

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Військовий інститут

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наука праця

на правах рукопису

ДІЛАЙ АНГЕЛІКА ЮРІЇВНА

УДК 355.451:351.746:007

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ОБОРОННО-БЕЗПЕКОВОГО СЕКТОРУ В
УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОТИСТОЯННЯ**

061 – Журналістика

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А. Ю. Ділай

Науковий керівник: Шабліовський Володимир Євгенович,
кандидат філологічних наук, доцент

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Ділай А. Ю. «Стратегічні комунікації оборонно-безпекового сектору в умовах інформаційного протистояння». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 061 «Журналістика». – Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідності вивчення комплексної проблеми становлення та реалізації стратегічних комунікацій (далі – СК, стратком) оборонно-безпекового сектору України в умовах суспільних трансформацій, гібридної війни й інформаційного протистояння в контексті створення системи захисту в інформаційному та кіберпросторі з метою надання суспільної підтримки стратегічному курсу держави в галузі національної безпеки.

Метою наукового дослідження є комплексний аналіз проблематики реалізації, а також обґрунтування шляхів удосконалення системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України в умовах інформаційного протистояння.

Для досягнення зазначеної мети встановлено і розв'язано такі **завдання**:

- проаналізувати існуючі моделі стратегічних комунікацій в Україні та виокремити особливості реалізації страткому в секторі безпеки й оборони для забезпечення інформаційної безпеки держави в умовах інформаційного протистояння;
- узагальнити особливості реалізації стратегічних комунікацій у секторі безпеки й оборони провідних країн світу та їхній вплив на формування і розвиток стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України;
- проаналізувати інформаційні стратегії Російської Федерації як елементу стратегічних комунікацій під час ведення АТО/ООС;

- з'ясувати основні завдання системи страткому МОУ та ЗСУ у питаннях нейтралізації інформаційних викликів у період ведення АТО/ООС через мас-медіа, соціальні мережі;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України, зокрема в питаннях планування, оцінювання ефективності реалізації стратегічних комунікацій, а також формування позитивного іміджу армії і держави в цілому;
- визначити шляхи вдосконалення вітчизняної моделі стратегічних комунікацій у секторі безпеки та оборони в контексті формування інформаційних військ України.

Об'єктом дослідження є оборонно-безпековий простір України.

Предметом дослідження є стратегічні комунікації як інструмент забезпечення національної безпеки держави в умовах інформаційного протистояння.

У першому розділі дисертації проведено комплексний теоретико-методологічний аналіз проблем розвитку стратегічних комунікацій у секторі безпеки та оборони в умовах суспільних трансформацій, зокрема інформаційного протистояння. Під час аналізу встановлено, що західна та українська практики розбудови стратегічних комунікацій мають деякі відмінності: західна школа акцентує увагу на поширенні і синхронізації ідей, тем, меседжів, образів у єдиній комунікаційній системі, що відображено у більшості визначень; українська школа, говорячи про систему страткому, апелює до координації компонентів стратегічних комунікацій, більше ґрунтуючись на управлінських процесах.

У результаті проведеного дослідження ми дійшли висновку, що система стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України недостатньо сфокусована на стратегічному плануванні та комунікаційних ефектах через призму викликів і загроз інформаційному простору, що у свою чергу унеможлиблює вироблення системи превентивних дій для забезпечення національної безпеки України, а відповідно розбудови проактивної моделі стратегічних комунікацій.

Україна сьогодні зіштовхнулася із зміною парадигми *інформаційного протистояння*, під яким ми розуміємо комунікаційну діяльність щодо захисту інформаційного суверенітету від зовнішніх впливів через канали комунікації. Цей концепт підтверджує думку, що стратегічні комунікації сьогодні повинні базуватися на проактивній дії та зламі наявної комунікаційної системи і сконструйованої нею соціальної реальності. Результатом має стати приведення комунікаційної системи у більш динамічний рух, за якого наявні смисли і значення будуть руйнуватися, трансформуватися або замінюватися на нові.

Тому в роботі ми пропонуємо розглядати концепт *стратегічних комунікацій* як розробки сценаріїв (сценарних рішень довготермінової дії) через координацію дій і слів для взаємодії (інформування, впливу, переконання) з ключовими аудиторіями (внутрішніми та зовнішніми) з метою забезпечення підтримки управлінських рішень/цілей і досягнення інтересів організації.

У другому розділі розглянуто теоретико-практичні засади розбудови системи стратегічних комунікацій України через призму світових тенденцій та аналізу сучасного стану інформаційного простору держави. Встановлено, що модель стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України найчастіше спрямована на інформування, а не на двосторонній взаємний процес комунікації. Визначено такі проблеми реалізації стратегічних комунікацій: применшення ролі журналістики та зв'язків із громадськістю у процесі планування комунікацій, відсутність доктринального підходу до питань інформаційної політики, низька резистентність до інформаційних деструктивних впливів, дисбаланс у процесі розбудови системи страткому, несистемність у формуванні моделі й алгоритму реалізації комунікацій, відсутність якісного аналізу інформаційного простору та цільових аудиторій.

Основними напрямками розбудови й реалізації стратегічних комунікацій в Україні, зокрема в оборонно-безпековому секторі, слід вважати: удосконалення нормативно-правової бази, аудит та реорганізація наявних структур (у межах Міністерства оборони і Збройних Сил України), налагодження внутрішньовідомчої та міжвідомчої координації, розроблення ефективної комунікаційної стратегії,

підготовка кваліфікованих фахівців з огляду на нові тенденції розвитку інформаційної сфери.

Затверджений 2017 року вітчизняний варіант Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України потребує удосконалення, зокрема, він має відобразити головну ідею: стратегічні комунікації – це, насамперед, публічна інформаційна діяльність, яка ґрунтується на глибокому розумінні цільової аудиторії та її культурних особливостей. Формування стійкої системи суспільних і духовно-культурних цінностей у цільової аудиторії й виступає основним показником правильного функціонування стратегічних комунікацій у державі, зокрема в секторі безпеки та оборони, де надважливою стає саме їхня випереджувальна дія і довгострокові ефекти.

Третій розділ присвячено вивченню шляхів удосконалення та пріоритетних напрямів розвитку моделі стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України, зокрема шляхом підготовки відповідних фахівців і створення стратегічного наративу як інструменту нейтралізації інформаційних викликів та реалізації національної безпеки. З огляду на це встановлено, що перспективним напрямом підвищення ефективності стратегічних комунікацій є комплексний багаторівневий захист і система активних заходів у кіберпросторі. Оскільки інформаційно-комунікаційна діяльність є невід’ємною частиною кіберпростору, стратегія забезпечення національної кібербезпеки особливу увагу приділяє формуванню тематики інформаційного контенту та його якості, сучасним трендам кібербезпекової політики в інформаційній галузі. Проведений аналіз свідчить, що поява колективної безпеки у кіберпросторі є перевагою для системи стратегічних комунікацій, оскільки обмежить вплив інформаційних агресій і кібератак. Саме тому сьогодні кіберпростір є доменом ведення війн, що стає перспективним напрямом вивчення і для фахівців стратегічних комунікацій.

Важливим принципом у підготовці фахівців для системи стратегічних комунікацій є синергетичний підхід, оскільки умови сучасних наддинамічних процесів вимагають швидких та креативних рішень із застосуванням багатоманіття

сучасних інформаційно-комунікаційних інструментів, що неможливо досягнути у межах традиційних підходів.

У процесі виконання наукових завдань підтверджено, що проблема стратегічних комунікацій у журналістиці є комплексною та дискусійною. Завдяки соціальнокомунікаційному підходу в дослідженні стратегічних комунікацій отримано результати, що становлять наукову новизну. Вперше обґрунтовано, що: 1) стратегічні комунікації є частиною соціальнокомунікаційної системи, а отже, технологією; 2) міждисциплінарний підхід до розуміння стратегічних комунікацій є пріоритетним, однак вивчення та аналіз в межах наук про комунікації є більш ефективним та перспективним; 3) інтеграційна й системоутворювальна функції стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України становлять основу ефективної протидії деструктивним інформаційним впливам у контексті сучасної гібридної війни.

Отримані результати дисертаційного дослідження мають наукове і практичне значення для розроблення рекомендацій та методичних положень із підвищення ефективності механізмів стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України.

Невирішеними залишаються питання вдосконалення нормативно-правової бази діяльності стратегічних комунікацій в Україні, підготовки відповідних фахівців та створення мережі ситуаційних центрів / груп управління, стратегічного планування майбутньої інформаційної підтримки управлінських рішень на державному рівні, формування ефективних стратегічних комунікацій в органах влади України і в галузі міжнародних відносин, що має сприяти реалізації національних інтересів.

Ключові слова: стратегічні комунікації, комунікаційні стратегії, сектор безпеки та оборони, гібридна війна, інформаційне протистояння, інформаційно-комунікаційна діяльність, зв'язки з громадськістю, загрози, безпека, інформаційна безпека, ЗМІ, дезінформація, пропаганда, інформаційні операції впливу, професійні комунікатори.

ABSTRACT

Dilai, A. Strategic communications of the defense and security sector in the conditions of information confrontation. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of philosophy on a specialty 061 "Journalism". – The Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The relevance of the research topic is due to the need to study the complex problem of the formation and implementation of strategic communications (hereinafter – stratcom, StartCom) of the defense and security sector of Ukraine in the conditions of social transformations, hybrid warfare and information confrontation in the context of creating a system of protection in information and cyberspace with the aim of providing public support to strategic course of the state in the field of national security.

The purpose of the scientific research is a comprehensive analysis of implementation issues, as well as justification of ways to improve the system of strategic communications of the defense and security sector of Ukraine in conditions of information confrontation.

To achieve the specified goal, the following tasks were set and solved:

- to analyze the existing models of strategic communications in Ukraine and highlight the peculiarities of the implementation of the strategic committee in the security and defense sector to ensure the information security of the state in the conditions of information confrontation;

- to summarize the peculiarities of the implementation of strategic communications in the security and defense sector of the world's leading countries and their influence on the formation and development of strategic communications in the defense and security sector of Ukraine;

- to analyze the information strategies of the Russian Federation as an element of strategic communications during the conduct of anti-terrorist operations/anti-terrorist operations;

- to find out the main tasks of the system of the strategic committee of the IOU and the Armed Forces of Ukraine in matters of neutralizing informational challenges during the period of conducting anti-terrorist operation and anti-terrorist operations through mass media and social networks;

- to propose ways to improve the system of training specialists in strategic communications of the defense and security sector of Ukraine, in particular in matters of planning, evaluating the effectiveness of the implementation of strategic communications, as well as forming a positive image of the army and the state as a whole;

- to determine the ways of improving the domestic model of strategic communications in the security and defense sector in the context of the formation of information forces of Ukraine.

The object of the study is the defense and security space of Ukraine.

The subject of the study is strategic communications as a tool for ensuring the national security of the state in conditions of information confrontation. The first chapter of the dissertation provides a comprehensive theoretical and methodological analysis of strategic communications problems in the security and defense sector in the context of social transformation, including information confrontation. During the analysis we found that the Western and Ukrainian practice of building strategic communications has some differences: the Western school focuses on the dissemination and synchronization of ideas, themes, messages, images in a single communication system, which is reflected in most definitions; the Ukrainian school appeals more to the coordination of the components of strategic communications which based on management processes.

As a result of the study, we concluded that Ukraine's system of the defense and security sector strategic communications is insufficiently focused on strategic planning and communication effects through the prism of challenges and threats to the information space, which in turn makes it impossible to develop a system of preventive action building a proactive model of strategic communications.

Today, Ukraine is facing a change in the paradigm of information confrontation, by which we mean communication activities to protect information sovereignty from external influences through communication channels. This concept confirms the idea that

strategic communications today should be based on proactive action and breaking the existing communication system and the social reality constructed by it. The result should be to bring the communication system into a more dynamic movement, in which existing senses and meanings will be destroyed, transformed, or replaced by new ones.

Therefore, in this paper, we propose to consider *the concept of strategic communications* as scenario development (long-term scenario decisions) through coordination of actions and words for interaction (information, influence, persuasion) with key audiences (internal and external) to support management decisions/goals and achieve interests of the organization.

The second chapter considers the theoretical and practical principles of developing a Ukrainian system of strategic communications through the prism of growing global trends analysis and influence on the current situation of the state information space. It is found that Ukraine's defense and security sector strategic communications model is most often aimed to inform, rather than to communicate. The following problems of strategic communications implementation have been identified as the diminishing role of journalism and public relations in the communication planning process, lack of doctrinal approach to information policy issues, low resistance to information destructive influences, imbalance in the process of building a loss-making system, inconsistency in modeling and implementation algorithm communications, lack of qualitative analysis of information space and target audiences.

The main areas of development and implementation of strategic communications in Ukraine, in particular in the defense and security sector, should be considered: improvement of the regulatory framework, audit, and reorganization of existing structures (within the Ministry of Defense and the Armed Forces of Ukraine), establishing interdepartmental and interagency coordination communication strategy, training of qualified specialists taking into account new trends in the development of the information sphere.

The domestic version of the Concept of Strategic Communications of Ukraine Ministry of Defense approved in 2017 needs to be improved, in particular, it should reflect the main idea that strategic communications are, first of all, public information activity

based on a deep understanding of the target audiences and their cultural features. The development of a stable system of social, spiritual, and cultural values of the target audience is the main indicator of the proper functioning of strategic communications in the country, in particular in the security and defense sector, where their anticipatory action and long-term effects become paramount.

The third chapter is devoted to finding ways to improve and prioritize the development of the model of strategic communications of Ukraine's defense and security sector, in particular by training relevant specialists and creating a strategic narrative as a tool to neutralize information challenges and national security. Given this, it is established that a promising area for improving the effectiveness of strategic communications is comprehensive multi-level protection and a system of active measures in cyberspace. As information and communication activities are an integral part of cyberspace, the strategy of national cybersecurity pays special attention to the formation of information content and its quality, modern trends in cybersecurity policy in the information field. The analysis shows that the emergence of collective security in cyberspace is an advantage for the system of strategic communications, as it will limit the impact of information aggression and cyber attacks. That is why today cyberspace is a domain of warfare, which is becoming a promising area of study for specialists in strategic communications.

An important principle in the training of specialists for the system of strategic communications is a synergetic approach, as the conditions of modern super-dynamic processes require quick and creative solutions using a variety of modern information and communication tools, which we can not achieve within traditional approaches.

In the process of performing scientific tasks, we confirmed that the problem of strategic communications in journalism is complex and debatable. Thanks to the social communication approach in the study of strategic communications, the results are obtained that constitute a scientific novelty. For the first time, it is substantiated that: 1) strategic communications are a part of social communication system, and therefore, technology; 2) an interdisciplinary approach to understanding strategic communications is a priority, but the study and analysis within the communications sciences is more effective and promising; 3) integration and system-forming functions of strategic

communications of the defense and security sector of Ukraine are the basis for effective counteraction to destructive information influences in the context of modern hybrid warfare.

The obtained results of the dissertation research are of scientific and practical significance for the development of recommendations and methodological provisions for improving the efficiency of the mechanisms of strategic communications of the defense and security sector of Ukraine.

The issues of improving the regulatory framework of strategic communications in Ukraine, training relevant specialists and creating a network of situational centers/management groups, strategic planning of future information support of management decisions at the state level, formation of effective strategic communications in Ukrainian authorities, and in international relations remain unresolved, which should promote the realization of national interests.

Keywords: strategic communications, communication strategies, security and defense sector, hybrid war, information confrontation, information and communication activities, public relations (PR), threats, security, information security, mass media, disinformation, propaganda, information operations of influence, professional communicators.

СПИСОК НАУКОВИХ ПУБЛІКАЦІЙ

Статті в наукових фахових виданнях України:

1. Ділай, А. (2019). Війна за Україну: від інформаційних операцій до прямого вторгнення. *Вісник Львівського університету. Серія Журналістика*, 45, 13-20
2. Ділай, А. (2019). Проблеми становлення стратегічних комунікацій української армії в контексті документів НАТО. *Наукові записки Інституту журналістики*, 1 (74), 21-29
3. Ділай, А. (2020). Підготовка фахівців зі стратегічних комунікацій для Міністерства оборони України. *Держава та регіони. Серія Соціальні комунікації*, 3 (43), 78-85

Статті в закордонних фахових виданнях:

4. Ділай, А. (2018). Стратегічні комунікації в Україні: стан та проблеми розвитку. *Polish science journal*, Issue 3, 36-43
5. Dilai, A., & Koltsov, R. (2020). Challenges of State Security through the Lens of ATO/JFO Literature. *Challenges to National Defence in Contemporary Geopolitical Situation. Lithuania: The General Jonas Žemaitis Military Academy*, 201-208
6. Dilai, A., & Chornogor, I. (2021). Manifestation of Russian disinformation in Central and Eastern Europe: the Ukrainian view. In B. Pacek & K. Rak (Eds.), *The Impact of the Rivalry between China, Russia and The United States on Security Dynamics in the Eastern Hemisphere* (1st ed., pp. 7–17). Poland: Wydawnictwo Towarzystwa Wiedzy Obronnej.
7. Dilai, A. (2021). Effectiveness of Strategic Communications defense sector in the system of global security: implementation of strategic objectives. *The European Political and Law Discourse*, 1, 6-13

Матеріали конференцій:

8. Ділай, А. (2017). Стратегічні комунікації в контексті протидії глобальному гібридному тероризму. *Військова освіта і наука: сьогодні і майбутнє*. К: ВІКНУ, 255-256

9. Ділай, А. (2018). Тримання уваги як створення наративу для стратегічних комунікацій. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи*. Київ. нац. ун-т: Факультет психології, 54-56
10. Ділай, А. (2018). Медіа-тероризм як виклик для стратегічних комунікацій. *Шевченківська весна – 2018: Військові науки*. Київ. нац. ун-т: Військовий інститут, 29-30
11. Ділай, А. (2018). Стратегічні комунікації в умовах інформаційного протистояння. *Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка*. К.: ВІКНУ, 352-353
12. Ділай, А. (2018). Медіа як інструмент інформаційного протистояння в умовах збройного конфлікту. *Місія медіа під час збройних конфліктів*. К.: Інститут журналістики, 14-18
13. Ділай, А. (2018). Стратегічні комунікації в умовах суспільних трансформацій. *Військова освіта і наука: сьогодні і майбутнє*. К.: ВІКНУ, 262-263
14. Ділай, А. (2019). Комунікативні стратегії держави у забезпеченні інформаційної безпеки. *Комунікативні стратегії інформаційного суспільства: лінгвістика, право, інформаційна безпека*. К.: Нац.акад. СБУ, 95-99
15. Ділай, А. (2019). Стратегічні комунікації НАТО та Міністерства оборони України: що залишилося поза увагою? *Актуальні проблеми медіапростору*. К.: Інститут журналістики, 75-77
16. Ділай, А. (2019). Особливості інформаційних операцій Кремля у Центрально-Східній Європі. *Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка*. К.: ВІКНУ, 318-320
17. Ділай, А. (2020). Знищення державоорієнтованих медіа як інформаційна загроза безпеці України. *Комунікативні стратегії інформаційного суспільства: лінгвістика, право, інформаційна безпека*. К.: Нац. акад. СБУ, 43-45
18. Dilai, A., Chornogor, I. (2020). Russian Proraganda as a Challenge to the Strategic Communications. *Науково-публіцистичне видання "Stratcom"*. К.: Нац. ун-т оборони ім. І. Черняхівського, 44-45

19. Ділай, А. (2021). Тенденції підготовки фахівців із комунікацій у системі національної безпеки держави. *Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка*. К.: ВІКНУ, 352-353

ЗМІСТ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ВСТУП..... | 16 |
| РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ..... | 26 |
| 1.1. Поняття, структура і зміст стратегічних комунікацій. | 26 |
| 1.2. Стратегічні комунікації в умовах суспільних трансформацій..... | 48 |
| 1.3. Сектор безпеки і оборони України: засади взаємодії в умовах інформаційного протистояння. | 64 |
| Висновки до розділу 1 | 76 |
| РОЗДІЛ ІІ. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ: СВІТОВИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД..... | 80 |
| 2.1. Поняттєво-термінологічний апарат стратегічних комунікацій. | 80 |
| 2.2. Сучасні моделі стратегічних комунікацій в секторі безпеки і оборони. . | 83 |
| 2.3. Мас-медіа в системі стратегічних комунікацій в Україні..... | 108 |
| 2.4. Реалізація стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України в умовах викликів гібридної війни та інформаційного протистояння. | 114 |
| Висновки до розділу 2 | 149 |
| РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ | 152 |
| У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ТА ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ РФ ... | 152 |
| 3.1. Пріоритетні напрями розвитку стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України. | 152 |
| 3.2. Підготовка фахівців для системи стратегічних комунікацій: інформаційні війська України. | 171 |
| 3.3. Стан та перспективи розвитку системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України. | 184 |
| Висновки до розділу 3 | 200 |
| ВИСНОВКИ..... | 203 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 212 |
| ДОДАТКИ..... | 241 |

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження обумовлене необхідністю теоретико-практичного дослідження питань розбудови системи стратегічних комунікацій сектору безпеки та оборони України в умовах відкритої збройної агресії з боку Російської Федерації з 2014 року по 2021 рік, момент реорганізації інформаційно-медійної компоненти Міністерства оборони України та Збройних Сил України. Зважаючи на те, що система страткому є елементом міжвідомчих комунікативних спроможностей держави та активно вивчається світовими та українськими науковцями, однак у межах науки про соціальні комунікації та реалізації цей надзвичайно важливий компонент національної безпеки досі не отримав.

Активне застосування Російською Федерацією дезінформації, маніпуляцій, пропаганди та інших інструментів управління інформаційно-комунікаційними потоками з метою деструктивного впливу на населення та військово-політичне керівництво України, розвиток інформаційних технологій та використання їх у веденні війн в інформаційному просторі та поява такого поняття як «гібридний мир» та «глобальний гібридний тероризм» на протигагу традиційним формам ведення бойових дій обумовило необхідність удосконалення наявних комунікативних спроможностей держави для своєчасного скоординованого та ефективного реагування на виклики, ризики та загрози в інформаційному просторі. виникати форми і методи реагування на відповідні загрози. Саме стратегічні комунікації є адекватним інструментарієм протидії викликам в інформаційному просторі [164, 204].

Аналіз сучасних тенденцій розвитку інформаційно-комунікативних технологій, наукової літератури та існуючої законодавчої бази свідчить про важливість теоретико-практичного опрацювання питань стратегічних комунікацій як інструменту реалізації національних інтересів держави, ефективної координації її комунікативних спроможностей, особливо оборонно-безпековим сектором як основним суб'єктом забезпечення національної безпеки.

В умовах інформаційного протистояння та напруженої військово-політичної обстановки Україна зробила значний крок уперед у питаннях розвитку стратегічних комунікацій, імплементуючи низку міжнародних стандартів, угод і нормативно-правових актів. Однак актуальним для нас залишається питання оцінювання діяльності системи стратегічних комунікацій, зокрема реалізації державної політики у питаннях протидії ворожим інформаційним загрозам і впливу на покращення позитивного іміджу України та оборонних спроможностей, у тому числі й у сфері підготовки відповідних фахівців.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційне дослідження пов'язане з проблематикою комплексної наукової теми Навчально-наукового Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка «Психофізіологічні механізми сприйняття новинного контенту аудіовізуальних мас-медій» (номер державної реєстрації № 16БФ045-01), а також науково-дослідними роботами Військового інституту КНУ імені Тараса Шевченка «Дослідження публічно-контентних негативів в сучасних динаміках різноформатних практик гібридних агресій» (номер державної реєстрації № 0118U004381) та «Розробка методики проведення тренінгів щодо індикації виявлення, нейтралізації та попередження впливів та загроз комунікаційно-контентної безпеки в умовах гібридної війни» (номер державної реєстрації № 0120U100640).

Метою наукового дослідження є комплексний аналіз проблематики реалізації, а також обґрунтування шляхів удосконалення системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України в умовах інформаційного протистояння.

Для досягнення зазначеної мети встановлено і розв'язано такі **завдання**:

- проаналізувати існуючі моделі стратегічних комунікацій в Україні та виокремити особливості реалізації стратегічного в секторі безпеки й оборони для забезпечення інформаційної безпеки держави в умовах інформаційного протистояння;

- узагальнити особливості реалізації стратегічних комунікацій у секторі безпеки й оборони провідних країн світу та їхній вплив на формування і розвиток стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України;
- проаналізувати інформаційні стратегії Російської Федерації як елементу стратегічних комунікацій під час ведення АТО/ООС;
- з'ясувати основні завдання системи страткому МОУ та ЗСУ у питаннях нейтралізації інформаційних викликів у період ведення АТО/ООС через мас-медіа, соціальні мережі;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України, зокрема в питаннях планування, оцінювання ефективності реалізації стратегічних комунікацій, а також формування позитивного іміджу армії і держави в цілому;
- визначити шляхи вдосконалення вітчизняної моделі стратегічних комунікацій у секторі безпеки та оборони в контексті формування інформаційних військ України.

Об'єктом дослідження є оборонно-безпековий простір України.

Предметом дослідження є стратегічні комунікації як інструмент забезпечення національної безпеки держави в умовах інформаційного протистояння.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети і розв'язання окреслених завдань у роботі було використано загальнонаукові методи, спеціальні методи наукового пізнання (системний, системно-структурний, структурно-функціональний, порівняльний), а також соціокультурний підхід (інституційний і позиційний аналіз). Комплексність методології дослідження зумовлена необхідністю поєднання теоретичних аспектів та емпіричних напрямів.

Так, *діалектичний метод* дав можливість окреслити роль оборонно-безпекового сектору у формуванні державної інформаційної політики, взаємозв'язок та взаємообумовленість ключових елементів системи стратегічних комунікацій.

Методи теоретичного дослідження – *історичний, логічний, аналіз та синтез* – використано у теоретико-методологічному аналізі наявних моделей стратегічних комунікацій, дослідженні їхнього розвитку й удосконалення.

Компаративний аналіз використано для порівняння нормативно-правового забезпечення функціонування стратегічних комунікацій у світі та в Україні, їх реалізації через наявні моделі, а також релевантності зарубіжного досвіду українським реаліям реалізації стратегічного.

Для окреслення перспектив і шляхів удосконалення системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору використано *прогностичний метод*.

Методи контент-аналізу і нарративного аналізу застосовуються для виокремлення ключових тем та ефективних комунікацій на досягнення мети у межах системи стратегічних комунікацій, які здійснює Міністерство оборони України.

Емпіричну основу дослідження складає аналіз текстів законів України, указів Президента України, підзаконних актів органів виконавчої влади, наказів Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України щодо проблематики реалізації стратегічних комунікацій, а також результати емпіричних досліджень Інституту масової інформації, Центру Разумкова, статистичні дані Hootsuite, Statista, експертні інтерв'ю, опитування, публікації ЗМІ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що дисертаційна робота є комплексним дослідженням впровадження стратегічних комунікацій як інструменту забезпечення національної безпеки в межах науки про соціальні комунікації. Під час наукового дослідження були отримані такі результати:

вперше:

- запропоновано обґрунтування *стратегічні комунікації як концепт*, який базується на розробці сценаріїв (сценарних рішень довготермінової дії) через координацію дій та слів для взаємодії (інформування, переконання) з ключовими аудиторіями (внутрішніми та зовнішніми) з метою забезпечення підтримки управлінських рішень/цілей та досягнення інтересів держави чи організації. Таким чином, головною особливістю подальшого розвитку системи стратегічних

комунікацій оборонно-безпекового сектору в умовах інформаційного протистояння, на нашу думку, має стати умисне уникнення чіткого наповнення страткомунікаційними компонентами, оскільки динамічні інформаційні потоки та суспільна трансформація комунікаційних процесів приводить страткомунікацій до динаміки, а не до статичності;

- виокремлено три рівні оцінювання ефективності стратегічних комунікацій:

1) аналіз поінформованості цільової аудиторії перед початком комунікації (вимірюється кількісними методами оцінювання та дає нам точку відліку для старту планування комунікації), 2) вимірювання рівня довіри ЦА до суб'єкту комунікації, її ставлення та цінності (вимірювання соціальної активності аудиторії, поєднання кількісних та якісних методів оцінювання), 3) зміни у поведінці цільової аудиторії (якісні методи оцінки). Саме такий підхід до аналізу та оцінювання стратегічних комунікацій у перспективі дозволить сфокусуватися на чіткому плануванні комунікації, окресленні бажаних результатів, грамотному сегментуванню аудиторії та отриманні комунікаційних ефектів;

Удосконалено:

- модель стратегічних комунікацій, яка повинна базуватися на мережевому підході, що дозволить більш ефективно використовувати систему стратегічних комунікацій у питаннях аналізу інформаційного простору, виявлення загроз, швидкого ухвалення рішень та інформаційного домінування, що є важливим способом протидії дезінформації та пропаганді. Удосконалюючи модель стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України, варто акцентувати увагу на проактивній комунікації, а це потребує чіткої інформації щодо політики і стратегії держави; інформаційно-медійним структурам необхідно звернути увагу на глибинне вивчення цільової аудиторії та її потреби в якісній інформації і висвітленні офіційної позиції держави; варто визначити шляхи забезпечення підрозділів, зокрема у зоні ведення бойових дій, друкованою продукцією (газетами, журналами, книгами) україноцентричного характеру; проводити роз'яснювальну роботу; розробляти власні сценарні рішення для

превентивних дій щодо інформаційних агресій супротивника; визначити тактичні завдання для пресслужб у підрозділах тощо;

- узагальнено теоретичні основи функціонування феномену національного нарративу, який є ядром стратегічних комунікацій та ефективним інструментом *нейтралізації* деструктивних впливів, зокрема в умовах інформаційної війни та збройного конфлікту. Нейтралізація інформаційних викликів, ризиків та загроз є основним завдання системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України, особливо під час бойових дій, на противагу від протидії інформаційним впливам і полягає у розробленні і впровадженні сценарних рішень із залученням всіх комунікаційних центрів у єдину інформаційну мережу задля досягнення інформаційного домінування. Це дасть змогу пришвидшити процес ухвалення рішень, який залежить від технологізації стратегічних комунікацій та переваги у знаннях.

Набули подальшого розвитку:

- розуміння реалізації стратегічних комунікацій через призму цінностей, а не стратегічних цілей як довгострокової та проактивної діяльності у контексті інформаційного протистояння та сучасної гібридної війни. На основі аналізу особливостей реалізації стратегічних комунікацій у секторі безпеки й оборони провідних країн світу та їхній вплив на формування і розвиток стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України варто відмітити, що фокус системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору нашої держави повинен зміститися на конструювання комунікаційного процесу з огляду на ціннісний вектор розвитку держави;

- шляхи до професійної підготовки фахівців для системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України, зокрема з акцентом на питання аналізу інформаційного простору, вивчення / сегментування ключових аудиторій та прогнозування. Оскільки соціальні мережі спричинили зміни традиційних шляхів сегментації аудиторії. Саме вивчення мотивів об'єднання людей у групи, а відповідно, їхньої психології та ціннісних орієнтацій формує нові підходи до комунікації в цілому. При адаптації навчальних програм підготовки /

підвищення кваліфікації фахівців для системи стратегічних комунікацій, зокрема зв'язків із громадськістю та журналістів, які є публічним проявом реалізації страткому, оскільки саме через ці компоненти суспільство споживає контент та реагує на визначені теми та меседжі;

- наукове осмислення маніпулятивних комунікаційних стратегій в умовах інформаційного протистояння та гібридно-месіанської агресії РФ, які спрямовані на знищення самоідентифікації об'єкта впливу, руйнацію державотворчих наративів та, як результат, послаблення системи національної безпеки України. За таких умов активно використовуються: дезінформація, поширення фейків, надмірне емоційне наповнення інформаційних матеріалів, спеціальні інформаційні операції, фреймування інформації, міфотворчість, маніпулювання фактами, відволікання уваги розважальним контентом, використання креативних індустрій для продукування та поширення контенту, монополізація інформаційного простору тощо. Найбільш поширеною технологією, що використовують медіа РФ для втримання уваги, є передавання смислів через емоційність подання, а не самої інформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що здобуті результати й розроблені рекомендації, теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи є комплексом теоретико-прикладних положень із підвищення ефективності механізмів стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України, що враховують досвід провідних країн світу і багаторічний досвід гібридно-інформаційної війни з РФ і можуть бути використані у таких сферах:

у науково-дослідницькій роботі – як теоретико-практичний матеріал для подальшого дослідження комунікативних спроможностей сектору безпеки та оборони України на всіх рівнях військового управління для підвищення ефективності застосування системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору в умовах інформаційного протистояння та кризових ситуацій.

у законотворчій діяльності – як теоретико-практичний матеріал для створення рекомендацій військово-політичному керівництву держави, органам

військового управління, суб'єктам системи стратегічних комунікацій сектору безпеки та оборони України щодо удосконалення процесу реалізації стратегічних комунікацій у мирний та воєнний час, а також для розробки методики формування стратегічних наративів та відповідних меседжів в інформаційному просторі держави, оцінки їх ефективності та впливу на забезпечення національної безпеки України;

у навчальному процесі – при підготовці навчально-методичних матеріалів для спеціальностей «Журналістика», «Зв'язки з громадськістю», «Політологія», «Цивільно-військове співробітництво».

Хронологічні межі дослідження – 2001 – 2021 роки. Це період активного дослідження стратегічних комунікацій, початок наукового обґрунтування доцільності введення системи стратегічних комунікацій у державне управління та практичного застосування комунікативних можливостей держав / організацій для досягнення стратегічних цілей. Особливу увагу ми приділяємо вивченню законодавчих, наукових і практичних розвідок у період з 2014 року, коли Російська Федерація вчинила відкритий акт агресії проти держави Україна, до 2021-го як року початку діяльності реорганізованих структур та моделей забезпечення інформаційної безпеки держави.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею. Основні теоретичні положення та розробки в межах цього дослідження, що визначають його наукову новизну і практичне значення результатів, отримані авторкою особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та практичні положення й результати дослідження оприлюднено, розглянуто й схвалено на науково-практичних і науково-методичних конференціях:

- *міжнародних*: II Міжнародна науково-практична конференція «Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи» (Київ, 2017), Міжнародний форум з кризовості комунікацій «Контентно-потоківі моделі як тактичні інструменти комунікаційно-контентної безпеки» (Київ, 2017), XIII Міжнародна науково-практична конференція «Військова освіта і наука:

сьогодення і майбутнє» (Київ, 2017), III Міжнародна науково-практична конференція «Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи» (Київ, 2018), XVI Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Шевченківська весна» (Київ, 2018), Міжнародна науково-практична конференція «Місія медіа під час збройних конфліктів» (Київ, 2018), XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Військова освіта і наука: сьогодення і майбутнє» (Київ, 2018), Міжнародна конференція «The Impact of Rivalry Between China, Russia and the United States on Security Dynamics in Asia, Maghreb and Europe» (organized at the Jagiellonian University in Krakow on November 22–23, 2018).

- *всеукраїнських*: Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених, ад'юнктів, курсантів і студентів «Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка» (Київ, 2017), Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених, ад'юнктів, курсантів і студентів «Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка» (Київ, 2018), X Всеукраїнська наукова конференція молодих учених, студентів та курсантів «Комунікативні стратегії інформаційного суспільства: лінгвістика, право, інформаційна безпека» (Київ, 2019), Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми медіапростору» (Київ, 2019), Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених, ад'юнктів, курсантів і студентів «Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка» (Київ, 2019), XI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених, студентів та курсантів «Комунікативні стратегії інформаційного суспільства: лінгвістика, право, інформаційна безпека» (Київ, 2020), Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених, ад'юнктів, слухачів, курсантів і студентів "Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка" (Київ, 2021).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 20 наукових праць, із них 3 статті у наукових фахових виданнях України, 3 статті – у зарубіжних виданнях, 14 тез виступів – у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура й обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Повний обсяг дисертації становить 290 сторінок, з них 198 – основного тексту. Робота містить 14 додатків, 4 таблиці, 9 малюнків. Список використаних джерел налічує 278 найменувань.

РОЗДІЛ І.

Теоретико-методологічний аналіз проблем розвитку стратегічних комунікацій у секторі безпеки та оборони

1.1. Поняття, структура і зміст стратегічних комунікацій.

Проблема захисту не тільки територіальної цілісності, а й інформаційного простору як одного із плацдармів боротьби за свідомість населення була, є і буде одним із пріоритетних напрямів та запорукою успішної розбудови незалежної України. Життєво важливими для повномасштабної реалізації програми національної безпеки країни, особливо в оборонно-безпековому секторі, просування її зовнішньої та внутрішньої політики є стратегічні комунікації як комплекс інформаційно-комунікаційних заходів на підтримку управлінських рішень.

Особливої актуальності набули впровадження системи стратегічних комунікацій та аналіз досвіду наших західних партнерів з початком відкритої агресії з боку Російської Федерації у 2014 році. Адже, як вважають фахівці, у російській методології ведення війни саме пропаганда є ключовим компонентом [47]. Тому створення ефективної системи протидії інформаційним впливам, зокрема пропаганді, дезінформації, фейкам тощо, є пріоритетною для української держави.

Аналізуючи базові документи та концепції науковців і фахівців-практиків щодо проблем комунікації та протидії гібридній агресії, слід відзначити динаміку та дискусійність у визначенні і застосуванні терміна «стратегічні комунікації».

Враховуючи швидкі темпи розвитку інформаційного суспільства, західні науковці почали говорити не просто про комунікацію, а про «стратегічні комунікації». Серед дослідників поняття «стратегічні комунікації» слід відзначити П. Корніша, К. Йорка, Дж. Ліндлі-Френча, Е. Голдман, С. Тетхема, К. Пола та інших.

Формуванню сучасного бачення ролі стратегічних комунікацій сприяли, зокрема, праці таких вітчизняних учених, як

С. Гуцал, Д. Дубов, Б. Калініченко, О. Кушнір, В. Ліпкан, Г. Почепцов, Т. Попова, А. Баровська, О. Сальнікова та ін. Однак більшість зазначених науковців осмислюють стратегічні комунікації з позиції державного управління, ми ж зосередимося на обґрунтуванні цього поняття з позиції комунікацій, як основного складника страткому.

Тому для нас важливими є розробки тих сучасних українських учених, які досліджували питання масової комунікації та її ефектів, з-поміж яких можна виділити В. Різуна, Г. Сашук, Д. Олтаржевський, В. Іванова, В. Корнеєва, С. Квіта, О. Чекмишева, Л. Городенко, О. Холод та інших.

Для розуміння суті стратегічних комунікацій, варто зауважити декілька теорій масової комунікації, які важливі для осмислення стратегічних комунікацій як концепту управління інформаційно-комунікаційним процесом у межах наук про комунікації для досягнення цілей і технологій інформаційного впливу.

Учені вивчали ефекти масової комунікації з початку ХХ століття, тож з-поміж усіх ми виділили такі актуальні для нас теорії:

1) Теорія *спіралі мовчання* Е. Ноель-Нойман (Noelle-Neumann, 1973) [269], згідно з якою люди схильні асоціювати себе із більшістю або з меншістю, а отже, формувати свої думки та висловлювати їх. Застосовуючи цю теорію, ЗМК поширюють інформацію з певною частотою, що створює ефект підтримки більшості. Ця основна теорія пояснює моделі взаємодії на онлайн-форумах / додатках, а також використовується як технологія інформаційного впливу, особливо в соціальних мережах [32].

2) Теорія *дифузії інновацій* Е. Роджерса (E.M. Rogers, 1962) [248]. Ця теорія пояснює функціонування інформаційних потоків. Так, нові повідомлення, як і нові технології, рухаються системою від інноваторів до більшості комунікаторів. А отже, розуміння того, як цей процес працює, може пояснити, чому деякі повідомлення ефективніші за інші, а також які терміни їхнього впливу. Ми бачимо роботу цієї теорії, зокрема, у впливі інфлуенсерів та лідерів думок.

3) Теорія *встановлення / розробки порядку денного* (Guo et al., 2012) [211]: засоби масової комунікації не лише повідомляють нам, ЩО думати про це, але і ЯК

думати, і потенційно об'єднують інформацію у довгострокові програми, які зосереджуються на конкретних аспектах історії, підкреслюючи та формуючи її для певної сфери / порядку денного.

4) Теорія *когнітивного дисонансу* Л. Фестінгера (Festinger, 1957)¹ стверджує, що люди прагнуть підтримувати послідовність між різними пізнаннями, як-от думками, поведінкою, установками, цінностями чи переконаннями [233], тобто якщо певні типи інформації будуть образливими для особи, то вона буде навмисно уникати подальшої взаємодії з нею та / або потребувати протидії думці, яка протилежна її власній. Ця теорія є технологією, яку часто використовують ЗМК, щоб впливати на реципієнтів та схилити їх до певної точки зору, в результаті чого змінювати їхні ставлення та відчуття.

5) Теорія *схеми* Ж. Піаже (Piaget, 1923) [274], яка набула популярності серед дослідників із комунікацій, стверджує, що особи логічно впорядковують інформацію за керованими шаблонами, щоб зрозуміти майбутні. Зіткнувшись із новою інформацією, вони підсвідомо скерують наявні схеми, щоб зрозуміти нові дані. А отже, знати свою аудиторію означає знати її схему для кращого впливу та взаємодії із нею.

Ми бачимо, що зазначені теорії лягають в основу масовокомунікаційного процесу, а отже, важливі для розгляду сутності стратегічних комунікацій.

В. Іванов під масовою комунікацією розуміє «процес збирання, обробки і розповсюдження соціальної інформації за допомогою спеціальних каналів (преса, радіо, телебачення, відео, кіно тощо) на велику, розташовану в різних місцях аудиторію» [84, 39-50].

В. Різун зазначає, що масова комунікація може використовуватися в різних форматах інформаційно-комунікаційної діяльності, зокрема й в інформаційних війнах, операціях, агресіях, які він визначає як інформаційні технології соціального впливу [144, 33-35]. Тобто, враховуючи соціальний аспект застосування масових комунікацій, В. Різун говорить про розвиток соціальних комунікацій, які мають такі ознаки: технологічність, публічність, організованість, системність,

¹ Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

стратегічність тощо [147]. З огляду на це, варто розглядати стратегічні комунікації насамперед у межах науки про соціальні комунікації.

Серед американських та європейських експертів із комунікативних дисциплін з 2012 року, відповідно до визначення Американської асоціації зв'язків із громадськістю (Public Relations Society of America – PRSA)², прийнято вважати, що стратегічна комунікація – це цілеспрямоване управління комунікацією з метою досягнення організованих цілей, а не просто поширення інформації, зокрема побудова взаємовигідних стосунків між організацією та її цільовими аудиторіями [240]. Це дає підстави говорити, що саме зв'язки з громадськістю та журналістика лежать в основі становлення стратегічних комунікацій, оскільки комунікація з громадськістю буде ефективною лише в стратегічному контексті.

Відповідно до стандартів НАТО комунікації представлені у вигляді трьох базових елементів: психологічних операцій, інформаційних операцій та зв'язків із громадськістю, іноді сюди ж додають цивільно-військове співробітництво, тобто всі елементи, через які здійснюється вплив на соціум. Це стало поштовхом до усвідомлення виняткової ролі впливу інформації та комунікації на свідомість суспільства у мирний час і під час кризи.

Таблиця 1.1. Визначення елементів стратегічних комунікацій

| | |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Психологічні операції (PSYOPS) | Сплановані дії, що застосовують методи комунікації та інші засоби безпосередньо на визначену аудиторію з метою <i>впливу на її сприйняття, ставлення та поведінку</i> , що визначає досягнення політичних та військових цілей [16]. |
| Інформаційні операції (Info Ops) | Військова функція надання консультацій і <i>координації військово-інформаційної діяльності з метою створення бажаних наслідків щодо волі, розуміння та спроможності супротивників, потенційних супротивників та інших сторін на підтримку цілей місії Альянсу.</i> |

² PRSA. (2012). *About Public Relations*. <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>.

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зв'язки з громадськістю (PR – public relations та/або PA – public affairs) | Функція, відповідальна за <i>просування військових цілей і завдань НАТО</i> серед аудиторії з метою підвищення обізнаності та розуміння військових аспектів Альянсу [15]. |
| Цивільно-військове співробітництво (Civil-Military Cooperation) | <i>Координація та співпраця на підтримку місії</i> між військовими й цивільними суб'єктами, включно з національним населенням та місцевими органами влади, а також міжнародними, національними та неурядовими організаціями та установами [15]. |

Як бачимо, НАТО розглядає зазначені інформаційні спроможності як функції, що доповнюють одна одну на підтримку своєї місії серед внутрішньої та зовнішньої аудиторій, що підтверджує нашу думку про інформаційно-комунікаційну діяльність як окремий вид забезпечення.

На відміну від психологічних та інформаційних операцій, *зв'язки з громадськістю* являють собою набагато ґрунтовнішу концепцію, що отримала широкий розвиток і практичне застосування ще задовго до повноцінного наукового осмислення двох вищевказаних видів операцій. Сучасне масштабне збільшення каналів і способів комунікації, вимоги прозорості та низка інформаційних і соціальних процесів привели до того, що зв'язки з громадськістю стали ваговою частиною роботи військових організацій провідних демократичних країн, починаючи від формування іміджу окремих військових підрозділів / керівництва / збройних сил у цілому, закінчуючи плануванням та супроводом військових операцій.

Автори дослідження Managed Information Dissemination (2001 р.) [191] звертали увагу на практику правильного поширення інформації, що могло створити додаткові можливості для *дипломатії*, часом знизити напругу або, навпаки, призвести до збройних протистоянь, але головне, *завдяки інформації* було можливим нейтралізувати виклики та загрози американським інтересам. На думку авторів, лише стратегічний характер інформаційного поширення здатний вплинути

на порядок денний для досягнення політичних, економічних і військових цілей США [111].

Усі вищезазначені елементи сьогодні логічно увійшли до системи стратегічних комунікацій.

Уперше поняття стратегічних комунікацій описане в наукових працях військових. Так, у документах Військового коледжу США (US Army College) 1966 року стратегічні комунікації розглядаються в контексті забезпечення стратегічного рівня зв'язку під час масштабних воєнних конфліктів [258], тобто сутність страткому полягала в інформаційному забезпечення діяльності військ/сил США.

Як зазначає Д. Дубов, протягом наступних тридцяти років дослідження мали фрагментарний характер. Науковці відзначають, що дискусії про наукове тлумачення та сферу застосування стратегічних комунікацій беруть початок від 2001 року, а в період 2002–2004 років проблематика питання вийшла на системний рівень [71].

Оборонна наукова рада Міністерства оборони США (Defense Science Board) у 2004 році представила суспільству звіт, де термін «стратегічні комунікації» дослівно визначався як «різноманіття інструментів, що використовуються урядами для розуміння світоглядних установок і культур, для залучення у діалог ідей між людьми та інституціями, консультування осіб, які приймають рішення, дипломатів та військових лідерів щодо того, які наслідки для *громадської думки* матимуть політичні рішення, і впливу на ставлення та поведінку за допомогою комунікативних стратегій» [24, 19]. Відтак до *компонентів страткому* включили: публічну дипломатію, зв'язки з громадськістю (public affairs), послуги міжнародного теле-/радіомовлення та інформаційно-психологічні операції, які досягали ефекту лише через синхронізацію й координацію між собою.

Водночас офіційне визначення «стратегічних комунікацій» закріплено у «Словнику військових та пов'язаних термінів» Міністерства оборони США і звучить як «цілеспрямовані зусилля уряду Сполучених Штатів щодо розуміння й залучення ключових аудиторій для створення, зміцнення або збереження умов, сприятливих для просування інтересів, політики та цілей уряду Сполучених Штатів

шляхом використання скоординованих програм, планів, тем, повідомлень і продуктів, синхронізованих із діями всіх інструментів національної влади» [19, 226].

Радник зі стратегічних комунікацій відділу координації діяльності з боротьби з тероризмом Держдепартаменту США Емілі Голдман у своїй статті «Стратегічні комунікації: інструмент асиметричної війни» визначила основні характеристики стратегічних комунікацій:

- ключові повідомлення адаптовані до багатьох, зокрема і диверсифікованих цільових аудиторій;
- комунікації здійснюються безперервно протягом тривалого проміжку часу;
- комунікації зосереджені на інтересах і потребах отримувачів повідомлень;
- ключові повідомлення, рішення і дії побудовані і координуються в єдиному ключі для досягнення стратегічних цілей [208].

Провідні науково-експертні центри, зокрема Chatham House та RAND Corporation (Research and Development – американський аналітичний центр) також досліджують проблематику розвитку й реалізації стратегічних комунікацій.

К. Пол (Christopher Paul), один із провідних науковців RAND Corporation, проаналізувавши всі доступні визначення стратегічних комунікацій, виділяє такі ключові складники, як двостороння комунікація, залучення (engagement) або діалог. Науковець стверджує, що стратегічні комунікації є змістом та основним акцентом у діяльності оборонного сектору. Для більш зрозумілого визначення стратегічних комунікацій автор пропонує зосередити свою увагу на таких елементах:

- стратегічному спілкуванні на рівні організації;
- стратегічному плануванню комунікацій, інтеграції та процесів синхронізації;
- комунікаційних стратегіях і темах;
- можливостях спілкування, інформації та впливу;

- знаннях людської динаміки та можливості аналізу чи оцінюванні визначення [184, 7].

Ключовий інтерес для нашого дослідження становить визначення К. Пола, де СК названо скоординованими діями, меседжами та зображеннями для інформування, впливу чи переконання цільових аудиторій (*selected audiences*) з метою підтримки національних цілей» [185, 3].

Автори звіту Chatham House (Королівський інститут міжнародних відносин), беручи за основу визначення С. Тетхема, говорять, що «стратегічні комунікації – це систематична серія послідовної та злагодженої діяльності, яка проводиться на всіх рівнях та дає змогу зрозуміти цільові аудиторії і визначити ефективні канали для просування та підтримки певних типів поведінки» [188].

Більш конкретними є визначення, наведені в Доповіді щодо стратегічних комунікацій Міністерства оборони США (2009 р.): «Стратегічні комунікації – це спрямування за одним вектором множини різних видів діяльності (наприклад, політичний процес, зв'язки з громадськістю, інформаційні операції тощо), кожна з яких справляє вплив на підтримку національних цілей. Стратегічні комунікації, по суті, означають обмін (тобто під час спілкування) смислами/ідеями на підтримку національних цілей (тобто стратегічно). Для цього процесу слухання є так само важливим, як і транслявання» [29].

Ще одним важливим визначенням вважаємо запропоноване Я. Техау: «...стратегічні комунікації – це комплексна діяльність усіх видів комунікаційних заходів, що проводиться з метою впливу на думки та поведінку цільових аудиторій чи стейкхолдерів і повністю інтегрована у загальні операції, які здійснюються професійно та на основі всебічного планування й довгострокового виконання» [268].

Незважаючи на існування близько двадцяти [34, 35] різних визначень стратегічних комунікацій як в офіційних, так і в наукових джерелах, все ж традиційно виділяють такі елементи, як зв'язки із громадськістю, публічна дипломатія, військові зв'язки, інформаційні та психологічні операції тощо. Однак цей перелік може бути розширений відповідно до мети комунікації.

Науковці С. Тетхем (Steve Tatham) та Р. Лепаж (Rita LePage) у роботі «Про поточне розуміння стратегічної співпраці НАТО та союзників» (2014) визнавали [31], що цілісного визначення страткому не існує та його важко дати, одночасно виділивши низку ключових характеристик цього явища:

- розуміння, інформування та залучення розуміння цільової аудиторії до просування інтересів і цілей шляхом впливу на уявлення, погляди, переконання та поведінкові моделі цієї аудиторії;
- узгодження дій, образів і слів заради підтримки в галузі політики та планування для досягнення загальних стратегічних цілей (узгодження наративу);
- визнання того факту, що всі операції та дії є найважливішим елементом комунікації, тому що всі заяви і дії блоку НАТО, так само, як і те, що він не заявляє та не робить, має як очікувані, так і непередбачувані наслідки, з очікуваними та неочікуваними учасниками;
- визнання того, що стратком є невід'ємною складовою частиною під час планування та проведення бойових дій та операцій будь-якого типу, зокрема і таємних.

Автори заявляють, що ці принципи стратегічних комунікацій набагато краще розуміють у цивільних, комерційних організаціях, ніж в урядових та військових відомствах. А тому важливим для цих структур є звертання уваги на комунікаційні дисципліни, які б дали їм розуміння базових принципів комунікації та роботи з аудиторіями.

Професор Д. Мерфі підкреслює, що стратегічні комунікації – це набір дій, слів і картинок для створення когнітивних інформаційних результатів [236]. Тобто ні дії, ні комунікації одні без одних не працюють. Тому ми розглядаємо стратегічні комунікації через призму інформаційної сфери та комунікативних дисциплін, оскільки всі складники «стратегічних комунікацій» не будуть дієві без залучення медіа, зв'язків із громадськістю, соціальних мереж, проведення інформаційних кампаній тощо.

Ми можемо зробити висновок, що західна школа розуміє стратегічні комунікації через призму інформаційно-комунікаційних процесів зі створення,

поширення та синхронізації ключових ідей, тем, меседжів та образів для впливу на цільові аудиторії через традиційні чи новітні канали комунікації.

Українські науковці також досліджують питання стратегічних комунікацій, вивчаючи іноземний досвід запровадження такої системи. Більшість розвідок з цієї тематики є міждисциплінарними, зокрема найчастіше зазначені питання стають об'єктом уваги фахівців із державного управління, міжнародних відносин, політології, тоді як у межах науки про соціальні комунікації / журналістику доступна лише невелика кількість праць.

Так, ми погоджуємося із дослідником С. Соловйовим, який запропонував таке визначення: «...*стратегічні комунікації* – це засоби інформаційного впливу держави, дія яких скоординована в часі і просторі, з метою досягнення цілей національного рівня із залученням зацікавлених сторін» [154].

На думку професора В. Ліпкана, «...*стратегічні комунікації* – це система, в рамках якої формується і реалізується державна політика» [107].

Особливої уваги заслуговують ґрунтовні та цінні дослідження Д. Дубова з питань формування СК в Україні, зокрема «*Стратегічні комунікації та проблеми практичної реалізації*». На думку автора, наразі ми перебуваємо на важливому етапі – формування моделі побудови системи СК, однак ми все ще залишаємося на етапі розуміння побудови самої системи [71]. Науковець стверджує, що ключовими питанням у системі стратегічних комунікацій залишається проблема координації та злагодженості дій усіх комунікативних інструментів страткому. Цитуючи коментар Р. Брукс, Д. Дубов акцентує увагу на тому, що в контексті національної безпеки стратегічні комунікації повинні враховувати людські взаємозв'язки і культурні контексти, що є предметом вивчення комунікаційних дисциплін.

Варто зауважити, що з розвитком наукового та практичного застосування СК у редакції Воєнної доктрини України 2015 року надано нормативне визначення стратегічних комунікацій, яке співзвучне із визначенням НАТО: «**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» [10].

Зауважимо, що згідно із «Концепцією стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України» від 2017 року *основними складниками* страткому є зв'язки з громадськістю, публічна дипломатія, інформаційні та психологічні операції [4]. Саме ці компоненти за умови правильної постановки завдань і координації створюють умови для досягнення цілей держави за допомогою інформації. На цьому зосереджується і «Доктрина зі стратегічних комунікацій», затверджена 2020 року.

Говорячи про комунікації, Г. Почепцов відзначає стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, де традиційним медіа важко конкурувати з оперативністю та впливом Інтернету. До соціальних медіа сьогодні звертаються як до достовірного джерела інформації. Науковець стверджує, що стратегічні комунікації сьогодні повинні більше інвестувати у процес «слухання», а отже більш глибокого розуміння культур, стосунків та мереж впливу [137]. А тому за допомогою соціальних мереж, де люди об'єднуються у групи за інтересами, можна виокремити культурні особливості, простежити тенденції сприйняття інформації та вплив масовості на формування поведінки.

Дослідники, зокрема А. Баровська, зазначають, що стратегічні комунікації – це не тільки класичний комунікативний акт, де є «повідомлення», «відправник» і «отримувач». Передусім, стратегічні комунікації ґрунтуються на вивченні культури, менталітету, способу організації життєдіяльності та історичних особливостей місцевості. У військовій же сфері зазвичай ідеться про гармонізацію всіх заходів, пов'язаних з інформацією. А тому **«сутність стратегічних комунікацій полягає в тому, щоб сформульовані для різних цільових аудиторій меседжі не конфліктували (не суперечили) один з одним»** [33]. Таким чином, ефективність стратегічних комунікацій не обмежується однією конкретною цільовою аудиторією, а враховує наслідки сприйняття кожного створеного меседжу для всіх можливих цільових аудиторій.

Для успішної реалізації поставленої мети комунікація вимагає публічності. Це підтверджують і дослідження Н. Грицяк та А. Баровської, які зазначають, що розробка та проведення зокрема інформаційних кампаній органами влади позитивно вплине не лише на процес ухвалення рішень, а й на загальне підвищення ефективності державного управління [61].

Отже, українська школа більше апелює до реалізації стратегічних комунікацій через призму використання й координації комунікативних можливостей, а отже, саме компонентів страткому.

Тут же йдеться, що першочерговим завданням запровадження стратегічних комунікацій є вироблення відповідного нарративу, а також формування *меню інтерпретацій для різних цільових аудиторій* відповідно до їхніх потреб в інформації. Це демонструють найперші розвідки видатного британського дослідника С. Тетхема, який говорив, що стратегічні комунікації повинні мати єдиний центр управління, де фахівці із різних галузей створювали би план поширення нарративу як сукупності системних історій для досягнення довготривалих ефектів [264, 15-35]. Тобто поняття стратегічної комунікації базується на принципі централізованого управління та децентралізованого виконання.

Створюючи дієву модель стратегічних комунікацій, ми повинні враховувати запити й особливості глобальної аудиторії, а також диференціювати її відповідно до цілей, які не виходять за межі єдиної інформаційної стратегії.

Тому, визначаючи завдання для реалізації стратегічних комунікацій, ми повинні враховувати головне – стратегічне планування комунікаційного процесу, яке передбачає не просто подієве чи кризове реагування, а проактивне планування комунікацій.

Ми вважаємо, що *сутність* стратегічних комунікацій полягає у розробленні та реалізації сценарних рішень довготривалої дії, прогнозування майбутніх інформаційно-комунікаційних кампаній задля створення й підтримки іміджу України, в тому числі через оборонно-безпековий сектор як на внутрішній, так і на міжнародній арені. Іншими словами, компоненти стратегічних комунікацій

повинні не лише інформаційно забезпечувати, а головним чином спонукати аудиторію, впливаючи на поведінкові механізми задля досягнення стратегічних цілей держави.

Безумовно, не всі ці компоненти використовуються за однакових умов. Кожна дія держави повинна мати своє унікальне наповнення змісту страткому та його компонентів відповідно до окресленої мети. Однак, як відзначає переважна більшість фахівців з цієї проблематики чи журналістів-практиків, основним елементом страткому є *інформаційно-комунікаційна діяльність*. Тобто система стратегічних комунікацій діє в інформаційному просторі через контент і контексти / смисли, а тому вивчати її повинні у межах спеціальності «Журналістика».

Роль і завдання стратегічних комунікацій у забезпеченні інформаційної безпеки держави

Проблемою є те, що суб'єкти національної безпеки зосереджені на інформуванні суспільства, однак не на діалозі, і це створює своєрідний інформаційний вакуум для суспільства. Однак комунікація ХХІ століття – це проактивна взаємодія, яка спрямована на зміцнення довіри між громадськістю та державою, що, відповідно, впливає на формування іміджу.

Д. Кулеба наголосив, що одним із викликів сьогодення є розуміння комунікації не як допоміжної функції, а як основної виконавчої, що, своєю чергою, означає готовність і спроможність державних комунікаторів брати участь у процесі ухвалення управлінських рішень³. Та фахівці із комунікацій стикаються з проблемами планування комунікаційної діяльності й управління інформаційними процесами, що є основою реалізації державної політики у сфері забезпечення національної безпеки та задоволення національних інтересів України.

Державна політика у сфері національної безпеки поширюється на воєнні, зовнішньополітичні, економічні, інформаційні тощо питання, які є критично важливими для успішної реалізації національних інтересів громадян (відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» [9]). Тому завдання

³ НІСД. (2015). Науково-практична конференція “Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання”. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/news/novini-nisd/vidbulasya-naukovo-praktichna-konferenciya-zaprovadzhennya-komunikacii-organiv>

стратегічних комунікацій, а особливо засобів масової комунікації, – налагодження взаємодії та діалогу між суспільством і державою, інформування громадян про стан захисту їхніх інтересів, побудова іміджу країни серед міжнародних партнерів, реалізація комунікаційних цілей на виконання державних управлінських рішень, а головне – проактивна комунікація як із внутрішньою, так і з зовнішньою аудиторіями.

Не можна не погодитися із Д. Дубовим, який зазначає, що державний вплив на інформаційний простір помітно знизився, особливо в результаті постійного реагування на кризи, а не на проактивності у комунікаціях. Як наслідок, зовнішні структури посилюють вплив на інформаційний простір України, у тому числі через медіа: «Подібне відбувається за рахунок фінансування власних ЗМІ або редакцій (у т.ч. – в нових медіа), підтримки штату власних «експертів», «громадських діячів» тощо. Всі ці заходи покликані поширювати дезінформацію, зокрема і як частину складних та комплексних операцій впливу», – зазначив Д. Дубов у коментарі *The Kyiv Review* [72]⁴.

Тому у Стратегії національної безпеки України 2020 року значна увага приділена протидії деструктивним інформаційним впливам і розвитку української культури як основи для зміцнення та поширення державного нарративу через стратегічні комунікації, а тому інструментом поширення та узгодження нарративу / тем і меседжів має бути комунікаційна стратегія держави.

А. Башук слушно зауважує, що для ефективної комунікації держава повинна формувати довіру, зокрема у реалізації державної політики [37]. А отже, щоб забезпечити підтримку управлінських рішень громадськістю, держава повинна формувати та реалізовувати комунікаційні стратегії. Автор розглядає комунікаційні стратегії з двох підходів – практичного як плану соціально-комунікаційної діяльності (медіа й PR-технології) та теоретико-прикладного (концептуального) [36].

⁴ Дубов Д. (2020). Інформаційна політика: які стратегічні завдання стоять перед Україною? Експерт НІСД Дмитро Дубов надав коментар *The Kyiv Review*. *НІСД*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/informaciyna-politika-yaki-strategichni-zavdannya-stoyat-pered-ukrainoyu>.

Виходячи із західних практик, різниця між поняттями «стратегічні комунікації» та «комунікаційні стратегії» існує, проте, на нашу думку, несуттєва. Відмінність полягає у тому, що стратегічні комунікації нерозривно пов'язані із місією організації і вбирають усі комунікативні можливості для її досягнення, а комунікаційні стратегії – це тактики реалізації комунікацій, тобто меседжі, аудиторії, канали, умови, час і мета комунікації.

Вагомою загрозою все ще залишається інформаційна агресія Росії стосовно України, її громадян, зокрема військовослужбовців, тощо, а тому інформаційна безпека як складник національної є пріоритетом для держави. Нейтралізація деструктивних впливів та загроз національній безпеці залежить від активної діяльності чи радше проактивності в інформаційному просторі за допомогою скоординованого й належного використання всіх доступних інформаційно-комунікаційних засобів.

Стратегічні комунікації як об'єкт наукового дослідження

Стратегічні комунікації логічно розвивалися в галузі наук про комунікації та управління. А тому й визначення базуються на таких поняттях як «стратегія» і «комунікація». Іншими словами, наука намагається осмислити, як комунікація перетворюється не просто в інструмент взаємодії між суб'єктом та об'єктом, а на стратегічний інструмент досягнення цілей організації чи держави.

Комунікації швидко вийшли за межі лише національного розуміння. Комунікаційні процеси та їхній вплив, навіть стосовно регіональних питань, розширилися до глобального рівня. Тому й проблеми інформаційних впливів, комунікацій, медіа тощо трансформувалися на тлі нового наукового дискурсу, у результаті чого виникла війна наративів і в наукових виданнях.

За даними дослідника А. Захарченка, щороку у світі виходить близько 8-9 наукових публікацій, присвячених питанням українського інформаційного простору та українським комунікаціям. Примітно, що увага до українського питання збільшилася з початком російської агресії. Підвищену увагу до українського питання проявляють російські вчені, внаслідок чого в західних наукових журналах активно просувається «російський стратегічний наратив», а

оскільки англомовних наукових праць українських науковців обмаль, то відчутна тенденційність та упередженість західних експертів, які, описуючи українські питання, формують неправдиве бачення ситуації [79].

Цікавим видається дослідження групи учених у «Міжнародному журналі зі стратегічних комунікацій» (International Journal of Strategic Communication), які акцентуються на проблемі наукового обґрунтування стратегічних комунікацій. Проаналізувавши питання стратегічних комунікацій у десяти дотичних академічних журналах протягом двадцяти років, автори дійшли висновку, що стратегічні комунікації є піддисципліною комунікативної науки і базуються на теоріях комунікації. Учені стверджують, що сильніший акцент на теоріях комунікацій може сприяти послідовному синтезу та підвищувати актуальність галузі як в академічному, так і в практичному плані, і як результат пропонують посилити перспективу комунікативної науки у стратегічних комунікаціях [215].

Деякі дослідники наполягають, що стратегічні комунікації – це дещо більше за звичайні комунікації, адже об'єднують у собі організаційну (внутрішню) комунікацію, а також аспекти теорії управління та маркетингу, що дає нам змогу розуміти, пояснювати й критикувати сучасні комунікаційні процеси як усередині організацій, так і між організаціями та довколишнім суспільством [199].

Таким чином, стратегічні комунікації як об'єкт наукового дослідження найбільше розкриваються у міждисциплінарному підході, однак усе ще недостатньо розкриті у комунікативних дисциплінах, а залишаються перспективною та дискусійною галуззю науки, особливо для українських учених, які повинні доносити державницьку позицію та наратив до західних кіл через призму науки.

Стратегічні комунікації в органах влади та державного управління

За словами заступника міністра внутрішніх справ А. Геращенка, «...стратегічні комунікації для державного органу... це питання зворотного зв'язку з громадянами країни, які за рахунок сплати своїх податків фінансують всю державну службу нашої країни. Тому українці повинні знати, що відбувається в тій

чи іншій державній структурі, як вона працює, як змінюється на краще»⁵. Ці слова якнайкраще відображають сучасний стан запровадження системи стратегічних комунікацій в органах державної влади. З одного боку, це інформування населення про діяльність та отримання зворотного зв'язку для покращення роботи, з іншого – відсутність розуміння, що стратегічні комунікації – це інструмент планування і синхронізації комунікативних можливостей для досягнення ключових цілей органу.

Наразі практика запровадження стратегічних комунікацій органів державної влади засвідчує брак наукових підходів, відсутність методичного забезпечення та термінологічного і сутнісного розуміння цього питання. виправити таку ситуацію могла б унормована правова база, починаючи від законів і стратегій і закінчуючи розробленням профільних програм, узгоджених із загальнодержавною стратегією дій. Іншим проблемним питанням, яке впливає із простого «інформування населення про діяльність державного органу», є відсутність чітких критеріїв оцінювання комунікативної діяльності.

Так, 2016 року Міністерство інформаційної політики України (станом на 2021 розформовано, правонаступник – Міністерство культури та інформаційної політики України) представило план міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій [120]. Центрами, що відповідали за формування і просування стратегічного наративу, відповідно були визначені: від виконавчої гілки влади – Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів; від законодавчої гілки влади – Апарат Верховної Ради України; від сектору безпеки та оборони – Апарат Ради національної безпеки і оборони та Міністерство оборони України.

В органах державного управління вважають, що саме публічна дипломатія як компонент стратегічних комунікацій є першочерговою і важливою. Так, 2015 року при Міністерстві закордонних справ створено Управління публічної дипломатії; у 2017 році – Український інститут, завданням якого було поширення наративів та створення позитивного іміджу України серед міжнародної спільноти.

⁵ МВС України. (2019, December 5). Антон Геращенко: Стратегічні комунікації – це звіт перед українцями, як працює державний орган [Facebook status update]. Facebook. <https://www.facebook.com/mvs.gov.ua/posts/2634725529947455>

2017 року український Парламент презентував Комунікаційну стратегію на 2017–2021 роки, де визначив пріоритетними напрямками ведення інформаційної політики держави з акцентом на підвищенні довіри населення та впливу на імідж держави як надійного партнера у геополітичному просторі.

Дослідник М. Шклярук зазначає, що, говорячи про органи державної влади, варто наголосити, що вони є відкритими до контактів із громадами, а тому й стратегічні комунікації держслужбовців повинні бути чіткими, без приховування кінцевої мети. Стратегічні комунікації у їхній діяльності зосереджуються на питанні управління цільовими аудиторіями, де метою є створення умов для взаємодії у межах одних державницьких цінностей і вплив на поведінку ЦА через вибір конкретного комунікативного простору, середовища комунікації та типу взаємодії [171].

Говорячи про публічне управління, неможливо оминати питання принципів стратегічних комунікацій, які впливають на ефективність їх реалізації у державі. Вважаємо цікавим підхід Т. Сивак, яка визначила такі головні принципи, як зв'язок комунікації із довгостроковою національною стратегією, лідерство, правдивість та доступність, кореляція із ціннісними орієнтирами ЦА, діалог і взаємодія, узгодженість та синхронізація комунікативних дій, чітке розуміння аудиторії, меседжу, часу та місця, а також спрямованість на результат [152].

Підсумовуючи, варто наголосити, що держслужбовець як такий також є елементом стратегічних комунікацій держави, адже від його слів і дій залежить результат комунікації. Для цього варто розробити та унормувати ті компетенції, які б відповідали всім сучасним вимогам роботи з інформацією, в інформаційному просторі та з інформаційно-спорідненими партнерами.

Стратегічні комунікації у міжнародних відносинах

Міжнародні відносини розглядають стратегічні комунікації як комунікативні технології, що спрямовані на формування зв'язків між урядами, інституціями, міжнародними акторами, дипломатичним сектором та політичними лідерами. Саме на цьому рівні реалізуються політичні, економічні, безпекові, культурні, соціальні й гуманітарні ініціативи стосовно предмета комунікації [38, 9]. І кожна держава,

без винятку, має власний підхід і власне бачення реалізації національних інтересів через міжнародну взаємодію у геополітичному просторі.

Ми твердо переконані, що стратегічні комунікації у міжнародній сфері не вичерпуються лише названими зв'язками. Адже публічна дипломатія, яка традиційно належить до сфери відповідальності міжнародників, реалізується й шляхом масової культури, науки, бізнесу, релігійних та місіонерських рухів, благодійних організацій тощо. Як бачимо, варіативність форм і методів реалізації страткому настільки значна, що часто діяльність зазначених рухів стає предметом дискусій щодо подібності стратегічних комунікацій та активних заходів, відомих нам із СРСР. Тому Російська Федерація, говорячи про стратегічні комунікації через призму безпеки і впливу, апелює до методів активних заходів.

Фахівці з міжнародних відносин розглядають стратегічні комунікації в межах міжнародної комунікації, де чільне місце займає аналіз засобів масової комунікації. Варто зауважити, що стратегічні комунікації є дієвим інструментом, у якому враховано інформаційний ефект на цільову аудиторію.

Слід відзначити, що спеціалісти зі стратегічних комунікацій – як НАТО, так і адміністративних органів ЄС – відзначають значні *відмінності у національних підходах до стратегічних комунікацій* навіть на рівні визначень, розуміння, а тим паче, цільової імплементації окремих рішень чи типів реалізації проєктів [22, 2]. Це стосується також і спільних проєктів, які поширюються на весь стратегічний простір (наприклад НАТО або ЄС), у межах якого кожна країна реалізує комунікативну стратегію відповідно до власного страткому і національних інтересів. Наразі не до кінця зрозуміло, яким чином такі процеси координуються, а також наскільки позитивно чи негативно ставиться до подібного розвитку ситуації та її реальної керованості керівництво Єврокомісії і Альянсу.

Одним із компонентів, правонаступником якого став Стратком, є Public Affairs (зв'язки з громадськістю, найчастіше вживається у військовій сфері) як вид міжнародної комунікації у секторі публічної політики. До сфери відповідальності входять також взаємозв'язки з лідерами громадської думки, які впливають на планування та життєдіяльність усіх компонентів страткому, як-от на публічну

дипломатію, інформаційні операції, зовнішню політику тощо. Тому й діяльність страткому транслює відповідність політичним цілям держави як на внутрішній арені, так і в межах зовнішньої політики. Результатом поширення практик стратегічних комунікацій стало створення низки відповідних центрів та запровадження ініціатив на міжнародній арені (Додаток 3).

Таким чином, стратегічні комунікації займають чільне місце у сфері міжнародних відносин, оскільки є елементом взаємодії та синхронізації зусиль довкола як власної національної ідеї, так і геополітичних цілей, особливо у системі міжнародної безпеки. Підтвердженням цього є заява міністра закордонних справ Великої Британії Д. Рааба (2 травня 2021 року), який закликав партнерів по G7 об'єднати зусилля міжнародної спільноти та розробити механізм із протидії і спростування пропаганди та дезінформації, які продукуються Російською Федерацією⁶.

Стратегічні комунікації суду

Одними з перших в Україні до питання стратегічних комунікацій звернулися судові системи, які ще 2011 року видали посібник «Стратегічні комунікації суду, або як досягти поставлених цілей». Іншими корисними матеріалами, які свідчать про зацікавленість судової гілки влади питаннями ефективних комунікацій, є «Управління в судах. Ефективна комунікація», «Управління в судах. Стратегічне планування», «Основи судової журналістики: посібник для журналістів»⁷.

Суд визнав, що перебуває в комунікаційному вакуумі, який збільшує кризу довіри між аудиторією та собою. Саме криза довіри до суддів призвела до залежності від зацікавлених і впливових осіб/організацій/партій, а отже, система стратегічних комунікацій видалася логічним вирішенням питань зменшення незаконного впливу бізнесу чи політики, а також налагодження взаємодії з цільовою аудиторією та підтримки її.

Основою стратегічних комунікацій суду є цінності цільової аудиторії, адже саме орієнтація на них веде до довгострокового планування та результатів. Тому

⁶ Британія: G7 обговорить механізм протидії російській дезінформації (2021). Радіо Свобода. <https://www.radiosvoboda.org/a/news-brytaniya-raad-rosiya-dezinformaziya/31235532.html>.

⁷ Електронна бібліотека порталу "Судова влада України". <http://www.nsj.gov.ua/ua/science/prints/1502/>.

ефективна комунікація провадить до результативності, а стратегічна – до системності, спланованості, управління, що базується на цінностях [114].

Проте найчастіше комунікація судової системи, як і загалом державного сектору, несвідома та часто хаотична: від продукування беззмістовних брошур до неправильно обраних каналів комунікації.

Таким чином, стратегічні комунікації суду ґрунтуються на плануванні, централізації комунікаційних заходів, комунікації зі SMART-об'єктами, ресурсах.

Стратегічні комунікації у громадських організаціях

Стратегічні комунікації у громадських організаціях – це, найперше, побудова бренду, який об'єднує організацію із суспільством, створює взаємозв'язки, мотивує та спонукає до дій на користь структури, а також до трансляції місії. Однак не завжди громадські організації переймаються питаннями побудови системи стратегічних комунікацій, адже якісна комунікаційна стратегія вимагає значних фінансових і людських ресурсів, які часто у ГО лімітовані.

Отож, для того щоб ефективно побудувати стратегічні комунікації, громадська організація повинна звернути увагу на такі кроки:

- визначення чіткої місії, зрозумілої як для працівників, так і для ЦА;
- створення та підтримка репутації/бренду (починаючи від гасла, закінчуючи стилем і тоном спілкування);
- налагодження внутрішньої комунікації (важливим є застосування принципу лідерства, формування команди, поширення цінностей);
- комунікація зі ЗМІ (формування стійких тем, а не інформаційних приводів; створення нових креативних форматів для просування своїх меседжів);
- комунікація зі стейкхолдерами (вивчення партнерів та опонентів, налагодження взаємодії з ними);
- комунікація із цільовими аудиторіями (важливе грамотне сегментування як аудиторій, так і повідомлень для них);
- визначення критеріїв ефективності (важливо пам'ятати, що будь-яка ваша дія або слово впливає на вашу репутацію і, відповідно, довіру до вас).

Отже, варто зауважити, що стратегічна комунікація у громадському секторі є надзвичайно важливою з точки зору розвитку громадянського суспільства та навіть впливу на державотворчі процеси. Ефективні стратегічні комунікації можуть сприяти процесу, де держава і громадський сектор працюють синхронно та підсилюють можливості одне одного. Так, наприклад, центр стратегічних комунікацій StratCom Ukraine бере активну участь у підтримці українського державного сектору в побудові та реалізації комунікацій, підвищенні комунікаційної обізнаності, реформуванні системи державних комунікацій і комунікативних проєктів тощо. Тож варто наголосити, що громадському сектору необхідно зосередитися на управлінні та розвитку системи стратегічних комунікацій через побудову власного бренду та залучення стейкхолдерів до просування цінностей.

Стратегічні комунікації бізнес-структур

Аналізуючи наявні підходи до розуміння стратегічних комунікацій, ми неодноразово зіштовхувалися із цим поняттям у бізнес-сфері. Під час розгляду державного та громадського сектору ми більшою мірою фокусувалися на якісних результатах комунікації, як зміна ставлення чи поведінки, проте бізнес говорить мовою фінансів.

Одне із популярних визначень цього поняття для бізнес-структур звучить як комунікація, що узгоджена із загальною стратегією організації для вдосконалення її стратегічного позиціонування [230].

У комунікаційних стратегіях бізнесу варто наголошувати на тому, що головним комунікатором практично завжди є сам власник або топменеджмент, які транслюють цінності компанії, формують місію та візію, задають тон комунікації. На перше місце виходить побудова комунікації із лідерами думок і експертами, які стають джерелом формування громадської думки про продукт компанії. Тобто що ширшу мережу зв'язків побудував бізнес, то більше в нього інструментів для досягнення стратегії організації та форматів залучення клієнтів.

Сучасний бізнес, особливо за період із 2020 року, період всесвітньої пандемії та переходу на дистанційну роботу, вказав на майбутні тенденції у комунікаціях:

персоналізація комунікації, утримання уваги клієнта за допомогою креативних форматів, чітке розуміння своєї аудиторії та її цінностей, адаптація до нових форм спілкування й позиціонування тощо. Тут відображено принцип стратегічних комунікацій – діалог та взаємодія з аудиторією.

Для вирішення завдань бізнесу найчастіше використовується така модель страткому, яка включає маркетинг, креатив і медіапланування. Окремим блоком є оцінювання ризиків, яке часто відсутнє або неопрацьоване державним сектором. Саме тому бізнес-структури завжди орієнтуються у своїй стратегії на внутрішню і зовнішню комунікації [155]. У зв'язку з цим традиційно вважається, що, розвинувши насамперед стійку бізнес-культуру всередині компанії, їй буде легше працювати із зовнішньою аудиторією. Отже, якщо топменеджмент та сам бренд стають публічними і транслюють власні цінності у зовнішній світ, то вони мають відображати й підтверджувати корпоративну культуру. Таким чином, головний урок від бізнес-структур у стратегічній комунікації – розвиток внутрішніх комунікацій як корпоративної культури через донесення цінностей.

1.2. Стратегічні комунікації в умовах суспільних трансформацій.

Відверті агресивні дії РФ щодо територіальної цілісності України викликали на Заході глибоке занепокоєння. Одним із свідчень цього є заява керівника найповажнішого у світі неурядового форуму з питань безпеки – Мюнхенської безпекової конференції – В. Ішінгера напередодні відкриття зібрання у 2017 році: «2017-й стане для світу роком найвищого рівня невизначеності»⁸. Традиційна Мюнхенська безпекова доповідь 2017 року, яку готують протягом року понад двадцять провідних безпекових інститутів світу, отримала назву «Постправа, пост-Захід, постпорядок?». Такий порядок денний однозначно навіяний (нав'язаний) кремлівськими технологіями глобального впливу, серед яких чільне місце займає проблематика постправди [246].

⁸ Сидоренко, С. (2017). Росія робить крок до холодної війни: про що говорили на Мюнхенській конференції. Європейська правда. <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2017/02/20/7061906/>

Правовою основою діяльності стратегічних комунікацій є документи НАТО, на яких ґрунтуються внутрішні національні стратегії, концепції, доктрини США та країн Європейського Союзу щодо внутрішньої і зовнішньої комунікації, просування національних інтересів через медіаканали та протидії інформаційним загрозам. Ґрунтуючись на західних підходах до формування системи стратегічних комунікацій, варто розглядати стратегічні комунікації нерозривно із сучасними трансформаційними процесами, описаними в наступних підрозділах.

Правова основа стратегічних комунікацій у секторі безпеки та оборони України, ЄС, НАТО

Нормативно-правове забезпечення стратегічних комунікацій базується на аналізі й застосуванні відповідних документів НАТО та ЄС.

Як уже зазначалося, відповідно до провідних документів НАТО і ПАРЄ, в основу стратегічного комунікативного процесу як у безпековому, так і в цілком цивільному секторі покладається обережне та ретельне планування, що спирається на чітко визначені й вимірювані цілі, а також на визначення об'єктів впливу та взаємодії.

Концепція стратегічних комунікацій НАТО з 2010 року передбачає постійний розвиток та зазначає, що вони є «критичним чинником, що сприяє перемозі у битві наративів». У концепції наголошено, що стратегічні комунікації інтегруються у всі процеси операційного планування й застосування сил із самого початку будь-якої операції [22].

НАТО визначає стратегічні комунікації (Стратком) як «... скоординовані та належним чином використані комунікативні можливості НАТО: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, PR-служби збройних сил, інформаційних і психологічних операцій для підтримання політики Альянсу та заходів, спрямованих на просування цілей НАТО» [180].

Слід звернути увагу на те, що в документах НАТО розділяються та розглядаються як окремі напрями діяльності й окреме спрямування зусиль численні види інформаційно-контентної діяльності, які в практиці України найчастіше змішують. Зокрема, розділяються психологічні та інформаційні

операції як окремі види засобів і сил із різними завданнями та специфікою застосування. Окремо виводяться PR-служби та так звана публічна дипломатія як окремий вид діяльності тощо.

Отже, стратегічним комунікаціям НАТО та їх реалізації присвячено низку підкреслено стратегічних документів:

1. РО(2009)0141, Політика НАТО зі СтратКому (29.09.2009);
2. МСМ-0085-2010, Військова концепція НАТО зі СтратКому (11.08.2010); 3.МС 0402/2, Військова політика НАТО із психологічних операцій (3.10.2012);
3. МС 0411/2, Військова політика НАТО щодо ЦВС та цивільно-військової взаємодії (12.05.2014);
4. МСМ-0145-2015, Стратегічний план підготовки НАТО зі СтратКому (20.01.2015);
5. МС 0457/2, Військова політика НАТО зі зв'язків із громадськістю (8.02.2015);
6. МС 0422/5, Військова політика НАТО з інформаційних операцій (11.02.2015);
7. ІМСМ-0194-2015, Військовий комітет НАТО щодо СтратКому – завдання стратегічним командуванням (28.04.2015);
8. ІМСМ-0504-2015, Засади майбутніх операцій Альянсу – реліз для країн Альянсу (25.08.2015);
9. РО(2015)0673, Стратегія щодо ролі НАТО у протидії гібридній війні – міністрам закордонних справ (26.11.2015);
10. МС 0628 Військова політика НАТО щодо СтратКому (14.08.2017) [62, с. 121-122] [93].

На противагу нормативно-правовій базі Альянсу з питань реалізації стратегічних комунікацій, проблемою видається те, що з-поміж українських керівних документів, які сьогодні визначають принципи і форми діяльності органів влади в інформаційній сфері, відсутні стратегії, натомість домінують програми.

М. Шклярчук стверджує, що доктринально визначено лише питання безпеки, а

концепції та основні засади регулюють тільки питання, пов'язані з новітніми інформаційними технологіями. У цьому аспекті дослідники зазначають, що документів вищого рівня (доктрин, стратегій, концепцій) з гуманітарних питань (бібліотечної, архівної, книговидавничої справ, іміджу держави та офіційної комунікації тощо) не ухвалено [172]. Не до кінця розробленим також залишається питання інформаційної політики держави. Однак у 2014 році це питання зрушило з місця: було створене Міністерство інформаційної політики (МІП), завданням якого стало забезпечення інформаційного суверенітету України, зокрема міністерство поширювало інформацію всередині країни та за її межами. Особливо значним був вплив на формування іміджу України на світову спільноту. Однак 2019 року функції МІП перекладено на нове Міністерство культури, молоді і спорту [162], яке у свою чергу було реорганізоване у 2020 році у два окремих міністерства – Міністерство культури та інформаційної політики і Міністерство молоді та спорту України.

Тоді ж на державному рівні в Україні Міністерство інформаційної політики запропонувало таку модель стратегічних комунікацій [113] (рис. 1.1.).

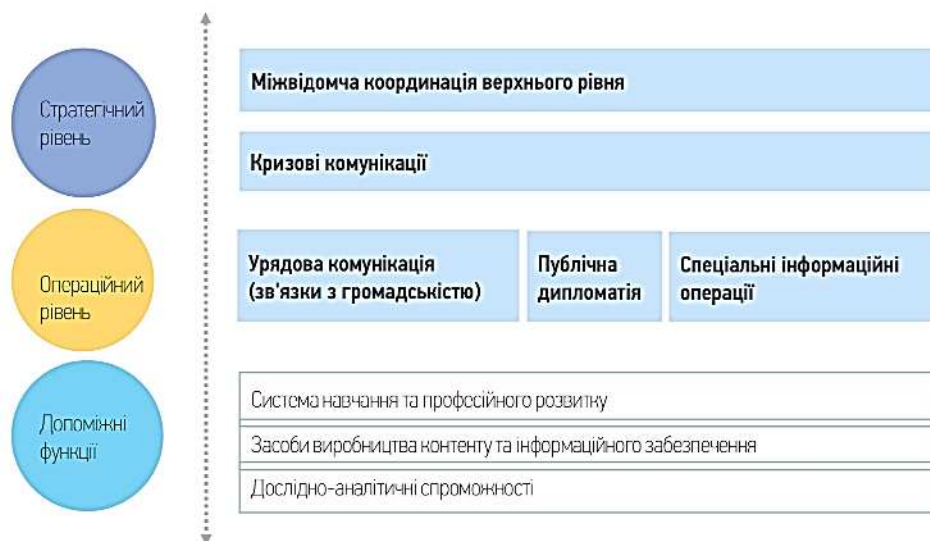


Рис. 1.1. Модель державної системи стратегічних комунікацій

Правове запровадження системи стратегічних комунікацій у нашій державі відбувалося у такі етапи:

1. Підписання «Дорожньої карти Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним

секретаріатом НАТО»⁹ (жовтень 2015 року): розроблення моделі координації спільних зусиль партнерів, які беруть участь у розбудові стратегічних комунікацій.

2. Уведення термінології Страткому в документи стратегічного рівня сектору безпеки та оборони: визначення Страткому як частини оборонних спроможностей у Військовій Доктрині¹⁰ (вересень 2015 року); Збройні Сили України визначили розбудову спроможностей страткому як оперативну ціль у Стратегічному оборонному бюлетені¹¹ (червень 2016 року);

3. Включення розділу про Стратком до Щорічного послання Президента до Верховної Ради: розділ 9, пункт 9.3 про стратегічні комунікації (Аналітична доповідь Щорічного послання Президента 2016 року);

4. Включення інформаційних операцій до Концепції розвитку сектору безпеки та оборони¹² (березень 2016 року).

В оборонному секторі правова основа страткому відображена у таких документах (відкритих для доступу):

1. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України (листопад 2017 року);

2. Інструкція реалізації стратегічних комунікацій у Збройних Силах України (жовтень 2016 року);

3. Доктрина публічного спілкування (вересень 2020 року);

4. Доктрина зі стратегічних комунікацій (жовтень 2020 року).

Проте розглядати процес становлення Страткому в Україні слід від першорядного документа в цій галузі – Дорожньої карти програми Партнерства зі стратегічних комунікацій, підписаної між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО 22 вересня 2015 р. під час візиту Генерального секретаря НАТО Єнса Столтенберга до України.

⁹ https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf

¹⁰ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>

¹¹ https://www.president.gov.ua/storage/j-filesstorage/00/29/41/d538f70a099702dc68bababd91e29169_1465215331.pdf

¹² <https://www.president.gov.ua/documents/922016-19832>

У Воєнній доктрині України зазначено, що одним із завдань воєнної політики держави є вдосконалення державної інформаційної політики у воєнній сфері. Тому *і впровадження страткому в Україні починається через оборонні інституції.*

Основні положення стратегічних комунікацій викладені в «Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України», яка була затверджена у 2017 році. Ми вважаємо, що хоча за основу і взята Концепція Страткому НАТО, проте існує кілька розбіжностей. Зокрема, відсутня чітка технологія від наративу до повідомлення з усіма учасниками комунікативного процесу, не звернута увага на аудиторію як головного споживача, не відображені стратегічні цілі та оцінювання результатів страткому як діяльності із забезпечення національних інтересів [65].

На противагу Концепції, новостворена у 2020 році Доктрина зі стратегічних комунікацій¹³, розроблена фахівцями Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України, є принципово іншим документом. Тут систематизовані головні акценти стратегічного комунікаційного документу: сутність наративу, структура та функціонал, цільові аудиторії, планування, аналіз інформаційного простору та, найголовніше, оцінювання ефективності стратегічних комунікацій, що відрізняє її від Концепції.

Концепція стратегічних комунікацій не є новою для Європи. Важливими для аналізу є документи Європейського Союзу з питань безпеки. У червні 2016 року була представлена Глобальна стратегія зовнішньої політики і безпеки ЄС під назвою «Спільні дії як відповідь на активізацію дезінформації з боку Росії». Зокрема, у документі зазначається пріоритетність публічної дипломатії, обміну інформацією, оперативного спростування дезінформації та відкритості медіасередовища всередині і за межами ЄС [38, 198].

Іншим документом є резолюція «Стратегічні комунікації ЄС як протидія пропаганді третіх сторін» (листопад 2016 р.), де підкреслено, що ворожа пропаганда проти ЄС підриває демократичні цінності, права людей і верховенство

¹³ Доктрина зі стратегічних комунікацій. (2020). Апарат Головнокомандувача Збройних Сил України. <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/Доктрина-зі-стратегічних-комунікацій.pdf>.

права шляхом викривлення інформації, дискредитації трансатлантичного партнерства, руйнування єдності між країнами-членами ЄС тощо [26]. Таким чином визнано, що стратком та інформаційне протиборство є питаннями як внутрішньої політики, так і зовнішньої.

Тож Європа в цілому визнає, що стратегічні комунікації є дієвим каналом донесення власної позиції до визначених аудиторій та інструментом протидії дезінформації.

Відповідно до цього ЄС констатує, що буде активізувати свої зусилля довкола стратегічних комунікацій, перш за все координуючи свої дії з НАТО для організації боротьби з дезінформацією та гібридними загрозами.

Проблема протистояння між бюрократами стоїть в Альянсі та ЄС дуже гостро, і ці проблеми не замовчуються спеціалістами. Протистояння та внутрішня боротьба сильно впливають на процес ухвалення рішень. Конфлікт виникає в умовах сучасного гіпердинамічного інформаційного суспільства: сприйняття, накладене певним чином, і неправильне, викривлене сприйняття фактів та реалій дуже часто виникають раніше, ніж виникає сама реальність, яку ці уявлення повинні описувати [266, 182-183]. Сучасний досвід демонструє, що дуже часто організації, які мають характер мережевої взаємодії і діють на «межі хаосу», виявляються набагато більш ефективними, ніж безсистемні військові організації. Тому сучасні штаби все більший акцент роблять на пристосуванні, креативності та проактивній здатності військ і управління до створення «домінантного ритму дій» (battle rythm).

Основу нинішнього бачення практичної діяльності європейських та натовських інституцій складають відомі нам «стратегічні комунікації». Основа цього концепту – це комунікативна діяльність, побудована на досягненні чітко визначених цілей, а також об'єднання взаємодії з чітко визначеними об'єктами (інституціями, етносами, територіями, особистостями, лідерами думки тощо). Ця концепція все більше поглиблюється, але має низку негативних рис [263, 4-5]. Сам засновник Страткому С. Тетхем визнав, що «Стратком запізнюється» [256, 7] – і це

фіксація в характеристиках 2014 року [219, 12-22], оскільки більшою мірою зосереджений на статистику, а не на наддинамічні інформаційні процеси.

Водночас документи ЄС і НАТО вказують на досить чітке і глибоке розуміння сутності загроз, що створюються гібридними агресіями, де без офіційного оголошення війни ведуться інформаційні та збройні конфлікти. Однак інструменти протидії, а точніше нейтралізації, та навіть стратегічне розуміння глибинних світоглядних проблем функціонування інформаційного простору та поля поки що не конституювані в документах і зупинилися на рівні стратегічних комунікацій як найбільш перспективного напрямку, який багаторазово виправдав себе під час попередніх точкових конфліктів та в ситуаціях попередніх загроз. Проте провідні фахівці, зокрема організатори найбільших операцій страткому в Іраку, Афганістані, у протидії Аль-Каїді тощо, часто вказують на неповноцінність цієї концепції і намагаються шукати форми пристосування її до нової тотальної гіперінформаційної реальності сьогодення [262, 44-62].

В умовах сучасних реалій, особливо збройного протистояння української армії путінсько-терористичним військам на сході країни, публічність як одна із основ страткому, яка реалізується через випереджальне донесення констатуючої та роз'яснювальної інформації, стає домінантним фактором, який впливає на успішність дій не лише в інформаційному просторі, а й у зоні конфлікту загалом. Тому доведення інформації оборонно-безпекового сектору до суспільства через ЗМК та інші новітні комунікаційні формати має враховувати такі фактори, як дефіцит часу на прийняття управлінського рішення й точні, бажано вичерпні, відомості про перебіг подій, факт або заяву з певного приводу.

Характеристика ситуації, чітке визначення явищ і процесів, з якими ми зіткнулися під час кремлівської агресії, своєчасний запуск відповідних мовних норм для масового використання через ЗМІ та ЗМК – усе це має продукуватися з єдиного комунікаційно-координаційного центру безпекового сектору.

На сьогодні в інтернет-просторі панує технологія web 3.0, яка є продовженням web 2.0. Однак певні дослідники та практики вважають, що нині

починає формуватися основа для подальшого розвитку технологій web 4.0, яка базуватиметься на принципах штучного інтелекту.

Так званий «інтернет речей», під яким розуміють інтернет-технології формату web 4.0, стимулює розвиток інтегрованих інформаційно-комунікаційних технологій, які поєднують у собі гуманітарний, технологічний і психотехнологічний складники. До таких технологій зазвичай зараховують так звані вірусні технології, серед яких визначають вірусний контент, вірусну рекламу, вірусний маркетинг, а також медіавіруси [98].

Прийшла четверта революція з використанням телесеріалів, коміксів та інших розважальних форм, і розвага стала інструментарієм невидимого проникнення в масову свідомість. Інструментарій дозволяє так само «ламає» наші мізки, як це робила пропаганда минулого. Тільки тепер це робиться набагато тонше і тому ефективніше [141]. А оскільки Інтернет спростив доступ до інформації з усього світу, ми говоримо про глобалізацію як умову сучасного співіснування.

Водночас деякі дослідники стверджують, що концепт глобалізації застарів, і світ переходить до нового порядку, де головні центри будуть зосереджені у трьох місцях – Америка, Європа та китаєцентрична Азія. Відповідно світ тяжітиме до відкритих суспільств, тоді як досягнення порядку (потреби відкритого суспільства) відбуватиметься шляхом зменшення демократичних свобод¹⁴, це стане викликом для стратегічних комунікацій у питаннях реального оцінювання їхньої діяльності та швидкої зміни парадигми. *Саме тому виграшним в умовах глобалізації 4.0. є орієнтація на цінності, а не на цілі.*

Разом із тим, за останні декілька років світова спільнота зіштовхнулася з новими трендами в системі комунікацій. З'явилися нові сфери, де інформація стала ключовим компонентом у веденні політики, бізнесу, війни. Вивчаючи стратегічні комунікації, неможливо оминати увагою роль постправди, смислових війн, фейків, дезінформації та Big Data як нової реальності функціонування страткому. Кожне із

¹⁴ K. N. C. (2019). Globalisation is dead and we need to invent a new world order. The Economist. https://www.economist.com/open-future/2019/06/28/globalisation-is-dead-and-we-need-to-invent-a-new-world-order?fbclid=IwAR1LafXDksvAflsTWt1IFJ1oGBjk_1hVWRXxRvt-6_ai5aSQhKGaVxQW8vw

цих понять заслугує окремого вивчення як феномену сучасності та виклику національній безпеці країн.

У трактаті «Мистецтво війни» Сунь-Дзи писав: «...досвідчений воєначальник підкорює супротивне військо без бою, ...завойовує ворожу державу без затяжної війни» [157, 20]. Із цього ми можемо зробити висновок, що Сунь-Дзи говорив про інформацію, яка швидша та ефективніша за зброю, особливо сьогодні, коли спостерігається стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. У роботі китайського філософа і воєначальника приділяється також увага комунікації, зовнішній та внутрішній.

Голова сеймової комісії у справах спецслужб М. Опіола у 2017 році зазначив: «...на перший погляд, все спокійно. Ми ходимо вулицями, живемо, функціонуємо, а насправді, в мережі триває великомасштабний конфлікт» [119]. Автор тут указує на гібридність не лише війни, а й миру, оскільки без оголошення бойових дій, без визначення ворога ми все одно ведемо війну – партизанську, мережеву, контекстну.

Так, війна сьогодні ведеться не лише у фізичному домені, а й у дискурсивному, як влучно зазначила Г. Яворська, розглядаючи поняття гібридної війни як дискурсивного конструкту [173]. Автор доходить висновку, що навіть поряд із локальною кризою значно ширшого дискурсу набуває інформаційний/медійний/науковий складник подій. Таким чином, російсько-українська війна стала не просто прикладом протистояння на полі бою, а предметом широкого обговорення, а отже, стала поштовхом до формування нових інтерпретацій і смислів не лише на регіональному/локальному рівнях, а й у глобальному вимірі. А тому й смислове наповнення термінів і понять створює нові стилістичні сенси та впливає на хід подій і формування картини світу міжнародними спільнотами. А тому, апелюючи до поняття гібридної війни, яке набуло значного поширення саме завдяки російській агресії проти України 2014 року, ми говоримо про когнітивну сферу, фрейм, який стає зброєю у війні смислів.

Країни західного світу активно протидіють гібридним загрозам. На початку квітня 2016 р. Єврокомісія ухвалила та передала на розгляд Європейському Парламенту і Європейській Раді «Спільні принципи протидії гібридним загрозам –

відповідь Європейського Союзу». До щонайшвидшого застосування Спільних принципів ЄС закликає Проєкт резолюції Європарламенту «Стратегічні комунікації ЄС як протидія пропаганді проти третіх сторін». Прийняття цієї резолюції означає офіційне визнання Європарламентом ведення Росією інформаційної війни проти Європи [143, 191].

У ХХІ столітті підходи до розуміння **інформаційної війни** змінилися. Наявна дефініція все більше співвідноситься із журналістським визначенням, ніж із науковим, а отже, ми маємо говорити про інфовійни й у розрізі стратегічних комунікацій. Деякі дослідники зазначають, що інформаційна війна – це конфлікт між групами в інформаційному середовищі [245, 14]. Кінцева мета будь-яких дій в інформаційному просторі не просто поінформувати, а змінити установки та як наслідок – і поведінку цільової аудиторії.

Дж. Стейн (John Stein) у праці «Інформаційна війна» стверджує: «Метою інформаційної війни є людський розум, особливо той, який приймає ключові рішення війни та миру, а також той, що приймає ключові рішення стосовно того, де, коли та як застосувати потенціал і можливості, які є в їхніх стратегічних структурах» [138, 170].

П. Померанцев зазначав: «Нині існує низка теорій інформаційної війни. Російська теорія апелює до інформаційної та психологічної війни, сутність якої полягає в тому, щоб підкорити іншу країну, навіть не торкаючись її. Ядром інформаційної війни є людська свідомість, психологічна сфера. В інформаційній боротьбі йдеться не лише про пропаганду, медіадебати, переконання. Це військова доктрина, що включає кіберагресію, економічні, *медійні* та інші засоби» [244].

Метою інформаційної війни сьогодні є послаблення сил супротивника або конкурента та підживлення власних ресурсів за допомогою заходів пропагандистського впливу на свідомість людини через когнітивну й емоційну сфери¹⁵.

¹⁵ Бабенко, Ю. (2006). Інформаційна війна – зброя масового знищення! Українська Правда. <https://www.pravda.com.ua/articles/2006/04/20/3098087/>

Оскільки нині ЗМК мають широке поле діяльності, особливо у мережі Інтернет, то доцільно виділити окремий вид інформаційних війн як *інформаційно-мережева війна*. Звичайно, цей вид, на мою думку, є особливо небезпечним для нашої держави, оскільки в Україні немає законодавчої бази для регулювання мовлення в мережі. Підсилює це швидкий розвиток соціальних мереж, кросмедійних видань, а сьогодні ще й мобільних додатків та месенджерів.

Як зазначає А. Г. Дугін, «... метою мережевих війн є досягнення абсолютного контролю над усіма учасниками історичного процесу у світовому масштабі» [76, 159]. Концепція інформаційно-мережевого впливу полягає в інтеграції зусиль із чотирьох напрямів: фізичного, інформаційного, інтелектуального та соціального. Це досягається за рахунок механізмів управління поведінкою мас, котрі забезпечують перемогу противникові несиловим шляхом – не за рахунок знищення його збройних сил, а завдяки впливу на його морально-психологічний стан.

Як ми бачимо, війна все більше переходить у гуманітарну сферу, де ключові місця займають наративи, контексти, символи. Г. Почепцов розділяє інформаційні війни на «м'які» та «жорсткі». Перші засновані на привабливості інформації та управлінні порядком денним, другі – на зміні поведінки через відверту брехню [136].

Г. Почепцов говорить, що найбільш поширений інструмент м'якої сили, до якої ми можемо віднести і стратегічні комунікації, – це зміна інформаційних контекстів [137]. Тому тут соціальні мережі почали відігравати роль таких собі конструкторів уваги, де у великому інформаційному потоці стало важливим втримати увагу свого споживача.

Говорячи про «жорсткі» інформаційні війни, ми зачіпаємо питання інформаційного тероризму, коли слово стає дією. Як приклад наведемо такі слова Г. Почепцова: «Сучасна форма тероризму в основі своїй є стратегічною комунікацією в найчистішому вигляді – меседж і дія, що використовують глобальну комунікативну мережу більш для впливу, ніж для інформування. Сучасний глобальний тероризм також є екстремальною формою політичної війни, породженої глобальними процесами, швидкістю технологій і ресурсами інтернету»

[135]. Тому й інформаційний тероризм як засіб в інформаційному протистоянні використовує такі різні концепти для досягнення цілей, як фейки, дезінформація, маніпулювання, – усе, що здатне вплинути на поведінку людей через зміну знань та уявлень про світ.

Іншим концептом, яким послуговується Г. Почепцов, є *сміслові війни*, які, використовуючи знання, покликані змінити переконання людини. Автор стверджує, що, опираючись на розуміння смислових війн, можна досягти більш стійких і довготривалих ефектів, адже мова йде не про факти, а про дещо більш глибоке – когнітивну сферу. Саме тому, зокрема, масова культура є таким успішним інструментом для впливу на свідомість аудиторій [134].

Оскільки вплив на когнітивну сферу тісно пов'язаний з емоційною сферою, то у 2016 році Оксфордський словник обрав словом року іменник «**постправда**» (англ. «post-truth») і дав йому таке визначення: «...політичні дії та мислення, за яких об'єктивні факти є менш впливовими у формуванні громадської думки, ніж заклики до емоцій і особистих переконань»¹⁶. Тобто у понятті постправди на перший план виходить не факт, а суб'єктивне переконання, вигідне саме для конкретного часу і конкретної події, яке апелює до почуттів та емоцій більше, ніж до здорового глузду. Епоха постправди створює альтернативну картину світу, що призводить до маніпуляцій. Ми погоджуємося із думкою С. Петренко, яка зазначила, що відсутність визначення та детермінації категорії правди у системі соціальних комунікацій призводить до втрати сенсів та дефункціоналізації правди як соціальнокомунікаційної категорії [242].

Значення правди змінюється як у політичній сфері, так і в царині конфліктів. Правдою сьогодні можна маніпулювати (приклад декількох правд про МН 17), що підриває довіру до офіційних джерел інформації. Соціальні медіа створюють умови для поширення вірусного контенту, що призводить до виникнення нескінченних версій подій та їх інтерпретацій. Також змінюється визначення історії, де твіт стає самостійною історією, а не засобом її розкриття [123; 29-30, 106]. Так, Російська Федерація використовує технологію фреймінгу, де в інформаційному просторі

¹⁶ Post-truth. (2016). In Oxford Dictionaries. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/post-truth>

існує декілька варіантів правди, іноді абсолютно різних, однак споживач сприймає ту, висновки якої ближчі йому ментально і вкладаються в його власну картину світу.

У 2017 році англійський онлайн-словник Collins словом року обрав **fake news** («фейк нюз», з англ. – «підроблені новини») ¹⁷. Collins English Dictionary визначає fake news як «неправдиву, часто сенсаційну інформацію, поширювану під виглядом новини». Як зазначає Д. Золотухін, у широкому сенсі це словосполучення визначається як «...сукупність інструментів, що застосовується з метою маніпулювання суспільною свідомістю, і, частіше всього, виражається у інформаційному повідомленні (текст / фото / відео, чи їх комбінація), що містить неправдиву чи частково правдиву інформацію та поширюється традиційними засобами масової інформації, соціальними мережами чи іншими доступними шляхами розповсюдження інформації, і має на меті сформувані у свідомості споживачів (реципієнтів) певне відношення до явища чи об'єкту реального світу» [83, 78].

Зазвичай фейкові новини здійснюють негативний вплив. Однак багато спеціалістів, особливо із Балтійських країн, говорять про безрезультатні спроби прямої протидії фейкам. Це підтверджує і Л. Вежель, яка стверджує, що «систематичне спростування-повторення фейків зміцнює віру у фальшивку та довіру до джерел їхньої генерації» [43]. Головним інструментом, який повинен лягти в основу функціонування стратегічних комунікацій, є створення і просування власних інформаційних приводів та наративів, без акценту на дезінформації.

Ми можемо говорити про те, що за допомогою мас-медіа, соціальних мереж, поширення дезінформації тощо Росія проводить м'яку експансію інформаційного простору ЄС, де Україна, яка здійснює збройний опір російській агресії на Донбасі, поки що залишається буфером від активних дій Москви щодо Заходу. Основними стратегіями [220], завдяки яким Кремль отримує бажані результати, є:

¹⁷ Fake news. (2017). In Collins Dictionary. <https://www.collinsdictionary.com/word-lovers-blog/new/fake-news-insta-unicorn-lucy-mangans-take-on-collinswoty-2017,401,HCb.html>

- послаблення критичного мислення. Засилля інформаційного простору словами-маячками “карателі”, “хунта”, “загниваюча Європа”, “знищення традиційних цінностей”, “загроза мігрантів”, “розпад” тощо формують у споживача набір готових реакцій та почуттів;
- створення образу ворога та підкреслена консолідація суспільства перед лицем військової загрози. Ця стратегія залишилася у спадок від радянських ідеологів, котрі тільки й могли, що згуртовувати населення під приводом загрози з Америки і всіх сусідів, що нібито претендують на їхній дім;
- зв'язати внутрішні проблеми із зовнішніми. Для росіян активне обговорення зовнішніх загроз, страху перед тероризмом і “провалів” європейських керівників набагато важливіше, ніж невдала політика власної влади, зубожіння населення тощо. Європейському ж обивателю пропонується картинка успішної, готової витримати будь-яку агресію Росії, на протипагу проблемам із мігрантами, постійним терористичним актам, втручанням Америки у внутрішні справи країн, гей-парадам тощо.

Як зазначають дослідники, практично у всіх країнах Центрально-Східної Європи, включно з Україною, відсутні системні підходи до вивчення та протидії інформаційним агресіям Кремля. Це, на нашу думку, зумовлено низькою медіаосвіченістю населення, безсистемною роботою відповідальних державних органів і недалекоглядністю у побудові державної комунікаційної стратегії.

Наразі головними загрозами західним демократіям залишаються дезінформація, фейки, постправа як концепт переважання емоцій над когнітивною сферою тощо. І хоча у світі почали звертатися до фактчекінгу, проте західні суспільства все ще є об'єктом російської інформаційної агресії через традиційні ЗМІ та соціальні мережі.

Сучасна концепція соціальної інженерії як поєднання науки, психології та стратегічних комунікацій

Концепція соціальної інженерії тісно пов'язана із проблематикою вивчення соціальних комунікацій, а тому є важливим аспектом у дослідженні стратегічних комунікацій. До проблем соціального інжинірингу у вітчизняній науці зверталися

такі вчені, як В. Різун, Г. Почепцов, В. Корнєєв та ін. Найчастіше вчені визнають, що соціальні комунікації виступають засобом соціального інжинірингу. Тобто соціальна інженерія – це наука про поведінку споживача, де комунікації виступають інструментом впливу на неї.

О. Холод, порівнюючи наукові розвідки дослідників В. Різуна та Г. Почепцова, зазначає, що вони визнають соціальні комунікації інструментарієм для соціального інжинірингу.

За словами професора В. Різуна, «...соціальна інженерія надає соціальним комунікаціям статусу ремесла, професійної діяльності, фахівці якого виступають у ролі комунікаційних технологів, соціальних інженерів» [146]. Тому, враховуючи вищенаведені думки, важко не погодитися, що сучасна соціальна інженерія поєднує у собі науку, психологію та власне комунікації.

О. Холод пропонує вичерпне визначення поняття соціально-комунікаційного інжинірингу як процесу «...створення, прогнозування, адаптації і реалізації комунікаційних технологій, стратегій і моделей соціальної дії, взаємодії і стосунків між соціальними фігурантами (суб'єктами й об'єктами) з метою здійснення маніпуляції (позитивного або негативного впливу)» [163].

Іншим феноменом соціальної інженерії є когнітивний хакінг як вид маніпуляції суспільною свідомістю. Когнітивний хакінг можуть застосовувати як хакери для отримання особистих даних з метою наживи, шантажу тощо, так і політичні режими, ЗМК за допомогою поширення контенту на інтернет-платформах, що змінює сприйняття дійсності користувачами. Це можна спостерігати, зокрема, на алгоритмах соціальних мереж, які використовують технології вивчення споживацької поведінки для реклами, створення інформаційних бульбашок, агітації тощо.

Ми переконані, що, оскільки стратком є частиною соціокомунікаційної системи, то отже, він є технологією. Тобто стратегічні комунікації як технологія досягнення поставлених цілей, насамперед комунікаційним шляхом, є видом соціальної інженерії, де фокус спрямований на зміну системи цінностей особистості, її ставлення та поведінки стосовно об'єкта комунікації.

Активне дослідження питань стратегічних комунікацій через призму міждисциплінарності демонструє новий підхід до вивчення самої системи та її впливу на соціум, де поєднання технічних, гуманітарних і, зокрема, психологічних знань та методів аналізу свідчать про світоглядні зміни у науковому пізнанні.

Таким чином, сучасна концепція соціальної інженерії через призму стратегічних комунікацій створює умови для вивчення її ефективності у процесі створення, координації та імплементації комунікаційних технологій з метою оптимізувати взаємовідносини між об'єктом комунікації і цільовою аудиторією, а також адаптувати свою діяльність до суспільних потреб.

1.3. Сектор безпеки і оборони України: засади взаємодії в умовах інформаційного протистояння.

У лютому 2018 року в Мюнхені відбулася п'ятдесят четверта міжнародна конференція з безпеки, яка є найважливішою конференцією з питань глобальної безпеки, де світові лідери, зокрема міністри оборони країн-учасниць, обговорюють головні виклики, ризики та загрози світовій безпеці й ухвалюють рішення щодо зменшення їхнього впливу на спільноту. Доповідь, яку організатори заходу запропонували того року, отримала назву [«To the Brink – and Back?»](#) – «На край прірви – і назад?» [271].

Для визначення щорічних топзагроз залучаються найкращі фахівці у сфері світової безпеки з провідних країн. Але варто визнати, що якщо раніше, за часів статичного розвитку світових подій і прогнозованої перспективи в парадигмі геополітичних статусів і балансів, цей потужний захід слугував відправною точкою розуміння масштабних світових проблем і в ході закритих (підготовчих) та відкритих дискусій пропонував шлях до виходу із явних кризових станів вектора катастрофи, то зараз, коли динамічна реальність у парадигмі одномоментності геостратегій змінює світ занадто швидко, він (форум) лише констатує проблеми, які загрожують міжнародній безпеці.

Тому досить тривожним симптомом для України в Мюнхені-2018 стала другорядність української проблематики на конференції. Так, характеризуючи

суттєве зростання регіонального та глобального впливу Росії, у доповіді чітко простежується констатація ситуації щодо України: «війна в Україні та за її межами, підживлена Москвою, до цього часу сприяла замороженню київських прагнень вступити до Європейського Союзу чи НАТО».

Утім, подальший розвиток подій на Сході України, особливо події у листопаді 2018 року в Чорноморсько-Азовському басейні, де вперше з 2014 року путінський режим проявив відкриту агресію проти України, атакувавши корабельну групу Військово-морських сил України у складі малих броньованих артилерійських катерів «Бердянськ» і «Нікополь» та рейдового буксира «Яни Капу», засвідчив, що Україна ще тривалий час залишатиметься одним із ключових безпекових питань на планеті¹⁸.

З огляду на події останніх років в Україні і те, що українське питання входило в топтем обговорення, оборона нашої держави та безпека її громадян є пріоритетним національним напрямом, який перебуває у сфері компетенції сектору безпеки і оборони.

Першим документом, який офіційно ввів поняття Сектору безпеки і оборони України, став Указ Президента України від 12 лютого 2007 року, який затвердив Стратегію національної безпеки України «Україна у світі, що змінюється»¹⁹, який втратив чинність у 2015 році. Документ описує пріоритетні напрями забезпечення національної безпеки країни, зокрема й інформаційної, однак саме тут він зосереджується винятково на технічному складнику й опускає питання комунікаційно-контентної безпеки, яка стає пріоритетною у боротьбі смислів, а не машин.

Далі це поняття хоча й трансформувалося та переходило із положення в положення, однак кардинальних змін не набуло. Серед основних напрямів державної політики виокремлено створення ефективного Сектору безпеки і

¹⁸ Міністерство оборони України. (2018). Прикордонні кораблі РФ здійснили відверто агресивні дії проти кораблів ВМС ЗС України. Офіційний Вебсайт Міністерства Оборони України. [https://www.mil.gov.ua/news/2018/11/25/prikordonni-korabli-rf-zdijsnili-vidverto-agresivni-dii-proti-korabliv-vms-zs-ukraini-\(onovleno\)/](https://www.mil.gov.ua/news/2018/11/25/prikordonni-korabli-rf-zdijsnili-vidverto-agresivni-dii-proti-korabliv-vms-zs-ukraini-(onovleno)/)

¹⁹ Про Стратегію національної безпеки України. (2015). Рада національної безпеки та оборони України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105/2007>

оборони, який враховував би досвід країн-членів НАТО. Серед основних *загроз національній безпеці* називають інформаційно-психологічну війну, пониження української мови і культури, фальшування української історії, формування російськими засобами масової комунікації альтернативної до реальної викривленої інформаційної картини світу [13, п. 3.1.]. Документом також виокремлені *загрози інформаційній безпеці*: ведення інформаційної війни проти України, відсутність цілісної комунікативної політики держави, недостатній рівень медіакультури суспільства [13, п. 3.6.].

Остання редакція Стратегії національної безпеки України від 14 вересня 2020 року декларує продовження заходів з оборони територіальної цілісності держави та посилення спроможностей Збройних Сил України [13, п. 6], що знову ж таки підкреслює важливість і першість оборонних структур у секторі безпеки і оборони. Ця Стратегія визначає причиною однією із загроз – деструктивної пропаганди проти України – відсутність цілісної інформаційної політики держави та *слабкість системи стратегічних комунікацій*, які ускладнюють нейтралізацію цієї загрози [14, п. 20].

Оскільки стратегічними документами затверджено євроінтеграційний курс України і набуття повноправного членства в НАТО, перед ЗСУ та іншими складовими частинами оборонно-безпекового сектору поставлено завдання повної взаємосумісності з Альянсом, що свідчить про глибоке розуміння системи стратегічних комунікацій країн-членів НАТО та практичний досвід роботи в цій системі.

Сьогодні під поняттям **Сектор безпеки і оборони** розуміють «..систему органів державної влади, Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу України, діяльність яких перебуває під демократичним цивільним контролем і відповідно до Конституції та законів України за функціональним призначенням спрямована на захист національних інтересів України від загроз, а також громадяни та громадські

об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України» [9]. Таке ж визначення подає Воєнна доктрина України, затверджена 24 вересня 2015 року. Згідно із Законом України «Про національну безпеку України» Сектор безпеки і оборони України складається з чотирьох взаємопов'язаних складників: сили безпеки; сили оборони; оборонно-промисловий комплекс; громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки. **Керівним органом виступає Рада національної безпеки і оборони України. Головну роль у Секторі безпеки та оборони відіграють Міністерство оборони України разом зі Збройними Силами України.** З огляду на це у своєму дослідженні ми зосередимо увагу саме на цих силових структурах як основних гарантах забезпечення національної безпеки держави, на яких покладено, зокрема, і питання інформаційної безпеки та ефективної розбудови системи стратегічних комунікацій.

В умовах інформаційного протистояння, особливо після початку відкритої збройної агресії проти України, саме МОУ та ЗСУ стали головною мішенню деструктивних інформаційних агресій Кремля. Так, згідно із дослідженням Інформаційного агентства Міністерства оборони України, 6,3% військовослужбовців ЗСУ стають об'єктами ворожого інформаційно-психологічного впливу²⁰. І це лише у соціальних мережах.

Таким чином, фіксація загроз (а вони вже відбулися як факт і поширюються в антицивілізаційному напрямі) призводить до встановлення причиново-наслідкових зв'язків безпекових процесів із позиції вчорашнього дня, які часто базуються на історичних чи світоглядних аналогіях і тому не відображають перспективи міжнародної безпеки.

Для забезпечення більш ефективної діяльності в інформаційному просторі всередині країни та за її межами, а також протистояння російській інформаційній агресії, починаючи з 2014 року, керівництво держави зробило значні кроки у

²⁰ Подільська, С. 6,3 % військовослужбовців ЗСУ стають об'єктами ворожого інформаційно-психологічного впливу – дослідження АрміяInform (2019). АрміяInform. https://armyinform.com.ua/2020/01/kozhnyj-shostyj-vijskovosluzhbovecz-zsu-staye-obyektom-vorozhogo-informacijno-psyhologichnogo-vplyvu-doslidzhennya-armiyainform/?fbclid=IwAR3OQOESBadM8z6imR9dYsjXT0rjpxzwRIwTZuzj_lzXHCtbMb5Vb1O-Og8.

запровадженні системи стратегічних комунікацій, зокрема в оборонно-безпековому секторі було розроблено низку документів, про які ми говорили вище, створено Відділ моніторингу та координації стратегічних комунікацій МОУ, налагоджено співпрацю із Українським кризовим медіацентром тощо. Однак, як зазначає Д. Дубов і А. Баровська у статті «Організаційно-правові проблеми впровадження системи стратегічних комунікацій в Україні» [73], наразі взаємодія та координація між усіма учасниками цього процесу або відсутня, або формальна. Підтвердженням цього є знищення Відділу координації стратегічних комунікацій та моніторингу у Міністерстві оборони України як одного із компонентів, що відповідав за формування й реалізацію єдиної інформаційної політики оборонного сектору.

Отже, ми вважаємо за доцільне розглянути запропонований варіант системи стратегічних комунікацій МОУ та ЗСУ, описаний у статті «Система стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України» [45], де акцент зроблений на єдиній структурі, яка безпосередньо відповідатиме за організацію системи стратегічних комунікацій як МОУ, так і ЗСУ. Автори пропонують таку модель (рис. 1.2.):



Рис. 1. Структура системи стратегічних комунікацій МОУ та ЗСУ (варіант)

Рис. 1.2. Структура системи стратегічних комунікацій МОУ та ЗСУ, запропонована дослідниками М. Вербицькою, В. Савченко, Т. Дзюбою і В. Кацаланом

Отже, на сьогодні оборонно-безпековий сектор України, маючи ґрунтовні напрацювання у питаннях стратегічних комунікацій, усе ще не створив адекватної системи реалізації стратегічного з урахуванням єдиної інформаційної політики, єдиної мети та єдиної комунікативної програми для виконання функції досягнення стратегічних цілей держави в питаннях оборони і формування конкурентного іміджу ЗСУ як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторій.

Інформаційне протистояння сучасності виходить на абсолютно новий рівень, воно торкається всіх сфер людського життя і фактично стає бойовими діями. Інформаційними операціями нині стало практично все: дії, висловлювання, меседжі, сторітелінг, символи тощо.

Загалом ХХ ст., за винятком останньої чверті, можна вважати століттям класичних війн. Війни ХХ століття припускали хоч якесь розділення на фронт і тил, на тих, хто воює і не воює, на стан війни і миру. У сучасному світі цієї різниці не

існує. На зміну альтернативі «війна або мир» прийшов гібридний стан війни, який не відрізняється від миру, і стан гібридного миру, що не відрізнити від війни (світ як війна), – про це свідчить низка терористичних актів у Європі, неоголошена війна в Україні, окупація Грузії тощо.

Сучасна мета війни – повна анігіляція політичної влади, а заодно і державності, буття нації, економіки та культури країни-противника. Стратегія сучасної війни полягає в тому, щоб розчинити державність, політичну та економічну структуру противника, знищивши тим самим сенс діяльності його збройних сил. Саме ці технології є справжньою зброєю війн нового покоління, включно з тотальним інформаційним, ідеологічним обробленням населення [69].

Засоби масової комунікації відіграють важливу роль під час збройного конфлікту та після його завершення, формуючи думку суспільства про суть події чи явища та їхні наслідки. Завдяки маніпулятивним технологіям ЗМК поширюють певні ідеї серед аудиторії, які пізніше впливають на перебіг подій. Саме тому вивчення ролі ЗМК під час конфліктів набуває дедалі більшої актуальності.

На думку С. Некляєва, особливо активно прихильність засобів масової комунікації до певних течій чи окремих груп виявляється під час кризових ситуацій: «Починається масована атака на громадську думку, застосовуються складні механізми впливу – від простих контраргументів до багаторівневого спростування, яке будується на аналізі фактів і статистики, оцінці подій через думки особистостей, авторитетних експертів. ЗМІ використовують агентів впливу й контрвплив, проводять роботу з блокування та нейтралізації інформації, що проходить по альтернативних каналах з метою лобіювання інтересів групи, до якої належать або якій співчують» [62].

Одну із теорій сучасної війни і війн майбутнього, на яку слід звернути увагу, розробив колишній полковник російського Генштабу, професор Є. Месснер (1891–1974 рр.). Він узагальнив досвід численних локальних війн і конфліктів, прояви тероризму і політичного екстремізму, досвід «війни нервів», квазівійн і синтезував усе зроблене у вигляді поняття «заколотовійна» (рос. – мятежевойна). Суть цієї війни полягає у внесенні паніки серед противника і в

збереженні духу свого війська і народу. Корисна не тільки паніка/страх у ворога, але і його недовіра до військово-політичного керівництва, сумніви у власних силах, поглядах, почуттях. Головне завдання – підірвати ідейні позиції, внести збентеження і сум'яття, запевнити в перемозі ідей ворога і, нарешті, схилити його до цих ідей. Отже, Є. Месснер відбив усі виміри сучасної війни. Специфіка нинішньої війни полягає в тому, що вона ведеться не тільки традиційними збройними засобами, а й нетрадиційними і незброєними, наприклад політичними, економічними, інформаційними, духовними, які виявляються набагато ефективнішими і більш руйнівними [69]. А оскільки інформаційний вплив передбачає зміну знань, ставлення та поведінки, варто говорити про розвиток інформаційно-психологічного протиборства, в основі якого лежить інформаційно-психологічний вплив.

Тож здійснення впливу на свідомість суспільства, зокрема шляхом мас-медіа, широко представлене в наукових працях фахівців із інформаційно-психологічного протиборства (ІПСП). Найбільше цю проблематику в Україні досліджували такі вчені як В. Горбулін, Є. Магда, Я. Жарков, О. Джус та інші. Сьогодні цей концепт зазнав трансформації з огляду на розвиток інформаційно-комунікаційної сфери і технологій, що породило у світових гравців прагнення до інформаційного домінування у геополітичному просторі.

Найвідомішим стратегом, який говорив про це, беззаперчено є Сунь-Дзи з відомим трактатом «Мистецтво війни», який вважав оману/дезінформацію одним із найважливіших методів інформаційно-психологічного впливу. Це означає, що інформаційно-психологічне протиборство часто ототожнюється із пропагандою – з навмисним спотворенням інформації з метою перемоги. Він першим запропонував інформаційні засоби як альтернативу війні.

Найбільш масштабним і вивченим є досвід інформаційно-психологічного протиборства у часи «холодної війни», саме тоді 1948 року у США вперше була створена служба з інформування громадськості як елемент ІПСП, після чого відбувається стрімкий розвиток інформаційно споріднених служб/функцій у військах задля перемоги над противником не лише у фізичному домені, а й у

когнітивному за допомогою інформації та психологічних маніпуляцій. Розвиток цих учень спричинив виникнення війни ідеологій, яка вперше була проаналізована під час війни США у Кореї. Внаслідок цього в американському використанні почали з'являтися нові, нетрадиційні форми та методи інформаційно-психологічного впливу, які надавали йому всеохопного, глобального характеру, застосовуючи не лише традиційні медіа, а й масову культуру [77, 104].

У Радянському ж Союзі силу нетрадиційних методів ведення війни досить довго недооцінювали, адже фокусувалися не на впливі, а на звичайній роз'яснювальній роботі.

Центральне місце в інформаційно-психологічному протиборстві займають мас-медіа, які конструюють свою реальність відповідно до потреб аудиторії. Це наочно демонструють соціальні медіа, завдяки яким з'явилося поняття інформаційної бульбашки, яка виявилася досить дієвим інструментом для маніпуляції громадською думкою.

Сьогодні класичне розуміння ПСП трансформувалося у стратегічне інформаційне протиборство, де такі спеціалісти як політтехнологи, спічрайтери та іміджмейкери працюватимуть в синергії. Саме це наразі відповідає роботі фахівців із “зв'язків із громадськістю/стратегічних комунікацій”. Адже саме з початком нового тисячоліття все більшої ваги набуває іміджевий складник, який використовується і як можливість, і як загроза.

Отже, інформаційно-психологічне протиборство є частиною глобальної інформаційної війни і найчастіше діє через ЗМК, використовуючи його масовість і доступність до аудиторії. Саме це допомагає швидко впливати на свідомість суспільства, на процес прийняття рішень споживачами/політичними колами/іншими учасниками комунікаційного процесу. Тому ми повинні пам'ятати, що як мас-медіа та соціальні мережі можуть виконувати роль дієвого каналу досягнення нашої аудиторії, так вони можуть нести і ризики та загрози, спричинені ворожим впливом.

Проводячи аналогії із сьогоденням та предметом нашого дослідження, варто одразу зауважити, що стратегічні комунікації оборонно-безпекового сектору – це

не лише про інформування та донесення правди, а й про конструювання комунікаційного процесу з огляду на запланований результат, а це часом вимагає інших методів впливу.

Війна між Україною та Росією сьогодні розглядається через призму боротьби за свідомість, суспільну й індивідуальну, що переходить у світоглядну війну. Це новий вид агресій сучасності, який базується саме на інформаційно-психологічному впливі. Інформаційний простір України погано захищений, що дає змогу різним акторам комунікаційного процесу впливати на окремі частини медіасфери регіонів.

Ми можемо стверджувати, що поряд із прямою загрозою з боку РФ всі прикордонні області України так чи інакше піддаються інформаційним впливам, про що свідчать перманентні дипломатичні скандали із сусідніми державами, зокрема на тлі мовного питання. Це свідчить про перетворення концепту «протиборство», де є дві відомі ворожі сторони конфлікту, у якому ми займаємо активну позицію боротьби/наступу, у «протистояння», де і ворог, і друг однаково можуть нести деструктивні інформаційно-психологічні загрози, а наша система повинна чинити опір/оборонятися. Це не говорить про пасивність нашої комунікації, але свідчить про всестороннє розуміння викликів, ризиків і загроз будь-якого характеру від будь-якого учасника комунікативного процесу. Саме тут стратегічні комунікації мають зосереджуватися на реалізації «малих наративів» для відстежування та деконструкції ворожих ідеологій на власній території.

Для прикладу, за даними перепису 2001 року (останній офіційний перепис населення України) угорська національна меншина на Закарпатті становить близько 12%. З них 97% зазначили угорську рідною мовою. Із часів незалежності на цій території було зареєстровано 25 угорських організацій, які об'єднують національну меншину за культурними, професійними, релігійними та іншими характеристиками. Інформаційний простір зазначеного регіону налічує близько 9,5% друкованих ЗМІ угорською мовою²¹. З огляду на мову спілкування та

²¹ Белей, Л. (2019). Національні меншини Закарпаття: більшому – більше, меншому – менше. Uchoose.info. <http://uchoose.info/natsionalni-menshyny-zakarpattya-bilshomu-bilshe-menshomu-menshe/>.

поширення на території Закарпаття угорських мас-медіа, можна зробити висновок про м'яку інформаційну експансію регіону, що також є викликом національній безпеці України.

Україна постійно опиняється в інформаційних конфліктах, внутрішніх і зовнішніх. Внутрішні конфлікти стимулює таке:

- а) політична боротьба;
- б) відсутність консенсусу усередині країни та власної точки зору на ряд питань, а отже, залежність від реальності, яку пропонують медіа;
- в) активність міжнародних гравців, які продукують свій погляд в інформаційному просторі України;
- г) економічні інтереси, що спричиняють інформаційні кампанії;
- д) вплив зовнішніх інформаційних кампаній, залучення України у глобальний інформаційний простір.

Навіть просте спостереження за інформаційним простором іншої країни впливає на поведінку основних гравців усередині держави. Мається на увазі, в першу чергу, Росія, яка створила прецедент розгортання інформаційних війн на пострадянському просторі. Об'єктами її інформаційних кампаній у різний час були Латвія, Естонія, Грузія, Білорусь, Україна [133].

Для нашого дослідження становить інтерес відомий концепт радянської влади – «активні заходи» як елемент гібридної війни і гібридної м'якої загрози, де головною метою є вплив на населення та керівництво держави. Саме аналіз їхніх проявів дає змогу стверджувати, що країна перебуває в інформаційному протистоянні. Науковці Інституту стратегічних досліджень стверджують, що до 2014 року «активні заходи» Росії були інструментарієм постійного впливу на Україну, їх ігнорування завершилося для нас гібридною війною. Наразі РФ здійснює масштабні атаки на інші демократичні країни світу [74, 5].

Ми звертаємо увагу на концепцію «активних заходів» тому, що каналами їхнього поширення є медіа. Зокрема, використовуються такі елементи, які узгоджуються з елементами «стратегічних комунікацій», що є предметом нашої роботи.

Незважаючи на досить широкий перелік складників «активних заходів» Радянського Союзу, з праці «Активні заходи» СРСР проти США: пролог до гібридної війни: аналітична доповідь» [74] можна звузити їх до трьох компонентів: дезінформація, операції пропаганди (зокрема мова йде про внутрішню комунікацію і власне населення) та операції впливу (як найбільш затребувані й непересічні).

Із початком російської агресії проти України, зокрема, США повернулися до питання дослідження та протидії «активним заходам» Росії. 2016 року Палата представників ухвалила законодавчий акт «Intelligence Authorization Act for Fiscal Year 2017» (Закон про санкціонування розвідки на 2017 фінансовий рік), де «активні заходи» визначалися як «дії зі впливу на людей чи уряди, що реалізуються за взаємодії або на вимогу політичних лідерів чи секретних служб Російської Федерації, роль якої залишається прихованою або не визнаною публічно», і включають:

- заснування або фінансування груп прикриття (front group);
- приховане (нелегальне) мовлення;
- маніпулювання медіа;
- дезінформацію та підроблення документів;
- фінансування агентів впливу;
- провокації та наступальну (offensive) контррозвідку;
- вбивства за політичними мотивами;
- терористичні акти» [74, 30].

Беручи участь у Школі міжнародної журналістики (ІА “GuildHall”, Київ), автор дисертаційної роботи виділив такі ознаки проведення активних заходів у ЗМК:

1. Інформаційна заходи: наративи/теми/меседжі; виявити об’єкти впливу та цілі.
2. Невійськові заходи: політичні партії, публічна дипломатія, міждержавні зв’язки, розвиток бізнесу.
3. Вплив на населення: активна діяльність ГО та НГО, дослідницьких центрів, культурних центрів, мовних клубів.

4. Правові заходи: впровадження нової нормативно-правової бази, закріплення/узаконення дій.
5. Технологічні заходи: кібератаки.
6. Конвенційні заходи: військові навчання, операції тощо.

Порівнюючи дослідження науковців і доступні документи, де визначаються та описуються практики стратегічних комунікацій і активних заходів, ми дійшли висновку, що деякі компоненти можна застосовувати в обох випадках. Узагальнюючи опис і сферу застосування обох практик, ми встановили схожість використання таких складників: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю та ЗМІ, внутрішньої комунікації, операцій впливу (інформаційних та психологічних), розвідки, використання лідерів думок, введення в оману, фізичного впливу.

Разом із тим, є кілька явних відмінностей або відмінне застосування згідно з метою: дезінформація, терористичні акти, підробка документів, заснування фінансових та політичних організацій, наступальна контррозвідка.

Аналізуючи особливості виявлення «активних заходів» та зважаючи на їхній інформаційно-комунікаційний характер та, залежно від мети, стратегічні комунікації також можуть містити елементи «активних заходів». Оскільки головним завданням є досягнення інтересів держави за допомогою злагоджених комунікативних дій, то нижче ми порівняємо відомі компоненти двох систем для визначення їхньої суті.

Таким чином, в умовах сучасного динамічного розвитку інформаційних технологій новітніх медіа та широкого спектра використання медіа, з'являються можливості як для постійного інформаційного протистояння, так і для протидії можливим інформаційним викликам і загрозам.

Висновки до розділу 1

Аналіз стратегічних комунікацій уперше почалося в 1966 році, однак концептуалізація старткомунікацій як елемента обороноздатності держави почалася 2001 року, після терористичного акту у США 11 вересня. У наукових доробках

військових та представників уряду США та ЄС зазначалася важливість комунікації для попередження криз та нейтралізації викликів, ризиків і загроз національній безпеці, що все більше піддається деструктивним впливам через інформаційну сферу.

Вивчення стратегічних комунікацій ґрунтується на міждисциплінарному підході та розглядається у межах науки про державне управління. Аналізуючи основи стратегічних комунікацій, ми погоджуємося з дослідженням, опублікованим у «Міжнародному журналі зі стратегічних комунікацій», де стратком має розвиватися у межах комунікативної науки і базуватися на теоріях комунікації. Для вивчення функціонування стратегічних комунікацій теоретичну значущість становлять такі праці: спіраль мовчання (Е. Ноель-Нойман), дифузії інновацій (Е. Роджерса), встановлення / розробки порядку денного (Guo), когнітивного дисонансу (Л. Фестінгера) та теорія схем (Ж. Піаже).

Розглядаючи теоретичну основу розвитку й реалізації стратегічних комунікацій, ми дійшли висновку, що різниця у підходах до розуміння стратегічних комунікацій західних теоретиків та практиків полягає в тому, що перші найчастіше розглядають стратком через призму синхронізації дій, слів, образів для інформування та впливу на цільові аудиторії, другі акцентують увагу на їх координації між суб'єктами комунікації.

Базуючись на вичерпних розробках К. Пола та Я. Техау, пропонуємо розглядати *стратегічні комунікації як концепт* під яким розуміється розробка сценаріїв (сценарних рішень довготермінової дії) через координацію дій та слів для взаємодії (інформування, переконання) з ключовими аудиторіями (внутрішніми та зовнішніми) з метою забезпечення підтримки управлінських рішень/цілей та досягнення інтересів організації.

Стратегічні комунікації в секторі безпеки і оборони України визначаються такими особливостями: сутність стратегічних комунікацій полягає у наборі інформаційно-комунікативних спроможностей та алгоритму використання таких елементів, як інформаційно-психологічні операції, військові зв'язки з громадськістю, цивільно-військове співробітництво, застосування військової

могутності як способу комунікації тощо; разом з тим у системі страткому МОУ та ЗСУ відсутнє глибоке розуміння цільових аудиторій, їхніх взаємозв'язків і культурного контексту, що спрямовує систему стратегічних комунікацій не власне на комунікацію, а на інформування й боротьбу з дезінформацією.

В умовах суспільних трансформацій та нової парадигми інформаційного протистояння (гібридні, нелінійні, мережеві та смислові війни) у секторі безпеки і оборони можна визначити такі етапи інституціоналізації стратегічних комунікацій:

1) підписання Дорожньої карти Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО (2015);

2) введення термінології Страткому у документи стратегічного рівня сектору безпеки і оборони (визначення Страткому як частини оборонних спроможностей у Військовій Доктрині 2015 р., Збройні Сили України визначили розбудову спроможностей страткому як оперативну ціль в Стратегічному оборонному бюлетені 2016 р.);

3) затвердження Доктрини інформаційної безпеки України 2017 р.;

4) затвердження Інструкції реалізації стратегічних комунікацій у Збройних Силах України 2016 р., Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України 2017 р., Доктрини зі стратегічних комунікацій 2020 р.;

і такі практичні аспекти реалізації стратегічних комунікацій:

1) створення Відділу моніторингу та координації стратегічних комунікацій Міністерства оборони України 2017 р. (розформований 2020 р.);

2) реорганізація Управління преси та інформації Міністерства оборони України 2019-2020 р.;

3) створення Директорату інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій 2020 р.;

4) створення Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України 2020 р.;

5) функціонування низки громадських і державних центрів із протидії дезінформації та пропаганді: Інформаційно-аналітичний центр національної безпеки України, Українських кризовий медіацентр, Центр протидії дезінформації на базі РНБО, а також Центр протидії дезінформації при Міністерстві культури та інформаційної політики України тощо.

У той же час для забезпечення національної безпеки в умовах інформаційного протистояння визначено такі виклики: неналежний контроль держави над інформаційним простором, фокус на реагування замість проактивного творення, відсутність планування комунікацій, швидке поширення дезінформації та поразка контрзаходів, залежність суспільних настроїв від технологій інформаційного протистояння, постправди, маніпулювання смислами, інформаційних бульбашок тощо. Ці наддинамічні інформаційні процеси повинні переорієнтувати стратегічні комунікації оборонно-безпекового сектору України зі статичної й реагування на проактивність та управління увагою. Таким чином, кінцевим результатом діяльності стратегічних комунікацій має стати не стратегічна ціль, а цінності як концепт суспільного блага.

Результати викладених у цьому розділі досліджень представлені в авторських публікаціях [65].

РОЗДІЛ II.

Теоретико-практичні засади системи стратегічних комунікацій: світовий та український досвід

2.1. Поняттєво-термінологічний апарат стратегічних комунікацій.

Формування і уточнення представленого в роботі поняттєво-термінологічного апарату стратегічних комунікацій вітчизняного оборонно-безпекового сектору здійснювалося з урахуванням наявних базових документів у цій галузі провідних країн світу. Так, «Політика стратегічних комунікацій НАТО» (NATO Strategic Communications Policy), що є одним із засадничих документів Альянсу в цій галузі, визначає стратегічні комунікації НАТО як «...скоординоване і належне використання комунікативних можливостей і діяльності Північноатлантичного альянсу – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю [цивільних], військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій – у разі необхідності для підтримки політики Альянсу, операцій і заходів та з метою просування цілей НАТО» [23].

Зважаючи на досвід Альянсу в Лівії та Афганістані й на відгуки фахівців із комунікацій, таке визначення страткому є досить розмитим і потребує перегляду [267].

Проте, незважаючи на відсутність єдиної дефініції стратегічних комунікацій, існує низка смислових характеристик, які наповнюють кожне із запропонованих визначень: *це діяльність із гармонізації тем, ідей, образів і дій* [33].

М. Барнетт (Michael N. Barnett) і М. Фіннемор (Martha Finnemore) (1999), досліджуючи міжнародні організації, за основу взяли саме стратегічні комунікації у великих структурах ЄС та НАТО [255, 116-118]. Поведінку бюрократичної системи (якою, на нашу думку, є інститут безпеки) в комунікаційній сфері дослідники відверто називають девіантною: ізоляція комунікації виникає регулярно, коли місцеві схеми для класифікації та категоризації подій і явищ з'являються для того, щоб визначати реальність такою, як її розуміють чиновники. І тоді вони починають регулярно ігнорувати інформацію, яка насправді необхідна

для досягнення реальних цілей. Бюрократія схильна відходити від застосування в комунікативних практиках Страткому зовнішніх креативних агентств та переходу у зв'язку з цим до дисфункціональної поведінки: творчий елемент в організації витісняється за рахунок надмірного накопичення правил і процедур. Це призводить, своєю чергою, до нормалізації девіантності, яка нав'язується всередині організації всім її членам.

Деякі з вказаних патологій характерні та очевидні, на думку зазначених дослідників, у діяльності, а також навіть в організаційній структурі стратегічних комунікацій країн НАТО та ЄС. Так, продовжується змагання за першість у Страткомі між структурами, що відповідають за зв'язки з громадськістю, публічну дипломатію та інформаційні операції, про що вже йшлося вище.

Слід повсякчас пам'ятати, що стратегічні комунікації, попри їх конституювання через низку регулювальних документів НАТО, ПАРЄ, органів Єврокомісії тощо, не є остаточно окресленим явищем, а постійно видозмінюється, що пов'язано з їх застосуванням. Так, А. Маккай (Andrew Mackay) і С. Тетхем (Steve Tatham) у 2011 році відзначали, що військовий, дипломат і співробітник гуманітарної організації – всі вони, діючи на одній території, є акторами, кожен з яких може впливати позитивно або негативно один на одного, так само, як і на тих, на кого вони прямо чи опосередковано намагаються впливати. Тому в сучасних військових операціях успіх визначається більше комунікаційним впливом із врахуванням контенту та поширених смислів, ніж традиційною військовою перемогою. А фактори, які стимулюють чи заважають коаліції союзників, тією ж мірою можуть бути застосовані для успіху в боротьбі проти суперника [266, 12-14]. Питання комунікацій між членами Альянсу в НАТО вже з 2012 року активно порушується вченими як фактор, що буде визначати здатність Альянсу до подальшої ефективності [186, 11-12].

Ще 2014 року С. Тетхем і Р. Лепаж заявляли, що Стратком не повинен відігравати роль комунікації при «військових діях», і якщо так буде залишатися, то немає жодної надії, що в подальшому він зможе ефективно розвиватися [267, 32-44].

Д. Гольтхаузен (D. Holthausen) та А. Зерфас (A. Zerfass) підтримали їхню позицію, вказуючи, що система стратегічних комунікацій може бути використана і як носій і транслятор інституційних елементів, і як генератор таких елементів [213, 3-17]. Ідеться про те, що стратегічні комунікації виконують роль і як механізму налагодження зв'язків між військовими та суспільством, і як інструменту просування ідей, поглядів та наративів.

Якщо простежити за змінами в керівних документах, а також у дослідженнях країн – учасників НАТО, то можна помітити зрушення у розумінні стратегічних комунікацій саме в бік цього концептуального погляду, висловленого С. Тетхемом та його колегами. Вони також постійно наголошують, що система стратегічного планування повинна бути вбудована в основу стратегічного мислення і системи ухвалення рішень.

Важливою для нас є думка провідного фахівця корпорації RAND К. Пола, який зазначив, що не так важливо дати вичерпну дефініцію стратегічним комунікаціям, як створити робочий концепт, який би враховував усі компоненти та учасників комунікаційного процесу.

Таким чином, синтез усіх комунікацій дає можливість досягнути стратегічних цілей. Не менш важливим компонентом досягнення максимальної ефективності від стратегічних комунікацій займає синхронізація комунікаційної діяльності між різними відомствами, залученими до процесу захисту й поширення національних інтересів на внутрішню та зовнішню аудиторії. Тобто система стратегічних комунікацій у військово-політичній сфері, головним чином, покликана забезпечити інформаційний супровід діяльності військ (сил), формувати позитивну громадську думку серед населення та підтримувати ухвалені управлінські рішення, створити сприятливе середовище для прийняття майбутніх рішень вищого керівництва, а також налагодити взаємодію між керівництвом і суспільством. Адже тенденції і розвиток інформаційно-комунікаційних засобів свідчать, що втримати увагу аудиторії та ефективно впливати на неї можливо лише за умови, коли вона ідентифікує себе із організацією шляхом спільних цінностей, досвіду, мети. У будь-якому випадку комунікації – це двосторонній процес. І навіть

для оборонно-безпекового сектору важливо отримувати зворотний зв'язок і мати можливість коригувати свою роботу. Отже, поняття стратегічних комунікацій все ж повинно враховувати такі позиції: як, на кого, яким чином, за допомогою чого та з якою метою ми спілкуємося.

2.2. Сучасні моделі стратегічних комунікацій в секторі безпеки і оборони.

Наразі існує недостатнє розуміння проблеми управління системою стратегічних комунікацій держави у сфері національної безпеки. Оскільки в наукових колах і серед експертів широко застосовується поняття гібридної війни як поєднання різних типів та способів ведення бойових дій, зокрема військових і невійськових заходів для впливу на населення країни-противника, ми можемо припустити, що дефініція «гібридності» може застосовуватися й стратегічних комунікацій, які є інструментом боротьби в зазначеному виді протистояння.

Ми погоджуємося з думкою дослідників О. Войтко, В. Кацалап, Ю. Бабій щодо гібридності стратегічних комунікацій, де виділяються такі елементи: модальність проти структури, одночасність, злиття, комплексність, злочинність. На думку вчених, оскільки головним складником гібридних воєн є комунікація, то відповідно стратегічні комунікації в умовах динамічних інформаційних потоків відзначаються своєю гнучкістю та різноманіттям [50].

Побудова теоретичної моделі стратегічної комунікації щодо реалізації функцій державного управління ґрунтувалась на декількох підходах: по-перше, це розуміння методології моделювання; по-друге – теоретико-методологічні основи теорії комунікацій; по-третє – технології та процеси проектування комунікацій.

Саме за цими принципами необхідно розглянути наявні на сьогодні моделі стратегічних комунікацій у світі на прикладі окремих країн, а також на прикладі військово-політичної організації як Північноатлантичний Альянс.

Найбільш розвинену систему стратегічних комунікацій ми можемо бачити у *Сполучених Штатах Америки*. Аналізуючи у першому розділі американських науковців і практиків у сфері стратегічних комунікацій, ми зауважили, що питання комунікації як такої гостро стоїть у військових структурах, які є корпоративними

та досить важко йдуть у публічну площину. Другий нюанс, ключовий у побудові ефективної моделі стратегічних комунікацій, полягає в тому, що військові за своєю суттю постійно діють у кризових ситуаціях. Тому ми звертаємо увагу на те, що сьогодні варто розглядати стратегічні комунікації як вид особливої комунікаційної діяльності в умовах інформаційного протистояння, перманентної кризи, а тому вони вимагають інших підходів до побудови й оцінки їхньої діяльності.

Стратегічні комунікації стають залучені тоді, коли відповідні заходи зв'язків із громадськістю необхідно спрямувати на відповідну аудиторію з відповідним меседжем чи інформацією. Це означає, що лінії стратегічних комунікацій відкриті та зрозумілі між військовими та суспільством [247]. Важливим також є встановлення зв'язків між військовими лідерами та медіа як четвертою владою. Як бачимо, однією із ключових характеристик ефективної побудови моделі стратегічних комунікацій є розуміння та залученість вищого військового керівництва у діяльність стратегічних комунікацій через засоби зв'язків із громадськістю, у тому числі з медіа.

Наступну характеристику стратегічним комунікаціям дає словник військових та асоційованих термінів Міноборони США, а саме узгодженість дій стратегічних комунікацій, тобто завдання для уряду – використовувати скоординовані програми і плани, налагоджувати міжвідомчу координацію, синхронізувати дії між усіма компонентами страткому у просуванні національних інтересів США шляхом залучення ключових аудиторій [19].

Чому це важливо саме в оборонно-безпековому секторі? Бо у стані кризи чи військових дій військово-політичне керівництво держави має забезпечити суспільство і солдат правдивою інформацією про стан справ у збройних силах. Тому саме зв'язки з громадськістю стають ключовим елементом у стратегічних комунікаціях.

На цьому наголошують і військові. Так, Дж. Сканлон (Capt. J. D. Scanlon) зазначає, що, оскільки комунікація сьогодні є вирішальною на полі бою, командири все ще потребуватимуть фахівців у царині зв'язків із громадськістю більше, ніж інших компонентів страткому. Це мотивується такими аспектами:

- Офіцери із ЗГ (англ. – Public Affairs Officers, PAO) пропонують командирам критичну перспективу погляду ззовні, зосереджені на прозорості, довірі, репутації та інших стратегічних ефектах, які можуть вплинути на те, як операції сприймаються ключовою аудиторією.

- Глибоке розуміння кризового менеджменту та комунікацій, готовність і здатність публічно пояснити будь-які дії, що мінімізує помилки й культурні непорозуміння та зменшить прояви дезінформації.

- Навички налагодження взаємодії; офіцери із ЗГ найчастіше стають радниками командира із стратегічних комунікацій, оскільки розуміють гравців, підводні камені, можливості, набори інструментів та етичні виклики у сфері комунікацій [250].

Спільна Об'єднана Концепція Стратегічних Комунікацій США (Strategic Communication Joint Integrating Concept) від 2009 року описує модель страткому США, що включає такі елементи:

- підрозділи зв'язків із громадськістю, які відповідають за створення продуктів для визначених цільових аудиторій, а також залишають функції пресслужби;

- збільшення спроможностей для підрозділів психологічних операцій;

- збільшення можливостей для оборонної підтримки публічної та військової дипломатії;

- радник командира із стратегічних комунікацій (у деяких видах Збройних сил США ця роль об'єднана із пресофіцером);

- збільшення можливостей для Combat Camera (група військових фотографів і відеооператорів).

Додатково в цій концепції сказано про підтримку функцій соціогуманітарного забезпечення як засобу впливу на настрої цільових аудиторій, а також про налагодження співпраці із урядовими та неурядовими організаціями для деяких окремих функцій, як, наприклад, проведення опитування громадської думки [20].

Особливу роль у моделі стратегічних комунікацій військові США відводять командирі. Роль бойового командира у стратегічних комунікаціях тепер закріплена й описана Додатком Y процесу Спільної системи планування та виконання операцій (Joint Operation Planning and Execution System – JOPES). Тут ідеться, що командир очолює найбільшу окрему групу стратегічних комунікаторів Америки майже в будь-якій частині світу – військовослужбовців у збройних силах та цивільних під своїм командуванням. Щоб бути ефективним, він повинен мати ефективну архітектуру страткому, яка складається з кваліфікованих людей, зокрема адвокатів, а також із аналізу, синтезу, технологій, інновацій, систем, процедур, освіти, лінгвістичних знань, координації, співпраці та ефективних зв'язків між стратегічними, оперативними, і тактичними рівнями залучення, у тому числі між спільними, комбінованими та міжвідомчими гравцями і планувальниками. Успішна архітектура також вимагає резонансу, освіти та навчання, а також стимулів і мотивації [217].

Тому військове командування виступає ще й інструментом впливу у стратегічних комунікаціях, адже саме через нього і його підлеглих транслюється головний принцип СК – узгодженість «слова і дії», а саме забезпечення безпеки громадян та країни.

А оскільки військовий оборонно-безпековий сектор є сферою національних інтересів, це говорить про важливість і першорядність стратегічних комунікацій саме через ці інституції.

Американська доктрина стратегічних комунікацій (Спільна об'єднана концепція стратегічних комунікацій США) для об'єднаних сил як майбутньої форми військової організації говорить, що саме об'єднані сили є інструментом національної могутності. У цьому контексті стратегічні комунікації спрямовані на процес слухання так само, як і на передавання інформації та залучені у всьому спектрі військових операцій. Це безперервна функція, яка застосовується до всіх оперативних концепцій і всіх фаз кампанії. Об'єднані сили використовують елементи стратегічної комунікації з партнерами, супротивниками та іншими суб'єктами; з населенням, урядами та іншими організаціями; в умовах

конфлікту/кризи, конкуренції і співпраці; а також комунікацію з внутрішньою аудиторією через зв'язки з громадськістю.

Основне завдання військових у плануванні та імплементації стратегічних комунікацій в оборонно-безпековому секторі полягає у впливі на поведінку вибраних груп населення, урядів чи інших груп, що ухвалюють рішення, для виконання місії та просування більш широких національних інтересів у соціально складному і взаємопов'язаному в глобальному масштабі інформаційному просторі. Таким чином, вплив є поширеною та фундаментальною формою будь-якої соціальної взаємодії, важливим як у мирний час, так і, що найважливіше, під час кризи [20].

У вступному слові до Довідника командира зі стратегічних комунікацій та комунікаційної стратегії (Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy) генерал С. Р. Лейфільд (Stephen R. Layfield) підкреслює, що американські військові є ключовим елементом у системі стратегічних комунікацій у мирний час і під час кризи, особливо це стосується обставин, коли фокус операцій зосереджується на збільшенні та збереженні підтримки відповідного населення, наприклад, під час повстання та інших операцій, пов'язаних із нерегулярною війною. Відповідно, це вимагає формування позиції старшого лідера й відповідної організаційної структури на рівні командного складу для синхронізації комунікаційних зусиль. Така особа відповідає за всебічну на всіх рівнях і синхронізацію дій, зображень та слів протягом розробки стратегії, планування, виконання й оцінювання для досягнення бажаного впливу на всіх рівнях [186].

Реалізація стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони США здійснюється через Службу зв'язків із громадськістю, до завдань якої входить: ведення боротьби з дезінформацією, формування громадської думки в інтересах діяльності уряду та Збройних сил США як усередині країни, так і на міжнародній арені. Служба підпорядковується помічнику Міністра оборони зі зв'язків із громадськістю та має розгалужену структуру, до якої належать: центральний

апарат, спеціальна інформаційна служба і спеціальні навчальні заклади при Міністерстві оборони США [58].

Однак у Збройних силах США не існує ідеальної моделі стратегічних комунікацій в оборонно-безпековому секторі, оскільки кожне командування чи вид збройних сил може змінювати структуру залежно від мети та обставин комунікації, дуже часто в розрахунок береться цільова аудиторія, її культурні, історичні і ментальні надбання, особливо коли мова йде про діяльність під час кризи/військових операцій. Єдине, на що звертають увагу – синхронізація наявних компонентів та наявність центрального репозиторію (пов'язаного з інформаційними ресурсами головного штабу), що спрощує процес планування стратегічних комунікацій, підготовки відповідних фахівців, аналізу поточної ситуації.

Американські фахівці стверджують, що комунікація відбувається у чотирьох площинах: фізичній – місце дії; інформаційній – місце створення й поширення інформації; соціальній – трактування інформації через історичний, культурний, політичний та соціальний досвід; когнітивній – інтерпретація інформації у свідомості цільової аудиторії. Усі ці площини взаємопов'язані і потребують ефективного оперування через них. Оскільки оборонно-безпековий сектор конкурує з численними акторами – від інших урядів до індустрії розваг – за місце у всіх сферах, то ефективні стратегічні комунікації потребують досконалого знання та високої залученості. Так, у фізичному просторі завдання військових – зменшити розрив між словами і діями для підвищення довіри. В інформаційній площині військові повинні використовувати канали, яким аудиторія довіряє та якими користується, а не ті, які зручні їм, оскільки домінує той, хто втримує увагу і контролює інформаційні потоки. Когнітивна площина вказує на важливість розбудови стратегічних комунікацій відповідно до системи цінностей та комунікативних традицій цільової аудиторії. Це пов'язане із соціальною площиною, яка якраз і показує військовим шлях до розуміння аудиторії з огляду на її традиції та норми існування [208].

Отже, американська модель стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору апелює до таких принципів, як узгодженість, синхронізація, координованість усіх дій, а також передбачає глибоке розуміння аудиторій та як, в ідеалі, можна змінити їхню поведінку стосовно об'єкта комунікації.

На противагу американській моделі стратегічних комунікацій виступає інформаційно-комунікаційна діяльність *Китайської Народної Республіки*.

Китайська Народна Республіка сьогодні є однією з тих країн, які швидко розвиваються, адаптуючи новітні розробки у галузях оборони, науки та інформаційно-комунікаційних технологій до власних потреб. Так, у сучасному Китаї існує близько 53 зон високих і нових технологій та 70 науково-технічних зон для працівників із закордонною освітою. Також Китай є другою економікою у світі. Базуючись на давніх традиціях конфуціанства, китайці є патріотами своєї країни, які будують державу за принципом рівності й достатку для кожного. Це закладено у принципі менеджменту на всіх рівнях управління.

В основі системи стратегічних комунікацій КНР лежить поняття глобалізації, таким чином процеси комунікації формують глобальне інформаційне суспільство, яке взаємодіє зі всіма сферами державного управління. Глобалізація спричинила те, що Китай широко присутній в Інтернеті, контент якого регулюється державою. Саме тому експерти відзначають, що, створюючи матеріали для ЗМІ, китайці більше займаються змістом повідомлень, ніж технологіями [38, 292-310]. Це свідчить про недостатній розвиток громадянського суспільства та монополізацію всіх інформаційно-комунікаційних ресурсів країни.

2016 року Huawei, як гравець військово-промислового комплексу Китаю, проклав підводні кабелі, з'єднавши розсіяні мальдивські атоли з майже 1200-кілометровою кабельною мережею зв'язку, що викликало занепокоєння в інших країнах. Наступним кроком стало освоєння Африканського континенту та значні фінансові вливання туди, зокрема у 2019 році Народно-визвольна армія Китаю створила базу у Джибуті ²². Немає сумнівів, що китайці розглядають

²² Bearak, M. (2019). In strategic Djibouti, a microcosm of China's growing foothold in Africa. Washington Post. https://www.washingtonpost.com/world/africa/in-strategic-djibouti-a-microcosm-of-chinas-growing-foothold-in-africa/2019/12/29/a6e664ea-beab-11e9-a8b0-7ed8a0d5dc5d_story.html

телекомунікації як новий рубіж у своїй військовій доктрині. Такі інвестиції, напевно, частково відображають зростання значення "інформаційних" операцій у китайській військовій доктрині.

У травні 2015 року Міністерство національної оборони Китаю опублікувало Білу книгу, пропонуючи посилити здатність Китайської народно-визвольної армії (People's Liberation Army) "перемагати в інформаційних локальних війнах". Акцент військово-політичного керівництва зроблений на дослідженнях і розробленні систем інформаційно-комунікаційних технологій та їхній усе більшій ролі у війнах майбутнього. Подальше підтвердження розвитку пріоритетів Китаю відбулося, коли в листопаді 2015 року голова Центральної військової комісії (ЦВК) Сі Цзіньпін об'єднав департаменти, що займаються кібер-, космічною, електронною та інформаційною боротьбою, в єдиний підрозділ спільних операцій, відомий як Сили стратегічної підтримки Народно-визвольної армії Китаю під керівництвом ЦВК [207].

Зростання могутності Китайської Народної Республіки як регіонального гравця, так і глобального є найбільшим занепокоєнням для світу. У 2020 році Сполучені Штати та КНР відзначили 40 років офіційних відносин між двома країнами, однак ця подія пройшла непомітно і без уваги жодної з країн. За останні два десятиліття КНР стала більш конфронтаційною на міжнародному рівні з агресивною економічною, політичною та військовою поведінкою, проілюстрованою перехопленням кількох іноземних авіаційних і морських суден. Все це стало наслідком слабкої комунікації між двома державами, що час від часу знижує здатність Штатів до стратегічного стримування. Найбільшою проблемою для системи стратегічних комунікацій є розуміння культурних та лінгвістичних відмінностей [176].

Китайські військові розробили власні концепції інформаційної війни, що відповідають національній організації та доктрині, поєднуючи традиційну китайську тактику, концепції радянської армії і доктрину США для входження збройних сил КНР в епоху інформації. Водночас армія модернізувала та вдосконалила власні операції з психологічної війни й розширила роль своїх

науковців-юристів в обґрунтуванні військових дій та територіальних претензій. Поєднання психологічної війни армії, маніпуляцій громадською думкою або війни у ЗМІ з маніпуляціями юридичними аргументами для зміцнення дипломатичних позицій і позицій безпеки в Китаї – тобто те, що Китай називає "правовою війною", – об'єднується в комплексну доктрину інформаційних операцій [276]. Китайські військові зазначають, що інформаційна війна спрямована на «джерела виявлення інформації противника, інформаційні канали, а також системи оброблення інформації та прийняття рішень», відповідно, метою є інформаційне домінування над противником. Отже, сучасний розвиток китайської військової організації спрямований на тотальну інформатизацію і поєднання всіх комунікаційних компонентів у єдину керовану систему, що відповідає нашому розумінню системи стратегічних комунікацій.

Показовим для розбудови стратегічних комунікацій, на нашу думку, є об'єднання центральних управлінських груп міжнародних відносин та національної безпеки у Центральну комісію національної безпеки з провідною роллю в ній Народно-визвольної армії Китаю. Створення комісії відображає унікальні виклики, що стоять перед Китаєм у 21-му столітті, і виконує давнє прагнення китайських еліт до централізованої платформи для обговорення питань національної безпеки. Провідна роль у цій комісії військового компоненту свідчить про те, що орган буде контролювати як внутрішній, так і закордонний вимір у вирішенні кризових ситуацій, тим самим підтверджуючи визначну роль військових як у внутрішніх, так і в зовнішніх безпекових питаннях. Найближчим часом Народно-визвольна армія Китаю збільшить свою роль у внутрішніх процесах, забезпечуючи постійну комунікацію у військово-цивільній площині. У стратегічній перспективі цивільно-військові відносини щодо підтримки армії набувають великого значення в загальній суспільній поведінці Китаю у зовнішньому середовищі. Тобто військова організація тепер буде ключовою у формуванні національної політики держави та впливі на процес ухвалення рішень.

Трансформуючи свою армію, КНР змістила акцент із «народної війни» на «інформатизовану війну», що характеризується центроорієнтованою силою з

розширенням мережевих зв'язків. Другим аспектом став перехід від локальних конфліктів до об'єднаних операцій на полі бою, що підкреслило важливість мобільності, гнучкості та прогнозування з інформаційним домінуванням над супротивником, що включило також удосконалення системи кіберзахисту й освоєння космічного простору. Усе це вплинуло на нову військову стратегію Китаю, де особлива роль відводиться також і нетрадиційним питанням безпеки, що мають наслідки для економіки та підвищення іміджу Пекіну серед внутрішньої і зовнішньої аудиторій.

Звичайно, у системі стратегічних комунікацій Китай усе більше уваги приділяє і «м'якій силі» та військовій дипломатії, залучаючи до співпраці міжнародних гравців і розширюючи мережу прихильників, зокрема через участь у спільних навчаннях, миротворчих операціях, гуманітарних місіях тощо [183].

Національна стратегія оборони Китаю в нову еру (China's National Defense in a New Era), затверджена 2019 року, наголошує на необхідності змін у військовій організації з огляду на новий стрибок у технологічній і промисловій революції та застосування передових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), квантова інформація, великі дані, хмарні обчислення, Інтернет речей тощо. Це привело до розуміння, що війна розвивається за формою інформатизованої війни, а інтелектуальна війна вже на горизонті. Водночас Стратегія декларує мирні наміри КНР стосовно міжнародних конкурентів. Ключовими завданнями Народно-визвольної армії Китаю визначено підтримку національного кіберсуверенітету, інформаційну безпеку та соціальну стабільність.

Також Стратегія зазначає деякі інші заходи стратегічних комунікацій:

- розвиток дипломатичних відносин з іноземними військовими;
- військові обміни більш ніж із 150 країнами та створення 130 офісів військових аташе та військових представників у китайських дипломатичних місіях за кордоном (і лише 116 країн створили офіси військових аташе в Китаї);
- запровадження 54 механізмів консультацій і діалогу з питань оборони із 41 країною та міжнародними організаціями;

- від 2012 року китайські військові делегації відвідали понад 60 країн, а міністри оборони та головнокомандувачі з понад 100 країн відвідали Китай;
- у збройних силах удосконалюється система інформування внутрішньої та зовнішньої аудиторії;
- з 2011 року Міністерство оборони КНР проводить щомісячні пресконференції;
- організовано візити та інтерв'ю з підрозділами збройних сил і академічними установами для майже 100 вітчизняних та іноземних ЗМІ;
- у травні 2015 року Інформаційне бюро МО КНР запустило офіційні акаунти у Weibo і WeChat та залучило більше 6 мільйонів підписників [28].

Джозеф С. Най-молодший (Joseph S. Nye, Jr) дуже влучно відзначив, що у сучасний інформаційний вік часто перемагає сильніша історія. Китай добре розуміє цю концепцію, а тому досить активно вкладається у стратегією трьох війн – правової, громадської думки/ЗМІ та психологічної війни. У цьому напрямі КНР створила послідовний переказ про свої сухопутні й морські кордони там, де їх узагалі не було. Прикладами можуть слугувати сильно мілітаризовані острови, створені у Південно-Китайському морі, та розповіді, побудовані навколо претензій Китаю на острови Сенкаку [222]. Найчастіше протистояти китайському сторітелінгу неможливо через значну кількість різноформатних медіа, що синхронізовані та оперативно працюють в інформаційному просторі власної держави й інших цільових груп.

Річний звіт Конгресу США підкреслює, що КНР проводить операції впливу, націлюючись на культурні установи, медіаорганізації, бізнес, наукові та політичні спільноти в США й інших країнах та на міжнародні установи з метою поширення власних наративів, що видається їм простішим і більш сприйнятливим у демократичних суспільствах [239].

Також у звіті йдеться, що стратеги збройних сил КНР визнають важливість інформаційної переваги під час конфлікту, тому є необхідність не лише впливати на сучасні системи управління та цільові аудиторії, а й уміти погіршувати роботу майбутніх систем штучного інтелекту. Таким чином, армія Китаю планує

використовувати технології, пов'язані з інтелектуальною війною, для підтримки розгортання автономних безпілотних систем і проведення інформаційних операцій (ІО). Саме тому уряд Китаю активно фінансує науковий сектор.

Отож ми бачимо, що оборонно-безпековий сектор Китайської Народної Республіки є потужним основним гравцем у побудові та реалізації стратегічних комунікацій держави. Слід зауважити, що модель страткому Китаю дещо відмінна і зосереджується на таких трьох ключових елементах, як вплив на громадську думку через ЗМІ, зміна поведінки цільових аудиторій шляхом використання заходів «м'якої сили» та юридичне обґрунтування процесів ухвалення рішень. А отже, стратегічні наративи Китаю спираються на культурні та історичні надбання, які настільки особливі й мало вивчені, а відповідно, досить складні у питаннях глобального інформаційного протистояння.

Говорячи про систему стратегічних комунікацій як інструмент забезпечення національної безпеки, варто проаналізувати модель страткому країни-агресора та її стратегії інформаційного впливу на нашу державу.

На сьогодні *Російська Федерація* офіційно визнана Україною країною-агресором, адже вже сім років ми ведемо війну не лише за територію, а, головним чином, за свідомість населення. Починаючи із 2014 року, ми все активніше почали обговорювати концепт гібридної війни, який не є новим. Однією з причин поглибленого дослідження особливостей ведення «війни майбутнього» стала стаття В. Герасимова, начальника Генерального штабу Збройних сил РФ, у газеті «Військо-промисловий кур'єр» 2013 року.

Тоді вперше військовик указав на зміну характеру ведення війн, де кордони між війною та миром розмиті, а на перший план виходять невійськові методи – політичні, економічні, інформаційні, гуманітарні тощо. Саме інформаційні форми та методи ведення війни стали основою будь-яких конфліктів, де за допомогою них за лічені місяці можна повністю зруйнувати країну без збройної агресії. Аналізуючи виступ В. Герасимова у 2013 році, ми виокремили такі ключові моменти, що можуть свідчити про утворення системи стратегічних комунікацій для досягнення цілей держави:

- домінування в інформаційному просторі;
- використання миротворчих операцій і гуманітарних місій для забезпечення військової присутності в регіоні (встановлення відносин із місцевим населенням);
- взаємодія з науковими установами як основа для розвитку нових форм і методів майбутніх воєн;
- міжвідомча координація;
- зміна ролі збройних сил: використання їх не лише для стримування зовнішньої агресії, а й для внутрішнього контролю та постконфліктного застосування;
- проактивна позиція і креатив під час вирішення військових завдань;
- використання нових інформаційних технологій [50].

Ця концепція отримала назву «Доктрина Герасимова», хоча й не існує як офіційний документ.

2019 року В. Герасимов знову виступив із промовою, але вже видозміненою. В обіг знову повернулося поняття «холодної війни», де акцент зроблено на діяльності та впливі «п'ятої колони» задля дестабілізації регіону. Значна увага у виступі приділялася вже суто військовим методам війни, які стануть успішними після ефективних заходів усього арсеналу невійськових методів ведення боротьби [160].

Зауважимо, що у 2016 році було затверджено «Доктрину інформаційної безпеки Російської Федерації» [2], яку ми проаналізуємо через призму реалізації стратегічних комунікацій.

Зазначена доктрина є продовженням Стратегії національної безпеки РФ до 2020 року (станом на час написання дисертації нової редакції немає), яка розкриває основний зміст національних пріоритетів країни. Згідно з документом, саме інформаційна сфера відіграє важливу роль у реалізації стратегічних національних пріоритетів Росії, що, зі свого боку, досягається всіма організаційними, правовими і технічними засобами.

Основним фокусом реалізації системи інформаційної безпеки РФ є розвиток інформаційних технологій, постійний моніторинг інформаційного простору щодо загроз інформаційній безпеці, удосконалення форм та методів взаємодії елементів інформаційної безпеки, централізація та координації їхніх дій тощо з метою збереження культурних та історичних цінностей держави. Тож ми бачимо, що, оминаючи вживання поняття «стратегічні комунікації», російська влада говорить про використання комплексу заходів інформаційного характеру з метою досягнення і захисту національних інтересів, що й відповідає нашому розумінню страткому.

Російська Федерація активно використовує традиційні медіа, соціальні мережі, публічну дипломатію, інформаційні та психологічні операції для досягнення стратегічних цілей, особливо у сфері впливу на іноземні аудиторії.

З моменту заснування Russia Today Росія інвестує сотні мільйонів доларів у свою публічну дипломатію та інші заходи стратегічної комунікації. Сюди входять два великих інформаційних видання RT і Sputnik News, а також менш відомі сайти в соціальних мережах, такі як In the Now!, Russian Kitchen та Russia Beyond the Headlines [241]. Головна мета функціонування цих каналів – розхитування демократичних систем Західного світу та підрив цінностей серед населення.

Центр стратегічних комунікацій передового досвіду НАТО дійшов висновків, що система стратегічних комунікацій та інформаційних воєн РФ була готова до нових методів війни, починаючи кампанію в Україні. Зокрема, російський наратив широко базувався на історичній пам'яті, впливі на «співвітчизників» за кордоном, використанні обману як тактики відволікання, масованих дезінформаційних кампаніях, синхронізуванні меседжів для декількох цільових аудиторій одночасно (європейські країни, Україна та внутрішня аудиторія РФ) [232].

Аналізуючи дослідження у сфері стратегічних комунікацій Росії, слід зауважити, що така система сприймається через призму широкого використання медіа, соціальних мереж, зв'язків із громадськістю та реклами тощо [156]. Тобто найчастіше стратегічні комунікації російська спільнота ототожнює із пропагандою

як за допомогою невійськових форм та методів, так і демонстрацією військової потуги. Це підтверджують російські вчені, які розглядають стратегічні комунікації США як сучасний різновид пропаганди [95].

Сьогодні фокус Російської Федерації змістився в бік змагального характеру формування системи страткому шляхом розвитку інформаційно-комунікаційних систем для домінування в інформаційному просторі.

Прикладом є телевізійна мережна компанія RT (Russia Today), підконтрольна урядові РФ та фінансована ним міжнародна мережа телемовлення, що веде мовлення англійською, іспанською, французькою, арабською й російською мовами. Створена як компонент системи зв'язків із громадськістю з метою формування іміджу Росії за кордоном, починаючи із 2005 року, розширила своє мовлення на всі континенти світу. Однак за цей час неодноразово телеканал звинувачували в поширенні дезінформації. Так, у 2017 році була зареєстрована як «іноземний агент» у США, а великобританський регулятор мас-медіа (Office of Communicstions) заявив про порушення журналістських стандартів та поширення свідомо неправдивої інформації.

Показовим є те, що кожного року фінансування каналу збільшується. Так, за повідомленням ЗМІ, 2019 року RT витратила на 1,5 млрд рублів більше, ніж у 2018 році²³, а на 2020 рік на видатки телеканалу було заплановано 325 млн. євро²⁴.

Ми маємо розуміти, що пострадянські російські ЗМІ розроблялися насамперед як система зв'язків із громадськістю для панівних еліт. Усі основні російські ЗМІ належать державі, великим державним компаніям, таким як "Газпром", або олігархам, здебільшого близьким до президента Путіна, а тому вся інформація проходить через фільтр військово-політичних потреб та стратегічних цілей.

²³ Шахова, А. (2020). Рекорды за счёт бюджета. Телеканал Russia Today потратил 22,3 млрд рублей за год. Секреты Фирмы. <https://secretmag.ru/news/rekordy-za-schyot-byudzheta-telekanal-russia-today-potratil-22-3-mlrd-rublei-za-god.htm>.

²⁴ Детектор медіа. (2020). Російський RT поки не випускатиме нові проекти через скорочення бюджету. <https://detector.media/rinok/article/175679/2020-03-19-rosiyskiy-rt-poky-ne-vypuskatyme-novi-proiekty-cherez-skorochennya-byudzhetu/>

Примітним стало створення у 2017 році військ інформаційних операцій Збройних сил Російської Федерації, про що заявив міністр оборони РФ С. Шойгу²⁵. Цей підрозділ створений на заміну колишнього управління контрпропаганди, тому до сфери діяльності структури входить: викриття (іноземних) диверсій в електронних, паперових і телевізійних носіях; захист від хакерських атак; контрпропаганда як усередині країни, так і за її межами – і в інтернеті, і в ЗМІ тощо²⁶. Водночас, за дослідженням аналітиків Zecurion, оприлюдненим у газеті «Коммерсант», чисельність кібервійськ (до обов'язків яких і належать інформаційні операції) становить близько однієї тисячі осіб із фінансуванням близько 300 мільйонів доларів США щорічно²⁷.

Однак варто зауважити, що подібні структури традиційно входили до складу Збройних сил РФ, підтвердженням чого слугує дислокація на півострові Крим у складі Чорноморського флоту групи психологічних операцій, що здійснювала підривну діяльність проти української влади у 2013-2014 роках [114]. У статті «Війна за Україну: від інформаційних операцій до прямого вторгнення» [64] йшлося про еволюцію інформаційних операцій Кремля до операцій впливу, зокрема на когнітивну сферу, де агресивна комунікація трансформується в комунікацію на основі страху, паніки, придушення оптимізму, що і здійснюють інформаційні війська РФ, поширюючи Західним світом дезінформацію та маніпуляції стосовно слабкості демократичних систем, нівелювання цінностей, страху перед тероризмом тощо.

Тобто, говорячи про розуміння Росією системи стратегічних комунікацій, ми зіштовхуємося з поняттям пропаганди як моделі страткому держави-агресора, що робить її доволі успішною за умови впливу на близькі ментально, історично та культурно країни, а також на спільноти Західного світу з праворадикальними поглядами, яких останніми роками стає все більше.

²⁵ Шойгу сообщил о существовании информационных войск в России. (2017). BBC. Русская служба. <https://www.bbc.com/russian/news-39054052>.

²⁶ Шойгу рассказал о российских войсках информационных операций. (2017). РБК. <https://www.rbc.ru/politics/22/02/2017/58ad78cd9a794757f3c80ece>

²⁷ Коломыченко, М. (2017). В интернет ввели кибервойска. Коммерсантъ. <https://www.kommersant.ru/doc/3187320>

Підсумовуючи, можемо констатувати, що модель стратегічних комунікацій Росії – це комплекс піар-заходів на основі сучасних інформаційних технологій і суспільних інтеракцій, спрямованих на розширення культурних та ціннісних кордонів Росії серед внутрішньої і зовнішньої аудиторій.

Не можна оминати увагою і реалізацію стратегічних комунікацій військово-політичного блоку *Північноатлантичного Альянсу*.

Зміни в інформаційному середовищі, нові способи комунікації із суспільством, динамічний розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій висувають низку нових викликів для оборонно-безпекового сектору у країнах світу. У Північноатлантичному Альянсі це зрозуміли під час виконання завдань (операцій) у багатьох регіонах світу. Наслідком такого досвіду стало започаткування роботи над розробленням концепції стратегічної комунікації Альянсу, в результаті якої було опубліковано низку документів із цього питання. Частково паралельно з розвитком союзної концепції, а іноді і в результаті появи цієї концепції, окремі держави-члени почали розробляти власні національні рішення в цій галузі.

Як зазначає Т. Сивак, найбільшого поширення стратегічні комунікації набули саме у сфері безпеки й оборони. Це результат того, що стратегічні комунікації вперше були описані військовими інституціями і набули подальшого розвитку й активно використовуються в Північноатлантичному альянсі [153]. НАТО приділяє значну увагу розвитку стратегічних комунікацій. Зокрема, за роки обговорення питань стратегічних комунікацій було окреслено окремий напрям діяльності, створено структури, що проводять наукові дослідження у цій сфері, вивчають досвід та розробляють інформаційно-комунікативні технології. Це сприяло створенню у 2014 р. у Латвії Центру передового досвіду з питань стратегічних комунікацій²⁸, що підтримує консультування з питань стратегічних комунікацій. Подальший розвиток можливостей Альянсу у сфері стратегічних комунікацій передбачено у двох аспектах: у нормативно-правовій і структурно-організаційній діяльності.

²⁸ NATO Strategic Communications Centre of Excellence Riga, Latvia. URL: <http://www.stratcomcoe.org>.

У свою чергу стратегічні комунікації НАТО регламентуються двома основними документами: Політикою стратегічних комунікацій НАТО (NATO Strategic Communications Policy) та Концепцією стратегічних комунікацій НАТО (NATO Military Concept for Strategic Communications). Тут «стратегічні комунікації визначають як скоординовані та належним чином використані комунікативну діяльність і можливості Альянсу (публічна дипломатія, цивільні зв'язки з громадськістю, військові зв'язки з громадськістю, інформаційні та психологічні операції (за необхідності)) для підтримки політики НАТО, а також для досягнення цілей загалом» [23].

Так, у штабах НАТО використовується три моделі організації роботи, описані у посібнику НАТО зі стратегічних комунікацій (2015 р.):

Перша модель базується на створенні підрозділу радників зі стратегічних комунікацій у штабах командувань стратегічного та оперативного рівнів для ефективного нагляду за веденням комунікації на відповідних рівнях.

Друга модель орієнтується на створення окремої посади заступника начальника штабу зі стратегічних комунікацій з відповідними підлеглими підрозділами, що виконують завдання щодо зв'язків із громадськістю, аналізу медіаінформації, взаємодії із засобами масової інформації для поширення власних наративів/тем/меседжів, а також щодо координації інших компонентів страткому, як-то інформаційних, психологічних операцій та цивільно-військового співробітництва.

Третя модель передбачає надання повноважень начальнику стратегічних комунікацій як спеціальному заступникові командувача зі всіма координаційними і наглядовими функціями [58, 10].

Підручник зі стратегічних комунікацій НАТО (NATO Strategic Communication Handbook, 2017 року) розглядає стратегічні комунікації як спосіб мислення, функцію і процес. Документ наголошує на тому, що організаційні структури страткому все ще перебувають у перехідному стані і кожний командир/начальник сам формує найбільш ефективну, на його думку, структуру. Однак НАТО орієнтує на дві базові моделі страткому:

1. Групова модель, де військові зв'язки з громадськістю, психологічні та інформаційні операції згруповані в єдине ціле і підпорядковані керівнику зі стратегічних комунікацій. Провідну позицію займають зв'язки з громадськістю.

2. Спадкова модель, де керівник стратегічних комунікацій і керівник зв'язків із громадськістю виконують зв'язкову роль, а традиційні елементи страткому розміщені у відповідних підрозділах. У цій моделі голова страткому має повноваження з координації, а також працює через ради, робочі групи та наради для досягнення консенсусу й керівництва плануванням та операційною діяльністю [237].

Як бачимо, кожна модель страткому НАТО передбачає, що спеціаліст зі стратегічних комунікацій – це радник командира, що надає йому статусу окремого помічника, а не ставить у залежність від інших споріднених служб, як-от морально-психологічного забезпечення.

Генеральний секретар А. Расмуссен у штаб-квартирі НАТО затвердив систему стратегічних комунікацій для Міжнародних сил сприяння безпеці (МССБ-А) (NATO / ISAF Strategic Communication Framework), що входило до питань політико-військового керівництва по всій вертикалі командування. Завданням підрозділу було поширення ключових тем про місію НАТО в Афганістані, що забезпечувало довготермінове партнерство між Афганістаном та Альянсом. А отже сформований медіацентр операцій створював основні меседжі, продукти тощо [58, 11-15].

Отже, комунікація у штаб-квартирі НАТО (Брюссель) в інтересах Міжнародних сил сприяння безпеці здійснювалась завдяки такому [181]:

1. Створення медійного центру операцій (МЦО) (Media Operations Centre), підпорядкованого підрозділу штаб-квартири НАТО з преси та медіа (ЗМІ). Цей центр відповідав за узгодженість і синхронізацію всіх комунікативних спроможностей Альянсу у питаннях ведення операцій.
2. Створення офісу речника.
3. Запуск телеканалу “NATO TV” та покращення вебсайту штаб-квартири “NATO HQ”.

4. Функціонування підрозділу, який за функціоналом подібний до структур цивільно-військового співробітництва, де фахівці глибоко вивчали оперативне середовище, будували стосунки з місцевими громадами, ЗМІ, лідерами думок тощо.

Аналізуючи ці моделі, можна зробити висновок, що підрозділи зі стратегічних комунікацій зосереджують увагу на дослідженні й сегментації аудиторії на основі її культурних та інформаційних потреб. Це дає можливість більш ефективно продукувати наративи – теми – повідомлення. Також до функцій цих моделей можна зарахувати:

- комунікаційний аудит і прогнозування інформаційних ризиків;
- співпрацю з лідерами думок для висвітлення діяльності НАТО;
- підготовку спеціалістів зі стратегічних комунікацій тощо.

Організація функціонування структур, що відповідають за реалізацію стратегічних комунікацій та споріднених тем, як-от протидія пропаганді, нейтралізація деструктивних інформаційних впливів тощо, у Європейському Союзі має систематичний характер. Так, на європейському просторі діє щонайменше три підрозділи зі стратегічних комунікацій:

1. Оперативна робоча група зі стратегічних комунікацій Європейського Союзу (East StratCom Task Force).
2. Європейський центр протидії гібридним загрозам (European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats).
3. Центр передового досвіду з питань стратегічних комунікацій (NATO Strategic Communications Centre of Excellence).

Аналізуючи їхні функції, можемо виокремити приблизну організаційно-штатну структуру таких підрозділів, які реалізують ці функції:

- Дослідницька група (аналіз інформаційного простору, виявлення викликів і загроз безпеці, дослідження у сфері стратегічних комунікацій тощо).
- Навчально-тренувальна група (інформаційна підтримка партнерів, підготовка відповідних кадрів, розроблення методичних матеріалів/курсів тощо).

- Медіацентр (створення наративів, вироблення та поширення інформаційних продуктів, робота із соціальними медіа).
- Група зв'язків із громадськістю (колаборація із спільнотами (community engagement), робота зі ЗМІ, планування медійної діяльності тощо) [122].

Щодо політики НАТО у сфері стратегічних комунікацій, то з 2009 року вона не зазнала кардинальних змін. Експерти стверджують, що діяльність Альянсу в галузі стратегічних комунікацій стає безперервною [267], і це відбивається насамперед у:

структурно-організаційній роботі, наслідком якої є формування у 2014 році NATO Strategic Communications Centre of Excellence (Центру передового досвіду з питань стратегічних комунікацій)²⁹;

нормативно-правовій діяльності, результатом якої стало скоординоване регулювання документів щодо реалізації стратегічних комунікацій.

До ключових завдань Центру належать:

- дослідження та пошук практичних рішень наявних проблем;
- сприяння формуванню й гармонізації доктрини стратегічних комунікацій;
- аналіз застосування стратегічних комунікацій у процесі проведення військових операцій;
- інтенсифікація навчальних, освітніх зусиль та перспектив взаємодії³⁰.

Центр працює і фінансується за рахунок спонсорських внесків країн-учасниць. Центр був заснований Латвією, Естонією, Німеччиною, Італією, Литвою, Польщею та Великобританією у 2014 р. Уже у 2016 році приєдналися Нідерланди й Фінляндія; у 2017 р. – Швеція, у 2018 р. – Канада, на початку 2019 р. – Словаччина, у 2020 році – Данія і США. Франція та Угорщина мають приєднатися до 2021 року.

²⁹ NATO Accredits Centre of Excellence for Strategic Communications in Riga. (2014). Minister of Foreign Affairs of The Republic of Latvia. <https://www.mfa.gov.lv/en/news/latest-news/39360-nato-creditscentre-of-excellence-for-strategic-communications-in-riga>

³⁰ From NATO Stratcom COE. <https://www.stratcomcoe.org/about-us>

Однак, як видно зі звіту RAND Corporation, про який ми згадували раніше, стратегічні комунікації вимагають перегляду своєї організаційної структури. Так, К. Пол наголошує на партнерстві між державою та приватним сектором для кращого досягнення стратегічних цілей. Зокрема, під час побудови моделі стратегічних комунікацій організація повинна звернути увагу на таке:

- проводити дослідження та аналіз;
- бути репозиторієм експертності;
- консультувати вище керівництво;
- проводити експерименти й пілотні комунікаційні програми;
- бути центром для обміну ідеями;
- інвестувати в інновації;
- бути фінансово незалежною у реалізації стратегічних комунікаційних заходів.

Документи НАТО у сфері реалізації стратегічних комунікацій хоча й є зразком для всіх країн-членів Альянсу, однак не носять імперативного характеру. Кожна країна-учасниця Договору будує систему стратегічних комунікацій, виходячи з власних національних інтересів та спроможностей.

Так, аналітичні дослідження В. Бебика доводять, що *Великобританія* розглядає стратегічні комунікації як механізм реалізації військово-економічної потуги держави. А тому у сфері оборони визначаються такі напрями діяльності страткому:

- інформування та розбудова довіри до оборонних інституцій;
- залучення відповідних акторів до інформування, попередження і для спрямування до стійкого сприйняття фактів;
- зміна позиції та вплив на світосприйняття суспільства;
- розбудова міжнародного впливу і зменшення ймовірності антибританської діяльності;
- розвиток та підтримання взаємодії з міжнародними партнерами [38, 257].

Міністерство оборони Великобританії акцентує увагу на аудиторієцентричності під час формулювання стратегій, а це можливе через тісну міжвідомчу співпрацю та доступ до контролю порядку денного, що транслюється у ЗМІ [190].

Французька Республіка зосередила діяльність стратегічних комунікацій на розвитку цифрових технологій та використанні новітніх медіа на всіх рівнях комунікації. Однією з причин стала маргіналізація традиційних медіа і спрямованість на більш молоду аудиторію, віком до 35 років. Це стало своєрідним позитивом у роботі із цільовими аудиторіями, зокрема внутрішньою, оскільки процес донесення меседжів став простішим та позбавленим фільтрів друкованої преси [38, 263-267]. Важливим для оборонно-безпекового сектору Франції у питанні розвитку стратегічних комунікацій стала діяльність Французького інституту (франц. – Institut français) для потреб оборонно-безпекового сектору, який значно розширив комунікаційні можливості через просування французької мови та культури серед іншомовного населення.

З огляду на глобальні зміни й протистояння за геостратегічне домінування, сфера оборони Франції зазнала деяких змін: створені Біла книга з оборони та національної безпеки (2013 рік), Стратегічний огляд оборони та національної безпеки (2017 рік), Міжнародна цифрова стратегія (2017 рік), новий Стратегічний огляд (2018 рік) [38, 269]. Таким чином, система стратегічних комунікацій Франції переважно спрямована на цифрові загрози майбутнього, що відображено у ряді нормативно-правових актів та змін до організаційних структур, зокрема на рівні Міністерства оборони запропоновано створити Координаційний центр із протидії кіберкризам на міжвідомчому рівні.

Фахівці *Німеччини*, говорячи про стратегічні комунікації, особливу увагу спрямовують на інформування внутрішньої аудиторії та забезпечення підтримки рішень суспільством. Основне завдання у цій сфері відведено зв'язкам із громадськістю. Головним викликом перед німецькою системою стратегічних комунікацій, особливо під час кризи, є слабкість системи у питаннях дезінформації. Тому й ключовими напрямками у системі страткому є: моніторинг та аналіз

дезінформації, спростування, міжвідомча співпраця у цій царині [38, 276-278]. Звичайно, не залишається осторонь і питання кіберзахисту й деструктивного впливу глобального тероризму, акти якого досить часто трапляються у країні.

В Естонії діє оборонний центр стратегічних комунікацій під командуванням кібероперацій. Головними завданнями центру є:

- інформаційна підтримка операцій шляхом виготовлення та поширення медіапродуктів;
- управління засобами масової комунікації;
- залучення ключових організацій і гравців для підтримки сил оборони;
- підготовка фахівців.

Центр складається із трьох груп: аудіо-, фото-, відеогрупа; група друкованих ЗМІ; група цифрових медіа³¹.

Республіка Польща визначила своє бачення стратегічних комунікацій, у якому акцентує увагу на усвідомлених та скоординованих комунікаційних заходах, досягнутих на всіх рівнях командування і спрямованих на внутрішню і зовнішню аудиторію Міністерства оборони для досягнення стратегічних цілей у національній, союзній та коаліційній сфері [227]. Однак, за аналізом експертів, польська система стратегічних комунікацій все ще перебуває у стані розвитку. Деякими з проблем є: низька координація між компонентами стратегічних комунікацій, занадто складна система організації із змішаними компетенціями, відсутня узгодженість комунікації на державному рівні, відсутність концепції стратегічної комунікації відповідно на національних цілей [221].

Концепція стратегічних комунікацій збройних сил Республіки Польща насамперед керується інтересами держави, а не союзницьких країн та Альянсу в цілому. Тому першочерговою метою стратегічних комунікацій армії Польщі є синергетичний підхід до організації комунікаційної діяльності для забезпечення національних пріоритетів країни, зокрема фокус на використанні можливостей військової преси та інформаційної діяльності, рекламування й підвищення іміджу інформаційних і психологічних операцій. Допоміжними функціями є діяльність у

³¹ STRATCOM Centre MoD Estonia. <https://mil.ee/en/landforces/cyber-command/strategic-communications-centre/>

сферах цивільно-військового співробітництва (CIMIC – civil-military cooperation), залучення ключових лідерів (KLE – key leaders engagement), соціальних медіа та військової дипломатії (військові закордонні справи – МЗС) з метою досягнення їхньої повної злагодженості з кінетичними діями [218, 123-124].

Основна сфера функціонування стратегічних комунікацій – це інформаційне середовище, яке функціонує у трьох вимірах – фізичному, інформаційному та когнітивному. І всі ці три сфери є необхідною умовою для ефективної реалізації стратегічних комунікацій для забезпечення національних інтересів держави. На цих трьох сферах також зосереджена нова Стратегія національної безпеки Республіки Польща 2020 року [25], де зазначено про створення єдиної системи стратегічних комунікацій держави, завданням якої має бути *прогнозування, планування та реалізація послідовної комунікативної діяльності* з використанням широкого спектру комунікаційних каналів і засобів масової інформації, а також інструментів розвідки та впливу в різних сферах національної безпеки. Основним викликом залишається поширення дезінформації в інформаційному середовищі, що впливає і на діяльність та стан армії країни, а тому модель стратегічних комунікацій ЗС Польщі орієнтується на широке застосування традиційних ЗМІ та соціальних медіа, що дає можливість набагато швидше реагувати на мінливу ситуацію та впливати на власні дії [218, 126-127].

Як бачимо на прикладі декількох країн НАТО, системи стратегічних комунікацій неоднорідні і розвиваються за власним національним сценарієм, що уможливорює варіації у побудові ефективної моделі страткому. Однак варто пам'ятати про спільність таких дій і визначеність пріоритетів у забезпеченні національної безпеки.

Оскільки ми зазначали, що початково стратегічні комунікації виокремилися із практики PR, тому вважаємо за доцільне звернутися і до досліджень із цієї наукової царини щодо моделі функціонування системи стратегічних комунікацій, а також тому, що з досвіду країн-членів НАТО саме зв'язки з громадськістю є ключовим елементом у стратегічних комунікаціях, що забезпечує реалізацію завдань страткому і варіанти вимірювання ефективності.

Дослідження, опубліковане у Міжнародному журналі зі стратегічних комунікацій, свідчить про гібридність у побудові моделей стратегічних комунікацій, однак основою для них залишаються міцні взаємозв'язки між елементами. Отож, виділено такі найбільш поширені структури організації стратегічних комунікацій:

- мережева, де різні елементи пов'язані між собою за допомогою технологій. У практиці зв'язків із громадськістю, наприклад, незалежні спеціалісти можуть широко використовувати мережі, оскільки вони здатні стати частиною організаційної структури, яка функціонує так само, як велике агентство;

- матрична організація, яка типово використовується для реалізації проєктів і значною мірою розташована в межах багатодивізійних організацій. Поширеність матричної структури підтверджує думку, що комунікація дедалі більше визнається важливою для успішної реалізації проєкту [273].

Можемо зробити висновок, що наявна модель стратегічних комунікацій країн НАТО в оборонно-безпековому секторі хоча й має досить бюрократичний характер, однак адаптується до стрімкого розвитку технологій. Так, підрозділи євроатлантичного простору будують свою роботу з огляду на взаємодію з різними інституціями, державами та приватним сектором, що було б неможливе без використання мережевої системи організації. Водночас варто пам'ятати про координацію і синхронізацію з партнерами відповідно до реалізації національних інтересів.

2.3. Мас-медіа в системі стратегічних комунікацій в Україні.

Стратегічні комунікації як концепт належать до інструменту, який використовують для просування власного іміджу й загальної місії. Особливе місце та роль у цьому посідають зв'язки з громадськістю і засоби масової інформації, завдяки яким формується громадська думка, а отже, суспільна підтримка та довіра.

НАТО приділяє особливу увагу ролі ЗМІ в системі стратегічних комунікацій, адже всі кризи та будь-яка діяльність інститутів безпеки супроводжується

прицільною увагою журналістів. Такі технології, як супутникове мовлення і широке охоплення мережею Інтернет, відкрили доступ до регіональних та міжнародних мас-медіа, що спричинило збільшення впливу ЗМІ на уряди й окремі організації. Крім того, порівняно дешеве друкарське та копіювальне обладнання принесло друкованим мас-медіа значно ширшу аудиторію. Підтримка громадської думки має вирішальне значення для демократичних урядів, а це впливає на процес ухвалення рішень, включно з військовими діями, і презентацію цих варіантів рішень різним аудиторіям. Саме тому уряди та міжнародні організації / установи повинні демонструвати певний рівень прозорості своїх дій, а отже, існує необхідність проявляти активність у створенні інформаційних приводів, поширенні інформації, співпраці із ЗМІ, одночасно протидіючи інформаційним операціям з метою підірвати громадську підтримку [15].

Додаток (записка-пояснення) до Об'єднаної доктрини 1/12 "Стратегічні комунікації: військовий внесок" (Strategic Communication: The Defence Contribution (Joint Doctrine Note 1/12)) [27] розглядає мас-медіа як засіб донесення ідей / пояснення стратегій / комунікації у загальній системі стратегічних комунікацій. Повсюдність ЗМІ ускладнює можливості військових впливати на сприйняття аудиторії та управляти цим процесом, а тому завдання командира – одночасно впливати як на цільові аудиторії (внутрішні та зовнішні) через медіа, так і навпаки. Військові Великої Британії визначають роль ЗМІ як елементу побудови репутації, внутрішньої комунікації, відновлення і підтримки довіри, інформування, впливу та залучення спільнот, публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю та операцій впливу. Відповідальним за цей напрям є Директорат медіа та комунікацій Міністерства оборони ВБ як частина загальної системи стратегічних комунікацій. Однак, відповідно до загальної комунікаційної стратегії держави, підрозділ виконує провідну роль у зовнішній комунікації, забезпечуючи узгодженість публічної комунікації, меседжів міністерства, включно з внутрішньою комунікацією, а також кризових комунікацій у синхронізації з іншими компонентами системи страткому.

Сучасний розвиток технологій і нові театри воєнних дій показали важливість використання не лише традиційних медіа, а й новітніх, залежно від наявного інформаційного середовища та потреб суспільства. А тому важливо говорити не просто про канали й засоби передавання інформації, а про способи її поширення з метою отримання зворотного зв'язку від аудиторії.

Тому, як указує В. Бебик у монографії «Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах», до традиційних джерел стратегічних комунікацій належать засоби масової комунікації, які є важливим складником взаємодії між урядами / дипломатами / військовими та суспільством [38, 255]. Саме традиційні медіа й соціальні мережі є предметом нашої уваги, оскільки вони функціонують як провідники реакцій суспільства та змін у країні, зокрема під час кризи, оскільки тут формується громадська думка.

Сучасні війни ведуться за свідомість громадян, за їхню прихильність і готовність слідувати. На це сьогодні витрачаються фінансові та людські ресурси, розробляються нові стратегії, застосовуються технології. Тому одне із завдань стратегічних комунікацій – розуміти потреби своєї аудиторії, що і як вона хоче чути / бачити / відчувати. Так, робота із ЗМК у системі страткому посідає одне з важливих місць. Тут відбувається поширення наративів, вплив на формування чи підтримку іміджу організацій або країни, взаємодія із суспільством, отримання зворотного зв'язку тощо. Саме медіасфера є фактичним матеріалом для аналізу діяльності стратегічних комунікацій.

Критичним аспектом наразі є те, що медіапростір України досить незахищений, а тому інформаційна війна РФ здійснюється шляхом впливу на населення як через суто російські ЗМК, так і через українські радикальні мас-медіа чи медіа з російським фінансуванням. Відповідно, роль саме ЗМК і професійних журналістів у захисті інформаційного простору є ключовою, оскільки лише шляхом їхнього усвідомлення та відповідального ставлення до поширення інформації, дотримання журналістської етики і стандартів, прозорої редакційної політики та фахових працівників можливо зменшити російський вплив.

Як відзначає В. Іванов, входження суспільства у нову інформаційну стадію розвитку зумовлює увагу до медіабезпеки, де значну роль відіграє Інтернет як засіб комунікації. Він характеризується такими перевагами, як глобалізація, наявність мультимедіа та інтерактивність, але водночас несе низку загроз, як-от: доступ до конфіденційної інформації, посилення матеріалів, що спонукають до ненависті, ксенофобії, тероризму, простота і швидкість поширення інформації, зниження ексклюзивності тощо [59].

Актуальною у межах нашого дослідження є Доктрина МО Великобританії «Медіаоперації». Військові фахівці у цьому документі визнають, що Альянс та партнери приділяють мало уваги саме місцю засобів масової комунікації у системі стратегічних комунікацій для досягнення визначених цілей. Медіаоперації визнаються як засіб досягнення інформаційної стратегії Королівства шляхом узгодження тем і меседжів на всіх рівнях. Це ключовий засіб формування громадської думки серед національної та міжнародної аудиторії. У доктрині медіаоперації розуміються як напрям діяльності для забезпечення своєчасного, точного та ефективного надання [через засоби масової інформації] публічної інформації (P Info) і реалізації політики зв'язків із громадськістю (PR) в операційному середовищі з одночасною підтримкою безпеки операцій [21].

Варто зосередитися на певних принципах медіаоперацій, описаних у цьому документі:

- Безпека операцій: інформація у ЗМІ не повинна містити інформації з обмеженим доступом, щоб не зашкодити перебігу операцій.
- Зосередженість на бажаному результаті: медіаоперації повинні бути узгоджені із загальною інформаційною стратегією шляхом включення своїх об'єктів.
- Базування на медіавпливах/ефектах: ЗМІ – це операційний вимір, а отже, бажаним є результативність стратегії, а не кількісні показники вимірювання ефективності ЗМІ та розділення новин на позитивні й негативні.
- Правда: слід уникати маніпулювання у ЗМІ.
- Довіра.

- Своєчасність: вчасна, швидка взаємодія між ЗМІ та військовими, забезпечення їх якісною й цінною інформацією під час проведення операцій.
- Підготовка: планування, налагодження взаємозв'язків.
- Відкритість / прозорість: позитивна взаємодія із ЗМІ, чітке та просте пояснення військовими перспективи операції чи її результату. План медіаоперацій, як частина ширшої інформаційної стратегії, повинен містити чіткі цілі та повідомлення, перераховувати цільову аудиторію й засоби, за допомогою яких слід охопити ці аудиторії. Кожен план медіаоперацій повинен враховувати мову та культуру відповідної цільової аудиторії, зокрема, й населення країни, що приймає, та будь-яких меншин.
- Протидія дезінформації. Під час військових операцій слід припускати, що супротивники будуть використовувати дезінформацію, намагаючись підірвати волю і згуртованість об'єднаних сил, а також розширити громадську підтримку власних справ. Співробітники ЗМІ повинні встановити ефективні, достовірні та своєчасні процедури спростування, щоб протидіяти наслідкам неточних і недостовірних матеріалів у ЗМІ [21].

Оскільки ці принципи спрямовані на чітке планування медіаоперацій, то вони є складовою частиною операцій впливу. Медіаоперації відіграють важливу роль у комунікації між командирами та населенням.

Проблематично те, що такі елементи системи стратегічних комунікацій, як робота із лідерами думок, публічна дипломатія, активні аудиторії досить недооцінені під час планування комунікаційної діяльності, а тому найчастіше через ЗМК варто поєднати ці елементи у єдину ефективну систему. Важливо підкреслити, що мас-медіа в такому разі повинні розглядатися і як інструмент, і цільова аудиторія для страткому оборонно-безпекового сектору.

Ми вже зазначали, що внутрішня комунікація – це в першу чергу самоідентифікація себе і своїх цінностей стосовно організації. А оскільки основну інформацію про оборонно-безпековий сектор ми отримуємо з новин, зокрема цивільного медіасегменту, то імідж та відчуття довіри, який формується тут, є

критичним для системи стратегічних комунікацій у питаннях внутрішньої комунікації.

Іншим аспектом є роль засобів масової комунікації під час висвітлення подій збройного протистояння. Існує низка обмежень щодо роботи в зоні ведення бойових дій. І часто ці обмеження сприймаються як цензура і нападки на свободу слова. Однак працівники медіа повинні усвідомлювати небезпеки, які вони можуть принести не лише військам, а й суспільству, якщо не дотримуватимуться правил інформаційної гігієни та ігноруватимуть співпрацю з пресофіцерами секторів. Журналісти повинні усвідомлювати, що, працюючи із чутливою інформацією, вони є ретранслятором не лише фактів, а й емоцій, якими так вдало користуються сьогодні, в епоху постправди.

Традиційно медіапростір найбільш сприйнятливий до інформаційних впливів з багатьох причин, зокрема, з питань власності ЗМІ чи використовуваних онлайн-платформ; падіння довіри; застосування маніпулятивних технік та пропаганди; засилля розважального контенту, який створює інформаційний шум і в якому найлегше вплинути на свідомість; низької медіаграмотності населення.

Саме тому процес розвитку та інституціоналізації системи стратегічних комунікацій актуалізує питання вдосконалення професійних стандартів працівників медіасфери, модернізацію та технологізацію медіаіндустрії.

Фахівці в системі стратегічних комунікацій розуміють роль засобів масової комунікації для досягнення стратегічних цілей організації чи держави. Однак із власних спостережень можемо сказати, що існує певна диспропорція саме у використанні загальнонаціональних ЗМІ та власних інформаційних ресурсів. Певне, через названі вище причини стати повноцінним комунікатором у національній системі медіа важко, однак і сила власних медіа використовується фахівцями страткому не повною мірою. Це може свідчити про: а) погане планування комунікаційної діяльності; б) недостатню фаховість спеціалістів; в) нерозуміння можливостей власних медіа; г) неспрямованість комунікацій; г) відсутність аналізу інформаційного простору та місця в ньому власних медіа.

Таким чином, засоби масової комунікації є одним із ключових елементів у системі стратегічних комунікацій і його ефективне використання допоможе налагодити взаємозв'язок із аудиторією, що, зрештою, є кінцевою метою на шляху до досягнення цілей та підтримки суспільством рішень військово-політичного керівництва країни.

2.4. Реалізація стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України в умовах викликів гібридної війни та інформаційного протистояння.

Удосконалення можливостей із виявлення загроз і реагування на них в інформаційній сфері держави та здійснення відповідних заходів в інтересах Міністерства оборони і Збройних Сил України є одним із пріоритетних напрямів діяльності уряду. Тому очевидна необхідність запровадження та вдосконалення стратегічних комунікацій як дієвого інструменту нейтралізації деструктивних впливів і, відповідно, реалізації реформи комунікативної діяльності держави.

Так, з початку російської агресії Рада національної безпеки та оборони України (РНБО) стала центром боротьби з антиукраїнськими інформаційними кампаніями, а також органом, у межах відповідальності якого лежала координація урядових комунікацій з інформаційних питань, у тому числі стратегічних комунікацій.

Одним із перших кроків у цьому напрямі стало створення у 2014 році при РНБО громадської організації Інформаційно-аналітичний центр національної безпеки України (ІАЦ РНБО)³², який саме й опікувався питаннями узгодження комунікаційної політики оборонно-безпекового сектору. Офіційний сайт центру висвітлює оперативні новини та ексклюзивну інформацію Штабу АТО/ООС, РНБО та інших силових відомств.

До того ж, із 2014 року у співробітництві з ІАЦ РНБО на постійній основі працює Український кризовий медіацентр (УКМЦ)³³, мета якого – підтримка іміджу України за кордоном. Серед інших завдань медіацентру – аналіз гібридних

³² Офіційний сайт ІАЦ РНБО <http://mediambo.org>

³³ Офіційний сайт УКМЦ <https://uacrisis.org/uk/>

загроз і протидія їм, майданчик для дискусій із представниками медіа та громадськості, комунікація щодо реформ і підтримка регіональних медіа. Центром було виконано низку важливих для України проєктів, зокрема у співробітництві із USAID, NATO, Естонським Центром Східного Партнерства, чеським аналітичним центром «Європейські цінності», Посольством США тощо.

Не менш значущим у системі забезпечення інформаційної безпеки держави є пресцентр штабу Операції Об'єднаних Си³⁴, який перебуває на передовій російської збройної агресії. Центр забезпечує оперативне інформування громадськості та представників ЗМІ, забезпечує інформаційне супроводження ООС на Сході України тощо.

Формування національної системи стратегічних комунікацій передбачає створення відомчих систем стратегічних комунікацій у центральних органах виконавчої влади, у тому числі в Міністерстві оборони України. Т. Сивак зазначає, що стан організаційного забезпечення впровадження стратегічних комунікацій у діяльність центральних органів державного управління визначається структурним і нормативно-правовим дисбалансом [153].

Ми погоджуємося із Т. Сивак і стверджуємо, що модель стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору наразі перебуває в дисбалансі та не виконує своєї функції через відсутність централізації і чіткого алгоритму реалізації комунікаційних спроможностей.

У першому розділі ми наводили варіант моделі стратегічних комунікацій, запропонований українськими фахівцями. Наведений варіант логічно окреслював упровадження системи стратегічних комунікацій МОУ та ЗСУ. Це, у свою чергу, створювало можливість визначити конкретний порядок діяльності у системі інформаційно-комунікаційних заходів МОУ й ЗСУ. Така робота передбачає аналіз інформаційному простору та прогнозування наслідків від загроз інформаційній безпеці. Результати аналізу мають становити основу для оперативного планування і ситуаційного управління інформаційними заходами. Ця модель повинна діяти за принципом централізації, де стратегічне планування відповідатиме задуму, а

³⁴ Офіційний сторінка у Facebook <https://www.facebook.com/pressjfo.news/>

організація інформаційно-комунікаційних заходів виконуватиметься підпорядкованими структурами. Проте й на сьогодні така модель не імplementована повною мірою.

Наразі ж ми зосередимося на наявних інформаційних структурах МО та ЗС України, у межах яких відбувається розбудова й реалізація стратегічних комунікацій, а також міжвідомча координація, зокрема через МЗС і МКІП.

Таким чином, ми представили спроможності оборонного сектору у вигляді таблиці (табл. 2.1.) (функції взяті із Положень про зазначені структури).

Таблиця 2.1. Спроможності оборонного сектору у сфері забезпечення стратегічних комунікацій

(станом на грудень 2021 року)

| Міністерство оборони України | | Збройні Сили України | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Директорат інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій Міністерства оборони України | Управління преси та інформації Міністерства оборони України | Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України | Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України |
| <ul style="list-style-type: none"> - формування, координація та моніторинг державної інформаційної політики у сфері оборони; - забезпечення формування системи стратегічних комунікацій; - координація діяльності суб'єктів стратегічних комунікацій МОУ, ЗСУ. | <ul style="list-style-type: none"> - зовнішні комунікації; - взаємодія зі ЗМІ; - інформування громадськості та особового складу ЗСУ про діяльність; - аналіз моніторингу інформаційного середовища; - реалізація державної інформаційної політики; - участь у здійсненні заходів стратегічних комунікацій. | <ul style="list-style-type: none"> - організація постійного проактивного інформування громадськості, міжнародної спільноти та засобів масової інформації (далі – ЗМІ) про діяльність Збройних Сил України; - здійснення інформаційного супроводу діяльності і задоволення інформаційних потреб Головнокомандувача Збройних Сил України та Генерального штабу; - виявлення, аналіз і прогнозування ймовірних іміджевих інформаційних загроз для Збройних Сил України та вжиття заходів щодо їх запобігання та нейтралізації; - організація, реалізація та координація кризових комунікацій у Збройних Силах України; - здійснення загального управління, координації та методичного супроводу діяльністю служби зв'язків із громадськістю; - участь у реалізації завдань та розвитку спроможностей системи стратегічних комунікацій Збройних Сил України. | <ul style="list-style-type: none"> - організація, координація, синхронізація та контроль за реалізацією заходів стратегічних комунікацій у ЗС України; - забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів стратегічних комунікацій ЗС України; - розвиток спроможностей ЗС України з питань стратегічних комунікацій та проведення їх оцінювання; - розробка та уточнення планувальних документів стратегічного застосування ЗС України, інших складників сил оборони в частині, що стосується питань стратегічних комунікацій. |

Аналізуючи Положення про перераховані структури, ми припустили, що реалізація стратегічних комунікацій в оборонному секторі носить несистемний характер. Адже всі чотири структури, що відповідають за стратегічне планування відповідно до інформаційної політики держави у сфері оборони, мають дублювальні функції та завдання, серед яких моніторинг інформаційного простору, внутрішні й зовнішні комунікації, координація діяльності тощо. Лише одна структура чітко окреслила питання оцінювання ефективності стратегічних комунікацій.

Також згідно з «Інструкцією з реалізації стратегічних комунікацій у Збройних Силах України», затвердженою наказом Генерального штабу Збройних Сил України № 374 від 07.10.2016 (ДСК), координаційним органом у системі стратегічних комунікацій визначена Рада з комунікацій Генерального штабу Збройних Сил України, створена ще 2016 року, яка наразі не функціонує на повну силу.

Отже, в оборонно-безпековому секторі залишається невирішеним питання координації та синхронізації між усіма структурами і відповідальності за виконання завдань держави у сфері запровадження стратегічних комунікацій, які повинні реалізовувати єдину інформаційну політику держави в галузі оборони.

Аналізуючи Концепцію стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України (2017 р.) та наявні наразі структури страткому в оборонно-безпековому секторі, ми дійшли висновку, що логічним є відновлення або створення на базі МОУ координаційного чи ситуаційного центру зі стратегічних комунікацій, який відповідав би за формування інформаційної політики та синхронізацію всіх компонентів (суб'єктів СК згідно з Концепцією, пункт 3.2.) у єдиній функціональній структурі, а відповідно, і налагодження міжвідомчих взаємозв'язків та координацію зі стратегічними цілями держави.

З огляду на такий підхід можна запропонувати таке функціональне забезпечення діяльності центру:

- розробка інформаційної політики держави у сфері оборони;

- аналіз інформаційного простору щодо викликів, ризиків і загроз національній безпеці держави;
- удосконалення нормативно-правової бази з питань стратегічних комунікацій;
- стратегічне комунікаційне планування;
- розробка та реалізація наративів (у тісній координації з Офісом Президента, РНБО, Міністерством культури та інформаційної політики);
- дослідження цільових аудиторій;
- координування діяльності компонентів/суб'єктів стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору;
- проведення консультативно-дорадчих заходів у сфері компетенції;
- оцінювання ефективності стратегічних комунікацій та відповідно кореляція поточного планування для досягнення стратегічних цілей;
- стратегічне прогнозування.

Доктрина зі стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України визначає *систему стратегічних комунікацій* як сукупність суб'єктів стратегічних комунікацій зі встановленими між ними взаємозв'язками, діяльність яких спрямована на реалізацію стратегічних комунікацій [1, 8]. Також зазначено, що саме зв'язки з громадськістю є одним із головних компонентів системи стратегічних комунікацій, на чому, власне, варто зосередити увагу, говорячи про побудову моделі страткому в оборонно-безпековому секторі. Це також узгоджується і зі світовими тенденціями.

Тому ми пропонуємо такий підхід до формування моделі стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору на основі сучасного Директорату інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій, який покликаний формувати інформаційну політику і координувати наявні елементи для її реалізації (рис. 2.1.):

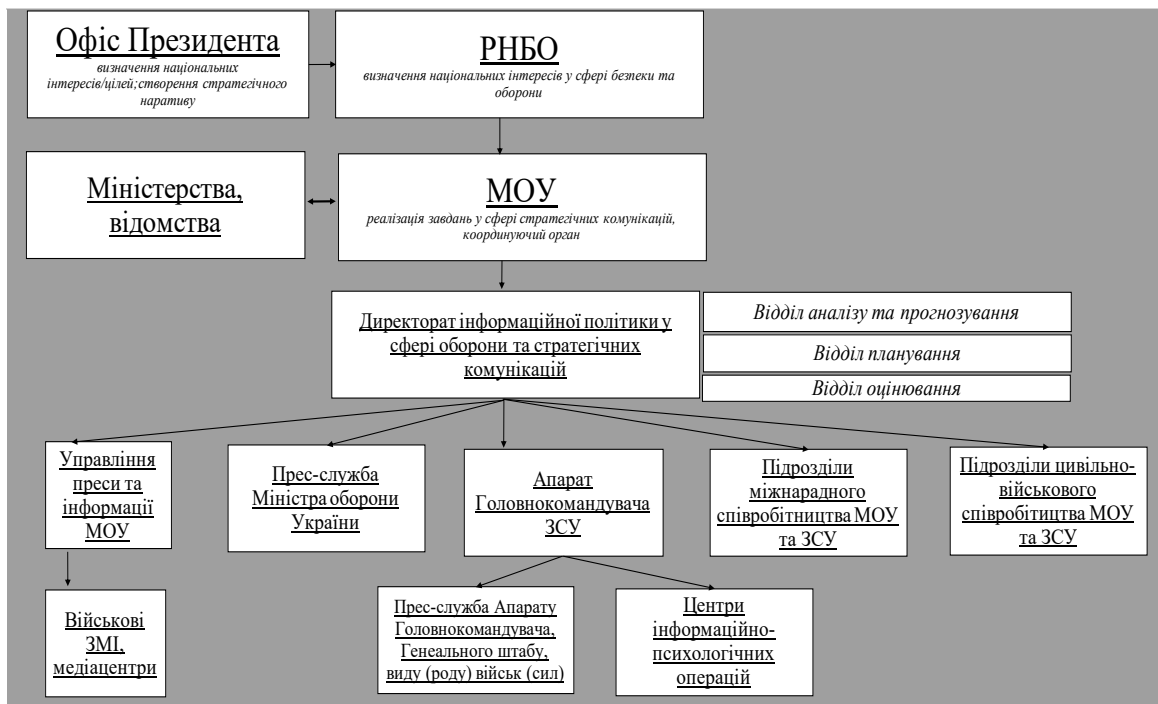


Рис. 2.1. Авторський варіант моделі стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору

Без формування простої та зрозумілої моделі стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору з єдиним центром ми знову зіштовхнемося з проблемами, описаними Національним інститутом стратегічних досліджень: відсутністю якісного аналізу інформаційного простору, недостатнім і неякісним плануванням діяльності стратегічних комунікацій, нерозумінням поняття цільових аудиторій та шляхів співробітництва з ними.

За період проведення АТО/ООС, коли інформаційний складник став визначальним у забезпеченні життєдіяльності бойових підрозділів, підвищенні морально-психологічного стану бійців, протидії дезінформації, почали відновлюватися структури зв'язків із громадськістю. Проблемним питанням стала відсутність або недостатність відповідних спеціалістів, а тому інформаційне супроводження у військах мало хаотичний характер. І хоча пресофіцери почали активне інформування та взаємодію з громадськістю шляхом створення Facebook-сторінок (Додаток І), однак було відсутнє комунікаційне планування, а тому діяльність більшості військових підрозділів звузилася до підсилення функції структур морально-психологічного забезпечення.

Вплив комунікації збільшується із розвитком засобів масової інформації, однак ми бачимо, що потужності військових ЗМІ як єдиного доступного каналу комунікації оборонно-безпекового сектору використані не повною мірою. Причина цього полягає у відсутності чіткої координації, синхронізації та спільного комунікаційного планування між військовими засобами масової інформації (ВЗМІ) відомства та керівним органом. Ми переконані, що використання всього арсеналу ВЗМІ (Додаток І) та їхня узгодженість у трансляції наративів є одним із перспективних напрямів удосконалення функціонування системи стратегічних комунікацій.

Останній не менш важливий елемент стратегічних комунікацій, який варто врахувати в процесі вдосконалення моделі стратегічних комунікацій, – внутрішні комунікації. На жаль, за офіційною доктриною внутрішні комунікації розуміються лише на рівні інформування особового складу для налагодження комунікації між керівництвом і підлеглими і под. Однак варто говорити про внутрішні комунікації як процес формування корпоративної культури, спільного ціннісного світогляду всередині організації.

Стверджуємо, що удосконалена модель стратегічних комунікацій повинна тяжіти до мережевого способу організації і виступати координаційним органом для всіх суб'єктів, відповідальних за реалізацію інформаційної політики держави у сфері оборони та безпеки як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторії. Залишається відкритим питання формування інформаційної політики і синхронізації всіх комунікативних дій відповідно до стратегічного наративу та тем, які його розкривають.

Інформаційний простір України сьогодні є полем протистояння між державами, партіями, суспільствами, окремими людьми. З початком російської агресії 2014 року питання інформаційної безпеки почало озвучуватися практично на кожному форумі, брифінгу чи конференції. Політики і науковці пропонували концепції протидії інформаційній агресії Кремля, однак мало хто звертав увагу на питання нейтралізації деструктивних впливів на українське населення, до яких ми

зараховуємо дезінформацію та фейки, публічні негативи, інформаційний тероризм тощо, як більш дієвої моделі зміни парадигми «виграв-програв».

«Стратегія національної безпеки України» (2020 рік) визнає Росію головною загрозою Україні як у фізичній сфері, так і в інформаційній. Серед головних викликів в інформаційному просторі нашої держави зазначено деструктивну пропаганду, що має на меті підірвати суспільну єдність, а також відсутність цілісної інформаційної політики держави. Саме це спричиняє слабкість системи стратегічних комунікацій як основного інструменту нейтралізації інформаційної загрози.

У «Доктрині інформаційної безпеки України» (2017 рік), зокрема, зазначено такі загрози: здійснення спеціальних інформаційних операцій проти оборонно-безпекового сектору України, вплив на формування негативного іміджу України у світі, неефективність державної інформаційної політики тощо.

Як бачимо, зазначені стратегічні документи держави наголошують на відсутності цілісності та ефективності інформаційної політики держави і механізмів її реалізації в інформаційному просторі країни, одним із яких має стати стратком.

Представник об'єднання «Інформаційний спротив» В. Гусаров, аналізуючи проблемні питання інформаційної безпеки України, наголошує, що Росія, проводячи інформаційно-психологічні атаки, активізує ескалацію конфлікту на Сході України в інфопросторі. Він виокремлює такі **напрями інформаційно-психологічних атак проти України**: 1) нав'язування думок про нездатність української влади управляти країною та ухвалювати раціональні рішення; 2) поширення негативних суджень про воєнно-політичне керівництво України та ствердження, що конфлікт на Сході України невиправданий і спричиняє багато жертв як серед військових, так і серед цивільного населення; 3) формування поглядів, що особовий склад ЗСУ деморалізований, не здатний вести бойові дії, не виявляє довіри до керівництва; 4) нав'язування думки про економічну залежність України від Росії. Експерт зазначає, що цільовими аудиторіями Кремля є: населення РФ, російськомовні діаспори за кордоном, населення України, зокрема в

окупованих районах Донбасу, суспільства західних країн, а також країни, близькі до Росії за політичними поглядами³⁵.

Подібні наративи стають предметом аналізу та нейтралізації компонентами стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору.

У свою чергу А. Феклістов, аналізуючи інформаційний простір України, зазначає, що на нинішньому етапі проти нас проводяться операції впливу, елементи яких бачимо у цивільно-військовому співробітництві, інформаційних операціях; операції з безпеки й операції в засобах масової інформації (медіаоперації) [159].

Тому, на нашу думку, термін «інформаційна війна» не повною мірою відповідає сучасним тенденціям, адже для інформаційних деструктивних впливів на перше місце вийшло повідомлення, тобто зміст/смісл. Сфера соціальних комунікацій динамічна, тому орієнтуватися лише на статичний контент неможливо. Боротьба за свідомість і увагу спільнот переходить на домінування у смислах та образах, що сьогодні вдало використовують терористи, праворадикальні групи, політики тощо.

Дослідження Інституту масової інформації за 2019 рік засвідчує, що рівень дезінформації, зокрема на окупованих територіях Донбасу, росте: якщо у 2017 р. в новинах був лише 21% фейків, то у 2019 р. – кожна п'ята новина була явною дезінформацією³⁶. У цьому звіті загалом зазначається, що тема України, її влади та армії у місцевих ЗМК на 50% негативні, натомість російська влада і місцеве керівництво згадувалися у позитивній тональності у 80% часу (рис. 2.2.).

³⁵ Кремль розпочав нову інформаційну операцію проти України – експерт. (2014). detector.media. <https://ms.detector.media/manipulyatsii/post/11351/2014-09-04-kreml-rozpochav-novu-informatsiynu-operatsiyu-proty-ukrainy-ekspert/>

³⁶ Інститут масової інформації (2019, April 29). Дослідження ситуації в медіа Півдня та Сходу України за січень-серпень 2019 року – аналітичний звіт. <https://imi.org.ua/monitorings/doslidzhennya-sytuatsiyi-v-media-pivdnya-ta-shodu-ukrayiny-za-sichen-serpen-2019-roku-analitychnyj-i29709>



Рис. 2.2. Висвітлення України в медіа окупованих територій Донецької та Луганської областей

Аналізуючи регіональні медіа Півдня та Сходу, фахівці ІМІ дійшли висновку, що лише наближені до лінії розмежування медіа регулярно висвітлюють тему ООС, де це становило близько 30%, тоді як на Півдні це лише 1%. Найбільше в медіа поширюються зведення з фронту – близько 22,5% від загальної кількості матеріалів (рис. 2.3.).

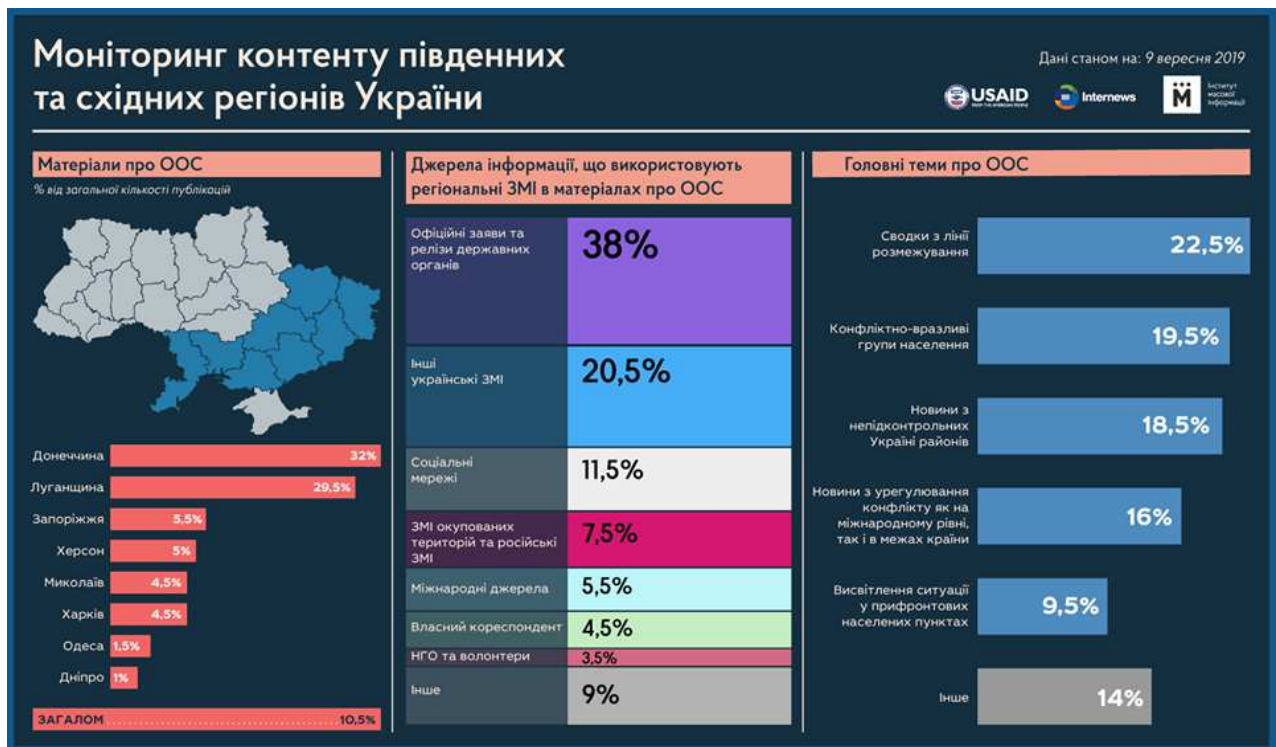


Рис. 2.3. Моніторинг контенту південних і східних регіонів України

Наведені цифри резонують із нашим власним дослідженням, де державне інформаційне агентство Укрінформ темі національної безпеки присвятило трохи більше 1% від загальної кількості новинних матеріалів [194], що створює певний інформаційний вакуум і дає простір для інформаційних агресій у темах, яким не приділено значної уваги.

Однією з причин, яка підіграє поширенню дезінформації та сприйнятливості до негативів, є значна поширеність російської мови на теренах України. Так, Міністерство закордонних справ України у 2014 році звітувало про щонайменше 1176 російськомовних газет та 74% російськомовних теле- і радіопрограм³⁷. Після окупації Автономної Республіки Крим і початку бойових дій на Донбасі частка російськомовних видань знизилася, однак уже, починаючи із 2017 року, цей відсоток знову почав зростати. За повідомленнями Держкомтелерадіо, кількість таких видань зросла з 496 у 2016 році до 654 у 2017-му (на 158 найменувань)³⁸. Що ж стосується 2020 року, то, незважаючи на державне регулювання української мови

³⁷ МЗС: Російськомовних ЗМІ та шкіл в Україні більше, ніж україномовних в РФ. (2014). Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/1630996-mzs-rosiyskomovnih-zmi-ta-shkil-v-ukraini-bilshe-nig-ukrainomovnih-v-rf-1916879.html>

³⁸ Держкомтелерадіо. (2017, August 10). За рік російськомовних видань в Україні стало більше, але їхній тираж скоротився. ASN. <http://asn.in.ua/ua/news/news/116131-za-god-russkojazychnykh-izdaniij-v-ukraine-stalo-b.html>

у масовій комунікації, частка російської мови зростає, зокрема на найрейтинговіших телеканалах країни російська впевнено випередила українську й досягнула за тривалістю мовлення майже половини спостережуваних годин – 46%. Водночас програми українською мовою тривали лише 41% часу моніторингу, повідомляє «Детектор медіа» з посиланням на аналітичний огляд руху «Простір свободи»³⁹.

Інформаційний простір України видається досить незахищеним перед деструктивними впливами. Система стратегічних комунікацій покликана запропонувати шляхи розв’язання цієї проблеми, захисту національних інтересів – як особистості, так і держави. Оскільки питаннями страткому сьогодні переймаються чи не всі державні структури, громадські організації, бізнес, то й відповідних моделей страткому в інформаційному просторі є безліч. Особливо в умовах наддинамічних інформаційних потоків і новітніх тенденцій у розвитку комунікацій усі моделі страткому переважно змагаються за увагу однієї цільової аудиторії, зазвичай з різною метою. Однак така динамічність і висока конкурентність на інформаційному ринку, засилля бізнесових рекламно-розважальних продуктів, поява нових каналів комунікації утруднює ефективну діяльність страткому оборонно-безпекового сектору.

Таким чином, для більш дієвої комунікації модель стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору повинна враховувати тенденції розвитку інформаційного сектору, а отже, знаходити нові креативні рішення та правильні канали для роботи з наявними й потенційними ключовими аудиторіями.

Стратегічні комунікації займають чи не найперше місце у наукових і прикладних дискусіях. З такою ж швидкістю створюються громадські організації, різноманітні наукові центри, навчальні програми курсів ЗВО, курсів підвищення кваліфікації тощо.

Однак процес розбудови стратегічних комунікацій в Україні все ще триває. І наскільки активно державні інституції будуть запроваджувати відповідні системи,

³⁹ У 2020 році частка російської мови на каналах «великої шістки» виросла до 46% – дослідження. (2020). Детектор медіа. <https://detector.media/infospace/article/182304/2020-11-08-u-2020-rotsi-chastka-rosiyskoi-movy-na-kanalakh-velykoi-shistky-vyrosla-do-46-doslidzhennya/>

настільки ж швидко країна буде здатна миттєво, якісно та узгоджено нейтралізувати ворожі інформаційні агресії.

Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій визначає, що саме РНБО України виступає головним координаційним органом між усіма суб'єктами системи. Такі заходи спрямовані на підвищення ефективності комунікацій, а також на забезпечення тісної співпраці з усіма зацікавленими органами, урядовими чи неурядовими. Тому розбудову стратегічних комунікацій Україна повинна починати з усвідомлення наявних прогалин і допомоги всім організаціям в удосконаленні становлення системи страткому.

Поряд із МОУ у 2015 році на базі Міністерства закордонних справ було створено Управління публічної дипломатії, завданнями якого стало планування й оцінювання заходів публічної дипломатії, взаємодія у сфері культури та мистецтва, робота зі ЗМІ. Станом на 2021 рік у міністерстві існує Департамент комунікацій та публічної дипломатії.

У Міністерстві внутрішніх справ функціонує Департамент комунікацій і Відділ стратегічних комунікацій та координації сектору цивільної безпеки з питань євроатлантичної інтеграції. Удосконалення структури стратегічних комунікацій у відомстві відбулося шляхом розбудови можливостей через Державну прикордонну службу України. Так, у січні 2019 року був презентований проєкт розвитку відомства у цій галузі. І він досить показовий для аналізу, адже за підсумками дав приріст довіри (основного маркера страткому) на 8% у межах одного року.

Як зазначає О. Горбач, директор Центру стратегічних комунікацій "СтратКом Україна", який втілює цю ідею спільно із Держприкордонслужбою, проєкт дав можливість повністю трансформувати внутрішню кухню відомства, переглянути наявну комунікацію і визначити пріоритети. Як результат, у Службі вперше з'явилися такі функції як стратегування, планування та координація; створена комунікаційна стратегія; модернізовано технології моніторингу й аналізу інформаційного простору; розроблені шаблони ключових комунікаційних продуктів; триває робота з підвищення професійного рівня фахівців із комунікацій [52].

Отже, основними напрямками розбудови стратегічних комунікацій в Україні можна вважати удосконалення нормативно-правової бази, аудит і реорганізацію наявних структур, налагодження внутрішньовідомчої та міжвідомчої координації, розроблення ефективної комунікаційної стратегії, підготовку кваліфікованих фахівців з огляду на нові тенденції розвитку інформаційної сфери.

Усе це свідчить, що процес інституціоналізації стратегічних комунікацій усе ще триває, зокрема для України, де серйозно проблематикою стратегічних комунікацій почали перейматися з початком російської агресії та підписання Дорожньої карти програми Партнерства зі стратегічних комунікацій між Україною і НАТО. Тому чільне місце посідає саме діяльність МОУ та ЗСУ як головних структур, що покликані відповідати на сучасні виклики, ризики й загрози не лише у фізичній сфері, а і в інформаційній.

Інституціоналізація стратегічних комунікацій в оборонно-безпековому секторі зумовлена необхідністю протидії інформаційним агресіям з боку Кремля, формування національного нарративу та ідентичності, розуміння і застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечення ефективного управління стратегічними комунікаціями для досягнення загальнодержавної мети. Розвиток стратегічних комунікацій передбачає низку заходів, зокрема: розвиток наукової думки та посилення досліджень у цій царині, використання зв'язків із громадськістю і публічної дипломатії для ефективного інформування внутрішньої та зовнішньої аудиторії, розроблення стратегічного нарративу і його імплементацію, міжвідомчу співпрацю та координацію комунікаційних спроможностей сектору, забезпечення інформаційної безпеки тощо.

Отже, можемо виділити декілька етапів процесу інституціоналізації стратегічних комунікацій.

По-перше, етап концептуалізації. Вперше термін «стратегічні комунікації» в Україні почали вживати у 2015 році після виходу Воєнної доктрини України. Саме тут виник концепт стратегічних комунікацій як скоординованої діяльності комунікативних спроможностей держави. Далі почалося глобальне дослідження стратегічних комунікацій, наповнення наукового репозиторію усіма можливими

розвідками в цій царині, і стратегічні комунікації вийшли за межі однієї дисципліни, зокрема маркетингу чи бізнесу. Тому, щоб зрозуміти сутність страткому якнайкраще, варто аналізувати його через призму міждисциплінарності.

Однак, як зазначає Д. Дубов, розбудова системи стратегічних комунікацій у державному секторі, зокрема оборонно-безпековому, не тотожна із бізнес-сферою, а тому вимагає прицільної концептуалізації з огляду на військові практики. Автор зазначає, що надмірна бюрократія, різна підпорядкованість, складна система прийняття рішень, недостатність фахівців із комунікацій і управлінської культури роблять процес менеджменту у системі стратегічних комунікацій важким та ускладнюють міжвідомчу координацію [71].

По-друге, технологізація стратегічних комунікацій. Разом із процесом концептуалізації система стратегічних комунікацій у МО і ЗСУ набуває правового осмислення. Як зазначалося, у 2015 році між нашою державою та Альянсом був підписаний документ стратегічного значення, який поклав початок розробленню та узаконенню системи страткому в оборонно-безпековому секторі.

Однак цей процес не видався надто легким. Найперше тому, що напрацьована нормативно-правова база начебто окреслила головних учасників процесу, проте й досі відбувається розширення наявних структур, дублювання функцій тощо. Так, маючи низку стратегічних документів у 2015 році, Міністерство оборони України лише у 2017 році затвердило «Концепцію стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України», а у 2020 році в Генеральному штабі ЗСУ створили Доктрину зі стратегічних комунікацій. Це свідчить і про посилення процесу технологізації системи, і про надмірну розшарованість між законотворцями та виконавцями.

По-третє, етап технологізації поступово перейшов в етап реалізації. Цей етап, без сумніву, продовжується і нині.

Для ефективної реалізації стратегічних комунікацій, формулювання та впровадження стратегічних наративів сектору оборони 2017 року сформовано Відділ координації стратегічних комунікацій та моніторингу (станом на 2021 рік Відділ розформовано), який був позаштатним підрозділом Міноборони. До

основних завдань цього підрозділу входило: координація комунікаційної діяльності Міноборони і Збройних Сил України, реалізація та виконання Плану дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016–2020 рр. (дорожня карта оборонної реформи) у сфері стратегічних комунікацій. Наступним кроком стало створення відділу стратегічних комунікацій Управління стратегічного керівництва Головного оперативного управління Генерального штабу ЗСУ (01 квітня 2018 року), який призначений для організації стратегічних комунікацій в інтересах застосування ЗСУ, планування, організації і координації питань взаємодії й управління між органами військового управління ЗСУ та органами управління складових сил оборони в інтересах застосування ЗСУ [81]. Натомість лише за 2020 рік в оборонному секторі було створено та реорганізовано чотири підрозділи, що напряму відповідають за запровадження і вдосконалення стратегічних комунікацій оборонного сектору: у МОУ створено Департамент стратегічних комунікацій Міністерства оборони України (затверджено Положенням від 09.04.2020), що пізніше реформовано у Директорат інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій Міністерства оборони України (Положення від 31.08.2020), Управління преси та інформації Міністерства оборони України (Положення від 22.09.2020), Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України (затверджено Положенням від 14.04.2020, правонаступник Головного оперативного управління Генерального штабу Збройних Сил України, а саме відділу організації стратегічних комунікацій і відділу інформаційної боротьби) та Управління зв'язків із громадськістю Збройних Сил України (затверджено Положенням від 03.06.2020).

Ми виділили три етапи інституціоналізації стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, які провадять нас від наукового обґрунтування та концептуалізації поняття до його реального застосування в оборонних структурах. На нашу думку, цей процес ще не завершений і вимагає детального дослідження, аудиту й коригування. Адже наявність дубльованих функцій у нормативно-правових документах сектору, а відповідно, і структур свідчить про недосконалість поєднання науки з практикою.

Російська Федерація застосувала проти України концепцію гібридної війни, яка за своїм змістом має характер асиметричної. Неодноразово у своїх виступах начальник Генерального штабу збройних сил Росії генерал армії В. Герасимов наголошував на ефективності невійськових методів ведення війни, зокрема інформаційного протиборства.

Аналізуючи це, дослідники В. Фролов і Ф. Саганюк визначили чотири пріоритетні напрями протистояння України проти агресії Росії: відстоювання національних інтересів у геоекономічному просторі, а також інформаційному та кіберпросторі, посилення внутрішньої безпеки і збройна боротьба за відновлення контролю своїх територій. Як результат, оборонно-безпековий сектор потребує запровадження продуманого стратегічного військового управління, головні завдання якого полягають в аналізі та оцінюванні потенційних загроз, прогнозуванні і плануванні, реалізації та контролі діяльності. До цього комплексу дій обов'язково включають заходи управління інформаційно-комунікаційними процесами [161].

Одним із принципів стратегічних комунікацій є формування довіри. Важливо також пам'ятати, що сьогодні формування в аудиторії довіри до інституту безпеки залежить від його присутності в інформаційному просторі, зокрема через співпрацю із цивільними медіа та активну діяльність у соціальних мережах. Іншими словами, і ЗСУ потрібно будувати власний бренд.

У зв'язку з цим особливості реалізації стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору в умовах гібридної війни повинні ґрунтуватися насамперед на чіткій перспективній інформаційній політиці держави, далі на визначенні пріоритетних напрямів розбудови Збройних Сил України, до яких, зокрема, входить боротьба із дезінформацією.

Так, у березні 2021 року було презентовано Центр протидії дезінформації на базі РНБО, який має стати міжнародним хабом для боротьби з російською пропагандою та фейками, для захисту громадської думки від деструктивних

впливів, співпраці з партнерами⁴⁰. Зазначимо, що при Міністерстві культури та інформаційної політики України також існує подібний орган з тими ж завданнями. Однак така ініціатива було зустрінута скептично з боку громадськості, оскільки ще з початку війни в Україні було створено декілька громадських організацій, які успішно працюють усі ці роки. Зокрема, у 2014 році викладачі та студенти Могілянської школи журналістики запустили проєкт «StopFake», у цьому ж напрямі активно працюють журналісти InformNapalm, аналогічними питаннями частково опікується Український кризовий медіа-центр. До того ж, як зазначалося, у Європейському Союзі також існує низка центрів, діяльність яких спрямована на протидію російському впливу в інформаційному середовищі.

Таким чином, можемо говорити про відсутність єдиного скоординованого підходу до реалізації стратегічних комунікацій в умовах гібридних війн не лише в оборонно-безпековому секторі, а й у державі в цілому. Прагнення захисту національних інтересів держави та забезпечення безпеки, у першу чергу, потребує відповідальності МОУ та ЗСУ, однак зараз ми спостерігаємо лише дублювання функцій замість координації зусиль і синхронізації комунікаційних спроможностей. А це створює негативний прецедент та публічний резонанс у суспільстві через нерозуміння стратегічної мети та ефективного розподілу ресурсів, які, до речі, сьогодні обмежені.

Гібридна війна проти України та постійне інформаційне протистояння між державами, організаціями, системами змусило наявні моделі стратегічних комунікацій по-новому оцінити свої можливості і цілі. У світі, де головною валютою є інформація, а домінування в інформаційному просторі забезпечує успіх у реалізації стратегічних задумів, стратком усе ще визнається дієвим інструментом, хоча час від часу критикується з боку науковців та практиків.

Стратегічні комунікації певною мірою є гібридними, адже їхнє застосування припадає на фізичний, інформаційний і когнітивний домен. Останнім часом

⁴⁰ Андрій Єрмак презентував Центр протидії дезінформації, який працюватиме на базі РНБО (2021). Офіційний сайт Президента України. <https://www.president.gov.ua/news/andrij-yermak-prezentuvav-centr-protidiyi-dezinformaciyi-yak-67061>.

стратком активно опановує кіберпростір, що надає йому нових бачень та сфер оперування.

На переконання П. Померанцева, фахівці НІСД визначили, що мета сучасної війни – забруднити інформаційне поле, посіяти страх і паніку, викликати певні настрої та зумовити ірраціональні рішення, які б не дозволили адекватно оцінити ситуацію. Саме це виступає класичними засобами пропаганди, яка має приховані цілі [88, 7]. На противагу цьому, стратегічні комунікації також прагнуть вплинути та переконати, але відкрито, беземоційно, використовуючи факти.

Та все ще важливим аспектом у гібридній війні залишається інформаційне протистояння, де використання особливостей сучасного інформаційного суспільства створює поле випробовування новітніх креативних рішень впливу через соціум на питання легітимності урядів, державних спроможностей і захисту національних інтересів.

Це створює додаткову конкуренцію між партнерами та супротивниками за сферу впливу і легітимності. Тому це посилило важливість узгодження й синхронізації не лише дій, а й слів із метою інформування, навчання цільових аудиторій і впливу на них та залучення засобів масової комунікації.

Науковці і практики зі сфери стратегічних комунікацій постійно наголошують на тому, що компоненти СК мають бути скоординовані, інтегровані та синхронізовані. Із цим важко не погодитися, адже, обираючи той або інший набір технік комунікації чи впливу, необхідно, щоб вони, по-перше, не йшли врозріз із загальною метою, по-друге, не суперечили один одному, по-третє, доповнювали та підсилювали значення один одного. Із цього логічно постає запитання, чи не конфліктують між собою поняття стратегічних комунікацій та синхронізації комунікацій, або чи не є це розвитком системи загалом.

Наразі практично відсутні наукові розробки, які б надали вичерпне бачення синхронізації комунікацій. Однак низка праць та доктринальних документів, зокрема у США, все ж є і варта уваги.

Так, академічний ресурс «Encyclopedia of E-Collaboration» подає визначення синхронізованим комунікаціям як комунікації, що забезпечують інтенсивну

взаємодію, негайне роз'яснення й обговорення між усіма учасниками одночасно [226].

У США вважають синхронізацію комунікацій невід'ємною частиною загальної стратегічної комунікації. Стратегічні комунікації є частиною загальної стратегії, а тому там спрямовують і регулюють комунікаційні зусилля як невід'ємну частину планування. Тут варто говорити про наратив, який окреслює, як саме ми можемо застосовувати інформаційні можливості для синхронізації контексту, причини або мотиву та досягнення бажаних результатів. Тому більшість організацій використовують стратегічні комунікації для узгодження та докладання зусиль, а процес синхронізації комунікацій для синхронізації і керування інформаційними можливостями, до яких можуть входити будь-які дії або, навпаки, бездіяльність, матиме вплив на аудиторію.

Отже, процес синхронізації комунікацій синхронізує висловлювання й дії та управляє ними під час планування, вибору/націлювання (targeting) і виконання завдань на кожному з трьох рівнів подій (поточні операції, майбутні операції та майбутні плани), а тому має як організаційний, так і технологічний аспекти [192].

У примітках до Об'єднаної Доктрини ЗС США 2-13 (Joint Doctrine Note 2-13) зазначено, що синхронізація комунікацій фокусується на поведінці громадськості, яка може вплинути на успіх місії. У документі акцентується увага на ранньому плануванні, навчанні та управлінні, що забезпечує децентралізовані, але одночасні дії-реакції, що відображають стратегічне наставництво. Розробка послідовного підходу до синхронізації комунікацій сприяє зміцненню довіри та підтримки, необхідних для успішного виконання місії; розвитку поінформованості; протидії пропаганді і досягненню національних, стратегічних і оперативних цілей [17].

Ми погоджуємося з думкою М. Лейті (Mark Laity), начальника відділу стратегічних комунікацій Верховного штабу НАТО "Об'єднані сили Європи", який значив, що «...назва синхронізація комунікацій – це вузька, обмежена, неамбіційна

фраза, призначена для переосмислення та приниження того, що робила / робить Стратегічна комунікація, аби не сказати, що це не потрібно»⁴¹.

Ми впевнені, що синхронізація комунікацій – це не окрема частина стратегії, а ефективний інструмент системи стратегічних комунікацій. Так, стратегічні комунікації вказують мету і бажані результати, синхронізація ж комунікацій указує, яким чином досягати цілей. Інший аспект полягає в тому, що синхронізація комунікацій дає можливість досягти синергії інформаційних можливостей, а отже, й відповідних компетенцій фахівців у системі страткому, дає розуміння трендів і тенденцій розвитку інформаційного ринку, протидії дезінформації, пропаганди та інших інформаційних агресій, зокрема й спровокованих Кремлем.

Інформаційні стратегії Кремля, використовуючи слабкі місця європейської демократії, зосереджені на знищенні самоідентифікації, ототожнення себе із нацією, руйнації державотворчих наративів та, як результат, на послабленні системи національної безпеки. Серед безлічі інструментів російський вплив у комунікаційному просторі базується на дезінформації, поширенні фейків, переважанні емоцій над фактами, спеціальних інформаційних операціях.

Яскравим прикладом є історія про “розіп'ятого хлопчика”, який з’являвся в українському Донбасі⁴², а продовження мав у Німеччині під виглядом маленької дівчинки, викраденої мігрантами з Близького Сходу⁴³. Це кейс ілюструє те, як актори інформаційного простору (у цьому випадку – кремлівські інформаційні стратегії), використовуючи поточну ситуацію конкретної країни, прогалини у системі безпеки, піддатливість настроїв суспільства, виводять емоційний складник над когнітивним, де завданням другого і третього ефекту є зміни в поведінці суспільства та підтримка нав’язаних дій. Саме тому, розглядаючи стратегічні комунікації, ми повинні враховувати такі новітні тенденції розвитку інформаційного простору, як дезінформацію, маніпулювання фактами, епоху

⁴¹ See www.linkedin.com/groups/Pentagon-Drops-Strategic-Communication-putting-816587%2ES%2E192572946?qid=97ce05e0-c137-4f4f-84b2-a4c5121e04c8&trk=group_items_see_more-0-b-ttl.

⁴² Мусафирова, О. (2015). «Мальчика» не было, но он живет. Новая газета.

<https://www.novayagazeta.ru/articles/2015/07/15/64898-171-malchika-187-ne-bylo-no-on-zhivet>

⁴³ Распятый мальчик, часть вторая Первый канал показал странный сюжет об изнасиловании несовершеннолетней девочки мигрантами. (2016). Meduza. <https://meduza.io/feature/2016/01/18/raspyatyy-malchik-chast-vtoraya>

постправди, фреймування інформації, поширення міфів тощо для передбачення результативності комунікації та її проактивної дії.

Система стратегічних комунікацій сьогодні повинна визначати перед собою завдання працювати із такими комунікаційними викликами, як дезінформація, публічний негатив, низька представленість медіаматеріалів на тему національної безпеки, оскільки суспільство не розпочинає дискусії, що витісняє питання оборони і безпеки на другорядні плани, а натомість довкола підіймається інформаційний шум розважальними телешоу, нон-фікшн книгами тощо.

Росія активно присутня в інтернет-просторі по всьому світі (входить у топ-10 мов онлайн-спілкування⁴⁴), вона обрала таку інформаційну тактику, де соціальні медіа використовуються для підживлення та втримання уваги у потрібному ключі на темах мови, історії, ідентичності та релігії. Контент повідомлень спрямований на смисли, створюються нові формати подавання інформації, обов'язково наявна апеляція до емоцій і масове тиражування ключових ідей. За словами Г. Почепцова, за допомогою соціальних медіа проводяться так звані віртуальні інтервенції, де значну роль відіграє емоційність подавання інформації, а не самий факт. Таким чином, більш вигідним стає подання не інформації, а смислів, де щось одне акцентується, а решта виводиться з поля уваги [140, 25-26]. Тобто, сьогодні питання безпеки повинно бути переглянуто у стратегічних безпекових документах, у його опис треба включити питання контентного наповнення інформаційних потоків та спрямованість комунікацій як креативного виду просування деструктивних ворожих меседжів в інформаційному просторі через динамічні формати контентних потоків [108, 315-316]. Для цього важливо вдосконалити систему аналізу інформаційного простору, щоб бачити смисли й тенденції без простої прив'язки до негативу / позитиву / нейтралу.

Одним з інструментів нейтралізації деструктивних впливів у довготривалій перспективі виявилася література, яка підняла на поверхню «сліпі» зони інститутів безпеки, проблеми і тенденції сучасного постінформаційного світу. Література як

⁴⁴ <https://www.statista.com/statistics/737404/users-of-the-most-common-languages-online/>

засіб масової комунікації є вагомим джерелом для дослідження проблем безпеки, зокрема в Україні.

У межах науково-дослідної роботи «Система-К» (у період 2018-2020 рр., Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка) ми дослідили прозові твори за період 2014-2018 рр., що описують збройну агресію Росії проти України, написані безпосередніми учасниками бойових дій, волонтерами, внутрішньо переміщеними особами (реально – біженцями), громадськими діячами, журналістами, письменниками, капеланами.

Дослідження публічно-контентних негативів у джерелах інформації (*за 2014-2018 роки із загалу у 285 найменувань для використання в аргументаційно-доказовому форматі ми зупинилися на 75 джерелах, які повною мірою задовольняють мету науково-дослідної роботи*) літературно-художнього стилю та військової мемуаристики дало змогу виокремити такі тематичні блоки.

У ході дослідження виділено блоки проблематики, які найчастіше трапляються у вивчених джерелах (55%): це питання комунікації між добровольчими батальйонами та регулярною армією; питання доступу до інформації у зоні АТО й у прифронтовій смузі; нестача офіційної інформації; вплив російських ЗМК на Сході України; проблеми комунікації з місцевим населенням тощо.

Використовуючи методи контент-аналізу та критичного дискурс-аналізу, ми виявили, що публічний негатив, виділений у книгах, стає викликом стратегічним комунікаціям у секторі безпеки та оборони. Ми виокремили й проаналізували такі ключові поняття, як «постправа» та «гібридна війна» як реальності нової епохи та «дезінформація» і «фейк» як інструменти досягнення цілей «постправи» й «гібридної війни».

У ході зазначеного дослідження було виявлено низку проблем: нестачі різнопланової інформації безпосередньо в зоні АТО/ООС, недостатньої кількості державницьких ЗМІ, слабкої зовнішньої та внутрішньої комунікації, відсутності у достатній кількості культурного збагачення бійців як способу психологічного розвантаження.

Проаналізована джерельна база підтвердила тезу, що «фейк» і «постправада» – це штучно створені маніпулятивно-імітаційні технології, котрі путіністи використовують для ведення гібридної війни. Нав'язуючи міжнародній спільноті епоху постправади, кремлівський режим створює реальність, де емоції домінують над фактами. Таким чином, інформаційна стратегія Росії ґрунтується винятково на задоволенні базових інформаційних потреб суспільства, у чому ми можемо переконатися на засиллі розважальних форматів подавання інформації, які важко моніторити та нейтралізувати [194].

Традиційно, розглядаючи питання гібридної війни і її інформаційного складника, доречно зупинитися на проблематиці інформаційних операцій, які сьогодні є повноцінним компонентом і системи стратегічних комунікацій.

Як і будь-яка війна, інформаційна має певні етапи. Однак сучасний розвиток засвідчує, що більше використовуються інформаційні операції: короткотривалі, швидкі, цільові. Інформаційні операції сьогодні здебільшого засновані на моделі соціальної комунікації і мають такі складники: суб'єкт впливу, повідомлення та цільова аудиторія [159]. Таким чином, інформаційні операції розглядаються як операції із впливу на суспільство з метою зміни установок та поведінки.

2011 року відбувся перехід від просто інформаційних операцій (як частини інформаційної війни) до інформування та впливу [137]. Американці запропонували таке визначення інформування: «інтегрування визначених спроможностей для синхронізації тем, повідомлень і дій з операціями, щоб інформувати американську і глобальну аудиторію, впливати на іноземні аудиторії та ухвалення рішень противником та ворогом» [212]. Відповідно вплив – це дії, спрямовані на зміну мислення чи поведінки відповідно до прагнень того, хто впливає. Логічно виникає колізія у подібності мети операцій зі впливу та стратегічних комунікацій.

Дослідники американського аналітичного центру RAND пропонують такі рівні операцій впливу [224, 208]:

- індивідуальний,
- груповий чи мережевий,
- лідерів противника,

- масової аудиторії.

Також виділяється три основних напрями впливу:

- емоції, цінності і «гарячі» когнітивні процеси, коли ціллю стає «серце»;
- раціональні, когнітивні і «холодні» процеси, коли ціллю є «голова»;
- тиск на користь соціального послуху.

У 2013 році засновник поняття «стратегічні комунікації», британський учений С. Тетхем зазначив, що інформаційні операції, якщо вони інтегровані міжвідомчо, є важливим складником стратегічної могутності військ. Вивчаючи досвід ведення інформаційних операцій США на території Афганістану, автор виявив, що за умови значного фінансування рекламно-маркетингової комунікації при детальному розумінні аудиторій та середовища, ґрунтовного доктринального підходу через координацію, інтеграцію та синхронізацію, ІО все ще не враховують імовірної мотивації цільової аудиторії. Це свідчить не про хибність концепції інформаційних операцій, а лише про ефективність її імплементації [265].

Наразі інформаційні операції входять у систему стратегічних комунікацій і є нерозривними. Як бачимо, в основі і стратегічних комунікацій, і окремих її компонентів, як-от інформаційних операцій, лежать техніки впливу на цільові аудиторії. Прийнято вважати, що інформаційні операції не можуть бути застосовані стосовно власного населення, лише на зовнішню аудиторію.

Однак Росія та Китай, дві головні загрози сучасній системі глобальної безпеки, досить серйозно сприймають ІО, тому демократичним країнам варто тісніше співпрацювати з іншими партнерами.

Отже, призначення комунікації, незалежно від її форми, – як інформування, так і переконування, або синергія обох дій. І, враховуючи досвід країн-партнерів, є сенс підвищити ефективність стратегічних комунікацій та інформаційних операцій, позбавивши їх надмірної бюрократії. Із загальних рекомендацій варто виокремити такі: дуже обережно імплементувати маркетингові рішення у безпековий сектор, тому що вони не завжди є дієвими і продуктивними в роботі з динамічними потоками; вкладати в якісні методи дослідження, особливо стосовно вивчення аудиторії; більше зосереджуватися на поведінкових результатах, ніж

просто на зміні ставлення; варто пам'ятати, що комунікація може бути лише однією із частин поведінкових змін цільових аудиторій, а тому потрібно будувати стратегію.

Інший аспект стратегічних комунікацій – це кризові комунікації. Функціонуючи у світі гібридних війн і гібридного миру, кризові комунікації є надзвичайно важливим, хоча й не новим напрямом. Адже будь-яка ситуація, що потенційно несе загрозу, вважатиметься кризою і потребуватиме реагування на неї.

В Україні існує низка нормативно-правових документів, які регулюють кризові комунікації, найчастіше мова йде про сектор оборони. Серед них Доктрина інформаційної безпеки України (2016 р.), Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України (2017 р.), Доктрина зі стратегічних комунікацій (2020 р.), ряд внутрішніх регулювальних документів державних органів.

Неможливо зрозуміти поняття кризових комунікацій без розуміння поняття кризи. Існує безліч визначень кризи, однак ми будемо послуговуватися дефініцією, запропонованою Інститутом для зв'язків з громадськістю (Institute for PR): криза – це суттєва загроза операціям, яка може мати негативні наслідки, якщо не залагоджена належним чином. Прийнято вважати, що криза може стосуватися трьох сфер – громадська безпека, фінансові та репутаційні втрати [187]. Саме ці сфери найчастіше і є полем реалізації кризових комунікацій.

Як не існує єдиного визначення кризи, так і кризові комунікації не мають єдиного загальноприйнятого визначення. Загалом кризові комунікації – це набір систем, процесів, технік, прийомів тощо, спрямованих на *захист репутації організації* та підтримку її громадського іміджу.

Головне завдання комунікацій під час криз полягає у відновленні довіри, яка відповідає очікуванням аудиторії. Неоціненною думкою щодо цього є напрацювання Еліо Фреда Гарсії (Logos Institute for Crisis Management and Executive Leadership), який зазначив, що для успіху і подолання кризи кризові комунікації повинні відповісти на одне запитання: «Чого очікують від відповідальної організації розумні люди в такій ситуації?» (What would a reasonable people

appropriately expect a responsible organization to do in this situation?). І правильна відповідь – піклування. Адже, за його словами, найбільшим провісником втрати довіри, втрати впевненості та шкоди репутації в умовах кризи є сприйняття того, що вам все одно, що ви не переймаєтеся [206].

Тому переважна більшість антикризових комунікацій спрямована не тільки на подолання кризи, а й на підтримку довіри вашим діям з боку аудиторії для недопущення насамперед репутаційних втрат. Адже будь-яка криза виходить у публічну площину, а все, що існує тут, вимагає адекватної оцінки та дій. Тому й кризові комунікації покликані до роботи з публічним негативом у публічних інформаційно-динамічних потоках.

Інший цікавий для нас підхід представлено в дослідженні Г. Любовця, який стверджує, що в сучасних динаміках люди живуть у перманентному стані криз, а тому ми можемо говорити про кризовість комунікацій, яка вимагає повного занурення у комунікаційне середовище та нейтралізується спеціалістами шляхом креативних нелінійно-рекламних технологічних рішень [109].

Таким чином, варто стверджувати, що криза як феномен для комунікацій є і загрозою, і можливістю, адже за умови правильного позиціонування у діяльності системи стратегічних комунікацій з можливістю адекватної діагностики і випереджальної дії з дизайнерським мисленням кризові комунікації здатні працювати не лише як реактивні мережі, а і як дієвий проактивний засіб попередження криз.

Стосовно гібридності комунікаційних процесів інформаційний складник відіграє ключову роль у процесі підготовки, планування та реалізації операцій / місії. А тому система стратегічних комунікацій є ефективним інструментом не лише на рівні держави, а й на рівні окремих командирів для досягнення поставлених цілей.

Будучи різноформатними й використовуючи набір інформаційних спроможностей, стратегічні комунікації характеризуються мережецентричністю.

Про застосування мережецентризму найбільше говорять через призму технічних спеціальностей, однак такі підходи цікаві нам з точки зору покращення

ефективності системи страткому, зменшення часу на аналіз інформаційного простору та виявлення загроз, а також швидкого ухвалення рішень. З огляду на це постає питання якісно нового технологічного забезпечення функціонування систем, упровадження у повсякденне використання цифрових технологій та інформаційно-комунікаційних засобів. Через такий підхід і проявляються засадничі принципи реалізації страткому – координація, інтеграція, синхронізація, особливо з розвитком та поширеністю кіберзагроз.

Як відповідь на зростання загрози в інформаційній сфері та кіберпросторі, ще у 2000-х роках Міністерство оборони США опублікувало нову стратегію під назвою «Joint Vision 2020», де проголошено необхідність «повного спектру домінування» на полі бою. Ця доктрина називає військом майбутнього об'єднані сили. Трансформація об'єднаних сил для досягнення повного домінування базується на перевазі в інформаційному просторі як ключовому факторі, що сприяє розвитку інновацій. Отже, тут уперше з'являється поняття *інформаційного домінування* (Information Superiority) як можливість збирати, обробляти та поширювати безперервний потік інформації, одночасно використовуючи або заперечуючи здатність противника робити те саме. Інформаційне домінування досягається в небойовій ситуації або в ситуації, коли немає чітко визначених противників, коли дружні сили мають інформацію, необхідну для досягнення цілі [30].

Зміни в інформаційному середовищі, еволюція інформаційних технологій, технологізація гуманітарної сфери – усе це розширює концепцію інформаційної переваги, яка повинна постійно підтримуватися об'єднаними силами інформаційних можливостей, що ведуть до розроблення концепції глобальної інформаційної мережі. Інформаційна перевага ефективна лише у випадку, коли перетворюється на перевагу у знаннях і процесі ухвалення рішень. Розроблення концепції, позначеної як глобальна інформаційна мережа, забезпечить мережецентричне середовище, необхідне для досягнення цієї мети.

Діяльність у кіберпросторі вимагає розуміння мережецентричної війни / операцій як елементу інформаційного домінування військ. Тому це поняття з галузі

теорії війни, яка прагне перетворити інформаційну перевагу, частково забезпечену інформаційними технологіями, у конкурентну перевагу завдяки надійній комп'ютерній мережі добре інформованих, географічно розподілених сил [275]. Мережецентрична операція визнається ключем до трансформації військ і ведення війни. У нових умовах інформаційної ери національна безпека передбачає складність середовища, коли протистояти доводиться миттєво-динамічному висвітленню в ЗМК, гібридним терористичним осередкам, регіональній нестабільності та супротивникам за допомогою сучасних високотехнологічних пристроїв. Тому мережецентризм усе більше зближується з обміном інформацією, доступом до інформації та швидкості її поширення і залежить від того, як учасники комунікаційного процесу (політичні групи, військове керівництво, бізнес, впливові олігархічні центри) використовують це задля інформаційної переваги.

Тобто у підході до війн майбутнього американці прогнозували, що лише у синергії різнорівневих сил і досвідів можна досягнути успіху. Це саме ми бачимо у підході до розуміння концепту стратегічних комунікацій, де досягнення однієї мети вимагає об'єднання різних можливостей для домінування в інформаційному та кіберпросторі. Саме тут сьогодні відбувається війна не лише за фізичний ресурс, а головним чином за свідомість суспільств, налагодження мереж прихильників, розсіювання уваги й можливостей держав.

Сучасний глобалізований світ ставить мас-медіа перед завданням втримати увагу своєї аудиторії. Особливо важливим, але водночас і важким це завдання є для інформаційно-медійних структур Міністерства оборони України. Соціальні мережі, месенджери та відеоканали посіли перше місце серед залучення аудиторії й управління масовою поведінкою. Розвиток технологій та відсутність єдиної державної інформаційної політики є викликом для інформаційної безпеки держави.

Останні зміни до Конституції України від 2019 року (ст. 85 п. 5, ст. 102, ст. 116 п. 1) визначили стратегічний курс України на членство в ЄС і НАТО. Саме це є пріоритетом для національних інтересів, а відповідно, і напрямом стратегічних комунікацій. Тому ми можемо говорити, що стратегічним наративом виступає цей

курс, який може бути досягнутий лише системністю комунікаційного процесу та синхронізацією всіх його компонентів.

Відповідно до Концепції стратегічних комунікацій МОУ у п.2.8. зазначено, що «основними цілями розвитку стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил є: *формування довіри українського суспільства до воєнної політики держави, підтримка ним реформ у воєнній сфері та курсу з набуття Україною членства в НАТО; скоординованість дій державних органів та інших учасників стратегічних комунікацій під час об'єктивного інформування суспільства з питань, що стосуються оборони держави, підготовки і застосування Збройних Сил*».

Виходячи із зазначеного, ми припустили, що населення України як аудиторія для реалізації стратегічного курсу повинна володіти питаннями військово-політичної обстановки. Для цього ми провели опитування на сервісі «Google Форми» протягом грудня-січня 2020 року щодо включеності аудиторії в інформаційний простір України, особливо у питаннях національної безпеки, щоб через зворотний зв'язок з'ясувати у суспільства, чи матеріали ЗМК формують у них готовність до підтримки управлінських рішень.

Спілкуючись із керівником одного з профільних управлінь в Міністерстві оборони України (Додаток Г), серед цільових аудиторій було виокремлено: а) населення України; б) військовослужбовці ЗСУ. Тому ми розділили це опитування на два.

Для першого репрезентативна вибірка склала 56 людей із числа військовослужбовців і працівників Збройних Сил України (Додаток Д). З них: 55,4% жінок та 44,6 чоловіків; 5,4% віком до 18 років, 60,7 % віком від 18 до 23 років, 19,6% віком 24-30 років, 7,1% віком 30-35 років, 1,8% віком 35-40 років, 5,4% віком більше 40. Більшість респондентів становили військовослужбовці (92,9%), решта – працівники ЗСУ.

Другим пунктом шляхом опитування ми дослідимо настрої серед цивільного населення (Додаток Е), у якому взяло участь 47 осіб, серед яких 75% жіночої та 25% чоловічої аудиторії. З них 27 людей представляють Київ та Київська область,

4 респонденти з Вінницької області, 2 представники Тернопільської області, 2 жителі Харкова та 1 мешканець Дніпра. Вікові межі респондентів розподілилися так: 6,4% віком від 18 до 23 років, 25,5% від 24 до 30 років, 25,5% віком від 30 до 35 років, 21,3% віком від 34 до 40 років та 21,3% люди старші за 40 років. Участь в опитуванні взяли студенти, маркетологи, приватні підприємці, держслужбовці, освітяни, IT-спеціалісти, економісти й філологи.

Згідно з результатами опитування, обидві цільові аудиторії віддають перевагу соціальним мережам як джерелу отримання інформації військово-політичного спрямування: 64,3% військовослужбовців та 87,2% цивільного населення. Велику популярність здобули і традиційні загальнонаціональні й локальні медіа. Однак військові засоби масової комунікації (офіційний сайт Міністерства оборони України та інформаційне агенство «АрміяInform»), згідно з опитуванням, слугують джерелом інформації більше для аудиторії військовослужбовців. А отже, ми можемо зробити висновок, що як внутрішній канал страткому вони не повною мірою виконують інформаційну функцію для цивільного населення, що негативно позначається на комунікації міністерства із суспільством.

Обидві цільові аудиторії відзначили, що військовим ЗМК не вистачає об'єктивності, правдивості, неупередженості, оперативності, позитивного висвітлення інформації та її повноти, креативності.

Із цих відповідей ми можемо зробити висновок, що система стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору не відповідає на запит формування довіри, про що свідчить значна кількість запитів на правдиву та достовірну інформацію від обох груп опитаних. Це підтверджено у нашій статті, де поширеність тематик, що відповідають стратегічній меті – інтеграції з ЄС та НАТО – займає трохи більше 1% інформаційного простору за матеріалами сайту «Укрінформ» у 2020 році. Відповідно за рік (з 2019 по 2020) відсоток українців, які підтримують вступ у НАТО зменшився на 10% [193].

Іншим аспектом, що свідчить про недосконалість системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору, є відсутність розуміння цільових

аудиторій та їхня вужча сегментація відповідно до очікуваних результатів стратегічної цілі.

Проведене опитування корелює із нашим пілотним дослідженням у грудні-січні 2018 року серед громади м. Запоріжжя (Додаток Є). Результати того дослідження стали базовою точкою (banchmark) для перевірки змін ефективності у діяльності страткому, а також для проведення контент-аналізу вибраних військових засобів масової інформації за 2017-2018 роки, саме коли у Міністерстві оборони України з'явилася перша Концепція стратегічних комунікацій і Відділ моніторингу та координації стратегічних комунікацій. Нашим завданням було проаналізувати зазначені ЗМІ щодо реалізації завдань стратегічних комунікацій у суспільстві.

З урахуванням того, що у опитуванні респонденти відзначили, що найчастіше новини або аналітичні матеріали стають основним джерелом інформації про армію, ми проаналізували їх із погляду тематичного наповнення, рубрикацій та заголовків. Об'єктом нашої уваги стали матеріали центрального друкованого органу Міністерства оборони ЗМІ «Військо України» як іміджетвірного друкованого органу МОУ.

Перше, ми проаналізували матеріали ЗМІ за тональністю, яку вони транслюють на аудиторію, формуючи в такий спосіб образ та імідж України своїм контентом.

Тональність матеріалу оцінюється з огляду на емоційний вплив, що його створює журналістський матеріал. Матеріали за тональністю можуть бути розподілені на три типи: негативний, нейтральний або позитивний (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Методологія оцінювання якості контенту у військових друкованих та онлайн-виданнях

| Тональність | Характеристики |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Негативна | Матеріал і заголовок мають сильні /очевидні або пом'якшені критичні / уїдливі / негативні / похмурі конотації, що |

| | |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | викликають страх, тривогу або занепокоєння, невпевненість, безнадійність; до цієї категорії також належать історії, що викликають співчуття / жаль або невпевненість щодо позитивних змін. |
| Нейтральна | Історія не чинить емоційного впливу на читача; матеріал і заголовки нейтральні й не створюють ані негативного, ані позитивного впливу; зважена мова і висновки у матеріалі скоріше надають факти і залишають читачу можливість для самостійного аналізу. |
| Позитивна | Історія і заголовки мають скоріше позитивну, ніж нейтральну тональність або дуже оптимістичні; використані в матеріалі звороти, епітети, побудова речень створюють надію на краще та/або залишають читача у добром настрої; позитивний матеріал здатний викликати оптимізм, пропонувати конструктивний підхід або містити заклик до дії для вирішення проблем, незважаючи на повідомлені сумні або тривожні факти. |

У грудні 2018 року вийшов останній номер журналу «Військо України» відповідно до Закону України «Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації». правонаступником стало інформаційне агентство Міністерства оборони України «АрміяInform».

Ми проаналізували журналістські матеріали з 2017 до 2018 року журналу «Військо України»⁴⁵ стосовно смислового і тематичного наповнення, рубрикацій та настроїв, які ретранслює ЗМІ. Повідомлення розташовуються за тематичним принципом.

Ми розділили всі матеріали на три категорії: позитивні, нейтральні й негативні.

⁴⁵ Використано архів журналу за посиланням URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Viisko_Ukrainy/

Із січня 2017 року до грудня 2018-го опубліковано 174 матеріали. Із них: 16 публікацій у рубриці «Сміємося, бо сміємо», 10 публікацій у рубриці «Герої АТО», 18 публікації у рубриці «На лінії вогню», 22 публікації у рубриці «Вісті з передової», 24 публікації у рубриці «Акценти», 22 публікації у рубриці «Стандарти НАТО», 12 публікацій у рубриці «Міжнародне співробітництво», 8 публікацій у рубриці «Видатні дати», 7 публікацій у рубриці «Реформа», 14 публікацій у рубриці «Заходи», 24 публікації у рубриці «Реклама».

Отож, за нашим розподілом на негативні, нейтральні та позитивні публікації, 45% є позитивними (корисними й актуальними), 31% є нейтральними, 24% – негативними.

Та не всі події та ситуації, що відбуваються, виявляються вартим уваги, несуть смисли. Ми підраховали, скільки новин із січня 2017 року до грудня 2018 року є фундаментальними (важливими, актуальними, більш розгорнутими, які впливають на думку людей про військовослужбовців, безпосередньо про військові події та формують картину України), а скільки новин є поточними (оперативні повідомлення та передруки, короткі тезисні публікації, які забуваються майже одразу після прочитання, проте можуть привнести у повсякденне життя аудиторії страх, розгубленість, песимізм, спотворити імідж України).

За нашими підрахунками, лише 28% матеріалів несуть значущість для українців, негайно розповідають важливу інформацію, формують імідж країни (Додаток Ж). Однак варто звернути увагу, що формування іміджу країни – одне із пріоритетних завдань стратегічних комунікацій на зовнішню аудиторію – полягає у транслюванні позитивних історій, однак, незважаючи на велику кількість замальовок про військовослужбовців, світова спільнота не отримує цю інформацію та не транслює наш наратив у глобальний інформаційний простір.

Підсумовуючи, можна зауважити, що інформаційний простір України характеризується вразливістю та незахищеністю. Засилля негативних журналістських матеріалів, висока довіра до соціальних мереж, низька якість журналістики, особливо військових засобів масової комунікації, підрив іміджу військово-політичної еліти країни створюють сприятливі умови для деструктивних

впливів та інформаційних агресій проти держави Україна. Відзначаємо, що у стрічці новин сьогодні переважає інформація негативного емоційного забарвлення. Велика кількість трагедій, надзвичайних ситуацій, негативу загалом може транслювати депресивні настрої і псувати збалансоване враження про країну. Поряд із цим, інформаційне поле країни орієнтоване на поширення новин культурної, спортивної, соціальної та розважальної тематики. Така спрямованість інформаційних потоків створює образ активного середовища, однак залишає суперечливі емоції і найчастіше відволікають увагу населення від важливої інформації, що служить технологією впливу на громадську думку.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи моделі стратегічних комунікацій провідних країн світу виокремлено основні напрями розбудови системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України, серед яких вдосконалення нормативно-правової бази, аудит та реорганізація чинних структур, відповідальних за реалізацію стратегічних комунікацій МОУ і ЗСУ, налагодження внутрішньовідомчої та міжвідомчої координації, розроблення ефективної комунікаційної стратегії, підготовка кваліфікованих фахівців, особливо військових журналістів та пресофіцерів, зважаючи на нові тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

На основі аналізу особливостей реалізації стратегічних комунікацій у секторі безпеки й оборони провідних країн світу варто зацентувати увагу на тому, що фокус системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору нашої держави повинен зміститися на конструювання комунікаційного процесу з огляду на ціннісний вектор розвитку держави. Тому головним завданням системи стратегічного комунікаційного сектору є нейтралізація інформаційних викликів, а не реагування на них. Ядром стратегічних комунікацій є створення та поширення нарративу як інструменту досягнення стратегічних цілей. Це підтверджує і аналіз реалізації стратегічного

провідних країн світу, де продукування історії є важливим елементом досягнення стратегічних цілей. Особливо яскраво це видно на прикладі Китаю, де сторітелінг є одним із важливих методів забезпечення національної безпеки та керування увагою як внутрішньої, так і зовнішньої аудиторії, що, власне, є основою функціонування системи страткому як такої.

Разом з тим, досліджено дієвість наявної системи страткому МОУ і ЗСУ у питаннях нейтралізації інформаційних викликів у період ведення АТО/ООС через мас-медіа, соціальні мережі та формування позитивного іміджу армії і держави в цілому, що дає підстави зробити висновки про необхідність:

- виробити єдину державну інформаційну політику у сфері оборони, у межах якої реорганізований Директорат інформаційної політики та стратегічних комунікацій Міністерства оборони України формував би комунікативну політику державної оборонної доктрини, наративи, теми, меседжі;
- створити єдиний координаційний центр зі стратегічних комунікацій, до обов'язків якого входила б реалізація інформаційної політики у сфері оборони, координування діяльності суб'єктів стратегічних комунікацій, налагодження міжвідомчої взаємодії та синхронізація комунікаційних стратегій;
- чітко визначити внутрішньовідомчі взаємовідносини та узгодити функції щодо реалізації завдань стратегічних комунікацій у межах оборонно-безпекового сектору;
- попередити дисфункцію стратегічних комунікацій шляхом збільшення творчого елементу, залучення креативних індустрій, взаємодії із громадським і бізнес-сектором;
- осмислити стратком як спосіб мислення та елемент зовнішнього комунікатора для просування ідей, поглядів, наративів, мотивації, а відповідно, впливати на процес ухвалення рішень;
- інституціоналізувати «інформацію» як вид забезпечення військ / сил.

Проведене дослідження доводить, що побудова функціональної моделі стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України повинна ґрунтуватися на мережевому підході, оскільки стратегічні комунікації – це радше

синергія всіх інформаційно-комунікаційних інструментів, а отже, творча співпраця. З іншого боку, для досягнення цілей стратегічні комунікації повинні характеризуватися узгодженістю та синхронізацією, а тому вимагають наявності єдиного центру, який би вбудовував комунікацію у процес планування та ухвалення рішень військово-політичним керівництвом держави.

Доведено, що наразі існує диспропорція між заявленою метою комунікації і реалізацією її в інформаційному просторі. Оскільки стратегічні комунікації ґрунтуються на концепті довіри як показнику ефективності та досягнення цілей, донесенні смислів, ми припустили, що це має транслюватися на зовнішню і внутрішню аудиторії. Однак проаналізовані результати дослідження аудиторії засвідчили, що інформаційно-комунікаційна діяльність оборонно-безпекового сектору не відображає об'єктивності, правдивості, неупередженості, позитивного та іміджетвірного висвітлення інформації у ЗМК тощо. Це свідчить про відсутність продуманої комунікаційної стратегії, відсутність науково виважених підходів до дослідження й сегментування аудиторій, впливовість соціальних мереж, месенджерів та масової культури на формування громадської думки та іміджу армії й країни в цілому; недостатня координація дій і меседжів між суб'єктами стратегічних комунікацій; страх силового сектору перед публічним негативом та недостатність роботи з його нейтралізації; піддатливість маніпулятивно-імітаційним технологіям; хаотичне планування кризових комунікацій тощо.

Отримані у дослідженні результати, які представлені у цьому розділі, висвітлено у публікаціях автора [64, 193, 194].

РОЗДІЛ III.

Удосконалення системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України в умовах інформаційного протистояння та гібридної агресії РФ

3.1. Пріоритетні напрями розвитку стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України.

Події останніх років, стрімкий розвиток технологій, нові тренди комунікацій, кібертероризм показали, що інформація та ефективність дій у кіберпросторі сьогодні стають ключовими компонентами у досягненні переваги над ворогом, захисту національних інтересів чи забезпечення підтримки урядових ініціатив з боку населення.

Важливий крок у цьому напрямі було здійснено у 2016 році, коли Міністерство оборони США прийняло зміни до «Стратегії операцій в інформаційному середовищі», де наголошується, що ефекти як у фізичному, так і в інформаційному середовищі зосереджені на когнітивній сфері людини, яка стає центральним об'єктом операцій. Оприлюднені Стратегія національної безпеки у 2017 році та Стратегія воєнної безпеки у 2018 році відповідно виділити загрози національній безпеці США, що виникають внаслідок змагального використання інформації. Тобто зазначені документи передбачають, що Міністерство оборони США, як частина загальнодержавних зусиль, повинна використовувати силу інформації. У зв'язку з цим у 2017 році було прийнято рішення внести зміни до Доктрини для Збройних Сил США (Joint Publication (JP) 1, Doctrine for the Armed Forces of the United States) та додати інформацію до спільних військових функцій з метою зміцнити здатність об'єднаних сил досягати стратегічних цілей у цілому списку військових операцій. Поряд із цим Європейський Союз також оприлюднив декілька визначальних документів, як-от Директива щодо заходів із забезпечення високого загального рівня безпеки мережевих та інформаційних систем 2016 року, Закон про кібербезпеку 2018 року; у 2020 році представлено нову Стратегію ЄС з кібербезпеки, також 2020 року почалися роботи із запровадження стандартів у

диджитал-сфері (Digital Services Act), які регулюватимуть поведінку користувачів Інтернету, поширення інформації, цифрову рекламу, захист персональних даних тощо.

Сьогодні інформація і кіберпростір є невід'ємними частинами загального управління військами. Так, Міністерство оборони США реалізувало кампанію з кібербезпеки, розробивши структуру, яка інтегрує оборонний кіберпростір та інформаційні операції в усіх військах/силах.

Це стало свідченням необхідності встановлення нових правил в інформаційній та кіберсфері. Аналізуючи низку доктрин і наукових публікацій збройних сил США стосовно інформації, можна виділити такі п'ять причин для утвердження інформації як військової функції (станом на 2021 рік відповідна доктрина знаходилася на погодженні американським керівництвом):

1. Швидкий розвиток технологій змінив інформаційне середовище та характер дій в ньому. Інформація стала всюдисущою і швидко поширюваною.

2. Супротивники змінили тактику використання інформації. Вони зосереджені на пошуку асиметричної переваги в інформаційному просторі.

3. Вразливість до атак в Інтернеті. Це стосується не лише комунікацій, а й процесу ухвалення рішень, зважаючи на сприйнятливність населення до маніпуляцій.

4. Комунікація є основною потребою суспільства. Дія говорить голосніше слів, однак і дія, і бездіяльність несуть комунікативний ефект.

5. Усі тактичні та стратегічні результати є когнітивними. Тому інформація впливає на сприйняття цих результатів і, відповідно, ухвалення рішень.

Тобто, як говорить начальник штабу Сухопутних військ збройних сил США генерал Марк Міллі, зосередившись на впливі, зокрема за допомогою комунікації, а не на просто «перемозі над противником», ми уникаємо перетворення стратегій в тактики [270].

Це змушує фахівців оборонно-безпекового сектору змінити мислення щодо необхідності врахування комунікативного ефекту під час планування та проведення будь-якої операцій або дій чи то у фізичному просторі, чи, що важливо,

у кіберпросторі як на новітньому полі бою. Адже сьогодні на перший план виходить вплив на суспільства / цільові аудиторії, які стають одними із чинників успішності для оперативного мистецтва.

Стрімке поширення інформаційних технологій і вдосконалення інформаційно-телекомунікаційних систем протягом останніх кількох десятиліть виявилось інструментом досягнення військово-політичних цілей. Яскравим прикладом стали дії Росії, яка активно переводить потужності у кібервимір. За повідомленнями Національного центру кібербезпеки Великої Британії, за більшістю значних світових хакерських атак на критичну інфраструктуру стоїть Головне розвідувальне управління Генерального штабу РФ, зокрема, за повідомленнями Служби безпеки України, лише за 2020 рік було здійснено близько мільйона кібератак на українську мережу. До того ж, департамент кібербезпеки СБУ встановив, що у складі російських спецслужб діють спеціальні підрозділи, спрямовані на деструктивні кібероперації щодо нашої держави⁴⁶.

Така поведінка Росії створила прецедент для широкого обговорення проблем кіберзахисту. У результаті нові санкції Білого дому проти Російської Федерації включають також санкції проти ІТ-компаній, чия діяльність пов'язана із спецслужбами та держсектором.

Як відповідь на загрози у кіберпросторі, важливою ініціативою у налагодженні колективної безпеки є створення безпеки у кіберпросторі. США наполягають на важливості відкритого, сумісного, безпечного та надійного Інтернету, а дії РФ часто суперечать цій меті. Так, Дж. Байден у квітні 2021 року заявив про намір долучити нових учасників для розроблення проєкту CYBER FLAG 21-1 (Кіберпрапор 21-1), як-от Великобританію, Францію, Данію та Естонію.

CYBER FLAG 21-1 має на меті створити спільноту оборонних кібероператорів і покращити загальний потенціал країн-членів НАТО та партнерів визначати, синхронізувати й реагувати на змодельовані зловмисні кіберзагрози, спрямовані проти критичної інфраструктури та ключових ресурсів [198].

⁴⁶ У російських спецслужбах є підрозділи, які займаються винятково кібератаками щодо України – СБУ. (2021). Радіо Свобода. <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ro-spetsslugby-pidrozdily-kiberataky-ukr/31141293.html>

Це важливий крок і для системи стратегічних комунікацій, адже поява цього проєкту значно обмежить доступ Росії до інформаційно-комунікаційних систем НАТО та їхніх партнерів, а отже, створить для них інформаційний вакуум і не допустить можливості шкідливої діяльності, а тому буде обмежений доступ до передових технологій.

Ми бачимо важливість налагодження системи стратегічних комунікацій, особливо оборонно-безпекового сектору як істотного компонента безпеки держави. З огляду на досвід США у питаннях інституціоналізації інформації як функції, а відповідно – як виду забезпечення діяльності збройних сил, та проблем, із якими щодня зіштовхуються критичні суб'єкти держави, ми говоримо про необхідність скористатися перевагами розвитку інформаційної сфери та вести випереджувальну діяльність у налагоджуванні взаємовідносин із таким важливим компонентом успішності, як суспільства.

Таким чином, у сучасному світі виникає нове поняття кіберінформаційної війни, де поряд із використанням можливостей мас-медіа для впливу на цільові аудиторії варто враховувати можливості та вразливість інфраструктури кіберпростору як сфери існування й діяльності елементів стратегічних комунікацій, особливо в умовах інформаційного протистояння [228].

Оскільки кіберпростір став доменом, де поширюються інформаційні агресії, ведуться інформаційні війни, то постає питання захисту населення від деструктивних впливів, зокрема в інформаційному просторі. Із 2014 року Україна перебуває в стані неоголошеної війни, стратегічні документи задекларували захист країни від Російської Федерації. Проте, говорячи про умови інформаційного протистояння, ми хочемо зауважити, що Україна як держава протистоїть не лише одному виклику з однієї країни.

За останнім переписом населення (2001 рік) в Україні проживає понад 100 національних меншин. Окрім переважної більшості українців (77,8%), територію країни населяють росіяни (17,3%), які є найчисельнішою та відповідно найвпливовішою групою, проте ми можемо виділити й інші важливі групи, як білоруси, молдовани, болгары, поляки, угорці, румуни, татари, євреї та ін. Таке

етнічне різноманіття та сім сусідніх держав, які ще не так давно ділили спільну територію та історію час від часу стають приводом для інформаційних викликів і ризиків для країни.

Так, наприклад, з того ж 2014 року наша держава має напружені відносини з Угорщиною, коли прем'єр-міністр Угорщини Віктор Орбан заявив про право угорців в Україні на подвійне громадянство та автономію⁴⁷. Відтоді інформаційний простір нашої держави повниться різного роду маніпуляціями, дезінформацією, підігріванням суспільній думці, зокрема в зазначеному регіоні, тощо. Схожі проблеми в Україні виникають і з румунською нацменшиною, яка має значний вплив на регіональну політику та невирішений територіальний конфлікт за острів Зміїний. Російська Федерація ж використовує будь-які приводи для розпалювання ворожнечі всередині нашої країни та розхитування військово-політичної системи. Усе це стає викликом для стратегічних комунікацій, одним із завдань яких має бути відстежування потенційно небезпечних інформаційних агресій та, якщо не нейтралізація, то хоча б зменшення їхнього впливу на українське суспільство.

Тому саме завдяки синхронізації всіх комунікативних компонентів для окремих цільових аудиторій ми можемо нівелювати загрози національній безпеці. Підтвердженням цього є стаття американського генерала Джозефа Ф. Данфорда, голови комітету Об'єднаних штабів, який зазначив, що розвиток сучасних технологій змінив вигляд війн 21 століття, де на перше місце виходить інформаційна перевага. За його словами, кризи перестали бути регіональними, тому у процесі планування та ухвалення рішень військово-політичне керівництво держави повинно адаптуватися до швидких змін та бути гнучким [195], що і є відображенням сучасних комунікацій, які за своєю суттю стають глобальними.

З іншого боку, Інтернет уже давно став традиційним ЗМІ. Враховуючи це, останні роки довели дієвість соціальних медіа як майданчика для вирішення глобальних міжнародних проблем у політиці і дипломатії; також в останнє

⁴⁷ Лашенко, О. (2021). Конфлікт України – Угорщини: пастка Орбана чи невдячність Києва? Радіо Свобода. <https://www.radiosvoboda.org/a/ukraine-hungary-orban/31051620.html>

десятиріччя вони стають рушієм суспільних змін еволюційним або революційним шляхом.

Досить корисним для нашого дослідження стала книга ізраїльського письменника Девіда Патрикаракоса. Він так описує діяльність Армії оборони Ізраїлю у сфері соціальних медіа, зокрема алгоритм створення контенту:

1. оцінка достовірності інформації;
2. внутрішні комунікації, командна робота;
3. перевірка актуальної інформації через пресекретарів на місцях;
4. адаптація контенту для різних цільових аудиторій з урахуванням особливостей обраного ЗМК;
5. перевірка та затвердження.

За таких умов, зазначає автор, навіть локальна комунікація переходить на глобальну аудиторію, і тут не останню роль відіграє феномен сторітелінгу, який довів свою перевагу над фактологічним викладенням інформації. Тому, розробляючи стратегію комунікацій для зон конфлікту, варто зосереджуватися на людях, які постраждали від бойових дій, на їхніх історіях як інструменті донесення інформації та впливу через них.

Дієвість стратегічних комунікацій в умовах інформаційного протистояння залежить також від прозорості у питаннях комунікації. І медіа, і соціальні мережі як ніколи здатні впливати на військово-політичний дискурс. Наративний вимір війни засвідчив необхідність інтеграції нових інформаційних технологій. Водночас військові операції Ізраїлю у Секторі Газа відкрили ще один вимір війни – вимір дискурсу, завдання якого – транслювати повідомлення з поля бою в інформаційний простір так, щоб за допомогою емоційного впливу створити довкола мережу довіри, забезпечити підтримку міжнародної спільноти [123, 95-115].

Досліджуючи медіа-простір України щодо сприйнятливості до деструктивних впливів і дезінформації, дослідники групи проєкту AM&PM стверджують, що інформаційне поле нашої держави вразливе до фейків, що виходять із Кремля і ширяться не лише російськими чи російськомовними ресурсами, а й українськими. Найяскравіше така ситуація спостерігається в

інтернет-просторі, що ще раз доводить зміну парадигми, де всесвітня павутина стає повноцінними гравцем впливу. Зокрема, соціальні медіа та месенджери завойовують аудиторію міленіалів і покоління Z (особливості яких повинні досліджуватися компонентами страткому), коли телебачення спрямоване на аудиторію 35+. Цікаво й те, що міжперсональна комунікація є такою ж дієвою, як і телебачення⁴⁸.

Тому, говорячи про протидію деструктивним впливам, варто враховувати й цей канал комунікації. З огляду на експертне опитування цієї групи, варто наголосити на медіаосвіті як одному з інструментів нейтралізації деструктивних впливів та медіаоперацій, який формує таким чином поведінкову стійкість людини до інформаційних агресій. Проте ми хочемо звернути увагу не на протидію як відповіді на негатив, а на нейтралізацію як інструменту знищення, виведення в мінус негативу.

Отже, аналіз сучасних викликів і ризиків в інформаційному просторі, розвиток технологій та вплив засобів масової комунікації на населення доводить взаємопов'язаність впливу і поведінки суспільства, тому оцінка ефективності стратегічних комунікацій найчастіше базується на поведінкових змінних суспільства. Однак, як свідчать дослідження, російські комунікаційні кампанії пішли набагато далі, ніж просто вплив на поведінку. Їхня стратегія базується на зміні базових потреб і цінностей людини. Оскільки, за теорією схем [161], люди звикли постійно й підсвідомо організовувати інформацію у відповідно блоки, то найбільш ефективна комунікаційна кампанія має базуватися на сумісних із наявною схемою цільової аудиторії поняттях, іншими словами, на їхньому життєвому та культурному світогляді, цінностях. Як зазначає Г. Піскорська, основою безпеки є переконлива комунікація [127], а тому питання створення і поширення стратегічного нарративу є шляхом до забезпечення національної безпеки країни.

⁴⁸ Центр протидії деструктивній пропаганді та інформаційним агресіям AM&PM. (2020). Курсанти дослідили основні проблеми інформаційної стійкості військовослужбовців ЗСУ. АрміяInform. https://armyinform.com.ua/2020/11/kursanty-doslidyly-osnovni-problemy-informacijnoyi-stijkosti-vijskovosluzhbovcziv-zsu/?fbclid=IwAR0Z5okxG2_WP3akipkU5aOgovq7QjFQRlJrSZ8pmbzIac7Bmt-ETzpcvZY.

Саме тому ядром стратегічних комунікацій вважається *стратегічний наратив*, який, відображаючи та підсилюючи цінності нації, може стати інструментом у нейтралізації деструктивних інформаційних впливів.

Фахівці НІСД вважають, що стратегічний наратив – це переконлива сюжетна лінія, яка формується на основі наявних у суспільстві установок, уявлень, цінностей [88, 75].

За Л. Фрідманом, щоб бути ефективними, стратегічні наративи мають резонувати із наявною картиною світу із цільовою аудиторією, а відповідно, будуватися з уже наявних ідей і думок, що циркулюють у суспільстві. Тому метою стратегічних наративів є запропонувати спосіб досягнення мети через пояснення громадськості сенсу подій, у тому числі пов'язаних із застосуванням воєнної сили [205].

Погоджується із Л. Фрідманом і Г. Почепцов, який підкреслює, що стратегічний наратив позначається як однаковий продукт для однакових людей. Тобто історія, яку ми пропонуємо суспільству, повинна мати глибинні мотиви, зрозумілі та близькі всім. Саме на основі спільних традицій, цінностей і ментального сприйняття породжуються теми, які сприймаються на основі «свій» – «чужий» [137].

У дослідженні «Створюючи наратив» (2013 р.) Центру глобального контртерористичного співробітництва «стратегічний наратив» розглядається як базова конструкція. Підхід до стратегічного наративу полягає у тому, що «*наратив розуміється як комунікативна складова, яка дозволяє суспільству зрозуміти стан і перспективи розвитку*». У наукових розвідках підкреслюється, що стратегічний наратив є ключовим змістовим складником інформаційної діяльності держави чи організації [201].

Ідеться про те, що стратегічні наративи можуть конструювати, впливати і формувати очікування [234]. Д. Дубов говорить про схожість наративу й ідеології: «... концептуально «ідеологія» максимально схожа за своєю суттю на наратив – тобто йдеться про великі оповідання, що пояснюють людям картину світу» [71]. Мова йде про «гранд-нарративи», які формують національну історію, національну

ідею, ідеологію, та «малі наративи», які стають інструментами донесення цієї ідеї, тобто тактичними інструментами для досягнення оперативних, точкових цілей.

Згідно із вченням філософа Ж.-Ф. Ліотарта, «гранд-наратив» пов'язаний із певною ідеологією, тобто статикою, а концепт «малих наративів» є більш гнучким, що в інтенсивному інформаційному протистоянні з РФ може мати перевагу завдяки здатності швидко переключати увагу, за яку сьогодні борються всі медіа.

Наприклад, А. Шмід у кейсі «Аль-Каїди» підкреслив, що наратив ґрунтується на емоційно близькій картині світу, що надає своїм послідовникам відчуття ідентичності та сенсу життя [251].

Ключовим смислом стратегічних комунікацій є формування довіри через наратив, який поширюється засобами масової комунікації та підкріплюється діями. Це підтверджується формулою Страткому «Say-Do» (Слова-дія). Варто зауважити, що наратив у стратегічних комунікаціях має ознаки вербальності і невербальності. Важливим є співвідношення 20:80, тобто більшим вагомим у сучасному світі стає не просто текст, а образ.

Наприклад, конфлікт між Ізраїлем та Палестиною у Секторі Газа (починаючи з 2007 року) показав, що битви виграють не за допомогою зброї – там відбулася війна наративів. Використовуючи Twitter, палестинка Фара, сама того не усвідомлюючи, стала зброєю. Її історії у соцмедіа та відверті фотографії створювали потужний інформаційний резонанс. Феномен Фарі має декілька уроків для нас як дослідників наративу: персоніфікація, відсутність прямих звинувачень, систематичність та оперативність подання інформації, звернення до міжнародної спільноти, мова спілкування, образність, апелювання до почуттів та емоцій. Завдяки цьому американський журнал Foreign Policy визнав Фару літописницею, а не пропагандисткою [123]. Це цікаво з точки зору сепарації термінів стратегічні комунікації від пропаганди, оскільки метою обох є вплив. Однак пропаганда послуговується впливом за допомогою маніпуляцій, обману, тенденційності інформації, а стратегічні комунікації несуть у собі вплив правдивої та об'єктивної інформації, що оперативно поширюється на ключові аудиторії.

Часто наратив розуміють як історію. Цікаву думку висловив американський професор С. Корман (Steve Corman), наголошуючи на різниці між цими поняттями: «історія говорить про події в певній послідовності. Наратив – це система історій» [210]. Таким чином, визначаючи головний наратив для країни чи окремо Збройних Сил України, ми не можемо говорити про наратив як ключову історію, єдину, а маємо формувати стратегічну мету, яка буде вектором для створення системи історій певного змісту й мети.

Цитуючи пункт про стратегічні комунікації щорічного послання Президента України до Верховної Ради 2016 року, В. Ліпкан звертає увагу на декілька проблемних питань стосовно створення та поширення наративу. Перш за все, наратив повинен аргументувати національні інтереси, мати усталені й чітко прописані критерії відповідно до світоглядних настанов, розробити методіку визначення та оцінювання відповідності наративу національним інтересам як внутрішній аудиторії, так і цільовим закордонним аудиторіям, попереджати умисні спотворення іноземних перекладів і стилістичних маніпуляцій [105].

Однак, згідно з Доктриною інформаційної безпеки України, актуальними загрозами національним інтересам України, а відповідно і її безпеці є саме *невизначеність стратегічного наративу держави*. Проведене дослідження у розділі II підтверджує гіпотезу, що в Україні відсутнє цілісне державне осмислення наративу, в результаті чого українське суспільство стає більш вразливим перед ворожими інформаційними операціями.

На нашу думку, вдалий наратив має базуватися на такому: історична пам'ять, ціннісний та мотиваційний вектор розвитку, шляхи вирішення наявних ситуацій, креативно-емоційне наповнення (яскрава/бажана історія), ідентифікація себе із усталеними принципами суспільства, наявність виховної та освітньої мети, формування бренду, позитивне акцентування.

Якщо переосмислити методики аналізу інформаційного простору, стане очевидним, що для інформаційного домінування нам потрібна не реакція на те, що вже відбулося, а сценарне планування комунікаційних заходів.

Ми вважаємо, що нейтралізація деструктивних інформаційних впливів повинна починатися із фахової команди, координації та синхронізації дій усіх комунікативних компонентів в інформаційному середовищі.

На основі вивчення досвіду роботи пресслужб оборонного сектору можна зробити висновок, що ключем до вдалої нейтралізації є:

- оперативність висвітлення інформації (мовчання призводить до виправдовування, що в умовах кризи є програшем);
- координація та синхронізація дій між пресслужбами та ЗМК;
- налагодження стосунків і поглиблення довіри між учасниками комунікації та потенційними стейкхолдерами;
- позиція ньюз-мейкера, а не просто коментатора подій;
- лінгвістичне забезпечення;
- нестандартне мислення, адже кризи не бувають шаблонні [110].

Так, наприклад, американські військові мають представництво у Голлівуді, де за допомогою масової культури – фільмів і телесеріалів – розширюють можливості стратегічних комунікацій та ведуть проактивну діяльність із підвищення іміджу збройних сил та попередження публічних негативів, донесення наративу / тем / меседжів. Тісно співпрацюючи із кіноіндустрією, Міністерство оборони США виконує щонайменше два завдання: точно зобразити військові історії та переконатися, що конфіденційна інформація не розголошується [223]. Усі види ЗС США мають власне відділення (зазвичай офіси зі зв'язків із громадськістю та стратегічних комунікацій) у Голлівуді. Незалежно від належності до виду ЗС, робота синхронізується між усіма офісами для найкращого задоволення потреб кінематографістів.

Отже, ми говоримо не про протидію, а про нейтралізацію, оскільки протидія – це дія, яка спрямована проти іншої. Це означає, що інша дія проти нас уже є в інформаційному чи фізичному просторі, а тому відповідь на неї буде лише посилювати її значення. Нейтралізація ж, навпаки, змістить акценти із загрозової дії і переведе увагу на вигідну нам лінію поведінки. З іншого боку, нейтралізація є

дієвим інструментом проти ворожих інформаційних операцій та для розроблення власних.

Тобто нейтралізувати деструктивні впливи на суспільство, зокрема на військовослужбовців, видається вдалим лише за таким алгоритмом:

Найперше, на рівні МОУ варто окреслити інформаційну політику держави у сфері оборони з відповідними наративами та стратегічними комунікаційними планами із синхронізацією всіх інформаційно-комунікаційних компонентів МОУ і ЗСУ.

По-друге, підготовка профільних фахівців оперативного рівня зі стратегічних комунікацій для планування комунікаційної діяльності у зоні відповідальності, а також забезпечення координації між суб'єктами страткому для виконання стратегічного планування та оцінювання ефективності проведених і запланованих комунікаційних кампаній.

По-третє, включення на первинній військовій підготовці медіаосвітнього модуля, щорічне атестування з основ кібербезпеки для всіх військовослужбовців і працівників ЗСУ, обов'язкове ознайомлення керівної ланки військ із питаннями взаємодії з громадськістю та медіа як гарантів забезпечення національної безпеки на місцях та у відповідності до реалізації стратегічного задуму.

По-четверте, наратив як інструмент нейтралізації деструктивних впливів має поширюватися не лише традиційними ЗМІ, соціальними мережами, а й через масову культуру шляхом тісної співпраці із профільними відомствами країни.

Також вважається за потрібне вивести інформаційне забезпечення через система страткому як окремий вид забезпечення військ для більш ефективного планування операцій та повсякденної діяльності з визначенням комунікаційного ефекту, сепаруючи їх у такий спосіб від морально-психологічного забезпечення.

Отже, це передбачає повну горизонтальну інтеграцію зусиль військової комунікації у загальну комунікаційну стратегію уряду країни. Військові повинні бути представлені у процесі прийняття стратегічних рішень щодо комунікаційних зусиль подібно до того, як цивільні частини уряду повинні робити свій внесок у військове планування комунікацій. У ще більш широкому контексті інтеграція

також повинна охопити інші залучені організації, такі як багатонаціональні штаби, союзницькі держави та організації-партнери. Отож інтеграція на (внутрішньому) мікрорівні повинна доповнюватися інтеграцією на (більш широкому зовнішньому) макрорівні. У цьому стратегічні комунікації і їхня потреба в інтеграції майже повністю відповідають основним положенням комплексного підходу до забезпечення національної безпеки держави.

Соціальні мережі та масова культура в контексті інформаційного протистояння і реалізації стратегічних комунікацій

Сьогодні неможливо переоцінити важливість і впливовість соціальних мереж на політичні, економічні та військові процеси. Відбулася інформаційна революція, де соціальні медіа та мережеві технології спричинили нові виклики національній безпеці. Посилаючись на дослідників з аналітичного центру Емерсона, Девід Патрикаракос пише, що близько 3,4 мільярда осіб зараз користуються інтернетом. Це така собі ще одна планета, в якій щосекунди на Youtube завантажують сім годин відеоматеріалів, активні акаунти у Facebook перевищують населення Китаю (1,7 мільярда), а 59% американців дізнаються новини у реальному часі на Twitter [123; 21, 106]. Звичайно, частка українців на цих платформах значно нижча. Так, за даними Держстату станом на 1 січня 2020 року в Україні було 28 мільйонів 787 тисяч користувачів Інтернету⁴⁹. Водночас 15 мільйонів людей користується соціальною мережею Facebook⁵⁰.

Така статистика засвідчує, що стратегічне комунікаційне планування повинно базуватися і на продуманій стратегії соціальних мереж, де зосереджена значна кількість наявної та потенційної цільової аудиторії. У зв'язку з цим фахівцям зі стратегічних комунікацій в оборонно-безпековому секторі варто переосмислити питання формування цільових аудиторій і фокусуватися на можливостях їх розширення і сегментування відповідно до первинної та

⁴⁹ Денисюк, В. (2020). Скільки українців користуються Інтернетом і скільки дивляться телебачення: статистика. 24 Канал.

https://24tv.ua/skilki_ukrayintsiv_koristuyutsya_internetom_i_skilki_divlyatsya_telebachennya_statistika_n1285720

⁵⁰ Новікова, О. (2020). За останні півроку українська аудиторія в Instagram збільшилася на 13%, у Facebook – на 7,1%, — дослідження. Українські Новини. <https://ukranews.com/ua/news/715415-u-instagram-i-facebook-zrosla-ukrayinska-audytoriya-za-ostanni-pivroku-rlusone>

вторинних, які можуть бути інструментом для впливу на основну ЦА, а в довгостроковій перспективі мати ефекти другорядного порядку у процесі реалізації національних інтересів держави.

Соціальні медіа вплинули на здатність фізичних осіб отримувати доступ до інформації за будь-яких умов, що розширило та пришвидшило взаємодію між людьми на різних рівнях (людина до людини, людина до організації, людина до уряду, уряд до уряду). Зокрема, соціальні медіа можуть швидко мобілізувати людей і ресурси навколо ідей та причин. У поєднанні з нездатністю людей повністю контролювати інформаційний шум, що виникає внаслідок закономірностей життя в інформаційну епоху, ці тенденції дають можливість відповідним фахівцям застосовувати інформаційну силу.

Говорити про силу соціальних медіа почали ще у 2009 році, коли в Ірані зростало військово-політичне напруження. Так, за дослідженнями Проєкту дослідницького центру Пью щодо досконалості в журналістиці (The Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism) лише за один тиждень (15-21 червня 2009 року) 98% посилань із Twitter стосувалися Ірану. Твіти взяли на себе численні функції – від поширення нефільтрованих, хоча часто і неперевіраних новин по всьому світу до організації підтримки тих, хто бере участь у боротьбі [243].

Події, що сколихнули Туніс, Бахрейн і Лівію, прокотилися іншими частинами арабського світу і стали відомі під назвою Арабська весна 2011 року, саме тут експерти почали активно обговорювати таке поняття, як твітер-революція. Такі особливості інтернету, зокрема соціальних медіа, як самостійність мовлення, оперативність передавання інформації, необмежені терміни публікацій тощо допомогли досягти успіху у підживленні протестних настроїв та зміни характеру оперування в умовах кризи [179].

Під час операції «Хмарний стовп» Ізраїль оголосив про війну твітом – це перша армія у світі, яка розпочала бойові дії у такий спосіб [123, 106]. Це свідчить про те, що війна переходить у кіберпростір, а соціальні медіа стають полем битви.

Так, доктор Пол Лібер (Paul Lieber) наводить приклад комунікаційного впливу Росії на політику США. Використовуючи тролів і ботів у соціальних

мережах, російські компанії протягом п'яти років призвели до зниження довіри американців до виборчого процесу, законності науки та переваг етнічного різноманіття. Як ми неодноразово наголошували у ході роботи, Кремль, знаходячи делікатні теми як слабкі місця у демократичних системах, західних цінностях та зростанні впливу радикальних течій, за допомогою соціальних мереж розхитує політичну ситуацію в країнах, забезпечуючи себе інформаційними приводами для впливу на внутрішню та зовнішню аудиторії. А оскільки переважна більшість населення формує думки із соціальних медіа, то саме цей комунікаційний канал став платформою, що фокусується на індивідуалізмі та невеликих розбіжностях між емоціями і фактами. Таким чином, створюючи хаос, російські тролі вдало маніпулювали громадською думкою, де заперечення ідеї фактично сприймалося як заперечення людини [225].

Варто також зауважити, що онлайн-комунікація, окрім тексту, включає в себе також інші види спілкування, як емоджі, меми, анімовані малюнки тощо. Усі ці елементи в поєднанні з текстом складають єдину картину реальності для певного індивіда чи групи людей, які поєднані спільними уявленнями про світ, цінностями та віруваннями. Аналіз, що базується лише на вивченні тексту, не відобразить загального настрою комунікації, а отже, не дасть розуміння поведінкових і когнітивних змінних.

Сучасна комунікація (як у традиційний медіа, так і онлайн) тяжіє до гіперлокальності, алгоритми соціальних медіа та наростання диджиталізації призвели до утворення такого поняття, як ехокамера (Echo Chamber). За таких умов людина оточує себе інформацією, яка відповідає її персональним вподобанням та підкріплює її думки й переконання. В ехокамеру особливо легко потрапити в онлайн-середовищі⁵¹. Подібні інформаційні бульбашки створюють загрозу для суспільства, оскільки персоналізований інтернет не дає можливості для перевірки правдивості отриманої інформації.

⁵¹ GCFLearnFree.org. (2019, June 18). What is an Echo Chamber? [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Se20RoB331w>

Науковий журналіст Девід МакРейні, ведучий подкасту «Ти не такий розумний» (You Are Not So Smart), вважає, що підтверджувальне упередження (Confirmation Bias) є причиною успіху соціальних мереж [254]. Тому алгоритми соціальних мереж постійно змінюються внаслідок аналізу нашої поведінки та вподобань. Утримання нашої уваги приносить заробіток для таких гігантів соціальних мереж, як Facebook, YouTube і Twitter. Алгоритми ігнорують давність і частоту того, що розміщують наші друзі, і замість цього зосереджуються на тому, що ми «лайкаємо», «ретвітимо» та чим «ділимося», щоб близький нам контент створив комфортні умови. Це призводить до того, що споживач інформації менше перевіряє інформацію, стає більш піддатливим до міс- та дезінформації всередині своєї інформаційної бульбашки.

Ми апелюємо до думки Л. Вежель, яка стверджує, що зазначені технологічні гіганти наразі створюють монополію на новини, а отже, на все, що відбувається в країнах. Це впливає як на якість журналістики в цілому, так і на споживача, інтереси якого ігноруються. Тобто великі гравці Інтернету, монополізуючи платформи та запроваджуючи алгоритми, створюють нові моделі соціальної взаємодії, які витісняють традиційні засоби масової інформації [44].

Однак, з іншого боку, це можна використати для побудови дієвої стратегії у соціальних мережах для підтримки цільової аудиторії та залучення потенційного споживача. Адже сьогодні є унікальна можливість – попит на інформацію від військових росте, тому, будучи офіційним ретранслятором подій та власних стратегічних наративів у сфері оборони, Міністерство оборони України може впливати на інформаційний простір власної держави та партнерів і насичувати його потрібними меседжами через усі доступні комунікативні канали, де система стратегічних комунікацій виступатиме координаційним центром.

Важливість присутності в соціальних мережах та використання новітніх форматів подавання інформації, зокрема через Інтернет, зображено на малюнку нижче (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Поширення Інтернету у світі

Із цього малюнка ми бачимо, що більше половини населення планети присутня в Інтернеті і активне в соціальних медіа. Саме тому, з огляду на поняття «Twitter-дипломатії», що розглядалося раніше, та наведену схему, ми говоримо, що комунікація у соціальних медіа зараз вийшла за рамки коментування, відповідей чи модерації. Сьогодні соціальні медіа – це про кросплатформенний розвиток, побудову та підтримку довіри [174]. Однак це породжує інше дискусійне питання. Люди почали більше вірити персоналіям, а не державним установам. Відповідно, питання довіри і побудови комунікації виходить на міжперсональний рівень, що свідчить про емоційну та когнітивну прив'язаність до живого олюдненого організму, з двостороннім спілкуванням, а не до офіційного джерела без будь-яких інтеракцій із суспільством.

Тому для ефективності системи стратегічних комунікацій ми повинні зрозуміти поняття «нарративного упередження», що пояснює нам умови, за яких люди зв'язують у єдину історію інформацію з абсолютно різних джерел, встановлюючи причинно-наслідкові зв'язки між частинами цієї розповіді, не звертаючи увагу на правдивість самої інформації [82], однак висловленої особисто. Саме це наштовхує нас на думку про важливість таких засобів комунікації, як

соціальні мережі та масова культура, адже саме тут міститься найбільший відсоток наявних і потенційних споживачів стратегічного наративу.

Яскравим прикладом є військово-розважальний комплекс США (Military-entertainment complex)⁵², який спрямований на розвиток співробітництва між збройними силами США та креативними індустріями, зокрема кіноіндустрією, відеоіграми, віртуальною реальністю, книговидавництвом, музеями тощо. Місія такого комплексу – інформувати й навчати внутрішню і зовнішню аудиторії про збройні сили США, їхні спроможності тощо. Цитуючи теперішнього керівника департаменту розважальних медіа Міністерства оборони США Глена Робертса (Glen Roberts): «Насправді наша робота – це проектувати і захищати авторитет та імідж Міністерства оборони у розважальному просторі. А для нас розважальний простір величезний і включає фільми, телешоу, документальні фільми, відео, ігри, прямі трансляції та навіть трохи соціальних мереж» [253], ми бачимо, що масова культура стала інструментом не лише побудови іміджу військової структури, а й геополітичним засобом застереження противників разом із потужними інформаційними впливами на цільові аудиторії.

Досвід США показав, що військо зараз настільки інтегроване в індустрію розваг, що реальність та імітація поєдналися, і це спричинило новий етап інформаційного протистояння. У таких умовах украй необхідне створення нових форматів і методів реалізації інформаційного впливу через систему стратегічних комунікацій. Альтернативні способи поширення інформації серед широкої аудиторії все ще залишаються найефективнішим способом протидії широкомасштабному функціонуванню проекту інформаційної війни [257]. Звичайно, для простого споживача це видається складною системою динамічних різноформатних потоків, однак для спланованих стратегічних дій це можливість достукатися до своєї цільової аудиторії через найбільш сприйнятливий нею канал комунікації.

⁵² Military-entertainment complex. (2013, April 22). In Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Military-entertainment_complex

Чому це стало можливим? Відповіддю на це є перенесення фокусу із суто споживання фактів на підживлення емоцій. І соціальні мережі, і масова культура базуються на задоволенні емоційних потреб людини в спожитій інформації. Так, соціальні медіа, зокрема месенджери, вже зробили доступними функції поширення емоцій, а масова культура вся пронизана тим, щоб ви отримали задоволення чи відчуття відрази від, наприклад, перегляду кінострічки або прочитання нон-фікшн. Цю теорію доводить і поняття постправди, яке ми розглядали у першому розділі, де фактично емоції переважають над фактами. Саме цим інструментом користуються найбільше в інформаційних кампаніях, де базові емоції та почуття – це відображення нашої ціннісної системи, а отже, підрив чи навіть знищення цінностей – це деструктивний та непоправний вплив на суспільство.

Як зазначає Д. Золотухін, комунікація через емоції є набагато більш ефективною, адже людина більше пам'ятає емоцію, ніж саму інформацію. Тому ступінь залучення людини у контент через емоційний складник є в десятки разів глибшим [82].

Однак, якщо з фільмами все доволі зрозуміло, то не варто забувати про ефект від літератури як складника масової культури. Адже саме цей вид комунікації відображає запит на довгостроковий результат, оскільки до неї ми можемо повертатися через рік, два, а то й десять, підживлюючи щоразу пережиті від прочитання емоції. Саме література засвідчила свою важливість для дослідження наявних проблем комунікації між армією та суспільством, а також шляхи побудови ефективної системи стратегічних комунікацій.

Щодо пам'яті важливо наголосити, що вона буде історію, яка у свою чергу може використовуватися і як інструмент в інформаційному протистоянні, з єдиною різницею – з якою метою він буде використовуватися. Сьогодні соціальні медіа та масова культура створюють умови для ефективної реалізації інформаційної політики держави у сфері оборони.

Таким чином, одним із завдань системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору є синхронізація як традиційних, так і альтернативних способів досягнення цільової аудиторії та розширення її за межі вже окресленого поняття.

Адже сучасний світ комунікацій вимагає відповідати очікуванням цільових аудиторій, вивчаючи й адаптуючи їхній тон розмови, sentimenti та обов'язкове залучення їх до співпраці. Тому присутність у соціальних мережах забезпечить виконання тактичних завдань, а інвестиція в масову культуру та вибудовування зв'язків у цій царині забезпечить досягнення довгострокових цілей, а головне – внесок у державоорієнтованість майбутнього покоління.

3.2. Підготовка фахівців для системи стратегічних комунікацій: інформаційні війська України.

Одним із складників системи стратегічних комунікацій є інформаційно-психологічні операції (ІПСО), до завдань яких входить моніторинг інформаційного простору, виявлення ознак дискредитації військ, проведення психологічних операцій на зовнішню аудиторію. Ці війська не нові, однак сьогодні вони входять у наймолодший вид Збройних Сил України – Сили спеціальних операцій, які були створені у 2016 році за зразком НАТО.

Наразі налічується чотири військові підрозділи інформаційно-психологічних операцій у підпорядкуванні Збройних Сил України. Зауважимо, що раніше інформаційні війська входили до Департаменту інформаційних технологій МОУ, тобто кібервійськ. Тому до завдань ІПСО належить не лише боротьба в інформаційному просторі, а й його захист від ворожих деструктивних впливів та проведення спеціальних інформаційних операцій.

Вважається, що проведення спеціальних інформаційних операцій (СІО) має агресивний і деструктивний характер, адже використовує методи дезінформації, пропаганди, чуток тощо. Однак у першу чергу СІО – це операції із досягнення стратегічних цілей держави, а отже, можуть мати і протилежний характер, наприклад, із захисту національних інтересів шляхом спеціальних заходів через мас-медіа, соціальні мережі, лідерів думок для впливу на цільові аудиторії. Усе це може бути частиною інформаційного протистояння, яке ведеться на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях. Тобто підрозділи ІПСО є повноцінним засобом проведення СІО із застосуванням кіберпростору.

Отже, спеціальні інформаційні операції – це спланована діяльність для впливу на обрану аудиторію з метою зміни її поведінки і схвалення до ухвалення рішень. Виділяють такі види спеціальних інформаційних операцій залежно від спрямованості: проти осіб, що приймають рішення; дестабілізаційні; компромету [128]. Тобто спеціальні інформаційні операції – це складова частина інформаційно-психологічних операцій, адже покликані здійснити вплив на суб'єкт комунікації шляхом, зокрема, інформаційних заходів.

Цікаво, що Концепція стратегічних комунікацій МОУ та ЗСУ, розділяє поняття інформаційних операцій та психологічних, однак фактично вони здійснюються одним підрозділом. Ми погоджуємося із думкою О. Верголяса, який наголосив, що таке розділення, інтерпретація і сфера застосування видаються недосконалими в умовах гібридної війни [46].

Адже, по-перше, інформаційні операції не можуть бути успішними без впливу на цільову аудиторію, а саме вплив є прерогативою психологічних операцій, тобто психологічні операції є складником інформаційних і здійснюються в комплексі. По-друге, оскільки завданням підрозділів ПСО є також і захист власних інформаційних систем, то вони повинні мати правове обґрунтування застосування в межах України у воєнний чи мирний час.

Методами ведення інформаційно-психологічних операцій відповідними підрозділами, на думку В. Гусарова, можуть виступати: діяльність у традиційних ЗМІ, робота із соціальними мережами, створення рекламної продукції, використання спеціальних засобів оповіщення тощо. Усе це може відбуватися шляхом синхронізації зусиль з іншими державними та недержавними організаціями, інтернет-провайдерами, операторами мобільного зв'язку [63].

Таким чином, із розвитком системи стратегічних комунікацій поняття інформаційно-психологічних операцій набуло нового розуміння, адже стало частиною загальнонаціональних зусиль із протидії ворожому інформаційному впливу та покращення іміджу країни на внутрішню і зовнішню аудиторію. А для цього ПСО повинні перестати діяти як окремий підрозділ, а синхронізувати свої меседжі із прийнятим нарративом через ЗМІ або інші комунікаційні канали, а отже,

ПСО стає залежним від загальної стратегії та планування стратегічних комунікацій.

Сучасні технології та динамічні інформаційні потоки гостро поставили питання відповідної підготовки спеціалістів, які здатні швидко адаптуватися до змін, аналізувати інформаційний простір та постійно досліджувати зміни в ньому.

Як відповідь на інформаційну агресію Україна впровадила систему стратегічних комунікацій, яка мала би вирішити більшість проблемних питань у забезпеченні інформаційної безпеки. Проте досі єдиного підходу до розуміння самої системи, а тим паче, підготовки відповідних фахівців немає. Проте саме підготовка кваліфікованих кадрів для системи стратегічних комунікацій являє собою важливу передумову ефективності комунікації та досягнення стратегічних цілей.

До питань підготовки спеціалістів для системи стратегічних комунікацій зверталось декілька державних діячів і науковців. Зокрема, Т. Попова, радник Міністра оборони України (2014-2015 рр.) та заступник Міністра інформаційної політики України (2015-2016 рр.), неодноразово наголошувала на проблемах якісної підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій. Зокрема, було висвітлено питання неповного розуміння державою (в тому числі й силовим блоком) інформаційних загроз та шляхів їх нейтралізації, удосконалення бойових підрозділів з акцентом на наявності в штаті комунікаційної структури, питання формування цінностей та мотивації для даних спеціалістів, оскільки вони є на вагу золота у цивільному житті тощо [130].

Говорячи про світовий досвід у цьому питанні, варто зазначити, що провідні країни світу вже давно адаптувалися до сучасних динамічних змін і в освітньому просторі. Декілька оборонних коледжів і шкіл мають власні програми підготовки, курси підвищення кваліфікації, проводять наукові семінари й конференції тощо з питань стратегічних комунікацій та їх окремих компонентів.

Зокрема, у 2014 році у Ризі (Латвія) почав працювати Центр вивчення передового досвіду НАТО зі стратегічних комунікацій (NATO StratCom Centre of Excellence), який надає допомогу Україні та співпрацює з українськими фахівцями

цього напрямку. Так, у відкритому доступі є академічний журнал у відповідній царині, де публікуються як представники державного сектору, так і військові. Співпраця з Україною досить тісна, раз на кілька місяців проводяться спільні семінари й конференції, а українські спеціалісти беруть участь в окремих дослідженнях [97].

Також у багатьох країнах-членах НАТО представлені різнорівневі курси як для внутрішнього користування, так і для участі країн-партнерів.

Роль комунікації в межах НАТО у сучасних умовах безпеки є вирішальною для успіху місії Альянсу. Незважаючи на те, що базове навчання комунікації визнано національним пріоритетом, не всі країни мають ресурси та можливості для того, щоб запропонувати подібне навчання.

У питанні надання допомоги країнам у вирішенні цього виклику ключову роль відіграють освіта та наука. На вебсторінках Альянсу наводиться огляд наявних курсів і можливостей для освіти в НАТО та країнах-партнерах за такими напрямами: інформаційні операції, зв'язки з громадськістю, психологічні операції та стратегічні комунікації⁵³.

Ми проаналізували найбільш релевантні програми навчання фахівців із комунікацій серед оборонних структур світу (Додаток І).

Однак варто зауважити, що у більшості випадків навчальні програми НАТО для підготовки фахівця зі стратегічних комунікацій орієнтуються на базові знання зв'язків із громадськістю / журналістики (щонайменше на початковому рівні). Звичайно, акцент зміщений на стратегічне планування комунікаційних заходів та консультування вищого керівництва з питань роботи в інформаційному середовищі у мирний час і в процесі проведення військових операцій.

Механізми зв'язків із громадськістю (ЗГ) в сучасному світі стали дуже корисними для вирішення конфліктів та все більше набувають характеру науково-дослідної діяльності. До того ж, ЗГ перейняли на себе функцію управління і керівництва організацією, а не просто вдаються до впровадження тактики

⁵³ З офіційної сторінки NATO. <https://www.act.nato.int/act-training>

спілкування. Особлива увага приділяється розвитку соціальних медіа як нових можливостей для ЗГ.

Традиційно про діяльність військових та її ефективність судять за здатністю стримувати вторгнення чи загрозу територіальній цілісності або за спроможністю успішно обороняти й атакувати у разі загрози нації в цілому. Тому критичними стали зв'язки із громадськістю як можливості попередити чи супроводжувати військові операції та операції з підтримки миру.

Сьогодні військові в багатьох країнах світу мають функціональні відділи зв'язків із громадськістю та стратегічних комунікацій, які працюють на всіх рівнях. Тому, як бачимо, підготовка фахівців для системи стратегічних комунікацій адаптувалася до динамік сучасного світу та зростання загрози тероризму.

Для ілюстрування думки про функціонування стратегічних комунікацій у тісній кооперації зі зв'язками з громадськістю ми представимо курси, запропоновані Школою інформації Міністерства оборони США.

Оскільки США стали першопрохідниками у запровадженні офіцерів зі зв'язків із громадськістю у своїх збройних силах, варто приділити увагу їхній системі.

Єдиною школою, яка готує фахівців із комунікацій, є Defense Information School.

Основна програма сьогодні називається відповідно до посади, яку займають у військах, – *спеціаліст зі зв'язків із громадськістю/стратегічних комунікацій (Public Affairs/Communication Strategy professionals)*. З огляду на основну вимогу Пентагону керівництво школи докорінно змінило систему підготовки, і тому фокус сьогодні зосереджений на функції радника командира, на зменшенні комунікаційних ризиків і репутаційних втрат, стратегічному плануванні та мисленні. Для цього програма базового курсу розроблена таким чином, що основний акцент робиться на глибокому аналізі інформаційного простору через призму комунікацій (Додаток І -2).

Розглянувши програми підготовки спеціалістів з комунікацій серед оборонних структур, ми дійшли висновку, що сьогодні фахівець зі зв'язків із

громадськістю / стратегічних комунікацій є головним механізмом із забезпечення ефективної діяльності підрозділу та успіху виконання місії. Головним фокусом навчання сьогодні стає ґрунтовне розуміння інформаційного простору й орієнтація на довготривалий ефект. Мета комунікації, згідно з методикою викладання, – вплив на поведінку цільової аудиторії шляхом зміни знань і ставлення до визначеної мети. Оскільки віральність контенту не завжди показник ефективності, головний інсайт навчальних програм – ЦА є критерієм ефективності реалізації стратегічних комунікацій, адже комунікація в будь-якому випадку спрямована на суспільство.

Варто також проаналізувати наявні українські ініціативи для підготовки фахівців для системи стратегічних комунікацій. Так, 2016 року під час саміту НАТО у Варшаві було оголошено про намір створення Спільної платформи з протидії гібридній війні НАТО і України (створено 2017 року)⁵⁴. Протягом двох наступних років (2017-2018) було проведено кілька навчально-наукових семінарів високого рівня із питань кризових ситуацій та стратегічних комунікацій. Зокрема, Центром інформації та документації НАТО організовано 19 заходів щодо підготовки і допомоги у розбудові системи стратегічних комунікацій для українських навчальних закладів.

У грудні 2017 року в Національному університеті оборони ім. Івана Черняховського вперше було впроваджено навчальний курс зі стратегічних комунікацій на рівні Міністерства оборони та Збройних Сил України.

На сьогодні у складі Національного університету ім. Івана Черняховського функціонує повноцінний навчально-науковий центр STRATCOM. До центру входять кафедра стратегічних комунікацій, навчальна та науково-дослідна лабораторії. Наукові і науково-педагогічні працівники центру здійснили підготовку понад 900 осіб. Зі слів керівника підрозділу О. Сальнікової, «...це єдиний міжвидовий підрозділ, що здійснює підготовку та підвищення кваліфікації військовослужбовців і працівників структур сектору безпеки та оборони держави з питань стратегічних комунікацій. А також проводить наукові дослідження проблем

⁵⁴ НАТО та Україна спільно створюють платформу з протидії гібридній війні. (2016). Європейська правда. <https://www.eurointegration.com.ua/news/2016/06/22/7051095/>

стратегічних комунікацій у взаємодії з провідними освітніми, науковими організаціями України та держав-членів НАТО»⁵⁵. Наразі на сайті центру можна знайти два онлайн-курси зі стратегічних комунікацій (http://stratcom.nuou.org.ua/?page_id=620). Центр веде активну міжвідомчу діяльність із розроблення єдиного бачення змісту та методики викладання базового національного курсу зі стратегічних комунікацій⁵⁶. Група розробників центру представила проєкт програми курсу, до якого входять такі модулі: аналіз інформаційного середовища, медіаосвіта, оцінка цільових аудиторій, публічна дипломатія, цивільно-військове співробітництво, кібербезпека та кризові комунікації (рис. 3.2.).

The image shows a Zoom meeting interface during a presentation. At the top, there are participant avatars and names: Olga Salnikova, Iryna Izhutova, Daina Ozolin (Host), Doug Jordan, JSD..., Mateusz Kurzejew..., and 28 Rgt. Pavia. The main content is a presentation slide titled "UKRAINE'S STRATEGIC COMMUNICATIONS COURSE" with the URL "STRATCOM.NUOU.ORG.UA".

| | |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Course Learning Outcomes | By the end of the course the participants will be able: • to explain the specificity of the main components of StratCom information environment, public diplomacy, cybersecurity, target audience evaluation, media literacy, crisis communications, and CIMIC international and Ukraine's national experience ; • to analyze cases of efficient and failed StratCom campaigns information environment, public diplomacy, cybersecurity, target audience evaluation, media literacy, crisis communications, and CIMIC |
| Course Modules | <ul style="list-style-type: none"> • information environment; • media literacy; • target audience evaluation; • public diplomacy; • CIMIC; • cybersecurity; • crisis communications. |

At the bottom of the Zoom window, there are controls for Unmute, Start video, Share, and a chat window on the right side with several messages from participants.

Рис. 3.2. Презентація програми курсу на конференції НАТО зі стратегічних комунікацій. Взято із соціальної мережі Facebook

⁵⁵ Степанюк, О. (2020). В Україні функціонує унікальний навчально-науковий центр STRATCOM. АрміяInform. <https://armyinform.com.ua/2020/06/v-ukrayini-funkczionuye-unikalnyj-navchalno-naukovyj-czentr-stratcom/>.

⁵⁶ Взаємодія у розробці національного курсу зі стратегічних комунікацій! – StratCom NDU. (2021). Навчально-науковий центр стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони. <http://stratcom.nuou.org.ua/?p=3371>

У Національній академії національної гвардії України (НАНГУ) із 2018 року запроваджено спеціалізацію «Лінгвістичне забезпечення військ та стратегічні комунікації» у межах спеціальності «Забезпечення військ (сил)» на бакалаврському й магістерському рівнях. До основних модулів навчання входить: сутність і концепції стратегічних комунікацій, специфіка стратегічних комунікацій у міжособистісній та публічній сферах, особливості міжкультурної комунікації, стратегічні комунікації як засіб зв'язку з громадськістю, спілкування з представниками ЗМІ, дискурсивні практики НГУ в межах стратегічних комунікацій [103].

Серед інших навчальних програм з питань стратегічних комунікацій можемо виділити магістерську програму Інституту журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, курс підвищення кваліфікації Національного агентства України з питань державної служби, дистанційний курс Української школи урядування.

Аналізуючи ці програми, ми дійшли висновку, що наявні програми підготовки фахівців для системи стратегічних комунікацій у більшості випадків спрямовані на навчання їх планувати та реалізовувати комплекс комунікаційних заходів для впливу на формування та підтримку іміджу об'єкта комунікації, що в цілому відповідає також і очікуваним результатам стратегічних комунікацій, зокрема оборонно-безпекового сектору.

Однак часто залишається поза увагою питання нейтралізації деструктивних впливів, спрямованих на підрив довіри і знищення іміджу. Так, показовим є дослідження групи курсантів Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка, які вивчили проблеми інформаційної стійкості військовослужбовців ЗСУ. Опитавши профільних експертів з різних галузей щодо дезінформації (як основного виду деструктивного впливу на Україну), дослідники встановили, що найбільше з фейками стикаються журналісти та аналітики (86,7%), на противагу викладачам профільних дисциплін (13,3%), що може свідчити про низький рівень адаптованих методичних матеріалів до реалій

сьогодення⁵⁷. Отож ми можемо говорити про відірваність практики від теорії, що знижує фаховий рівень слухача. Тому варто орієнтуватися на модель підготовки, де заняття від практиків на ротаційній основі становили би 80%.

Сьогодні ефективність заходів із медіаграмотності як складової частини підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій та інших суб'єктів системи, оцінюється експертами зазначеного дослідження як незадовільна. Однак для створення ефективної системи підготовки кадрів для протистояння інформаційним загрозам варто забезпечити міжвідомчу співпрацю та взаємодію із громадськими ініціативами, удосконалення навчальних програм підготовки для військовослужбовців, розширення мовлення внутрішніми засобами масової комунікації МОУ (офіційний сайт, Армія-FM, АрміяInform, Військове телебачення).

Саме останній пункт є важливим для досягнення цілей стратегічних комунікацій на визначені цільові аудиторії. І підготовка фахових кадрів, які б здійснювали цю комунікацію, надзвичайно важлива, особливо в умовах інформаційного протистояння, де ведення комунікації заради комунікації не принесе бажаних результатів і лише створить діри для деструктивних впливів. Тому нам видався важливим інсайт заступника начальника Управління преси та інформації Міністерства оборони України полковника О. Гайна з питання підготовки фахівців зі зв'язків із громадськістю та військових журналістів, які є компонентом страткому. Він наголосив на потребі розуміння кінцевої мети комунікації з боку майбутніх спеціалістів у сфері стратегічних комунікацій, яка полягає в наповненні матеріалу сенсами/ключовими меседжами відповідно до заданих стратегічних наративів у процесі його створення (Додаток Г).

Оскільки, як зазначалося, ядром стратегічних комунікацій є стратегічний наратив, то створення історії, яка б чіпляла, є ключовим аспектом у підготовці фахівців для системи стратегічних комунікацій. Адже саме історія сьогодні є

⁵⁷ Центр протидії деструктивній пропаганді та інформаційним агресіям AM&PM. (2020). Курсанти дослідили основні проблеми інформаційної стійкості військовослужбовців ЗСУ. АрміяInform. https://armyinform.com.ua/2020/11/kursanty-doslidyly-osnovni-problemy-informacijnoyi-stijkosti-vijskovosluzhbovcziv-zsu/?fbclid=IwAR0Z5okxG2_WP3akipkU5aOgovq7QjFQRlJrSZ8pmbzIac7Bmt-ETzpcvZY.

інструментом ведення інформаційних війн. Тому виграє той, чия історія втримає увагу споживача найдовше. Саме через поширення історій / наративів ми стаємо доступними для наших цільових аудиторій, а відповідно, і спрямовуємо фокус у потрібному нам річищі.

Протягом останніх кількох років військовослужбовці зазнають впливу міс- та дезінформації в Інтернеті. Саме поширеність «соціальних медіа» створили так звану інформаційну бульбашку, де нас оточує виключно «потрібна» нам інформація. Цей виклик стосується не лише національної безпеки в цілому, а й оборонно-безпекового сектору зокрема. Щодня мільйони військовослужбовців будь-якого рангу користуються соціальними мережами і регулярно орієнтуються на вірусне поширення неправдивої інформації в Інтернеті. Вплив, якого зазнають під час такої взаємодії військові, відображається й на оперативній безпеці, і на репутації силового сектору, та навіть на фізичному здоров'ї військовослужбовців.

Тому і викликом у підготовці фахівців для системи страткому є вміння працювати із новітніми медіа, вловлювати тенденції таких «бульбашок» і вміти з ними взаємодіяти.

Так, поряд із Національною асоціацією з питань освоєння медіаграмотності та проектом системи освітніх засобів Флориди CyberFlorida, компанія «Нова Америка» створює портал для збирання всіх наявних програм із медіаосвіти й кібербезпеки в одному місці. Наприклад, дослідження RAND / IREX показало, що через короткі відеоролики з медіаграмотності навіть найзапекліші та активні користувачі соціальних мереж мають менше шансів взаємодіяти з неправдивою інформацією і поширювати її. Так само Гарвардське дослідження винахідливої цифрової грамотності відеогейміфікації виявило, що такі навчальні втручання дають еквівалент «щеплення» для особистості, створюючи «значне і значуще» зниження ефективності навмисно маніпулятивної інформації проти них [229].

Тому, перш ніж готувати навчальні програми для фахівців, які будуть працювати у системі стратегічних комунікацій, ми повинні відповісти на такі запитання:

Які тренди ми бачимо в інформаційному просторі?

Які технології майбутнього ми можемо використовувати (наприклад, Smart-міста, які вже працюють)?

Чи стежимо ми за інноваціями і вчасно адаптуємося до них?

Як повинен думати майбутній стратег і, відповідно, якими навичками володіти?

Як ми можемо підвищити та постійно підтримувати інформаційну перевагу?

Як ефективно нейтралізувати деструктивні впливи на оборонно-безпековий сектор і кожного військовослужбовця окремо?

Звичайно, це не весь перелік важливих питань, однак це може бути початком для розуміння, ким наповнювати систему стратегічних комунікацій і чи має бути це універсальний спеціаліст чи синергетичний підхід у формуванні стратегічної команди.

Партнерство у галузі стратегічних комунікацій як основа ефективності в умовах глобального інформаційного протистояння

Одне з найскладніших завдань військових організацій – об'єднати різні типи зв'язку, що використовуються збройними силами, в єдину систему. Мова йде про військові зв'язки з громадськістю (public affairs – PA), зв'язки з громадськістю (PR), публічну дипломатію (PD), інформаційні операції (Info Ops), психологічні операції (PsyOps), вербування або різні типи підгруп, які сформувалися з часом, – усі вони вимагають фундаментальної інакшості. Як наслідок, у багатьох військових і цивільних організаціях сформувалися паралельні структури, які діють самостійно (або прагнуть до цього) і протистоять координації та єдиному плануванню. Це ми бачимо і на прикладі оборонно-безпекового сектору України, де лише на Міністерство оборони і Збройні Сили наразі існує чотири структури, які так чи інакше прагнуть перебрати на себе функції стратегічного комунікування. Пов'язати їх усіх в один комплексний комунікаційний апарат, забезпечений спільним розумінням майбутньої роботи, все ж необхідно, якщо комунікація має бути стратегічною. Недосягнення цього, безумовно, створить дисонанси або навіть суперечності в обміні повідомленнями, тим самим підриваючи не лише всі різні зусилля, що докладаються, але, принаймні в довгостроковій перспективі, і довіру

до організації. А саме сьогодні, в умовах кризи та інформаційного протистояння, довіра є ключовою цінністю й показником ефективності діяльності цієї організації.

Крім того, завдання керівництва полягає в забезпеченні того, щоб прийнята комунікаційна стратегія охоплювала всі категорії комунікацій, що використовуються в організації. Зв'язний елемент, що об'єднує всі ці функції, – це спільна загальна мета, якій вони будуть сприяти, а також спільні оперативні цілі та повідомлення, похідні від цієї мети. Вирішальне значення спільних цілей – як клею, який утримує всі зусилля у комунікації, створює необхідність дуже ретельного апріорного планування. Керівництво організації повинно не лише визначати ці цілі та повідомлення шляхом консультацій з усіма зацікавленими сторонами в організації. Це також їхнє завдання – тримати ці спільні цілі та повідомлення видимими постійно в організації і протягом усієї операції [268]. До питання стратегічного планування ми також повернемося, щоб показати важливість його в проблемі оцінювання ефективності стратегічних комунікацій.

Усі інші категорії комунікацій різною мірою відрізняються методологією та суттю, за якою вони діють. Стратегічна комунікаційна політика Альянсу навмисно включає інформаційні операції, вводячи їх до портфеля комунікаційного крила організації, одночасно чітко відокремлюючи їх від усіх інших дисциплін комунікації, передбачаючи, що “зв'язки з громадськістю та інформаційні операції є окремими, але пов'язаними функціями. Під час роботи персоналу, призначеного для проведення інформаційних операцій, зі зв'язками з громадськістю, з іншого боку, не повинно бути нашарування персоналу” [23].

Із цього бачимо, що для забезпечення адекватного функціонування системи стратегічних комунікацій, перш за все, ми повинні створити команду фахівців різного досвіду і світосприйняття. Адже існує безліч шляхів для досягнення цілей, однак саме завдяки поєднанню різних компонентів цей шлях може бути якщо не швидшим, то точно ефективнішим.

Сучасна ефективна стратегічна комунікація – це поєднання знань з різних галузей, а тому й система стратегічних комунікацій є багатогранною. Однак комунікація завжди спрямована на людей, тому для дієвості такої комунікації

недостатньо лише знати, як комунікувати – важливим є знання, до кого ми комунікуємо та про що саме: якою мовою, історією, культурою, цінностями тощо.

Так, наприклад, Спільна об'єднана концепція стратегічних комунікацій США (Strategic Communication Joint Integrating Concept) визначає такі вимоги до підготовки фахівців, що будуть працювати у системі стратегічних комунікацій:

- Включення питань стратегічних комунікацій у навчальний процес підготовки військовослужбовців для більш творчого підходу до вирішення бойових та службових завдань.

- Фокус на те, що будь-яка дія несе комунікаційний ефект у суспільство, а отже, впливає на ставлення та сприйняття оточення.

- Постійне навчання нових доктринальних методів і процедур, співпраця з партнерами.

- Ознайомлення з основами зв'язків із громадськістю, інформаційних операцій, публічної дипломатії, візуальної інформації (журналістики) для формування всебічного розуміння переваг, можливостей та обмежень кожної з них.

- Посилене вивчення іноземних мов та культурної обізнаності.

- Оцінювання впливу дружніх дій [20].

Ми переконані, що система стратегічних комунікацій може існувати лише у синергії між всіма суб'єктами. Звичайно, оборонно-безпековий сектор регулюється різноманітним нормативно-правовим документами, які не дають можливості зменшувати або збільшувати кількість персоналу без обґрунтування, та й сам процес займає тривалий час. Тож доцільніше використовувати наявні компоненти, однак об'єднавши їх спільним баченням мети.

Це важливо з огляду на сучасні тенденції розвитку військової науки, де оперативне мистецтво переходить від лінійних видів тактики та організації структури до глобальних інтегрованих операцій, де успіху досягають об'єднані сили. Тож мета стратегічних комунікацій – сприяти досягненню цілей, впливаючи на волю та прийняття рішень відповідними суб'єктами навколишнього середовища, таким чином формуючи їхню поведінку, активну та пасивну, що відповідає заданій меті. Тому людський аспект відіграє тут надзвичайно важливу

роль. Саме тому для ефективної комунікації відповідні фахівці повинні аналізувати та розуміти соціальні, культурні, фізичні, інформаційні і психологічні елементи, що впливають на поведінку об'єкта.

Таким чином, підготовка фахівців для системи стратегічних операцій повинна відповідати новітнім вимогам діяльності в наддинамічних потоках із залученням та синхронізацією дій між усіма інформаційно спорідненими компонентами для найкращого досягнення інформаційної переваги над супротивником.

3.3. Стан та перспективи розвитку системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України.

Відомо, що комунікація сьогодні є невід'ємною частиною всіх військових, політичних, економічних, культурних тощо заходів. Плануючи свою діяльність, будь-яка організація спрямовує свій фокус на можливі комунікаційні ефекти, таким чином створюючи для себе сприятливі умови для розвитку чи нейтралізації можливих ризиків, втрати репутації, довіри й таке ін.

Тому, говорячи про стратегічні комунікації, ми повинні зосередитися на оцінюванні їхньої ефективності, адже саме від неї залежить, чи досягнемо ми стратегічної цілі та забезпечимо суспільну підтримку у процесі ухвалення рішень керівництвом держави.

Говорячи про стратегію, ми повинні розуміти, що це специфічний вид мислення. Так, відомий американський кризовий менеджер Еліо Фред Гарсія (Helio Fred Garcia) стверджує, що ефективний лідер діє від стратегічного розуміння ситуації до тактичного, тобто ключ до розуміння стратегії полягає у розрізненні цілей і засобів, мети і стратегій від тактик. Так само і комунікація не може створюватися у вакуумі. Усі комунікаційні тактики повинні базуватися на комунікаційній меті, яка в свою чергу повинна описувати зміни у знаннях, розумінні, ставленні, почуттях чи поведінці стейкхолдерів. І саме комунікація робить досягнення стратегічних цілей швидшим та простішим [206, 145]. Так само

досягнення стратегічної мети держави можливе лише шляхом досягнення комунікаційної мети.

Оскільки мета стратегічних комунікацій – вплинути на знання, ставлення та поведінку суспільства про стратегічну мету, відповідно, вимірювати її ефективність варто за цими ключовими параметрами.

Та перш ніж ми перейдемо до стратегічного планування, яке є основою для оцінювання ефективності стратегічних комунікацій, зосередимо увагу на питанні ефективності та дієвості загалом.

Оцінювання ефективності комунікації є необхідною умовою управління комунікативними процесами. Спочатку вона вимагає окреслення критеріїв оцінювання ефективності комунікативної діяльності і лише після цього, плануючи комунікацію, можна обрати найбільш доцільні засоби її здійснення [78].

Як зазначає В. Різун, ефективність масової комунікації – це відповідність отриманого ефекту (результату) цілям, що ставилися професійним комунікантом у процесі комунікації. Ефективність же вимірюється отриманням запланованого чи незапланованого результату. У першому випадку комунікація вважається високоефективною, а в другому – низькоефективною. Однак обидва варіанти можливі і важливі для розуміння довгострокової мети [144, 178].

Ефективність комунікації лежить у двох площинах – впливі на формування громадської думки та прийнятті рішень суспільством. Таким чином, якщо мета системи стратегічних комунікацій спрямована на досягнення цілей держави, то, відповідно, зміни у поведінці суспільства стосовно мети комунікації є показником ефективності.

У своїх розвідках В. Різун також звертає увагу на різницю в поняттях ефективності та дієвості, що для нас видається важливим у питанні виконання своєї функції системою стратегічних комунікацій. Оскільки вище ми говорили про цілі та засоби, відповідно для кореляції комунікаційного плану ми можемо послуговуватися поняттям ефективність стосовно цілі, та дієвість стосовно обраного засобу.

Чому ми говоримо про оцінювання ефективності стратегічних комунікацій, незважаючи на те, що стратегія передбачає час для її досягнення? Для нас показовим став приклад аудиту Управління оборонною діяльністю у сфері комунікацій та ЗМІ збройних сил Австралії (Defence's Management of its Public Communications and Media Activities), опублікований 2020 року, де одним із висновків є низька ефективність комунікаційної діяльності, що визначається відсутністю чітко сформульованих цілей і результатів [189]. Це наштовхнуло нас на думку про необхідність аналізу цього документу та формулювання пропозицій щодо покращення процесу планування комунікаційної діяльності оборонного відомства та, відповідно, ефективного оцінювання проведених заходів.

Оскільки міністерство оборони та збройні сили є компонентом у досягненні стратегічних цілей у сфері оборони, то проведення ефективних комунікацій є необхідною умовою для забезпечення національної безпеки, зокрема в інформаційному просторі.

Ключовими висновками звіту аудиту є:

1. Відсутність чіткого формулювання стратегічних цілей та очікуваних результатів.
2. У звітності фокус на завдання/результатах, але не на цілях (outputs vs outcomes), відповідно, не встановлені засоби досягнення мети як оцінювання ефективності.
3. Непослідовне застосування комунікаційних планів і оцінної діяльності.

Отже, головними рекомендаціями австралійському Управлінню оборонною діяльністю в галузі комунікацій і ЗМІ (Defence's Management of its Public Communications and Media Activities) є створення комунікаційної політики та відповідно стратегічних комунікаційних планів, з чітко окресленими цілями й результатами, а також запровадження вимірюваних засобів досягнення зазначених елементів.

Наразі не існує стандартизованих методик для оцінювання ефективності стратегічних комунікацій. Так, О. Войтко пропонує використовувати метод експертного оцінювання. Для цього автор пропонує залучати найбільш фахових

спеціалістів із питань інформаційної безпеки. Однак такий метод здебільшого спрямований на оцінювання ефективності функціонування запропонованих моделей системи стратегічних комунікацій для визначення необхідної кількості її складників для забезпечення національної безпеки країни [49]. Проте автор не звертає уваги на питання ефективності самої комунікації, яка більшою мірою залежить не від розстановки складників у певні системи, а від чіткої мети комунікації та якісного планування своєї діяльності.

Оскільки останніми роками, особливо в західних практиках, спостерігається зміна парадигми щодо фахівця з комунікацій як стратега, то від нього вимагається бути активним компонентом в управлінні процесом ухвалення рішень. Саме тут процес стратегічних комунікацій розглядається як процес раціонального ухвалення рішень, де будь-який комунікаційний продукт, діяльність, кампанія чи програма є частиною більш загального циклу планування / оцінювання. Цей цикл складається з чотирьох елементів: аналізу ситуації (формування дослідження, оцінювання потреб, аналіз), планування (стратегізація, постановка цілей, тактичне планування), реалізації ("стратегія в процесі", тактики) та оцінювання (оцінювання ефективності на основі досліджень, що показують вплив і забезпечують зворотний зв'язок на майбутні етапи аналізу ситуації та планування). Таким чином, оцінювання є невід'ємною частиною планування та виконання будь-яких стратегічних цілей.

Відповідно до цього циклу дослідник А. Бухман (Alexander Buhmann) з Норвезької бізнес-школи розділяє процес оцінювання ефективності стратегічних комунікацій на такі етапи:

1. *Формальні методи оцінювання* ситуації для встановлення базової лінії шляхом сканування інформаційного простору, опитування громадської думки, соціологічних досліджень тощо. На цьому етапі задаються конкретні результати відповідно до цілі комунікаційної діяльності, які потім стають предметом оцінювання.
2. *Оцінювання процесу* поточної діяльності та вихідних даних через кількісні методи шляхом вимірювання охоплення аудиторії, її залучення й реакції.

3. *Підсумкове оцінювання* комунікаційного ефекту або результату діяльності, кампаній чи програм, зокрема, наскільки вони досягли своїх цілей, узгоджених із раніше сформульованою комунікаційною стратегією. Крім того, цей заключний етап також забезпечує зворотній зв'язок, розуміння та навчання для майбутнього ситуаційного аналізу і ширших організаційних стратегій [182].

Як бачимо, оцінювання ефективності стратегічних комунікацій спрямоване на пояснення цінності комунікації для організації, зокрема, для створення репутації, довіри, бренду, мотивації тощо. Це особливо важливо для оборонно-безпекового сектору як гаранта безпеки громадян. Саме тут довіра до державного інституту є мірилом ефективності діяльності системи стратегічних комунікацій. Проте постійні дискусії на тему оцінювання ефективності стратегічних комунікацій показали, що їх потрібно оцінювати з точки зору ширшого стратегічного та оперативного внеску для всієї організації. Так, загалом у питаннях оцінювання ефективності завжди йдеться про оцінювання проведених комунікаційних кампаній, традиційних медіа та соціальних медіа. Водночас широко ігноруються міждисциплінарні методики оцінювання ефективності комунікації, як менеджмент, маркетинг тощо. Саме це може допомогти уникнути однобокості в процесі оцінювання ефективності стратегічних комунікацій і стимулювати нові підходи.

Відповідно до цього науковці Бухман та Лайклі (Alexander Buhmann and Fraser Likely) запропонували структуру оцінювання ефективності стратегічних комунікацій, яка базується на п'яти фазах:

1. Цикл планування, що лежить в основі будь-якого оцінювання шляхом проведення ситуаційного аналізу (аналіз повинен проводитися постійно).
2. Основні та дублювальні типи оцінювання згідно з процесом планування.
3. Одиниці і рівні аналізу (продукт, проєкт, суспільство, функція).
4. Етапи оцінювання під час імплементації стратегічного плану (вхідні та вихідні дані, результати й ефекти).

5. Зворотній зв'язок, який може виявлятися у формі звітів / оглядів та стратегічного розуміння з подальшим навчанням [182].

Тому наступний наш крок – вивчення процесу планування як основи для оцінювання ефективності стратегічних комунікацій.

Планування стратегічних комунікацій

Сьогодні ми бачимо, як швидко міняється світ, особливо в галузі комунікацій. Тому нам варто зосередити увагу на плануванні нашої діяльності як комунікаційної стратегії досягнення визначених цілей.

Як сказав американський генерал Джозеф Ф. Данфорд-молодший, голова Об'єднаного комітету штабів США у 2015-2019 рр., «наш традиційний спосіб диференціювати мир і війну недостатній для динаміки конкуренції нижче збройного конфлікту. ...Ми думаємо про мир або війну ... наші противники не думають так. ...Я особисто не вважаю, що наші поточні плани та організаційні структури адекватні ...Наше стратегічне планування має змінитися» [195].

Аналізуючи роботи західних практиків із кризових комунікацій, кризового менеджменту, PR-технологій тощо, ми зосередили увагу на деяких елементах, що повинні бути у будь-якій комунікаційній стратегії, що особливо важливо для ефективного функціонування системи стратегічних комунікацій та оцінювання її діяльності:

1. Під час планування потрібно враховувати спільну мету для всіх компонентів системи. Оскільки саме неузгодженість між компонентами системи для досягнення єдиної мети призводить до втрати часу і зниження ефективності комунікації. Важливим є визначення стратегічної мети та оперативних цілей, які ведуться фактично під час комунікаційної кампанії та є мірилом дієвості на певних етапах виконання плану.

2. Чітко визначені меседжі, доставлені належним чином, забезпечать суспільну думку та/або поведінку. Однак сукупність таких повідомлень повинна бути синхронізована.

3. Цільові аудиторії повинні бути сегментовані, виходячи із цінностей, які вони мають для досягнення мети.

4. Засоби, які відповідають конкретним цільовим аудиторіям, та відповідні інструменти досягнення мети. Це тактичний рівень, який повинен відповідати стратегії комунікації.

5. Чітке планування підпорядкованості й підзвітності.

6. Чіткі часові межі та ресурси для реалізації.

7. Оцінювання і ще раз оцінювання. Для досягнення високої ефективності комунікації потрібно налагодити постійний процес зворотного зв'язку, який і вимірює успіх проведених заходів.

Окрім створення комунікаційної стратегії, важливо звернути увагу на планування як концепцію стратегічних цілей організації. Однак, звертаючись до комунікаційних розвідок Еліо Фреда Гарсія, ми повинні чітко розмежовувати всі три рівні організації цілей та, відповідно, комунікації. Планування на стратегічному рівні починається з окреслення бажаної мети, а саме: що повинна думати, знати, відчувати й робити цільова аудиторія та стейкхолдери. Оперативний рівень – це фактично планування нашої діяльності: розуміючи нашу стратегічну ціль, ми можемо визначити найкращий спосіб, час, повідомлення та канал повідомлення для залучення цільової аудиторії. Саме на цьому рівні ми найкраще можемо зрозуміти й передбачити реакції ЦА та скоригувати нашу комунікацію. Тактичний рівень описує саме шляхи комунікації, її зміст і кроки, які ми фактично робимо. Найчастіше, плануючи стратегічні комунікації, фахівці починають із тактик, забуваючи, що обрати правильні тактики можливо лише за умови чіткого бачення кінцевого результату [206, 146-149].

З огляду на це ми звернулися до заступника Управління преси та інформації МОУ полковника О. Гайна для роз'яснення процесу планування комунікації у його відомстві та оцінювання її ефективності. Працюючи певний час у Відділі координації стратегічних комунікацій та моніторингу МОУ (роки існування 2017-2020), О. Гайн зазначив, що протягом тих років відділом здійснювалося оцінювання ефективності стратегічних комунікацій у автоматизованій програмі Semantrum (рис. 3.3.), яка спрямована на моніторинг та аудит медіапростору. Це давало можливість фахівцям відділу проводити кількісний і якісний аналіз стратегічних

комунікацій: «...ми дивилися кількісні показники, тобто скільки ми прокомунікували і скільки прокомунікували про нас, яка кількість позитивних, нейтральних та негативних тем/повідомлень. А також якісний показник – це фокус і контекст – тобто чи ми (ред. – Міністерство оборони України та Збройні Сили України та напрями комунікації) були у фокусі цієї комунікації, чи лише в контексті. Це нам давало картинку побачити своє місце в інформаційному просторі» (Додаток Г). Так, станом на лютий 2020 року МОУ та ЗСУ в інформаційному просторі займали в середньому від 2,5 до 5 відсотків інформаційного простору, що є гарним показником, порівнюючи із, наприклад, Державною прикордонною службою України, показник якої становив 0,7 %».

Рис. 3.3. Програма Semantrum

Завдяки цій системі було видно, які з напрямів поширюється більше, менше або йдуть в негатив. Це дозволяло бачити за тиждень/місяць/пів року реальну картину і давати рекомендації Управлінню преси та комунікації МОУ (у 2020 році правонаступник Управління преси та інформації МОУ), але дані рекомендації, на жаль, не враховувалися. Таким чином, маючи досить хороші показники присутності в інформаційному просторі держави, стратегічні комунікації не були спрямовані на просування якихось конкретних напрямів, що намагалися вирішити

у відділі за допомогою оцінювання. Та станом на 2021 рік ця система фактично не працює. Через низку реорганізацій у МОУ та ЗСУ питання оцінювання ефективності не стоїть на порядку денному.

Повертаючись до питань оцінювання ефективності, ми, звичайно, звернули увагу на процес планування стратегічних комунікацій. Приблизний план мав такий вигляд (табл. 3.1.):

Табл. 3.1. Комунікаційний план Відділу координації стратегічних комунікацій та моніторингу Міністерства оборони України

| Напрямок комунікації | Наративний меседж | Гасла | Хештеги | Цільові аудиторії | Мета комунікації | Меседжі | Ризики |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|----------------|--------------------------|-------------------------|----------------|---------------|
| Професіоналізація | | | | | | | |
| Набуття критеріїв членства в НАТО | | | | | | | |
| Людиноцентричність (соціальний захист військовослужбовців, законодавчі ініціативи МОУ та ЗСУ для поліпшення соцзахисту, підготовка та освіта військовослужбовців тощо) | | | | | | | |
| Доброчесність | | | | | | | |
| ОВТ | | | | | | | |

У попередніх розділах ми зазначали, що наразі в системі МОУ та ЗСУ існує декілька структур, що відповідають за комунікаційний напрям і всі вони мають перехресні функції стосовно реалізації стратегічних комунікацій. Тому з цим питанням ми звернулися до Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України, найважливішим завданням якого і є організація, координація та синхронізація заходів стратегічних комунікацій Збройних Сил України.

Стосовно оцінювання ефективності стратегічних комунікацій в Управлінні зазначили, що оцінювання ефективності враховує порівняння прогнозованого й реального впливу комунікаційного заходу на інформаційне середовище, реальний рівень поінформованості цільової аудиторії, а також вплив доведеної інформації на *суспільні настрої та на зміни у ставленні і поведінці цільової аудиторії*. З огляду на особливості конкретного заходу та його мету можна застосовувати такі методи оцінювання ефективності: кількісний (наприклад, кількість учасників, відгуків, публікацій тощо), якісний (наприклад, % поінформованості цільової аудиторії, зміна визначеного відсоткового показника ставлення/поведінки цільової аудиторії тощо), а також експертну оцінку (формується на основі матриці висновків експертної групи щодо окремих аспектів досягнення мети заходу) (Додаток В).

Узагальнюючи ці показники та ґрунтуючись на розробках пана Гарсії, згаданих вище, ми дійшли висновку, що система стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору не носить стратегічного характеру, а сфокусована на оперативному й тактичному рівнях, хоча й передбачаються питання ризиків та мети, що є позитивним. Однак у плануванні нечітко прописані бажані цілі у зміні знань, почуттів і поведінки визначеної цільової аудиторії.

Ми пропонуємо використати за основу приклад розробки плану стратегічних комунікацій, запропонований Школою інформаційної служби Міністерства оборони США, який дисертант використовував під час проходження стажування у зазначеному закладі (Додаток А). Аналізуючи цей документ, ми чітко бачимо ключові елементи реалізації стратегічних комунікацій, а саме бажану кінцеву мету операції/діяльності тощо; комунікаційну мету, яка є провідником для досягнення

бажаної мети; відповідно, які можливості та ризики є; ключових стейкхолдерів, які повинні бути детально описані відповідно до основної мети; комунікаційні об'єкти, які ґрунтуються на зміні знань, ставлення та поведінки відповідно критеріям їхнього оцінювання; ефекти, тобто умови, за яких обрані ЦА / стейкхолдери досягнуть зазначених об'єктів. Тільки потім ми описуємо тактики, що працюватимуть для досягнення комунікаційної мети, а відтак і бажаної мети керівництва.

Варто також звернути увагу на тему оцінювання з огляду на стратегічність. Це передбачає акценти на таких принципах як:

- відповідність повідомлення засобам поширення;
- послідовність і логічність поширення інформації з огляду на час;
- визначення первинних і вторинних цільових аудиторій та взаємодія між ними;
- планування та спрямованість бажаної дискусії.

Наостанок ми звернемося до доктора Лібера, який виокремив декілька принципів ефективних комунікацій, які повинні носити стратегічний характер:

- Узгодженість.
- Цілеспрямованість.
- Визначений і відомий ефект.
- Успіх повинен вимірюватися послідовністю повідомлень, а не їх частотою (що є прогалиною в системі українських стратегічних комунікацій, які і досі орієнтовані на кількісні методи оцінювання комунікації).

Отже, правильна наукова підтримка, обдумана стратегія, сегментація аудиторії та розподіл зусиль повинні лежати в основі будь-якої успішної стратегічної комунікативної ініціативи [225].

На основі аналізу сучасних розвідок у питаннях оцінювання стратегічних комунікацій ми пропонуємо такий підхід до формування системи оцінювання ефективності стратегічних комунікацій (рис. 3.4.):

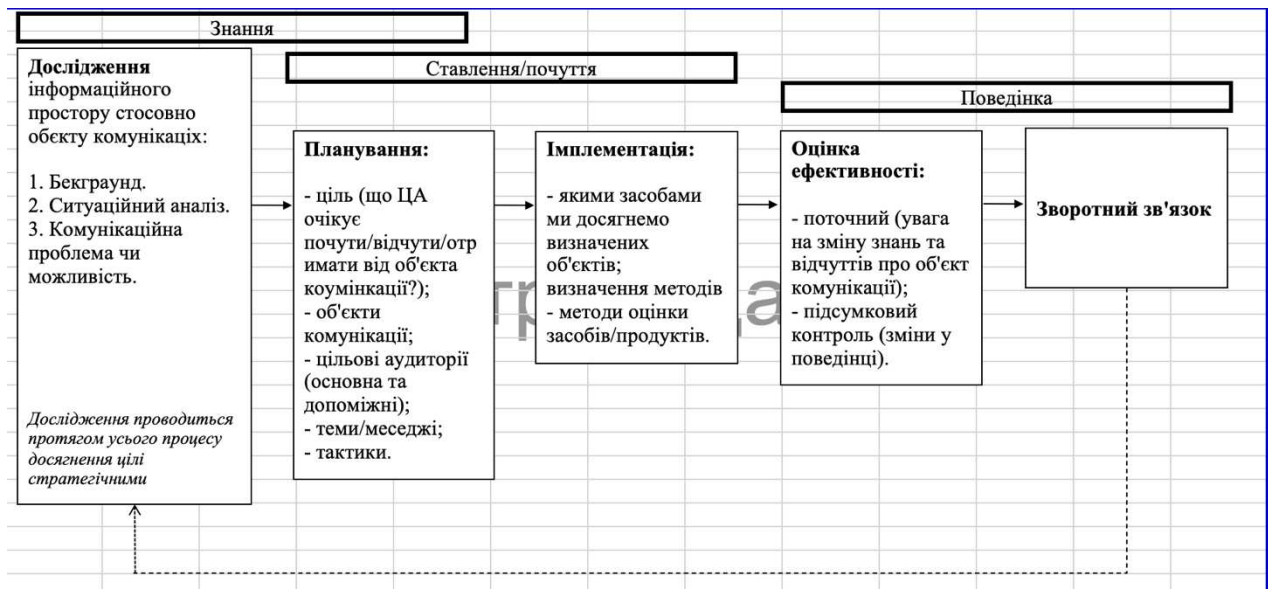


Рис. 3.4. Авторська схема оцінювання ефективності системи стратегічних комунікацій

Як бачимо, оцінювання ефективності стратегічних комунікацій вимагає співпраці всіх суб'єктів системи із центром координації у МОУ, які повинні розуміти, що досягнення стратегічної мети, а отже, й ефектів другого та третього порядку можливе за умови правильної комунікації в інформаційному просторі.

Звичайно, не варто залишати поза увагою і автоматизацію деяких процесів моніторингу та аудиту інформаційного простору, буде це український Semantrum, чи відомі світові аналітичні програми, як Melwater, Datamir, які використовуються країнами-членами НАТО. Головним завданням є вчасна і проактивна комунікація із суспільством.

Отже, питання оцінювання ефективності стратегічних комунікацій лежить у площині не просто застосування відомих нам PR-методик, моніторингу та аналізу у контексті «позитив-нейтрал-негатив», а виходить набагато далі, де головним показником ефективності буде не кількість згадок і лайків у соціальних мережах чи присутність в інформаційному просторі, а чи досягли ми цільової аудиторії та в кінцевому результаті вплинули на її поведінку стосовно об'єкта нашої стратегічної комунікації шляхом залучення ЦА у комунікаційний процес та втримання її уваги. Вважаємо, що оборонно-безпековий сектор повинен змінити свої підходи до планування комунікаційної діяльності і включити сюди комунікаційні ефекти від

кожної дії або бездіяльності так, щоб компоненти стратегічних комунікацій чітко синхронізували та артикулювали задум керівництва у довгостроковій перспективі.

Важливо розуміти, що система стратегічних комунікацій України та оборонно-безпекового сектору зокрема перебувають на перехідному етапі. Провівши дослідження, ми побачили низку переваг і недоліків у побудові сучасної системи страткому. Маючи фізичну війну з 2014 року, ми не лише вчасно не реагували на інформаційну загрозу попередніх років, а й досі не запровадили дієвий механізм нейтралізації дезінформації, поширення власних наративів, співпраці з міжнародними партнерами.

До сьогодні не вирішеним залишається питання лідерства у комунікації, а саме це є одним із ключових питань у розподілі функцій, координації та синхронізації діяльності між суб'єктами стратегічних комунікацій.

Американські військові винайшли модель VUCA (Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), що сьогодні якнайкраще характеризує світ комунікацій, а саме нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність. Зі значення цієї моделі зрозуміло, що варто швидко адаптуватися до таких змін, інакше організація може загинути. На плаву залишаються ті, хто налаштований на гнучкість, оперативність, рішучість і готовий постійно аналізувати, змінюватися і застосовувати творчий підхід. А тому для успішності у світі VUCA треба опиратися на цінності, розуміння поведінки людей, упевненості та підтримки. А тому найбільшою перевагою у системах, зокрема комунікаційних, є не ієрархія, а співпраця⁵⁸.

Для вдосконалення системи стратегічних комунікацій потрібно вбудувати розуміння важливості стратегій і комунікації у мислення не лише керівників, а й усього персоналу оборонно-безпекового сектору. Стратегічні комунікації повинні стати невід'ємною частиною формування державних стратегій, іміджу країни, пошуку шляхів вирішення викликів/ризиків чи відповіді на загрози національній безпеці.

⁵⁸ Гурочкина, К. (2021, January 11). Адаптація новичков: работающие инструменты в мире VUCA. Vc.Ru. <https://vc.ru/hr/195386-adaptaciya-novichkov-rabotayushchie-instrumenty-v-mire-vuca>

Наразі саме зв'язки із громадськістю утверджують своє лідерство у системі стратегічних комунікацій, оскільки формують взаєморозуміння й довіру серед аудиторії, що є відповіддю на вимірювання ефективності реалізації комунікацій.

Зі стрімким розвитком інформаційно-телекомунікаційних систем сьогодні вже неможливо лише реагувати на виклики чи ризики в інформаційній сфері та національній безпеці загалом. Технології торкнулася кожної частини нашого повсякдення і змінили спосіб нашого життя, а особливо спілкування – роботи виконують більшість традиційних робіт, Інтернет речей став звичним явищем, гугл-помічники чують наші розмови. Неможливо відстежувати лише реакції та оперативно на них відповідати, сьогодні фахівці із комунікацій борються за втримання уваги кожного споживача. Простими кроками до цього можуть стати використання можливостей соціальних медіа, SEO, медіосвіти; прогнозна аналітика; великі дані; лідери думок тощо. Тренди інформаційного простору все частіше показують, що саме спеціалісти зі зв'язків із громадськістю виконують роль "стратегічних комунікаторів" – стратегів, які шляхом спрямованої та ефективно вибудованої комунікації досягають цілей організації й інтерпретують відповіді таким чином, щоб інформація була рушієм зміни знань, настроїв, ставлення, поведінки.

Особливо у сучасному світі, де криза є невід'ємною складовою частиною мирного життя, конфлікти все частіше переходять у когнітивний простір, оборонно-безпековий сектор, військова сила зокрема, може бути меншим пріоритетом для перемоги. Тому у питаннях стратегічних комунікацій, які видаються дієвим інструментом у війнах теперішнього та майбутнього, варто звернути увагу на синергетичний підхід, який підкреслює можливості м'якої сили країни у домінуванні над супротивником.

Варто враховувати також появу новітніх технологій, які втримують увагу аудиторії і створюють інформаційні бульбашки довкола особи. Просто інформувати та очікувати позитивної реакції видається програшним варіантом. Важливо глибоко розуміти свою цільову аудиторію й говорити з нею її мовою про її цінності.

Важливим є «володіння» стратегічними комунікаціями на високому рівні та синхронізація з іншими компонентами державних зусиль для забезпечення національної безпеки. Ініціативи повинні бути забезпечені належними ресурсами та побудовані на обґрунтованій і надійній стратегії, яка охоплює уряд та окремі департаменти й неурядові організації [209].

Перспективи розвитку системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору лежать у площині розуміння свого місця у загальній системі державотворення. Сили оборони та безпеки становлять ключовий елемент для будь-яких державних процесів, а тому їхня стратегічна комунікація повинна бути синхронізована із загальнодержавними комунікативними зусиллями як у внутрішньоінформаційному середовищі, так і для зовнішньої аудиторії. Важливим є не множення структур та функцій, відповідальних за напрям стратегічних комунікацій, а об'єднання зусиль заради спільної мети. Наразі це питання досить болюче і сучасний стан розвитку страткому в українському оборонно-безпековому секторі демонструє нерозуміння або небажання керівництва визнати першочергові завдання. Так, зараз лише розширюються структури, створюються клітинки, одна не виконується функція.

Необхідно пам'ятати про важливість роботи з аудиторіями. Тут не можна викреслити окремі групи з огляду на те, що оборонно-безпековий сектор є частиною держави. Тому й детальне та вузьке сегментування аудиторії відповідно до завдань стратегічної мети є перспективним напрямом для побудови ефективної та працюючої системи стратегічних комунікацій. Адже саме комунікація з аудиторією є дієвим інструментом у стратегічних комунікаціях. Тут постає інше питання: канали, якими система страткому повинна спілкуватися з аудиторією. І ми бачимо, що 2020 рік показав провальність традиційних каналів комунікації, а на перше місце вийшли месенджери, Tik-Tok та інші соціальні платформи, де міститься більшість нашої потенційної аудиторії. Прогнозується, що у 2021 році кількість активних користувачів месенджерів досягне 3 мільярдів⁵⁹. Іншими

⁵⁹ Дюпон, Э. (2020). Коммуникация 2021: последние тренды в общении бизнеса с аудиторией. MMR. <https://mmr.ua/show/kommunikacziya-2021-poslednie-trendy-v-obshhenii-biznesa-s-auditoriej>

тенденціями, які допомагають втримати аудиторію, є персоналізація комунікації та креативні рішення.

Враховуючи тенденції розвитку інформаційної сфери та світу VUCA, у розвитку системи стратегічних комунікацій допоможе:

- міжособистісне спілкування як інструмент побудови ділових, довірливих стосунків,
- чітка стратегія кризових комунікацій,
- внутрішня комунікація та сповідування однакових цінностей,
- управління репутацією і створення позитивного цифрового бренду є важливою частиною комунікаційної стратегії.

Отже, український досвід збройного протистояння, світові тенденції комунікацій та управління, масштабність і поширеність гібридних практик миру або війни спонукають до розуміння, що система стратегічних комунікацій вимагає адаптації, якщо не трансформації. Стає все важче визначати єдину довготривалу місію та будувати комунікації навколо неї, динамічні інформаційні потоки через перспективу глобалізації доводять масштабність цих процесів, а тому варто говорити не просто про стратегічні, а про глобальні комунікації, що повинно стати наступним кроком у наукових дослідженнях.

Висновки до розділу 3

Згідно з Доктриною інформаційної безпеки України, актуальними загрозами національним інтересам України, а відповідно і її безпеці є саме *невизначеність стратегічного наративу держави*. Проведене дослідження у розділі II підтверджує гіпотезу, що в Україні відсутнє цілісне державне осмислення наративу, в результаті чого українське суспільство стає більш вразливим перед ворожими інформаційними операціями.

На нашу думку, вдалий наратив має базуватися на: історична пам'ять, ціннісний та мотиваційний вектор розвитку, шляхи вирішення наявних ситуацій, креативно-емоційне наповнення (яскрава/бажана історія), ідентифікація себе із

усталеними принципами суспільства, наявність просвітницької та освітньої функції, формування бренду, позитивне акцентування.

Фактично, стратегічний наратив оборонно-безпекового сектору – це затверджений документ, який описує світові та національні тенденції, стратегічні цілі розвитку, цінності цільових аудиторій, маркери досягнення цілей. Однак, визначаючи головний наратив для країни чи окремо Збройних Сил України, ми не можемо говорити про наратив як ключову історію, єдину, а систему історій певного змісту й мети для конструювання комунікаційного процесу. Оскільки наратив визначається ядром стратегічних комунікацій, то саме створення системи історій відповідно до ціннісних орієнтирів і мети комунікації є ключовим аспектом у підготовці фахівців для системи стратегічних комунікацій.

Ми дійшли висновку, що в сучасних умовах неможливо підготувати універсального спеціаліста зі стратегічних комунікацій, тому вважаємо, що це має бути фахівець для системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору. Сучасна ефективна стратегічна комунікація – це не лише вміння комунікувати, а й мовна чистота, історична пам'ять, культурний і світоглядний досвід, ціннісна система, знання психологічних особливостей сприйняття інформації тощо. Це дає підстави стверджувати, що підготовка фахівців для системи страткому повинна базуватися на принципі партнерства.

При адаптації навчальних програм підготовки / підвищення кваліфікації фахівців для системи стратегічних комунікацій, зокрема зв'язків із громадськістю та журналістів, які є публічним проявом реалізації страткому, оскільки саме через ці компоненти суспільство споживає контент та реагує на визначені теми та меседжі. При удосконаленні навчальних програм зі страткому в оборонно-безпековому секторі варто врахувати не лише розробку стратегій та використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, а й пошук креативних рішень у питаннях планування комунікації та її сценаріїв реалізації.

Планування страткому полягає у визначенні пріоритетних завдань та способів їх досягнення, необхідного ресурсу, термінів та маркерів оцінки її ефективності. Оцінювання ефективності страткому є важливим етапом на шляху

досягнення стратегічних цілей. Однак сучасні дослідження свідчать про відсутність єдиного бачення процесу оцінки комунікації. Відтак, запропоновано три рівні оцінювання ефективності стратегічних комунікацій: 1) аналіз поінформованості цільової аудиторії перед початком комунікації (вимірюється кількісними методами оцінювання та дає нам точку відліку для старту планування комунікації), 2) вимірювання рівня довіри ЦА до суб'єкту комунікації, її ставлення та цінності (вимірювання соціальної активності аудиторії, поєднання кількісних та якісних методів оцінювання), 3) зміни у поведінці цільової аудиторії (якісні методи оцінки). Саме такий підхід до аналізу та оцінювання стратегічних комунікацій у перспективі дозволить сфокусуватися на чіткому плануванні комунікації, окресленні бажаних результатів, грамотному сегментуванні аудиторії та отриманні комунікаційних ефектів.

Також встановлено шляхи вдосконалення системи стратегічних комунікацій в контексті створення інформаційних військ: зміна підходів до вивчення аудиторій та їхніх потреб; корегування професійних стандартів та етики діяльності журналістів і фахівців зі зв'язків із громадськістю в умовах гібридно-месіанської агресії РФ, підвищення ролі медіа в системі страткому; удосконалення загальнодержавної системи медіаосвіти; законодавче закріплення державного нарративу та програми розвитку країни; чітка і прозора артикуляція місії та врегулювання / адаптація відомчих комунікацій; розуміння внутрішніх комунікацій як перехід від інформування та взаємодії до побудови корпоративної культури і бренду; вдосконалення підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України; розроблення валідних методик оцінювання стратегічних комунікацій через призму міждисциплінарного підходу.

Результати отриманих у цьому розділі досліджень представлені в авторських публікаціях [193].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено комплексний аналіз проблематики реалізації стратегічних комунікацій в умовах інформаційного протистояння та обґрунтовано перспективні шляхи удосконалення існуючої моделі страткому оборонно-безпекового сектору України. Головні наукові і практичні результати дослідження є такими:

1. Відповідно до «Доктрини зі стратегічних комунікацій» система стратегічних комунікацій полягає у встановленні взаємозв'язків між усіма суб'єктами страткому. Ми визначаємо систему страткому як організацію комунікативних процесів із метою протидії інформаційним загрозам та досягнення цілей держави / організації відповідно до стратегічного курсу країни. Сучасні практики застосування стратегічних комунікацій в секторі національної безпеки України можна знайти в різних галузях, однак проведений аналіз свідчить про їх декларативний характер, відсутність централізованості, узгодженості і системності у побудові як загальнонаціональної системи страткому, так і міжвідомчих моделей.

Воєнна агресія РФ проти України у 2014 році засвідчила необхідність у створенні системи стратегічних комунікацій для захисту інформаційного простору держави від деструктивних інформаційних впливів, спрямованих на підрив національної безпеки країни. Загалом розбудова ефективної системи стратегічних комунікацій вбачається у створенні проактивної моделі, що базується на єдиній узгодженій комунікації всіх учасників комунікативного процесу та поширенні національних наративів на тактичному, оперативному і стратегічному рівнях.

Однак, не можливо розглядати систему стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору без аналізу подібних структур у державному, громадському та бізнес-секторах. Аналіз практики реалізації страткому у створених системах стратегічних комунікацій свідчить про подібність підходів до їхнього функціонування, але відмінність визначається передусім саме метою комунікації. Так, стратком у міжнародних відносинах – це досягнення політичних цілей держави; органи державної влади найчастіше розглядають стратком як засіб

інформування; судова система вбачає можливість покращення іміджу; громадські організації через стратком будують бренд та доносять місію; бізнес же через бренд залучає / втримує клієнтів і підвищує доходи. Тому побудова впізнаваного та сильного бренду війська, усвідомлення та узгодження загальної місії, налагодження внутрішньої комунікації шляхом удосконалення ціннісної й культурної свідомості військовослужбовців – все це є підґрунтям для удосконалення моделі стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України. Особливістю державних комунікацій, особливо в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, є декларативність, закритість, статичність, неузгодженість, спрямованість на інформування радше ніж на комунікацію, відсутність чітко артикульованої мети.

Комунікації ж як стратегічні визначаються лише в разі, якщо в їхній основі лежать цінності, якими керується обрана цільова аудиторія. Досягнення цілей стратегічних комунікацій полягає в тому, щоб спрямувати основні зусилля не тільки на створення переконливих ключових повідомлень, а й на приведення комунікаційної системи у більш динамічний рух, впливаючи в такий спосіб на соціальну реальність шляхом трансформації наявних у суспільстві установок.

Фокус стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України повинен зміститися на конструювання комунікативного процесу з огляду на ціннісний вектор розвитку держави.

2. Ми розглянули наявні моделі стратегічних комунікацій окремих країн: США, Китайської Народної Республіки, Російської Федерації, а також на прикладі військово-політичного об'єднання НАТО. Такий перелік зумовлений важливістю більш широкого порівняльного аналізу. Так, США і країни Альянсу мають позитивні кейси впровадження системи стратегічних комунікацій, широке наукове обґрунтування та практичне застосування, а тому українська модель базується переважно на їхньому досвіді. Китай і Росія визнані головною загрозою системі глобальної безпеки, їхні інформаційні та кіберагресії сьогодні є предметом обговорення фахівців із безпеки, а досвід побудови системи стратегічних комунікацій відмінний від відомого в опрацьованому нами концепті.

Так, моделі стратегічних комунікацій США і НАТО базуються на прозорих алгоритмах впливу на цільові аудиторії, зміцненні довіри та поширенні правди, координації, синхронізації й узгодженості комунікативних спроможностей; базою для формування та реалізації системи стратегічних комунікацій виступає інформаційно-комунікаційна діяльність, зокрема можливості зв'язків із громадськістю та журналістика. Значна частина зусиль суб'єктів страткому країн-партнерів спрямована на моніторинг, аналіз та протидію російській дезінформації.

Китай та Росія використовують стратегічні комунікації як маніпулятивні технології, операції впливу, культурна та мовна експансії націй і територій, розширення дипломатичного впливу. Дані країни активно інвестують у розширення впливу засобів масової інформації та культурних осередків поза межами своїх держав для просування власних ідей / наративів / тем / меседжів на підтримку питань оборони. Значна увага тут приділяється і внутрішній аудиторії, яка також піддається систематичному інформаційно-маніпулятивному впливу.

Розвиток системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України визначається рухом до членства в ЄС і НАТО. Водночас, маючи унікальний досвід ведення війни з Російською Федерацією на власній території та боротьби проти її деструктивних інформаційних впливів, повинна виробити національний підхід розбудови спроможностей системи страткому. На шляху до реалізації системи страткому варто враховувати військово-політичну ситуацію у світі, розвиток цінностей та національних інтересів, стратегічної мети, а також інформаційно-комунікаційних технологій.

Аналізуючи розвиток системи страткому оборонно-безпекового сектору України, варто зауважити, що лише в межах одного року (2020 року) в Міністерстві оборони України і Збройних Силах України реорганізовано чотири інформаційно-медійні структури, у межах відповідальності яких перебуває реалізація інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій. Наявність таких підрозділів, з одного боку, свідчить про намагання керівництва оборонно-безпекового сектору адаптуватися до змін та вдосконалити саму систему, з іншого, – провокує зниження ефективності комунікації через відсутність внутрішньої

координації між підрозділами, а отже, дій і меседжів, що є основою результативності стратегічних комунікацій. Тому можемо стверджувати, що чинна модель страткому оборонно-безпекового сектору України є, радше, реактивною, ніж проактивною.

Модель стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України потребує чіткої інформаційної політики і стратегії держави; інформаційно-медійним структурам необхідно звернути увагу на глибинне вивчення цільової аудиторії та її потреби в якісній інформації і висвітленні офіційної позиції держави; варто визначити шляхи забезпечення підрозділів, зокрема у зоні ООС, друкованою продукцією (газетами, журналами, книгами) україноцентричного характеру; проводити роз'яснювальну роботу; розробляти власні сценарні рішення для превентивних дій щодо інформаційних агресій супротивника; визначити тактичні завдання для прес-служб у підрозділах тощо.

У результаті роботи запропоновано удосконалити модель стратегічних комунікацій за мережевим принципом у межах та підпорядкованості чинному Директорату інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій з єдиним координаційним центром.

3. Базуючись на працях західних та українських науковців, можна стверджувати, що мета сучасної гібридно-інформаційної війни – спотворити інформаційний простір, посіяти страх і паніку, певні настрої та ірраціональні рішення, що впливали б на процес оцінювання ситуації. Для цього використовуються технології й інструменти інформаційного впливу, найчастіше через засоби масової комунікації, які мають значний вплив на громадську думку. До засобів масової комунікації ми зарахували традиційні ЗМІ, інформаційні агентства, соціальні мережі, месенджери, кіно- та телевиробництво, книговидавництво, культурні центри тощо.

Період проведення АТО / ООС (2014-2021 рр.) показав, що вплив на громадську думку населення відіграє вирішальну роль в інформаційному протистоянні. Встановлено, що інформаційні стратегії Російської Федерації спрямовані на знищення самоідентифікації об'єкта впливу, руйнацію

державотворчих наративів та, як результат, послаблення системи національної безпеки України. За таких умов активно використовуються: дезінформація, поширення фейків, надмірне емоційне наповнення інформаційних матеріалів, спеціальні інформаційні операції, фреймування інформації, міфотворчість, маніпулювання фактами, відволікання уваги розважальним контентом, використання креативних індустрій для продукування та поширення контенту, монополізація інформаційного простору тощо. Найбільш поширеною технологією, що використовують медіа РФ для втримання уваги, є передавання смислів через емоційність подання, а не самої інформації.

З огляду на це ми переконані, що концепція протидії чи контрдії зазначеній технології не є ефективною, оскільки цільова аудиторія завжди зіставлятиме отриману інформацію відповідно до своїх усталених меж сприйняття та наявних моделей поведінки (відповідно до теорії схеми Ж. Піаже). Тому варто змістити акцент на нейтралізацію деструктивних впливів шляхом розроблення і впровадження сценарних рішень на основі застосування концепції мережевоцентричної війни, яка орієнтована на об'єднання всіх комунікаційних центрів у єдину інформаційну мережу задля досягнення інформаційного домінування.

4. Доведено, що основними завданнями реалізації стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору в питаннях нейтралізації деструктивного інформаційного впливу є: аналіз інформаційного простору через призму смислових та контекстних відтінків; створення та поширення системи наративів відповідно до стратегічних цілей та у резонансі з перспективними цінностями; планування комунікації та визначення маркерів оцінки ефективності; розроблення сценарних рішень комунікативної діяльності та формування інформаційної повістки дня; формування довіри як елементу кризових комунікацій, що дозволить мінімізувати репутаційні ризики для сектору безпеки та оборони України; поглиблення міжвідомчої співпраці; навчання основам комунікації військовослужбовців та працівників ЗСУ, особливо тих, хто ухвалює

рішення; забезпечення постійної інформаційної підтримки діяльності військ (сил) та супроводження операцій.

Розвиток інформаційно-телекомунікаційних систем та аналіз соціальних медіа продемонстрував, що реактивна модель стратегічних комунікацій не ефективна. Неможливо відстежувати лише реакції та оперативно на них відповідати, сьогодні фахівці із комунікацій борються за втримання уваги кожного споживача. Аналіз поведінки користувача онлайн може пояснити та потенційно спрогнозувати частоту і структуру системи обміну повідомленнями (хто з ким і як часто розмовляє), однак не враховується людська взаємодія у цих просторах та / або те, наскільки мережеві повідомлення відображають переконання в режимі офлайн. Ці аналізи позбавлені контексту, що унеможлиблює ефективну роботу системи стратегічних комунікацій, а саме виконання ними однієї з функцій із нейтралізації дезінформації, пропаганди, публічних негативів тощо.

Тренди інформаційного простору все частіше показують, що саме спеціалісти зі зв'язків із громадськістю виконують роль "стратегічних комунікаторів" – стратегів, які шляхом спрямованої та ефективно вибудованої комунікації досягають цілей організації й інтерпретують відповіді таким чином, щоб інформація була рушієм зміни знань, настроїв, ставлення, поведінки.

5. Особливої уваги потребує ґрунтовність і практична спрямованість підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України, створення відповідних навчальних програм з новими вимогами до практик, стажування, нової професійної моделі та відповідно до мінливих умов сучасних гібридно-інформаційних, нелінійних війн.

Наявна програма підготовки фахівців для системи стратегічних комунікацій оборонно-безпекового сектору України засвідчила необхідність її вдосконалення, зокрема, у питаннях аналізу інформаційного простору, вивчення / сегментування ключових аудиторій та прогнозування, а відтак створення та поширення наративів. Зі стрімким розвитком можливостей соціальних мереж змінилися підходи і до вищезазначених питань. Вивчення мотивів об'єднання людей у групи, а відповідно, їхньої психології та ціннісних орієнтацій формує нові підходи до комунікації в

цілому. На нашу думку, це важливо для адаптації навчальних програм підготовки / підвищення кваліфікації фахівців для системи стратегічних комунікацій, зокрема зв'язків із громадськістю та журналістів, які є публічним проявом реалізації страткому, оскільки саме через ці компоненти суспільство споживає контент та реагує на визначені теми та меседжі.

Підготовка фахівців для системи стратегічних комунікацій повинна також враховувати тенденції розвитку та опанування доступних інструментів машинного навчання і штучного інтелекту. Ці механізми віддають перевагу зазначеним спеціалістам з автоматизації процесу сортування та передбачення великих даних, однак усе ще залежними від людини залишаються аналіз контекстних відтінків і встановлення тенденцій / взаємозалежностей. Це ще одна причина, чому російські тролі та боти були настільки ефективними: вони не зосереджувались на повідомленнях, а натомість імітували потенційні відповіді на них.

Підготовка відповідних кадрів повинна ґрунтуватися, в першу чергу, на принципах партнерства та синергії у сфері оборони.

У розрізі підготовки кадрів для системи страткому варто наголосити на питанні унормування оцінювання ефективності стратегічних комунікацій в оборонно-безпековому секторі на теренах України, що є одним із ключових завдань. Це є перспективним напрямом дослідження в межах спеціальності «Журналістика», адже в комунікаціях кількість не завжди переходить у якість і резонує з аудиторією.

Теоретичне опрацювання наявної джерельної бази встановило, що наразі підходи до оцінювання стратегічних комунікацій найчастіше спрямовані на зміну компонентів страткому, а не на комунікативні ефекти. Так, аналіз проводиться винятково за кількісними показниками, які не можна вважати репрезентативними з огляду на досягнення довгострокових цілей щодо зміни поведінки аудиторії. Зазначені методики можуть бути застосовані як допоміжні під час оцінювання окремих комунікативних тактик та як проміжні результати для коригування поточних планів.

Таким чином, ми пропонуємо оцінювати ефективність стратегічних комунікацій за таким алгоритмом:

А) Поінформованість цільової аудиторії (що вона знає, думає про об'єкт комунікації і що ми хочемо змінити у цих знаннях). Тут вимірювати ефективність можна і кількісними методами, які широко застосовуються під час моніторингу та аудиту медіапростору. У процесі проведення якісного дослідження на цьому етапі можна визначити вихідні дані (baseline), які в майбутньому будуть використовуватися для порівняння з наступними комунікативними об'єктами для кращого розуміння вектора руху.

Б) Почуття і ставлення цільової аудиторії (грунтуючись на пункті А, що ми хочемо змінити у ставленні ЦА до об'єкта комунікації). Ми пропонуємо вимірювати соціальну активність цільової аудиторії. У співробітництві із соціологічними центрами проводити проміжні дослідження цільової аудиторії до визначених комунікативних об'єктів, які базуються на стратегічній меті. До речі, Центр Разумкова досить часто проводить дослідження стану довіри до державних інститутів серед суспільства, зокрема до оборонно-безпекового сектору України. Високий рівень довіри свідчить про сприятливі умови для подальшої стратегічної комунікації.

В) Зміни у поведінці цільової аудиторії (якщо мета комунікації досягнута, цільова аудиторія активно діє та залучена у процес). Цей компонент можливо виміряти лише якісними методами, де показником ефективності у нашому випадку стане підтримка управлінських рішень, збільшення кількості охочих вступити до лав ЗСУ, великий конкурс на навчання, зменшення відтоку кадрів із ЗСУ тощо.

6. За визначенням багатьох експертів, зокрема Д. Дубова та Г. Почепцова, система стратегічних комунікацій усе ще перебуває на етапі розвитку. Це засвідчив і шлях інституціоналізації системи стратегічних комунікацій, яка успішно зарекомендувала себе серед західних партнерів, однак офіційно знайшла своє місце в оборонно-безпековому секторі України лише після 2014 року, хоча інформаційні загрози нашій країні є перманентним явищем.

Наше дослідження показало, що удосконалення вітчизняної системи стратегічних комунікацій лежить на перетині змін підходів до аналізу інформаційного простору і тенденцій у комунікаціях, осмислення та трансформації підготовки відповідних фахівців, питань нових креативних підходів до нейтралізації деструктивних впливів, а також удосконалення методології оцінювання реалізації стратегічних комунікацій оборонно-безпековим сектором.

Одним із найважливіших моментів у процесі забезпечення інформаційної діяльності вітчизняного оборонно-безпекового сектору є оперативна діяльність інформаційно-медійних підрозділів та пресофіцерів під час гострої фази військових конфліктів, військових конфліктів низької інтенсивності, під час участі в поліційних і миротворчих операціях у межах України та поза ними. Особливо гостро питання взаємодії зі ЗМІ і формування інформаційного потоку постали під час проведення АТО / ООС на Сході України.

Незважаючи на так звані «режим тиші», «відведення озброєння», «домовленості» та «зелені коридори», саме військова преса має повідомляти бійцям про те, що їх цікавить і турбує там, далеко від столичних пабів та кафетеріїв. Саме українська військова преса, яка нині роздержавлена, має формувати інформаційні потоки, нести сенси як на території мирної України, так і біля лінії розмежування, в розумних межах висвітлювати життєдіяльність військових на передовій, залучати до співпраці цивільну аудиторію, подавати об'єктивну й неупереджену інформацію для військових. Існує потреба робити це в десятки разів частіше, ніж раз на тиждень, та в контентних форматах, адекватних сучасному сприйняттю і поширенню у всіх без винятку середовищах людей, які завдяки героям мають мир у своїх домівках і серцях.

Отже, комплексно наше дослідження засвідчило необхідність і терміновість розроблення єдиної державної інформаційної політики та способи її реалізації, зокрема через оборонно-безпековий сектор. Тільки тоді відбудеться адекватне сучасним реаліям удосконалення системи стратегічних комунікацій, реалізації завдань, узгодженість між діями і словами всіх державних компонентів у загальнонаціональній системі стратегічних комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ЗАКОНОДАВЧІ АКТИ, НОРМАТИВНІ ДОКУМЕНТИ, КОНЦЕПЦІЇ, УРЯДОВІ ПУБЛІКАЦІЇ

1. Доктрина зі стратегічних комунікацій. ВКП 10-00(49).01 (2020). <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/Доктрина-зі-стратегічних-комунікацій.pdf>.
2. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации № 646. (2016). <http://kremlin.ru/acts/bank/41460>.
3. Доктрина інформаційної безпеки України. Указ Президента України № 47. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>.
4. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України. Наказ Міністерства оборони України № 612. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>.
5. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору). № 2680-VIII. (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text>.
6. Про внесення змін до Положення про Міністерство оборони України. №466. (2020).
7. Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України. Указ Президента України №92/2016. (2016). <https://www.president.gov.ua/documents/922016-19832>. (втратив чинність 27.03.2021, підстава п0022525-21)
8. Про медіа. Закон України. № 3136-IX (2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-IX#Text> (accessed 04.09.2023)
9. Про національну безпеку України. Закон України. № 2469-VIII. (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

10. Про нову редакцію Воєнної доктрини України. Указ Президента України № 555/2015. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#Text>. (втратив чинність 27.03.2021, підстава n0022525-21)
11. Про Стратегію воєнної безпеки України. Указ Президента України № 121/2021. (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0022525-21>.
12. Про Стратегію національної безпеки України. Указ Президента України № 105/2007. (2007). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105/2007> (втратив чинність 29.05.2015, підстава 287/2015)
13. Про Стратегію національної безпеки України. Указ Президента України № 287/2015. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> (втратив чинність 14.09.2020, підстава 392/2020)
14. Про Стратегію національної безпеки України. Указ Президента України 392/2020. (2020). <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.
15. Allied Joint Doctrine for Information Operations. AJP-3.10. NATO Standardization Agency. (2009). <https://info.publicintelligence.net/NATO-IO.pdf>
16. Allied Joint Doctrine for Psychological Operations. AJP-3.10.1. NATO Standardization Agency. (2014).
17. Commander's Communication Synchronization. Joint Doctrine Note 2-13 (2013). https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn_jg/jdn2_13.pdf.
18. Competition Continuum. Joint Doctrine Note 1-19. (2019). https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn_jg/jdn1_19.pdf.
19. Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms. Joint Publication 1-02 (2001) (as amended through March 4, 2008). http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf
20. Department of Defense United States of America. (2009). Strategic Communication Joint Integrating Concept. https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/concepts/jic_strategiccommunications.pdf?ver=2017-12-28-162005-353.
21. *Media Operations*. Joint Doctrine Publication 3-45.1. (2007). The Development, Concepts and Doctrine Centre, United Kingdom.

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/979962/archive_doctrine_uk_media_ops_jdp_3_45_1_.pdf

22. NATO Military Concept for Strategic Communications. MCM-0085-2010. (2010). <https://publicintelligence.net/nato-stratcom-concept/>

23. NATO Strategic Communications Policy. SG(2009)0794. (2009). <http://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>

24. Office of the Secretary of Defense. (2004). Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication. <https://fas.org/irp/agency/dod/dsb/commun.pdf>

25. Prezes Rady Ministrów. (2020). Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf.

26. Resolution 2016/2030(INI). EU strategic communication to counteract propaganda against it by third parties. European Parliament. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2016-0441+0+DOC+XML+V0//EN>

27. Strategic Communication: The Defence Contribution. Joint Doctrine Note 1/12. (2012). The Development, Concepts and Doctrine Centre, United Kingdom. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33710/20120126jdn112_Strategic_CommsU.pdf

28. The State Council Information Office of the People's Republic of China. (2019). China's National Defense in the New Era. http://www.china-un.ch/eng/dbtyw/cjck_1/cjzzdh/t1683060.htm.

29. US Department of Defense. (2010). Report on Strategic Communication. http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dod/dod_report_strategic_communication_11feb10.pdf

30. US Government Printing Office. (2000). Joint Vision 2020. <http://pentagonus.ru/doc/JV2020.pdf>.

НАУКОВА, НАВЧАЛЬНА, ДОВІДКОВА ЛІТЕРАТУРА

31. Анализ практики стратком в странах НАТО (2017). Геополитика. <https://www.geopolitica.ru/article/analiz-praktiki-stratkom-v-stranah-nato>.
32. Бандровський, Г. (2018). "Спіраль мовчання" Елізабет Ноель-Нойманн як технологія інформаційного впливу в соціальних мережах. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*, 3, 80-85. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drsk_2018_3_16
33. Баровська, А. (2015). Стратегічні комунікації: досвід НАТО. *Стратегічні Пріоритети*, 1, 147–152.
34. Баровська, А., Бондаренко, О., Васюкова, Н., Гай, М., Гречка, С., Дубов, Д., Заруба, О., Карін, Ю., Карпенко, В., Компанцева, Л., Копитько, О., Лапутіна, Ю., Мільо, А., Нестеренко, С., Патола, В., Пелепейченко, Л., Покальчук, О., Слухай, Н., Снитко, О., ..., & Яворська, Г. (2018). Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця: монографія. К.: НА СБ України.
35. Батлер, Д. (2016). *Фрейми війни. Чиї життя оплакують?* Київ: АРТ КНИГА.
36. Башук, А. (2019). Комунікаційні стратегії державної влади в умовах інформаційного суспільства: монографія. Кам'янець- Подільський: ТОВ «Друкарня “Рута”»
37. Башук, А. (2020). Комунікаційні стратегії державної влади в умовах інформаційного суспільства. (Дис. д-ра наук із соц. комунікацій). Інститут журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ.
38. Бебик, В., Копійка В., Даниленко, С., Макаренко, Є., Мінгазутдінов, І., Мінгазутдінова, Г., Ожеван, М., Петров, В., Піпченко, Н., Погорська, І., Тихомирова, Є., & Шевченко, О. (2019). Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах: монографія. Київ: ВАДЕКС

39. Білан, Н. (2016). Інформаційна парадигма соціальних комунікацій: монографія. К.: СПД Паливода
40. Білан, Н. (2016). Соціальні комунікації в інформаційному суспільстві: теорія, еволюція, моделі та прикладні аспекти. (Дис. д-ра наук із соц. комунікацій). Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, Інститут журналістики, Київ
41. Бірюкова, Т. (2013). Методологічні підходи до дослідження функцій документно-комунікаційних інститутів. *Вісник Книжкової Палати*, 1–3.
42. Благодарний, А., & Кононець, О. (2023). Стратегічні комунікації у секторі безпеки та оборони України. *Молодий вчений*, 1 (113), 5-9.
43. Вежель, Л. (2020). *Дивіденд брехуна: як відбувається капіталізація фейків* – CCS Center. Центр комунікаційно-контентної безпеки. <https://ccs-center.com.ua/?p=409>
44. Вежель, Л. (2021). *Гіганти інфраструктурних платформ готові платити за якісні новини. Але на власних умовах* – CCS Center. Центр комунікаційно-контентної безпеки. <https://ccs-center.com.ua/?p=443>
45. Вербицька, А., Савченко В., Дзюба, Т., & Кацалап, В. (2017). Система стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України. *Наука і оборона*, 1, 9–12.
46. Верголяс, О. (2019). Проблемні питання проведення спеціальних інформаційних операцій сектором безпеки і оборони України. *Юридичний Науковий Електронний Журнал*, 102–105. http://www.lsej.org.ua/4_2019/28.pdf
47. Верстюк, И. (2018). Генеральская правда. *Новое Время*, 7, 48–51.
48. Владимиров, В. (2020). Парадокси сучасної науки про масову комунікацію: монографія. К.: Наукова столиця.
49. Войтко, О. (2018). Оцінювання ефективності функціонування системи стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України. *Системи управління, навігації та зв'язку. Рубрика інформаційні технології*, 3, 97–99.

50. Войтко, О., Кацалап, В., & Бабій, Ю. (2019). Обґрунтування елементів комунікативної моделі системи стратегічних комунікацій сил оборони. *Збірник наукових праць Національної академії Державної Прикордонної Служби України. Серія: Військові та технічні науки*, 61–72.

51. Герасимов В. Ценность науки в предвидении [Електронний ресурс] / Валерий Герасимов // Военно-промышленный курьер. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vpk-news.ru/articles/14632>.

52. Горбач, О. (2020). Розбудова стратегічних комунікацій в Державній прикордонній службі України. *Науково-Публіцистичне Видання "STRATCOM," 1*, 11–15. http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/STRATCOM_2020_1-1.pdf

53. Городенко, Л. (2003). Засоби масової комунікації у контексті громадської думки: формування, функціонування, жанрові прийоми. (Дис. канд. філол. наук). Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут журналістики, Київ

54. Городенко, Л. (2012). Мережева комунікація: теорії, моделі, технології. (Дис. д-ра наук із соц. комунікацій). Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут журналістики, Київ

55. Городенко, Л. (2013). Поняття "масова свідомість": принципи формування і демасифікації. *Українське журналістичознавство*, 14, 62-66. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzhz_2013_14_13

56. Городенко, Л. (2014). Деструктивні (інмутаційні) процеси у мережевій комунікації. *Наукові записки Інституту журналістики*, 57, 175-178. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizh_2014_57_35

57. Городенко, Л., Цимбаленко Є. & Гащенко, І. (2018). Соціально-комунікаційні технології розбалансування у соціальних мережах. *Європейський політико-правовий дискурс*, 5(1), 210-216. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2018_5_1_32

58. Гребенюк, М. (2017). *Основи стратегічних комунікацій за стандартами НАТО: навч. посіб.* К.: НУОУ ім. Івана Черняхівського.

59. Иванов, В. (2013). Медиабезопасность в информационном обществе. *Вестник Челябинского государственного университета*, 21 (312), 233–243.
60. Гарькавий Є. (2023). Організація стратегічних комунікацій відповідно до стандартів НАТО. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки*, 8, 60-66
61. Грицяк, Н. & Баровська, А. (2007). Інформаційні кампанії як механізм підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері євроінтеграції. *Стратегічні пріоритети*, 2, 37-44
62. Гуріна, Н. Інформаційне протиборство – один з головних напрямків політики сучасних міжнародних відносин. *Всеукраїнська експертна мережа*. http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=13657
63. Гусаров, В. (2014). Сили інформаційних операцій Росії: яким має бути відповідь України? *ІАЦ РНБОУ*. <http://mediarnbo.org/2014/10/07/sili-informatsiynih-operatsiy-rosiyi-yak/>.
64. Ділай, А. (2019). Війна за Україну: від інформаційних операцій до прямого вторгнення. *Вісник Львівського університету. Серія Журналістика*, 13–20.
65. Ділай, А. (2019). Проблема становлення стратегічних комунікацій української армії в контексті документів НАТО. *Наукові записки Інституту журналістики*, 1, 21–28.
66. Джус, О. (2023). Ключові показники ведення інформаційної війни Росії проти України. *Політичне життя*, 2, 81-88.
67. Джус, О. (2022). Концептуальні основи ведення інформаційної війни в сучасних умовах збройної агресії РФ проти України. *Політологічний вісник*, 88, 189-201.
68. Добренев, В. (2020). *Консциентальный (связанный с поражением сознания) характер войны*. СМІ Oboznik - Личность, Общество, Армия, Государство. <http://www.oboznik.ru/?p=14338>

69. Добренєков, В., & Агапов, П. (2012). *Трансформація взглядов на войну*. СМІ Obozник – Личность, Общество, Армия, Государство. <http://www.oboznik.ru/?p=14184>
70. Дубов, Д. (2016). *“Стратегічний наратив”*: до проблеми реалізації сутнісної складової стратегічних комунікацій в Україні”. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/strategichniy-narativ-do-problemi-realizacii-sutnisnoi>
71. Дубов, Д. (2016). Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. *Стратегічні пріоритети*, 4, 9–23.
72. Дубов, Д. (2020). *Інформаційна політика: які стратегічні завдання стоять перед Україною? Експерт НІСД Дмитро Дубов надав коментар The Kyiv Review*. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/informaciyna-politika-yaki-strategichni-zavdannya-stoyat-pered-ukrainoyu>
73. Дубов, Д., Баровська, А. (2017). Організаційно-правові проблеми впровадження системи стратегічних комунікацій в Україні. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*, 10–17.
74. Дубов, Д., Баровська, А., Ісакова, Т., Коваль, І., Горбулін, В. (2017). «Активні заходи» СРСР проти США: пролог до гібридної війни: аналіт. доп. (2-ге вид.). Д. Дубов (Ред.). К.: НІСД
75. Дубов Д., Олексюк Л., Потій О., & Семенченко А. (2021). Функціонування експертної ради інформаційної та кібербезпеки як демократичний інноваційний інструмент державно-приватної взаємодії. *Науковий вісник : Державне управління*, 2 (8), 92-110
76. Дугин, А. (2007). *Геополітика постмодерна*. СПб.: Амфора.
77. Жарков, Я., Компанцева, Л., Остроухов, В., Петрик, В., Присяжнюк, М., & Скулиш, Є. (2012). *Історія інформаційно-психологічного протиборства: підруч.* (Є. Скулиш, Ed.). К.: Наук.-вид. відділ НА СБ України.

78. Жернакова, М. (2014). *Ділові комунікації*. Юрайт. https://stud.com.ua/50403/menedzhment/efektivnist_komunikatsiy.
79. Захарченко, А. (2018). Дослідження українського медіапростору в джерелах, що індексуються світовими наукометричними базами: огляд. *Актуальні проблеми масової комунікації*, 24, 41–53. https://www.researchgate.net/publication/332630109_Doslidzenna_ukrainskogo_media_prostoru_v_dzerelah_so_indeksuutsa_svitovimi_naukometricnimi_bazami_oglad?fbclid=IwAR2-99y0o73JO_99YNXz0xLoMakMe1LXo2eOQo1IJ9kUvzhFY7boPQ59I3k
80. Захарченко, А. (2021). *Оцінка ефективності інформаційних кампаній засобами аналізу медіатекстів*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Контент-аналіз: між дослідженнями текстів та суспільства». Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. https://www.academia.edu/49081438/Оцінка_ефективності_інформаційних_кампаній_засобами_аналізу_медіатекстів?fbclid=IwAR05g4DkceefrTn13JJAhGTYb7rcn0D3pS_X3S7Tmgb5pHfZzOqhCOLB0F8
81. Золотар, О. (2019). Пропаганда в соціальних мережах - загроза інформаційні безпеці держави. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави», 48–50. http://academy.ssu.gov.ua/upload/file/konf_04_04_2019.pdf
82. Золотухін, Д. (2020). *(Column) Наративне регулювання, або Як ми маємо скористатися методами Іллі Хржановського*. detector.media. <https://detector.media/infospace/article/177031/2020-05-09-naratyvne-regulyuvannya-abo-yak-my-maiemo-skorystatysya-metodamy-illi-khrzhanovskogo/>
83. Золотухін, Д. *Боротьба із «фейковими новинами»: досвід України та рекомендації* (2018). Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави: зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф. Київ : Нац. акад. СБУ
84. Іванов, В. (2008). Визначення масової комунікації. *Актуальні питання масової комунікації*, 9, 39–50.
85. Іванов, В. (2010). *Основні теорії масової комунікації і журналістики*. К.: АУП; ЦВП

86. Іванов, В. & Мелешенко, О. (2006). Сучасні комп'ютерні технології і засоби масової комунікації: аспекти застосування. К.: ІЗМН.
87. Ільницька У. (2022). Інформаційно-комунікативна політика НАТО та практика реалізації стратегічних комунікацій Північноатлантичного Альянсу. *Військово-науковий вісник*, 27, 194-214
88. Інформаційні виклики гібридної війни: контент, канали, механізми протидії. Аналітична доповідь (2016). К.: НІСД. <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/informaciyni-vikliki-gibridnoi-viyni-kontent-kanali-mekhanizmi>
89. Ішук, Н. (2014). Демасифікація інформаційно-комунікаційних потоків українських мережових мас-медіа. (Дис. канд. наук із соц. комунікацій). Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут журналістики, Київ
90. Калініченко Б. (2020). Інформаційна війна: чинники ескалації і засоби протидії: монографія. Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 350 с.
91. Калініченко, Б. (2020). Роль Засобів Масової Інформації у політичній стратегії інформаційного суспільства. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*, 25, 53–57.
92. Калініченко, Б. (2020). Явище інформаційної війни в українських засобах масової інформації. *Політикус: Науковий журнал. Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського МОН України*, 2, 88 – 93.
93. Капштик, О. (2019). Державні механізми стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України. (Дис. канд. наук із держ. управління). Хмельницький університет управління та права, Хмельницький
94. Квіт, С. (2018). Масові комунікації. К.: Києво-Могилянська академія
95. Колесов, П. (2010). Ведение Соединенными Штатами информационных войн. Концепция «Стратегических коммуникаций». *Зарубежное военное обозрение*, 6, 9-14.

96. Компанцева, Л., Заруба, О., Череватий, С., & Акульшин, О. (2022). Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник (О. Давліканової & Л. Компанцевої, Ред.). ТОВ «ВІСТКА», 278.
97. Кудрін, О. (2019). *Пеєтер Талі, заступник директора NATO StratCom COE: "Класична журналістика таке, як снігова баба у березні."* Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2819096-peeter-tali-zastupnik-direktora-nato-stratcom-coe.html>.
98. Курбан, О. (2018). Інноваційні вірусні технології в сучасних онлайн-мережєвих війнах. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціальні комунікації», 11, 75-84
99. Кустовська, О. (2005). *Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій*. Тернопіль: Економічна думка.
100. Кушнір, О. (2015). *Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні*. *Право і суспільство*, 6, 27-31. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2015_6_7.
101. Лелич, М. (2018). *Американська мрія*. *Фокус*, 14, 14–16.
102. Лизанчук, В. (2015). *Психологія мас-медіа: підручник*. Львів : ЛНУ імені Івана Франка.
103. Лисичкіна, І. (2019). *Обґрунтування впровадження лінгвістичного забезпечення в службово-бойову діяльність Національної гвардії України*. *Честь і закон*, 3 (70), 71–75.
104. Ліпкан, В. (2016). *Завдання національної системи стратегічних комунікацій*. *Цензор.нет*. http://censor.net.ua/blogs/3697/zavdannya_natsionalno_sistemi_strategchnih_komunkatsyi
105. Ліпкан, В. (2016). *(Column)*. *Наративний аналіз стратегічних комунікацій у посланні Президента України*. *Цензор.Нет*. https://censor.net/ru/blogs/1102935/narativniyi_analz_strategchnih_komunkatsyi_u_poslann_prezidenta_ukrani

106. Ліпкан, В. (2016). *(Column)*. Стратегічні комунікації та їх висвітлення в посланні Президента України. Цензор.Нет. https://m.censor.net.ua/ua/blogs/1103072/strategchn_komunkats_ta_h_visvtlennya_v_poslann_prezidenta_ukrani.

107. Ліпкан, В. (2016). *(Column)*. Удосконалення системи стратегічних комунікацій. Цензор.Нет. https://m.censor.net.ua/blogs/1102963/udoskonalennya_sistemi_strategchnih_komunkatsy_i

108. Любовець, Г, Король, В (Eds.) (2019). Комунікаційно-контентна безпека: гібридно-месіанські агресії. Україна: 2014-2017 рр.: Тренінговий посібник для фахівців з питань комунікаційно-контентної (інформаційної) протидії. Київ: ФОП Лопатіна.

109. Любовець, Г. (2017). Трансформація кризовості глобальних комунікаційних процесів в комунікаційно-контентні горизонти синергетичного партнерства. ArmyUA – аналітично-інформаційний портал. <https://www.armyua.com.ua/krizovist-komunikacijnix-procesiv-yak-faktor-stvorennya-umov-dlya-perexodu-do-gorizontalnogo-partnerstva/>.

110. Мазепа, О. (2017). Кризовість динамічних комунікаційно-контентних агресій дієво нейтралізується результативними командами фахівців. ArmyUA – аналітично-інформаційний портал. <https://www.armyua.com.ua/krizovist-dinamichnix-komunikacijno-kontentnix-agresij-diyevo-nejtralizuyetsya-rezultativnimi-komandami-faxivciv/>.

111. Макаренко, Є. (2017). Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах. Міжнародні відносини Серія "Політичні науки", 15. http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/viewFile/3117/2798

112. Меленко О. (2023). Стратегічні комунікації і комунікативні стратегії: еволюція співвідношення. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2, 696-701

113. Міністерство інформаційної політики України (2017). Побудова системи державних стратегічних комунікацій. https://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf.

114. Мухін, Ю. (2011). Стратегічні комунікації суду, або як досягти поставлених цілей. (2011). Київ, Судова влада України. https://court.gov.ua/userfiles/UROL_Strategic_Court_Communications_Manual_2011_UKR.pdf.

115. Наталіна Н. (2023). Телеграм-канали як інструменти стратегічної комунікації: дослідження медіа-ландшафту в Україні під час війни. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки*, 8, 53-60

116. Нетреба, М. (2014). Діяльність прес-служби банківської установи в умовах інформаційної війни. (Дис. канд. наук із соц. комунікацій). Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут журналістики, Київ

117. Олтаржеський, Д. (2022). The War in Ukraine: Rethinking Values in Communications. *Актуальні питання масової комунікації*, 2022, 31, 25–29.

118. Олтаржевський, Д. (2022). Корпоративні комунікації в Україні в умовах війни з росією. *Наукові записки Інституту журналістики*, 2(81). С. 73-85

119. Опіола, М. (2017). *Нові види війни і нові засоби*. Польське Радіо. <http://archiwum.polradio.pl/5/39/Artykul/330886>

120. Орлова, Н., & Майло, В. (2020). Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 31 (70)(1), 63–68. http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/13.pdf

121. Остроухов, В. (2006). Інформаційне протиборство в історії людства. В Сучасні технології та засоби маніпулювання свідомістю, ведення інформаційних війн і спеціальних інформаційних операцій: навч. посібн. (С. 7—20). К.: Росава.

122. Паршикова, А. (2018). Міжнародний досвід протидії гібридним загрозам: законодавче регулювання та організації з питань стратегічних комунікацій. Європейський інформаційно-дослідницький центр. <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29377.pdf>.

123. Патрикаракос, Д. (2019). *Війна у 140 знаках. Як соціальні медіа змінюють конфлікти у XXI столітті*. Київ: Yakaboo Publishing.

124. Петрик, В., Штоквиш В. & Кальниш В. (2006). Сучасні технології та засоби маніпулювання свідомістю, ведення інформаційних війн і спеціальних інформаційних операцій: навч. посібник. К.: Росава.

125. Петров, В. (2016). Щодо становлення системи стратегічних комунікацій органів державної влади у контексті розвитку відносин з НАТО Стратегічні пріоритети. Науково-аналітичний щоквартальний збірник Серія «Політика», № 4 (41), 24-29.

126. Петровська, Ж. (2018). Ефект фреймінгу: пострадянський та західний досвід. Вісник Львівського університету. Серія Журналістика, 44, 172–178.

127. Піскорська, Г. (2019). Український стратегічний наратив: пошук практичних рішень. Міжнародні відносини Серія "Політичні науки": матеріали конференції, 21. http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3862.

128. Попова, Т. (2017). (*Column*). Війна і пропаганда. Як працюють війська інформаційних операцій Росії? Радіо Свобода. <https://www.radiosvoboda.org/a/28351969.html>.

129. Попова, Т. (2017). (*Column*). До питання підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій. Радіо Свобода. <https://www.radiosvoboda.org/a/28538557.html>.

130. Попова, Т. (2018). (*Column*). Кадрове питання інформаційного фронту. Українська правда. <https://blogs.pravda.com.ua/authors/popova/5a793ee9a19c7/>.

131. Попова, Т., & Ліпкан, В. (2016). Стратегічні комунікації: [словник]. К.: ФОП О. С. Ліпкан.

132. Порфімович, О. (2000). Проблеми координації діяльності засобів масової інформації та правоохоронних органів України (за матеріалами української преси періоду незалежності). (Дис. канд. філол. наук). Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут журналістики, Київ.

133. Почепцов, Г. (2012). Информационные войны: базовые параметры. <http://psyfactor.org/psyops/infowar9.htm>.

134. Почепцов, Г. (2013). Смыслові та інформаційні війни: пошук відмінностей. Детектор медіа.

<https://ms.detector.media/manipulyatsii/post/4569/2013-03-17-smyslovi-ta-informatsiyni-viyny-poshuk-vidminnostey/>.

135. Почепцов, Г. (2015). Новые подходы в сфере «жестких» инфовойн. MediaSapiens.

https://ms.detector.media/trends/1411978127/novye_podkhody_v_sfere_zhestkikh_infovoyn/.

136. Почепцов, Г. (2015). Новые подходы в сфере «мягких» инфовойн: от операций влияния к бихевиористским войнам. MediaSapiens.

https://ms.detector.media/trends/1411978127/novye_podkhody_v_sfere_myagkikh_infovoyn_ot_operatsiy_vliyaniya_kbikhevioristskim_voynam/.

137. Почепцов, Г. (2015). Стратегические коммуникации в условиях информационного противоборства. MediaSapiens.

https://ms.detector.media/trends/1411978127/strategicheskie_kommunikatsii_v_usloviyakh_informatsionnogo_protivoborstva/.

138. Почепцов, Г. (2015). Сучасні інформаційні війни. Київ : Вид. дім “Києво-Могилянська академія”

139. Почепцов, Г. (2018). Пропаганда 2.0. Харьков: Фолио.

140. Почепцов, Г. (2019). Виртуальные войны. Фейки. Харьков: Фолио.

141. Почепцов, Г. (2019). Коммуникации вместо правительств и партий стали движущим фактором истории. Хвиля.
<https://hvylya.net/analytics/society/kommunikacii-vmesto-pravitelstv-i-partij-stali-dvizhushhim-faktorom-istorii.html>.

142. Присяжнюк, М., Пампуха, І., & Петрик, В. (2014). Основні поняття та особливості проведення спеціальних інформаційних операцій. *Зб. наук. праць Військового інституту Київського нац. ун-ту ім. Т. Шевченка*, 46, 112–120.

143. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році (2016). Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України. К.: НІСД

144. Різун, В. (2008). Теорія масової комунікації: підруч. для студ. галузі 0303 “журналістика та інформація”. К.: Видавничий центр “Просвіта”

145. Різун, В. (2012). Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій. *Психолінгвістика*, 10, 305-314.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2012_10_44
146. Різун, В. (2012). Соціальні комунікації як інженерне вчення, або соціальні комунікації в системі соціального інжинірингу (соціальної інженерії). *Комунікація: збірка з питань комунікації у суспільстві*, 2, 8-19.
147. Різун, В. (2016). Соціальнокомунікаційний підхід у науці та галузі соціальної інженерії [Електронний ресурс].
http://journalib.univ.kiev.ua/Socialniy_pidhid.pdf
148. Різун, В. & Скотникова, Т. (2013). Методи соціальнокомунікаційних досліджень. *Наукові записки Інституту журналістики*, 52, 49-53.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizh_2013_52_8
149. Різун, В. & Цимбаленко, Є. (2013). Медіакомунікації: до визначення понять. *Українське журналістичознавство*, 14, 50-56.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzhz_2013_14_11
150. Сальнікова, О., Іжутова, І., Кушнір, В., Прокопенко, Є., Капштик, О., Чернобай, О., Мотузьяник, О., Шидлюх, В., Антоненко, С., Прошин, І., Шиповський, В., & Сівоха, І. (2020). *Основи стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони*. НУОУ ім. Івана Черняхівського.
151. Сашук, Г., Рихлік, В. (2022). Інформаційний складник гібридної війни Росії проти України. *Політологічний вісник: збірник наукових праць*, 89, 142-155.
152. Сивак, Т. (2019). Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні, 1, 41–49. <http://www.e-patp.academy.gov.ua/pages/dop/25/files/0806a467-8cb1-4b68-acd7-e93b05e728be.pdf>
153. Сивак, Т. (2019). Розвиток спроможностей у сфері стратегічних комунікацій. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2 (66), 19–26.
154. Соловійов, С. (2016). Основні характеристики стратегічних комунікацій. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*, 1, 165-170.

155. Сом, С. (2020). *Комунікаційна стратегія. Навіщо і як створювати. Executives.* <https://executives.com.ua/komunikatsiina-stratehiia-navishcho-i-yak-stvoriuvaty/>
156. *Стратегические коммуникации в России: в свет вышла книга со статьями преподавателей Департамента.* (2020). Высшая школа экономики. <https://www.hse.ru/ba/ad/news/405297318.html>
157. Сунь-Дзи. (2015). Мистецтво війни. Львів: Вид-во «Старого Лева».
158. Укрінформ. (2018, June 21). *Розбудова системи кризових комунікацій в Україні* [Video]. Youtube. <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/2483980-rozbudova-sistemi-krizovih-komunikacij-v-ukraini.html>
159. Феклістов, А. (2010). Сучасні погляди на місце інформаційних операцій в системах інформаційної боротьби. Системи озброєння і військова техніка, 2, 25–27.
160. Фельгенгауэр, П. (2019). Добиться превосходства над остальным человечеством. Новая газета. https://novayagazeta.ru/articles/2019/03/09/79808-dobitsya-prevoshodstva-nad-ostalnym-chelovechestvom?utm_source=novaya&utm_medium=tw&utm_campaign=regular.
161. Фролов, В., & Саганюк, Ф. (2017). Стратегія переходу в умовах гібридної війни до нового формату стратегічного керівництва сектором безпеки і оборони України. Воєнна стратегія, 2 (60), 6–12.
162. Фролова, О. (2019). Сучасний інформаційний простір України: проблеми, досягнення та перспективи. Міжнародні відносини. Серія "Політичні науки": матеріали конференції, 21. http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/issue/view/229.
163. Холод, О. (2012). Соціальнокомунікаційний інжиніринг як методологія дослідження соціальних комунікацій. Світ соціальних комунікацій, 8, 7-12.
164. Холод, О. (2016). Сучасні теорії та тенденції розвитку соціальних комунікацій: курс лекцій. (Т. 1-2). К.: КНУКіМ, Українська асоціація психолінгвістів.

165. Холод, О. (2017). Медіа й теорії соціальних комунікацій : монографія. К.: Видавничий центр ПВНЗ «Інститут реклами».
166. Цимбаленко, Є. (2011). Інформатизація соціальних комунікацій: наукові концепції, правові складники та галузева структура. (Дис. канд. наук із соц. комунікацій). Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут журналістики, Київ.
167. Цимбаленко, Є. (2013). Трансформаційні процеси у медіакомунікаціях: від глобальності і локальності до глокальності. *Current issues of mass communication*, 14, 56-59. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmk_2013_14_13
168. Чернякова, О. (2019). Три часові виміри прес-офіцера Олени Мокренчук. *Час Чернігівський*. <https://cntime.cn.ua/vsi-novini/item/27285-trychasovivymirypresofitseraolenymokrenchuk>.
169. Шабліовський, В. (2004). Війна 7-ого покоління (інформаційна зброя). *Волонтер*, 5(31), 26- 31.
170. Шабліовський, В. (2006). Проблеми безпеки у сучасному світі: інформаційний спецназ проти інформаційного тероризму. *Інформаційне суспільство*, 4, 69-73.
171. Шклярук, М. (2016). Особливості реалізації стратегічної комунікації у діяльності державних службовців. *Ефективність державного управління*, 4, 250-256. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_30
172. Шклярук, М. (2018). Структура стратегічних комунікацій у системі демократичного державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 1. http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/103.pdf
173. Яворська, Г. (2016). Гібридна війна як дискурсивний конструкт. *Стратегічні пріоритети*. Серія: Політика, 4, 41–48. http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol_2016_4_7
174. A New Era of Public Trust: Relationships & Reputation is PA’s currency (2020). PAVILION. <https://pavilion.dinfos.edu/Article/Article/2110299/a-new-era-of-public-trust-relationships-reputation-is-pas-currency/>.

175. Antipova, O. (2023). Strategic communications as a component of state information security. *Law Journal of the National Academy of Internal Affairs*, 13(1), 44-52.
176. Arenson, M. (2020). *He Said, Xi Said: The Difficulties of Strategic Communication between the United States and China*. In Wild Blue Yonder, Air University (AU). <https://www.airuniversity.af.edu/Wild-Blue-Yonder/Article-Display/Article/2042195/he-said-xi-said-the-difficulties-of-strategic-communication-between-the-united/>
177. Axelrod, R. (1973). Schema Theory: An Information Processing Model of Perception and Cognition. *The American Political Science Review*, 67(4), 1248–1266.
178. Bean, H. (2013). Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication by James P. Farwell. Washington, DC, Georgetown University Press, 2012. 288 pp. Paper, \$29.95. *Political Science Quarterly*, 128(4), 780–781. <https://doi.org/10.1002/polq.12112>
179. Beaumont, P. (2011). The truth about Twitter, Facebook and the uprisings in the Arab world. *Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2011/feb/25/twitter-facebook-uprisings-arab-libya>.
180. Bentzen, N. (2016). *NATO strategic communications – An evolving battle of narratives* (Briefing). European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI\(2016\)586600_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI(2016)586600_EN.pdf)
181. Boudreau, B., 2016. “We Have Met the Enemy and He is Us”. An Analysis of NATO Strategic Communications: The International Security Assistance Force in Afghanistan, 2003-2014. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence. <https://stratcomcoe.org/publications/we-have-met-the-enemy-and-he-is-us-an-analysis-of-nato-strategic-communications-the-international-security-assistance-force-in-afghanistan-2003-2014/173>
182. Buhmann, A., & Likely, F. (2018). Evaluation and measurement in strategic communication. In R. L. Heath, W. Johansen (eds). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

https://www.researchgate.net/publication/322959272_Evaluation_and_Measurement_in_Strategic_Communication

183. Char, J., & Bitzinger, R. A. (2017). A New Direction in the People's Liberation Army's Emergent Strategic Thinking, Roles and Missions. *The China Quarterly*, 232, 841–865. <https://doi.org/10.1017/s030574101700128x>

184. Christopher, P. (2011). *Getting Better at Strategic Communication*. Santa Monica, Calif.: RAND Corporation

185. Christopher, P. (2011). *Strategic Communication: origins, concept, and current debates*. PRAEGER.

186. *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy* (Version 3.0 ed.). (2010). US Joint Forces Command/Joint Warfighting Center.

187. Coombs, T. W. (2020). *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

188. Cornish, P., Lindley-French, J. & Yorke, C. (2011). *Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report*. <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/r0911stratcomms.pdf>.

189. *Defence's Management of its Public Communications and Media Activities | Australian National Audit Office*. (2020). Australian National Audit Office. <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/defences-management-its-public-communications-and-media-activities>

190. *Defence Strategic Communication: An Approach to Formulating and Executing Strategy*. JDN 2/19. Ministry of Defence, United Kingdom. (2019). <https://www.gov.uk/government/publications/jdn-219-defence-strategic-communication-an-approach-to-formulating-and-executing-strategy>

191. Department of Defense Science Board. (2001). *Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination*. Task Force on Managed Information Dissemination. <https://uscpublicdiplomacy.org/resource/report-defense-science-board-task-force-managed-information-dissemination>

192. Deployable Training Division (DTD) of the Joint Staff J7. (2016). *Communication Strategy and Synchronisation. Insights and Best Practices*

Paper. J7 Deputy Director for Joint Training.
https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/fp/comm_strategy_and_sync_fp.pdf

193. Dilai, A. (2021). Effectiveness of Strategic Communications of Defense Sector in the System of Global Security: Implementation of Strategic Objectives. *The European Political and Law Discourse*, 8, (1), 6–12.

194. Dilai, A., & Koltsov, R. (2020). Challenges of State Security through the Lens of ATO/JFO Literature. *Challenges to National Defence in Contemporary Geopolitical Situation*, 2, 201-208.

195. DunForD J. F., Jr. (2018). The Character of War and Strategic Landscape Have Changed. *JFQ* 89. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1056962.pdf>.

196. Dubov D., Barovska A., & Koretska I. (2020). “Active measures” of USSR against USA: old soviet games in the new geopolitical reality. *Przegląd Strategiczny*, 13, 21-41

197. Ekman I., Nilsson P-E. Ukraine’s Information Front Strategic Communication during Russia’s Full-Scale Invasion of Ukraine. April 2023. <https://foi.se/rest-api/report/FOI-R--5451--SE>

198. *FACT SHEET: Imposing Costs for Harmful Foreign Activities by the Russian Government.* (2021). The White House. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2021/04/15/fact-sheet-imposing-costs-for-harmful-foreign-activities-by-the-russian-government/>

199. Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). From Public Relations to Strategic Communication in Sweden: The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge. *Nordicom Review*, 35(2), 123–138. <https://doi.org/10.2478/nor-2014-0019>

200. Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

201. Fink, N. C., & Barclay, J. (2013). *Mastering the Narrative: Counterterrorism Strategic Communication and the United Nations*. Center on Global Counterterrorism Cooperation.

202. Fisher, J. (2023). Reshaping the Battlefield: The International Committee of the Red Cross, Video Games, and Public Relations. *Games and Culture*, 18(8), 1023-1042.
203. Foerster, M. (2023). Strategic transmission of imperfect information: why revealing evidence (without proof) is difficult. *Int J Game Theory*, 52, 1291–1316
204. Freberg, K. (2018). *Social Media for Strategic Communication: Creative Strategies and Research-Based Applications*. Kindle Edition.
205. Freedman, L. (2006). The Transformation of Strategic Affairs / Lawrence Freedman. *The Adelphi Papers*, Vol. 45, Is. 379.
206. Garcia, H. F. (2015). *The Power of Communication: Skills to Build Trust, Inspire Loyalty, and Lead Effectively*. USA: Pearson FT Press.
207. Giri, C. (2018). *Version 1: China's strategic edge in covert communications*. Gateway House. <https://www.gatewayhouse.in/chinas-telecommunications/>
208. Goldman, E. (2007). *Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare*. Small Wars Journal. <https://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare>
209. Grupp, R. W. (2014). The strategic communications imperative: shaping the future in our interdependent world. IPRA. <https://www.ipra.org/news/itle/the-strategic-communications-imperative-shaping-the-future-in-our-interdependent-world/>.
210. Güler, R. (2012). The Role and Place of Strategic Communication in Countering Terrorism. *The Journal of Defense Sciences*, 11(2), 1–31. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/180239>
211. Guo, L., Vu, H. & McCombs, M. (2012). An expanded perspective on agenda-setting effects: Exploring third level agenda setting. *Revista de Comunicación*, 11, 51-68.
212. Headquarters, Department of the Army. (2013). *Inform and Influence Activities - Final Draft* (Field Manual No. 3–13). <https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-13/fm3-13-2013.pdf>

213. Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2015). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. The Routledge handbook of strategic communication.

214. Hujanen, J., Ruotsalainen, J., Vaarala, V., Lehtisaari, K., & Grönlund, M. (2023). Performing journalism. Making sense of ethical practice within local interloper media. *Journalism*, 24(12), 2668-2686.

215. Irina Lock, Anke Wonneberger, Piet Verhoeven & Iina Hellsten (2020) Back to the Roots? The Applications of Communication Science Theories in Strategic Communication Research, *International Journal of Strategic Communication*, 14:1, 1-24, DOI: 10.1080/1553118X.2019.1666398

216. Jeffrey A. Stone, Kimberly J. Flanders, S. Hakan Can (2022). Strategic communication? Measurement and evaluation of Twitter use among municipal governments. *Government Information Quarterly*, Volume 39, Issue 4

217. Jones, J. B., Kuehl, D. T., Burgess, D., & Rochte, R. (2009). Strategic Communication and The Combatant Commander. *Joint Force Quarterly*, 55(6), 104–108.

218. Kacała, T. (2014). *Komunicacja Strategiczna i Public Affairs* (dodruk, Warszawa 2017 ed., Vol. 1). WARSZAWA: Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej im. płk. dypl. Mariana Porwita.

219. Karlsson, C. A., & Westenkirchner, P. E. (2016). *Military Strategic Communication in Coalition Operations - A Practitioners Handbook* (Draft Version 0.2 ed.). Multinational Capability Development Campaign. https://toinformistoinfluence.files.wordpress.com/2016/10/2016-10-21_milstratcom_20practitioners_20handbook_20v0-2.pdf

220. Kirillova K. (2015). Seven strategies of domestic Russian propaganda. *Euromaidan Press*. <http://euromaidanpress.com/2015/10/05/seven-strategies-of-domestic-russian-propaganda/>.

221. Kowalska, M. (2019). *StratCom: perspektywa polska. Struktura systemu komunikacji i analiza kampanii na temat 20. rocznicy przystąpienia Polski do NATO*. Centrum Analiz Propagandy i Dezinformacji. <https://capd.pl/pl/analizy/221-stratcom->

perspektywa-polska-struktura-systemu-komunikacji-i-analiza-kampanii-na-temat-20-rocznicy-przystapienia-polski-do-nato

222. Lall, V. (2020). *Revising India's 'Strategic Communication' strategy to deal with China*. Defence Research and Studies. <https://dras.in/revising-indias-strategic-communication-strategy-to-deal-with-china/>

223. Lange K. (2018). How & Why the DOD Works With Hollywood. *U.S. Department of Defense*. <https://www.defense.gov/Explore/Inside-DOD/Blog/Article/2062735/how-why-the-dod-works-with-hollywood/>.

224. Larson, Eric & Darilek, Richard & Gibran, Daniel & Nichiporuk, Brian & Richardson, Amy & Schwartz, Lowell & Thurston, Cathryn. (2009). *Foundations of Effective Influence Operations: A Framework for Enhancing Army Capabilities*. 228.

225. Lieber, P. S. (2019). Rethinking Communication Influence from a Strategic Communication Approach. *Invited Perspective Series (STRATEGIC MULTILAYER ASSESSMENT)*. <https://nsiteam.com/social/wp-content/uploads/2020/01/Lieber-IP-Final-14Jan20-v3R.pdf>.

226. Luo, X., & Liao, Q. (2008). Using IM to Improve E-Collaboration in Organizations [E-book]. In N. Kock (Ed.), *Encyclopedia of E-Collaboration* (pp. 680–685). <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-000-4.ch103>

227. Łyko, G. (2017). Strategic Communication in a Changing Security Environment. *Zagadnienia Społeczne, 1*, 95–110. [http://czasopismo.nwsp.pl/06%20GŁyko%20Komunikacja%20strategiczna%201\(7\)%202017.pdf.pdf](http://czasopismo.nwsp.pl/06%20GŁyko%20Komunikacja%20strategiczna%201(7)%202017.pdf.pdf)

228. MacKenzie, P. J. (2018). Cyberspace and Cyber-Enabled Information Warfare. *Joint Air Power Competence Centre*. <https://www.japcc.org/cyberspace-and-cyber-enabled-information-warfare/>.

229. Singer, P. W. & Johnson, E.B. (2021). *The Need to Inoculate Military Servicemembers Against Information Threats: The Case For Digital Literacy Training for the Force*. War on the Rocks. <https://warontherocks.com/2021/02/we-need-to-inoculate-military-servicemembers-against-information-threats-the-case-for-digital-literacy-training/>

230. Massachusetts Institute of Technology. (2005, April 15). The Strategic Communication Imperative. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/>

231. Maza, C. (2018). Russia's Propaganda War: Here's How the West Can Fight Disinformation from Moscow. *Newsweek*. <https://www.newsweek.com/russias-propaganda-war-heres-how-west-can-fight-russian-disinformation-833253>.

232. Mēkone, V. (2016). *Security Implications of Russian Strategic Communication and Information Warfare in the Eastern Partnership Countries* [Slides]. European Parliament. https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/98081/Presentation%20Vineta%20Mekone_NATO%20SCCoE_EP%20SEDE%20meeting_180216.pdf

233. Miller, M. K., Clark, J. D., & Jehle, A. (2015). Cognitive Dissonance Theory (Festinger). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Published. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosc058.pub2>

234. Miskimmon, A., O'Loughlin, B., & Roselle, L. (2013). *Strategic Narratives: Communication Power and the New World Order* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315871264>

235. Moreno, Ángeles, Ralph Tench, and Piet Verhoeven. (2021). "Trust in Public Relations in the Age of Mistrusted Media: A European Perspective". *Publications* 9, no. 1: 7.

236. Murphy, D. M. (2010). In Search of the Art and Science of Strategic Communication. *Parameters*, 103–116. <https://ntrl.ntis.gov/NTRL/dashboard/searchResults/titleDetail/ADA514742.xhtml>

237. NATO. (2017). *NATO Strategic Communication Handbook*. NATO. <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/NATO-STRATEGIC-COMMUNICATION-HANDBOOK.pdf>

238. Nisch, S. (2023). Frames and sentiments of the Twitter communication by German Chancellor Scholz during the Russian invasion of Ukraine. *Politics in Central Europe*, 19(3) 593-620.

239. Office of the Secretary of Defense. (2020). *Military and Security Developments Involving the People's Republic of China* (Annual report to Congress). <https://media.defense.gov/2020/Sep/01/2002488689/-1/-1/1/2020-DOD-CHINA-MILITARY-POWER-REPORT-FINAL.PDF>

240. Origins of the term Public Diplomacy. http://pdaa.publicdiplomacy.org/?page_id=6 (accessed 31 January 2017).

241. Østevik, M. & Godzimirski, J. M. (2018). How to understand and deal with Russian strategic communication in Europe? *Norwegian Institute of International Affairs*. <https://www.nupi.no/en/News/How-to-understand-and-deal-with-Russian-strategic-communication-in-Europe>.

242. Petrenko, S. (2021). Truth as a category in the system of social communication and journalism. 10.13140/RG.2.2.24296.29444.

243. Pew Research Center. (2009). *Iran and the "Twitter Revolution"*. Pew Research Center's Journalism Project. <https://www.journalism.org/2009/06/25/iran-and-twitter-revolution/>

244. Pomerantsev, P. (2014). Can Ukraine Win Its Information War With Russia? *The Atlantic*. <http://www.theatlantic.com/international/archive/2014/06/can-ukraine-win-its-information-war-with-russia/372564/>.

245. Porche, I.R. (2013). Redefining information warfare boundaries for an army in a wireless world. Santa Monica

246. *Post-Truth, Post-West, Post-Order? - Munich Security Report 2017*. (2017). Munich Security Conference. <https://securityconference.org/publikationen/munich-security-report-2017/>

247. Rivers, J. J., Jr. (2004). Strategic leaders communications guide for dealing with the media. U.S. Army War College, 27 p.

248. Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2019). Diffusion of Innovations. In *An Integrated Approach to Communication Theory and Research*. 10.4324/9780203710753-35.

249. Sashchuk, H. (2023). Security imperatives of the ukrainian informational space in conditions of the hybrid warfare. *Політичне життя*, 2, 89-94

250. Scanlon, J. D. (2017). Strategic Communication. A Caution to Military Commanders. *Military Review*. The Professional Journal of the U.S. Army. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2017-Online-Exclusive-Articles/Strategic-Communication/>.

251. Schmid, A. (2014). Al Qaeda's "Single Narrative" and Attempts to Develop Counter-Narratives. *Terrorism and Counter-Terrorism Studies*. <https://www.icct.nl/download/file/Schmid-Al-Qaeda%27s-Single-Narrative-and-Attempts-to-Develop-Counter-Narratives-January-2014.pdf>

252. Schwartau, W. (1997). An introduction to information warfare. In R. L. Pfaltzgraff, Jr. & R. H. Shultz, Jr. (Eds.), *War in the information age: new challenges for U.S. security policy* (pp. 47–61). Washington [D.C.]: Brassey's.

253. Seck, H. H. (2020). *Why the Military Helps Hollywood Make Movies*. Military.Com. <https://www.military.com/podcasts/left-of-boom/2020/09/17/why-military-helps-hollywood-make-movies.html>

254. Seneca, C. (2020). *How to Break Out of Your Social Media Echo Chamber*. Wired. <https://www.wired.com/story/facebook-twitter-echo-chamber-confirmation-bias/>.

255. Sriramesh, K., Zerfass, A., & Kim, J.-N. (Eds.). (2013). *Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics* (1st Edition). Taylor&Francis, New-York.

256. Stavridis, J. G. (2007). Strategic Communication and National Security. *Joint Force Quarterly*, 46, 4 - 7. <http://www.dtic.mil/doctrine/jfq/jfq-46.pdf>

257. Stockwell, S. & Muir, A. (2003). The Military-Entertainment Complex: A New Facet of Information Warfare. *The Fibreculture Journal*. Режим доступу до пєцупєц: <https://one.fibreculturejournal.org/fcj-004-the-military-entertainment-complex-a-new-facet-of-information-warfare>.

258. Strock, R. D. (1966). *Strategic communications and the spectrum of conflict*. Carlisle Barracks, Pennsylvania: US ARMY WAR COLLEGE

259. Shvachych G., Pobochii I., Sashchuk H., Dzhus O., Khylyko O., and Busygin V. Development of a linear- scaling consensus mechanism of the distributed data ledger technology. *Springer Pervasive Computing and Social Networking*. SIST, volume 302
260. Syvak, Tetyana & Shkliaruk, Maryna & Kopanchuk, Volodymyr & Postupna, Olena & Fendo, Olena. (2023). Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds) National Security Drivers of Ukraine. Contributions to Political Science. Springer, Cham.
261. Swiatek, L., Vujnovic, M., Galloway, C., & Kruckeberg, D. (2023). Artificial Intelligence, Strategic Communicators and Activism (1st ed.). Routledge.
262. Tatham, S. (2006). *Losing Arab Hearts and Minds: The Coalition, Al Jazeera and Muslim Public Opinion*. Front Street Press.
263. Tatham, S. (2008). *Strategic Communication: A Primer*. The Advanced Research and Assessment Group (ARAG).
264. Tatham, S. (2009). Understanding Strategic Communication: Towards A Definition. In A. A. ÖNcü, T. Bucher, & O. Aytaç (Eds.), *Strategic Communication For Combating Terrorism* (pp. 15–35). Centre of Excellence – Defence Against Terrorism, Turkey. http://www.coedat.nato.int/publication/ws_books/StratComm.pdf
265. Tatham, S. (2014). U.S. Governmental Information Operations and Strategic Communications: A Discredited Tool or User Failure? Implications for Future Conflict. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a589976.pdf>.
266. Tatham, S. & MacKay, A. (2011). Behavioral Conflict: Why Understanding People and Their Motives Will Prove Decisive in Future Conflict. Military Studies Press.
267. Tatham, S., & le Page, R. (2014). *NATO Strategic Communication: More to be Done?* (1st ed.). Center for Security and Strategic Research. https://www.naa.mil.lv/sites/naa/files/document/1_DSPP%20PP%201%20-%20NATO%20StratCom.pdf
268. Techau, J. (2011). *What Makes Communication Strategic? – Preparing Military Organizations for the Battle of Ideas*. NATO Defense College. <http://www.jstor.org/stable/resrep10370>

269. The Spiral of Silence Theory. (2014). Communication Theory. <https://www.communicationtheory.org/the-spiral-of-silence-theory/>
270. Thomson, S. K. (2018). Paradigm Change Operational Art and the Information Joint Function. *JFQ* 89. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1056965.pdf>.
271. To the Brink – and Back? - *Munich Security Report 2018*. (2018). Munich Security Conference. <https://www.securityconference.de/en/publications/munich-security-report/munich-security-report-2018/>
272. Yuskiv, B., Karpchuk, N., Pelekh, O. The Structure of Strategic Communications during the War: The Case-Study of the Telegram Channel Insider Ukraine. *Politologija*, vol. 107, núm. 3, 2022
273. Werder, K. & Holtzhausen, D. (2011). Organizational Structures and Their Relationship with Communication Management Practices: A Public Relations Perspective from the United States. *International Journal of Strategic Communication*, 5, 118-142. 10.1080/1553118X.2011.561074.
274. Wicks, R. H. (1992). Schema Theory and Measurement in Mass Communication Research: Theoretical and Methodological Issues in News Information Processing. *Annals of the International Communication Association*, 15(1), 115–145. <https://doi.org/10.1080/23808985.1992.11678838>
275. Wilson, C. (2007). *Network Centric Operations: Background and Oversight Issues for Congress* (CRS Report for Congress). Congressional Research Service. <https://web.archive.org/web/20111106071140/http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL32411.pdf>
276. Wortzel L. M. (2014). The Chinese People’s Liberation Army and Information Warfare. *U.S. Army War College Press*. <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/2263.pdf>.
277. Zerfass, A. & Holtzhausen, D. (2014). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Routledge; 1st edition.
278. Zhang, C., & Zhou, T. (2023). Russia’s strategic communication during the Ukraine crisis (2013–2014): Victims, hypocrites, and radicals. *Discourse & Communication*, 17(6), 784-810.

ДОДАТКИ

Додаток А



Communication Analysis Framework



Додаток Б**Питання експертного опитування**

1. Оцінка ефективності комунікаційних заходів (методи\інструменти)?
2. При виявленні дезінформації\негативу як ви нейтралізуєте негативну інформацію?
3. Як ви як замовник бачите фахівців із стратегічних комунікацій (знання, навички, система підготовки)?
4. Чи створюються у підлеглих вам підрозділах комунікаційні плани? Якщо так, то яка періодичність і структура?

Експертне інтерв'ю з Іриною Мороз

(офіцер Управління стратегічних комунікацій Апарату головнокомандувача
Збройних Сил України)

1. Оцінювання ефективності комунікаційних заходів (методи/інструменти).

Оцінювання ефективності заходів стратегічних комунікацій здійснюється на основі висновків щодо досягнення поставленої мети, яка була визначена під час планування заходу. Оцінка ефективності повинна враховувати порівняння прогнозованого та реального впливу комунікаційного заходу на інформаційне середовище, реальний рівень поінформованості цільової аудиторії, а також вплив доведеної інформації на суспільні настрої та на зміни у ставленні і поведінці цільової аудиторії. З огляду на особливості конкретного заходу та його ціль можна застосовувати такі методи оцінювання ефективності: кількісний (наприклад, кількість учасників, відгуків, публікацій тощо), якісний (наприклад % поінформованості цільової аудиторії, зміна визначеного відсоткового показника ставлення/ поведінки цільової аудиторії тощо), а також експертну оцінку (формується на основі матриці висновків експертної групи щодо окремих аспектів досягнення мети заходу). Суб'єкти стратегічних комунікацій ЗС України самостійно визначають показник ефективності комунікаційних заходів на основі ключової мети, яку вони прагнуть досягнути його виконанням.

2. При виявленні дезінформації/ негативу як ви нейтралізуєте негативну інформацію?

У реаліях сучасного світу протидія дезінформації та фейкам починається з постійного моніторингу інформаційного простору і оперативного виявлення джерел, що здійснюють поширення неправдивої інформації. Після виявлення таких ресурсів чи авторів варто офіційно заявити про це, оскільки це може запобігти подальшому поширенню їхнього впливу на потенційну аудиторію. У разі викриття дезінформації значну роль відіграє рівень володіння правдивою інформацією, адже

заяви, що вказана інформація не відповідає дійсності, для споживачів інформації не достатньо, необхідно підкріпити її об'єктивними фактами та даними.

Наприклад, у січні цього року Управлінням стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача ЗС України було офіційно викрито діяльність окремих телеграм-каналів, які періодично поширюють фейки про ЗС України та активно використовуються РФ як інструмент інформаційної війни.

<https://www.facebook.com/AFUStratCom/posts/134187268539852>)

Зокрема, велике значення в боротьбі з дезінформацією відіграє оперативність реагування на неї, оскільки чим швидшою буде реакція, тим більшою буде її ефективність. Нейтралізація неправдивої інформації може здійснюватися шляхом публікації заяви на офіційних ресурсах, надання коментарів представникам ЗМІ або безпосереднього контакту з автором (-ами) дезінформації з метою надання правдивих даних та заклику до виправлення інформації, яка не відповідає дійсності. Звісно, все залежить від конкретної ситуації, адже кожен випадок може мати абсолютно різні цілі та масштаби, а тому вимагає окремого алгоритму дій. Окремо варто зауважити, що важливим складником боротьби з дезінформацією в сьогоденних реаліях інформаційного суспільства є посилення та розвиток медіаграмотності і критичного мислення. Адже, якщо суспільство вміє самостійно виявляти неправдиві повідомлення та перевіряти інформацію, воно є стійким до негативного інформаційного впливу, а це в умовах гібридної війни є ключовим.

3. Як ви як замовник бачите фахівців із стратегічних комунікацій (знання, навички, система підготовки)?

На тактичному рівні підготовка майбутніх спеціалістів зі стратегічних комунікацій здійснюється у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти за спеціальностями складників стратегічних комунікацій.

Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України є замовником слухачів-фахівців оперативного рівня військово-облікових спеціальностей 150100, 150200 за спеціалізацією 254

“Забезпечення військ (сил). Управління інформаційною безпекою у Збройних Силах”, підготовка яких здійснюється в Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського.

Так, у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського функціонує навчально-науковий центр стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони, який займається питанням підготовки й підвищення кваліфікації військовослужбовців і працівників структур сектору безпеки і оборони держави з питань стратегічних комунікацій.

Також регулярно проводяться різноманітні курси та тренінги як з питань стратегічних комунікацій, так і за напрямками складників: зв'язків із громадськістю, цивільно-військового співробітництва, інформаційних та психологічних операцій тощо. Такі заходи проводяться в Україні та за кордоном за участю як українських експертів, так і представників держав-членів НАТО.

Тобто наразі існує досить комплексна система підготовки спеціалістів зі стратегічних комунікацій, яка не тільки дає можливість підвищувати свій професійний рівень, а й сприяє впровадженню європейських та євроатлантичних принципів і підходів у сферу стратегічних комунікацій ЗС України.

Експертне інтерв'ю з Олександром Гайном
(заступник начальника Управління преси та інформації
Міністерства оборони України)

1. Оцінювання ефективності комунікаційних заходів (методи/інструменти).

Безпосередньо у Міністерстві оборони України проводили оцінювання ефективності комунікаційних заходів на початку минулого року (2020 рік). У Відділі координації стратегічних комунікацій та моніторингу МОУ працювали у програмі Семантрум. Окремий підрозділ моніторингу відстежував комунікацію за п'ятьма ключовими напрямками комунікації. Ця система показувала, що поширюється більше, менше або йде в негатив. Це давало нам змогу бачити за тиждень, за місяць і пів року реальну картину і давати рекомендації Управлінню преси та комунікації (станом на 2020 рік, правонаступник – Управління преси та інформації). Але ці рекомендації, на жаль, не враховувалися.

Оцінювання проводилося за кількісними і якісними показниками. Наприклад, один із напрямів – це людиноцентрична армія (все, що пов'язане із соціальним захистом військовослужбовців, законодавчими ініціативами МОУ та ЗСУ, підготовкою військовослужбовців тощо). За кількісними показниками ми простежували, *скільки ми прокомунікували і скільки прокомунікували про нас, яка кількість позитивних, нейтральних та негативних тем/повідомлень. А за якісним показником – це фокус і контекст – чи ми (ред. – Міністерство оборони України і Збройні Сили України та напрями комунікації) були у фокусі цієї комунікації, чи лише в контексті. Це нам давало картинку, з якої можна побачити своє місце в інформаційному просторі.*

Насправді, за цією оцінкою стало видно, що Міністерство оборони і Збройні Сили в інформаційному просторі (станом на лютий 2020 року) займали в середньому від 2,5 до 5 відсотків інформаційного простору. Це досить непогано, порівнюючи з прикордонною службою, де більше інформаційних приводів, але

вони займали 0,7% всього простору. Тобто МОУ та ЗСУ були в дуже хороших показниках, але наші комунікації не були спрямовані на просування якихось конкретних напрямів, і саме через моніторинг та оцінювання ми намагалися зробити їх спрямованими.

У Збройних Силах зараз працює Управління стратегічних комунікацій апарату Головнокомандувача Збройних Сил України, де саме відділ аналізу більш прицільно працює над цим питанням.

Як приклад, ми створювали такий комунікаційний план: напрями комунікацій (професіоналізація, набуття критеріїв членства в НАТО, людиноцентричність, доброчесність, ОБТ), під кожний напрям створювався наративний меседж, який розходився в гасла, хештеги, у цільові аудиторії і під кожен ЦА встановлювалася мета комунікації, меседжі та ризики.

Саме за цими напрямками ми і здійснювали моніторинг, аналіз і оцінювання комунікацій. Різниця в тому, що не той час (Відділ координації стратегічних комунікацій та моніторингу МОУ) не проводив комунікації особисто. Фахівці володіли унікальною спроможністю аналізу простору і підготовки наративних меседжів, а вже поширювало через канали комунікації безпосередньо Управління преси та інформації. Ці дві структури були повністю деконфлітовані, що унеможливило вплив на аналіз, тому відділ не втручався у питання каналів комунікації. Однак до каналів комунікації традиційно зараховували мережу військових ЗМІ та співпрацю з журналістами через медіазаходи.

Однак зараз ця система не працює. Щось подібне – аналіз інформаційного простору та надання рекомендацій – робить експертна група в Директораті інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій.

Як Ви сегментуєте цільові аудиторії для комунікації?

Оскільки ми перебуваємо на вищому військово-політичному стратегічному рівні, то основними ЦА є населення України, військовослужбовці, світова спільнота та країна-агресор. Ми не сегментували більш вузько, оскільки цим питанням опікувалися центри ІПСО. Між іншим, ми називали їх не цільові аудиторії, а намагалися ввести новий термін «аудиторії для комунікації». Якщо,

наприклад, ми говоримо про ОБТ, то ще додатково виокремлювали виробників озброєння чи потенційних виробників за кордоном.

2. При виявленні дезінформації/ негативу як ви нейтралізуєте негативну інформацію?

Зараз в Управлінні преси та інформації, безпосередньо в Міністерстві оборони України, ми не вживаємо поняття дезінформації. Якщо є викривлена інформація, спотворена, подана під певним кутом, то ми оприлюднюємо свою позицію, публікуємо на сайті Міністерства, робимо розсилку по цивільних ЗМІ і в соціальних мережах.

Наразі для більш ефективної роботи в Управлінні запроваджується оновлений комунікацій план. Є мережа військових ЗМІ (ВЗМІ) і Управління – сили і засоби, якими ми можемо комунікувати безпосередньо від імені апарату Міністерства. Наприклад, створюється потижневий план, в якому визначено стратегічні напрями, за якими ВЗМІ повинні комунікувати, але це не обмежує їхньої діяльності лише цими напрямками. Однак ми як керівники звертаємо їхню увагу на висвітлення певних питань (наприклад, харчування, реформа, бюджет, міжнародна співпраця, житлове питання, бойова підготовка, війна на Сході тощо) і виходячи із цього кожне медіа планує свою діяльність. Управління це все аналізує щодо поширення тем/меседжів, регіонів, сенсів матеріалів і що це дає для МОУ та ЗСУ, тобто навіщо ми взагалі це все комунікуємо. Ми намагаємося відходити від позиції просто поінформувати, оскільки це не вимагає утримання великого штату і розгалуженої мережі ВЗМІ. Нашим завданням є формування порядку денного в інформаційному просторі, і в результаті ми прагнемо знову повернутися до показника 2,5-5 % і активної комунікації, яка наповнена певними сенсами. Таким чином, у комунікаційні плани зараз включаються окремі пункти, чим займається Управління, а чим ВЗМІ (агентство, ЦТРС, Бриз). Тобто намагаємося впровадити таке планування, яке б дозволило замкнути нас усіх у єдину систему комунікації.

3. Якими ви як замовник бачите фахівців із стратегічних комунікацій (знання, навички, система підготовки)?

Управління відповідає за напрям підготовки військових журналістів та фахівців зі зв'язків із громадськістю. З того, що ми бачимо в інформаційному просторі і з планування, що сучасні фахівці не мають уявлення про поняття «сенс матеріалу», «меседж», тому коли ми говоримо про підготовку спеціалістів, то нам треба менше звертати уваги на жанри написання матеріалів, які сьогодні розмиті або не використовуються в більшості випадків, а спеціалістам варто фокусуватися на розумінні мети комунікації, знати сенс/меседж свого матеріалу. Звичайно, сучасному фахівцю треба йти в ногу з часом, знати нові медіа, роботу з блогами та блогерами, соціальні мережі, а також як наповнити сенсами свою діяльність. Це креативність загалом. І мультимедійність. Тому що, спілкуючись з випускниками останніх років, ми не бачимо змін у підготовці, де все законсервувалося на рівні 2000-х років, де все сегментовано на газети, відео та радіо тощо.

Завдяки досвіду підготовки в Канаді я ознайомився із системою формування курсів підготовки та підвищення кваліфікації для наших спеціальностей. Курси переглядаються кожний рік, адже на основі аналізу та трендів в інформаційному просторі і будуються навчальні програми, підбираються провідні лектори для підготовки фахівців у режимі реального часу.

Відповідно вважаю, що фокус підготовки сьогодні повинен бути зміщений на об'єднанні навчальних програм для військових журналістів та фахівців зі зв'язків із громадськістю.

Google-анкетування цільових аудиторій**Анкета**

Вік

Стать

Вид зайнятості (військовослужбовець, працівник ЗСУ)

Сфера діяльності (журналіст, юрист, викладач тощо)

1. Звідки Ви черпаєте інформацію про Збройні Сили України?

- Офіційний сайт Міністерства оборони України
- Інформаційне агентство «Армія Інформ»
- Цивільні медіа
- Соціальні мережі
- Друзі/родичі
- Інший варіант (вказати)

2. Якій інформації про армію Ви довіряєте найбільше?

- З офіційних інформаційних ресурсів МОУ та ЗСУ
- Експертів у цивільних медіа
- Блогерам
- Волонтерам
- Дружам/родичам
- Інший варіант (вказати)

3. Ви читаєте тексти ЗМІ повністю або тільки заголовки публікацій?

- завжди повністю;
- відкриваю окремі цікаві мені публікації;
- лише заголовки.

4. На Вашу думку, чи впливають цивільні ЗМІ на формування іміджу армії в країні?

- так;
- частково;
- ні;

- важко відповісти.

5. Яке враження про армію у Вас складається після перегляду матеріалів цивільних медіа? (або На Вашу думку, яке враження про армію формують цивільні медіа в суспільстві?)

- позитивне;
- негативне;
- нейтральне.

6. Як часто Ви читаєте офіційний сайт Міністерства оборони України?

- регулярно;
- раз на день;
- декілька разів на тиждень;
- декілька разів на місяць,
- не читаю.

7. Як часто Ви читаєте сайт Армія Інформ?

- регулярно;
- раз на день;
- декілька разів на тиждень;
- декілька разів на місяць,
- не читаю.

8. Які публікації Ви вважаєте найцікавішими та корисними?

- новини зі стрічки;
- інтерв'ю, репортажі;
- анонси подій;
- рекламні матеріали;
- статті,
- огляди;
- інше.

9. Як Ви би оцінили якість подання інформації у військових ЗМІ (оперативність, правдивість, актуальність, достовірність)?

Надайте відповідь від 0 до 10, де 0 – неякісні, 10 – дуже якісні.

10. Чи задоволені Ви повнотою і тематикою висвітлення інформації на офіційних новинних сайтах МОУ?

- так;

- частково;

- ні;

- важко відповісти.

11. Яке враження про армію складається після прочитання військових ЗМІ?

- позитивне;

- негативне;

- нейтральне.

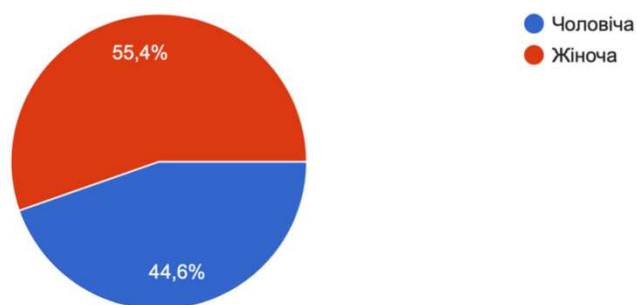
12. Чим би Ви хотіли доповнити та чим розширити публікації/стрічку новин військових ЗМІ?

Додаток Д

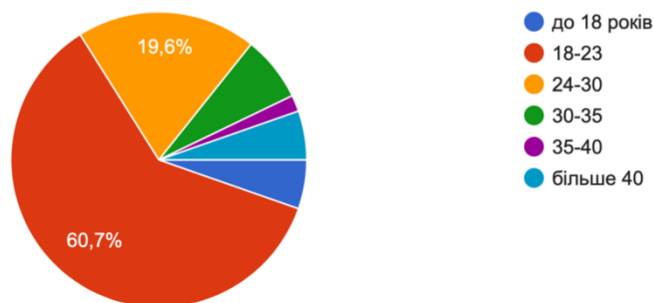
Результати опитування серед цільової аудиторії військовослужбовців

Більшість респондентів становили військовослужбовці (92,9%), решта – працівники ЗСУ.

Ваша стать
56 ответов

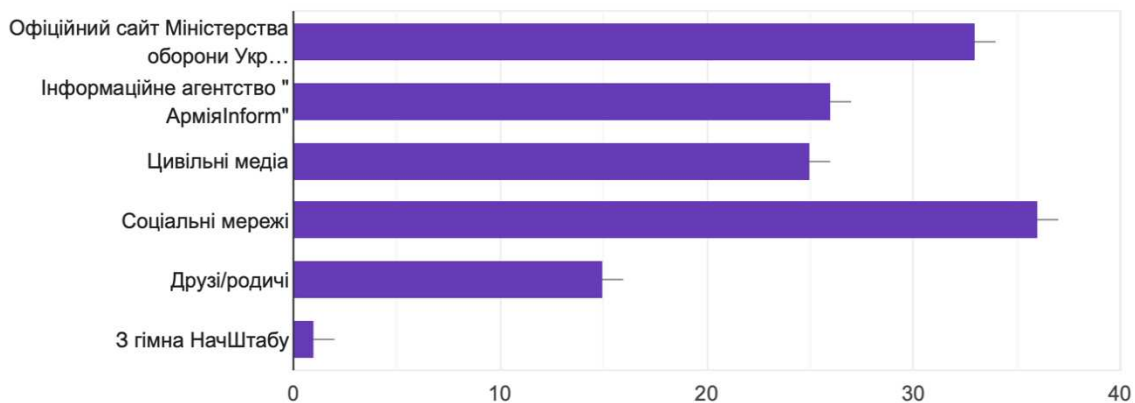


Ваш вік
56 ответов



Звідки Ви черпаете інформацію про Збройні Сили України?

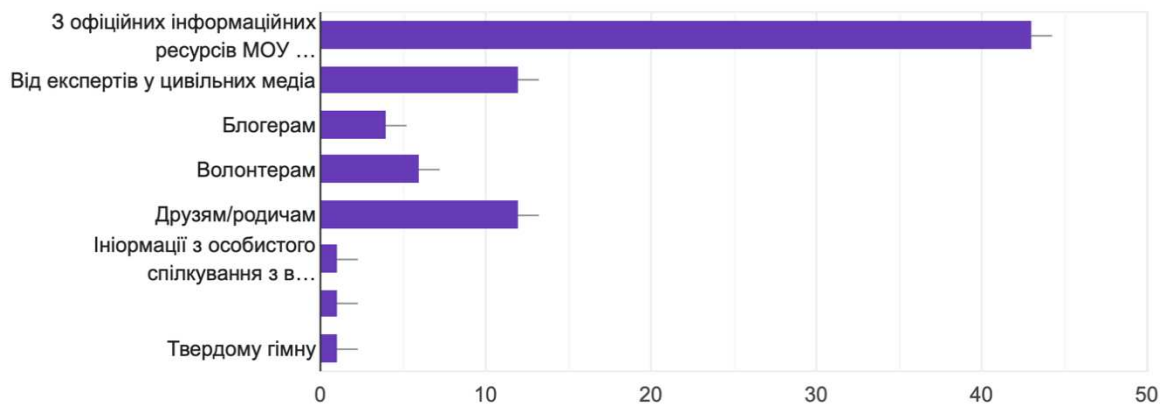
56 ответов



Офіційні ресурси МОУ та ЗСУ впевнено лідирують у питаннях довіри (76,8%), що може свідчити про ефективність системи стратегічних комунікацій серед опитаної категорії населення.

Якій інформації про армію Ви довіряєте найбільше?

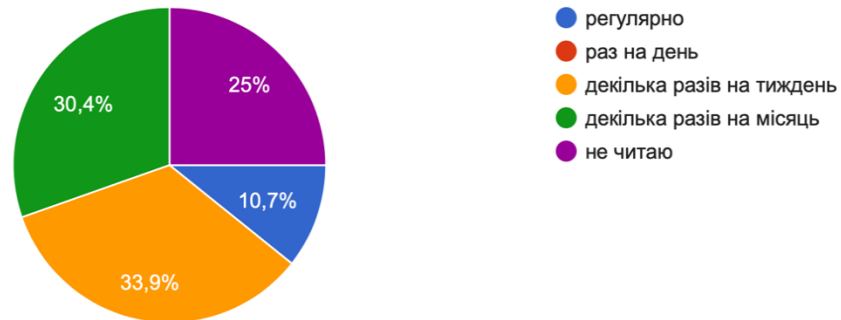
56 ответов



Однак, незважаючи на високу довіру до офіційних джерел МОУ, регулярно сайт відомства та підвідомчого інформаційного агентства читає всього 10,7% та 5,4% респондентів відповідно. На противагу цьому, відповідь «не читаю» набрала найбільшу кількість голосів: 25% та 39,3% відповідно.

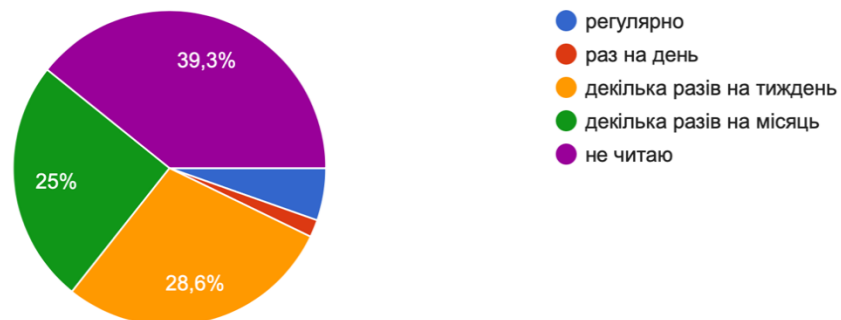
Як часто Ви читаєте офіційний сайт Міністерства оборони України?

56 ответов



Як часто Ви читаєте сайт "АрміяInform"?

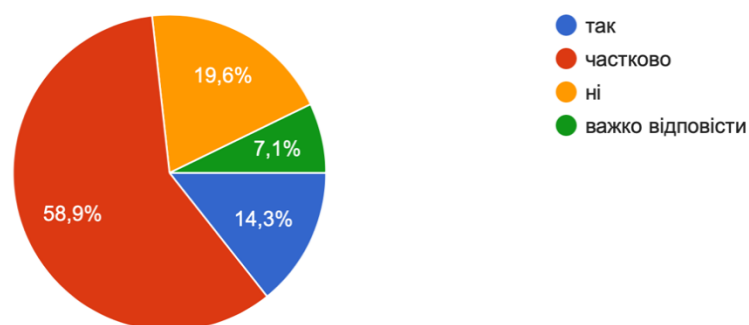
56 ответов



Ця тенденція може бути зумовлена незадоволенням потреб споживачів, що підтверджує наше опитування, де лише 14,3% респондентів відповіли ствердно на поставлене запитання.

Чи задоволені Ви повнотою та тематикою висвітлення інформації на офіційних новинних сайтах МОУ?

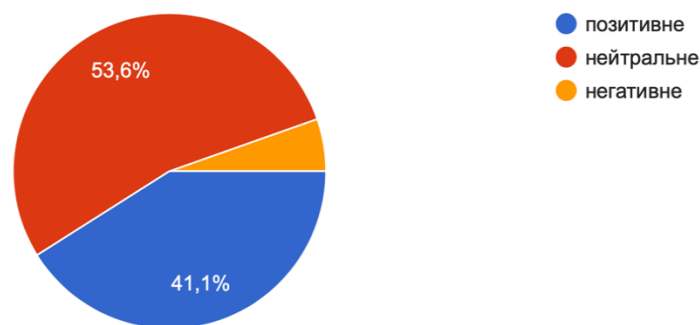
56 ответов



Відповідно до цього, після прочитання військових новин на відповідних вебресурсах у респондентів залишається нейтральне враження. Для нас це показник, що система стратегічних комунікацій не повною мірою виконує завдання з формування позитивного іміджу ЗСУ.

Яке враження про армію складається після прочитання військових ЗМІ?

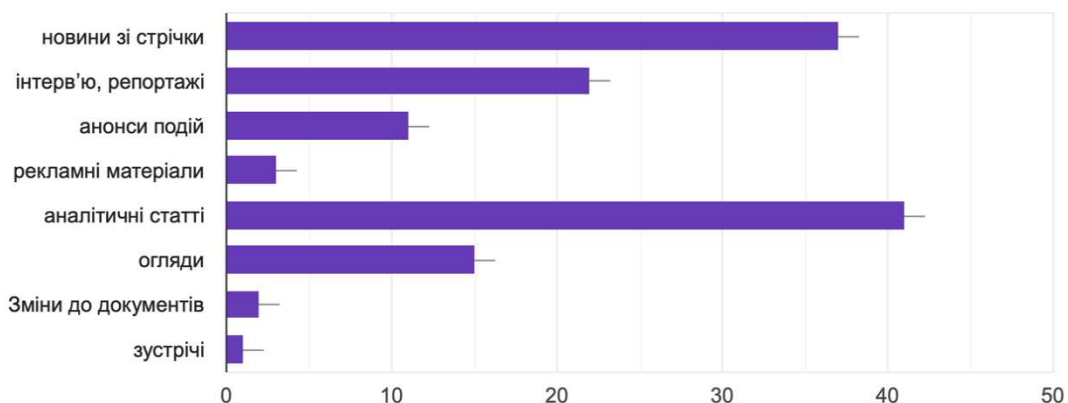
56 ответов



Щоб зрозуміти, чому ж ці ресурси не повною мірою відповідають очікуванням респондента, ми виокремили, які ж матеріали найчастіше привертають увагу зазначеної ЦА. Найбільше – це аналітичні статті (73,2%) та новини (66,1%). Це говорить про те, що військові новини залишаються найпопулярнішим способом подання інформації, люди стежать за короткими й оперативними матеріалами, які не забирають багато часу на прочитання.

Які публікації Ви вважаєте найцікавішими та корисними?

56 ответов



Більшість журналістських матеріалів (76,8%) привертає увагу людей заголовками, адже вони відкривають прочитати повністю лише публікації, які зацікавили їх назвою. 20% опитуваних відповіли, що читають тексти ЗМІ завжди повністю. Це підтверджує думку, що заголовки військових ЗМІ повинні доносити основну мету повідомлення, однак мати елементи, які б спонукали читачів до перегляду.

Ви читаєте тексти ЗМІ повністю або тільки заголовки публікацій?

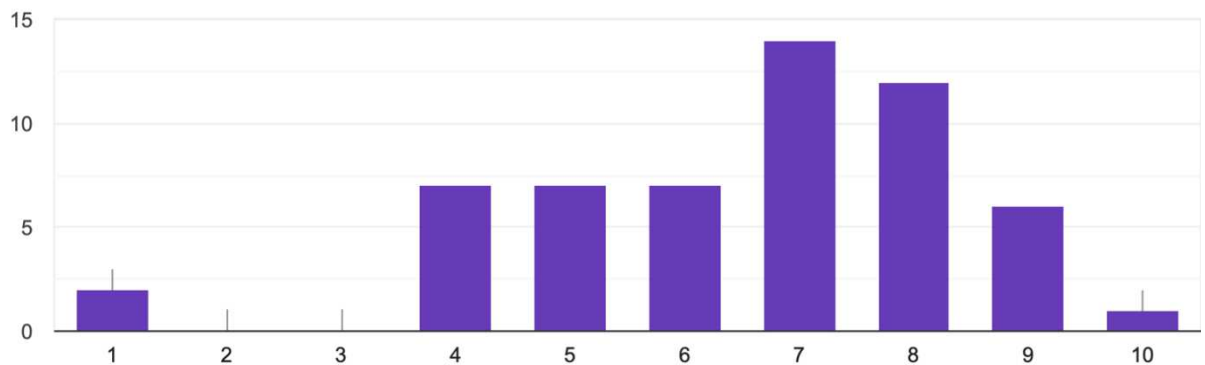
56 ответов



Також в опитуванні українці оцінили якість подання інформації у військових ЗМІ (оперативність, правдивість, актуальність, достовірність) за 10-бальною шкалою. Найбільше (25%) поставили оцінку 7; 12 опитаних (21,4%) поставили 8, по 7 людей оцінили якість подання на 4, 5 та 6 балів відповідно (12,5%), 6 опитаних поставили оцінку 9 (10,7%), 2 особи проголосували за 1 (3,6;) та один респондент (1,8%) поставив 10 балів. Середній показник склав 6,5 бала.

Як Ви би оцінили якість подачі інформації у військових ЗМІ (оперативність, правдивість, актуальність, достовірність)?

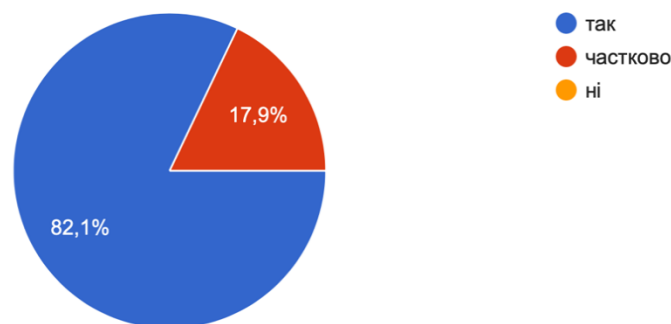
56 ответов



Оскільки цивільні медіа досить часто висвітлюють інформації про військо, а наші респонденти відповіли, що споживають інформацію із цивільних ЗМІ фактично в рівних частинах з офіційними сайтами МОУ, ми запитали, наскільки перші впливають на створення іміджу ЗСУ. 82,1% опитаних погодилися, що цивільні медіа впливають на імідж війська в країні.

На Вашу думку, чи впливають цивільні медіа на формування іміджу Збройних Сил України в країні?

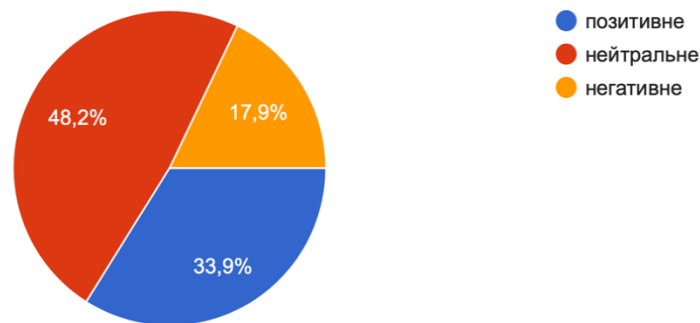
56 ответов



Водночас 33,4% вважають, що вони впливають позитивно. Найбільше (48,2%) вважають цей вплив нейтральним і, відповідно, 17,9% – негативним.

На Вашу думку, яке враження про армію формують цивільні медіа у суспільстві?

56 ответов



На нашу думку, це свідчить про важливість співпраці із цивільним ринком журналістів, якісного подання матеріалів на власних офіційних ресурсах, планування своєї інформаційної діяльності, залучення цивільних медіа до спільних проєктів та надання доступу до інформації.

Також військовослужбовці, як основна цільова аудиторія, доповнили перелік важливими темами, які могли б підвищити якість висвітлення тематики військовими інформаційними ресурсами та впливати на реалізацію стратегічних комунікацій в інформаційній сфері. Ці відповіді ми підсумували та виокремили найчастіше згадані з них:

1. Цікаві авторські матеріали про особливості військової діяльності у зоні бойових дій.

2. Аналітичні матеріали, зокрема про соціальне забезпечення військовослужбовців.

3. Теми реабілітації військовослужбовців.

4. Роз'яснення нормативно-правової бази, що стосується військової служби.

5. Натхненні матеріали про бійців, успішних представників ЗСУ, перемоги над ворогом.

6. Співпраця з міжнародними партнерами, їхній досвід і тенденції розвитку.

Окремо ми виділили якості, яких, на думку респондентів, не вистачає військовим ЗМК:

1. Об'єктивність.
2. Правдивість.
3. Неупередженість.
4. Оперативність.
5. Позитив.
6. Креативність подання.
7. Зменшення кількості перепостів.

Також зазначимо, що декілька респондентів зазначили необхідність повернення друкованої преси оборонно-безпекового сектору та розширення цієї мережі до офіційних бригадних газет.

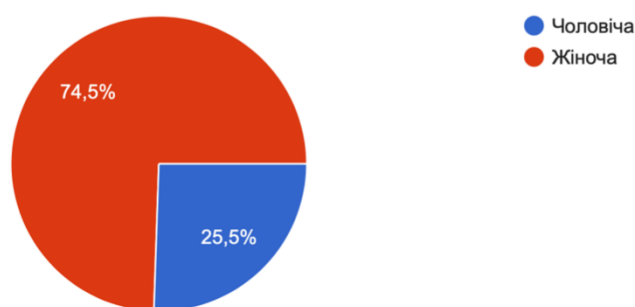
Таким чином, цільова аудиторія – військовослужбовці – загалом позитивно оцінили діяльність військових інформаційних ресурсів, проте залишається низка проблем, які можна вирішити за допомогою координування і синхронізації зусиль між різними компонентами страткому, не забуваючи, що військові ЗМК – це основний канал офіційної позиції відомства.

Додаток Е

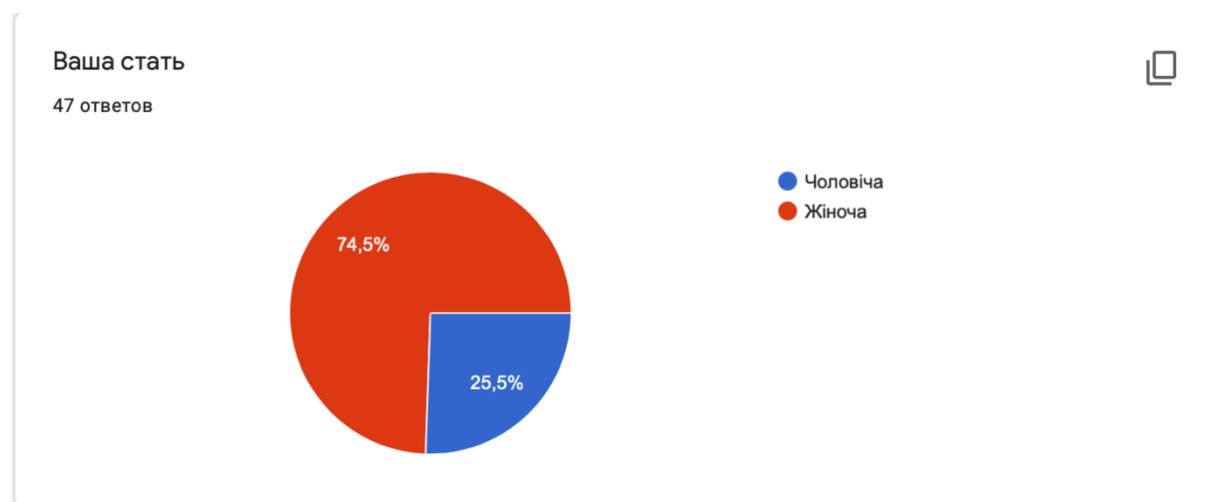
Результати опитування серед цивільного населення України

У цьому опитуванні взяло участь 47 людей. З них 27 осіб представляють Київ та Київську область, 4 респонденти з Вінницької області, 2 представники Тернопільської області, 2 жителі Харкова та 1 мешканець Дніпра.

Ваша стаття
47 ответов



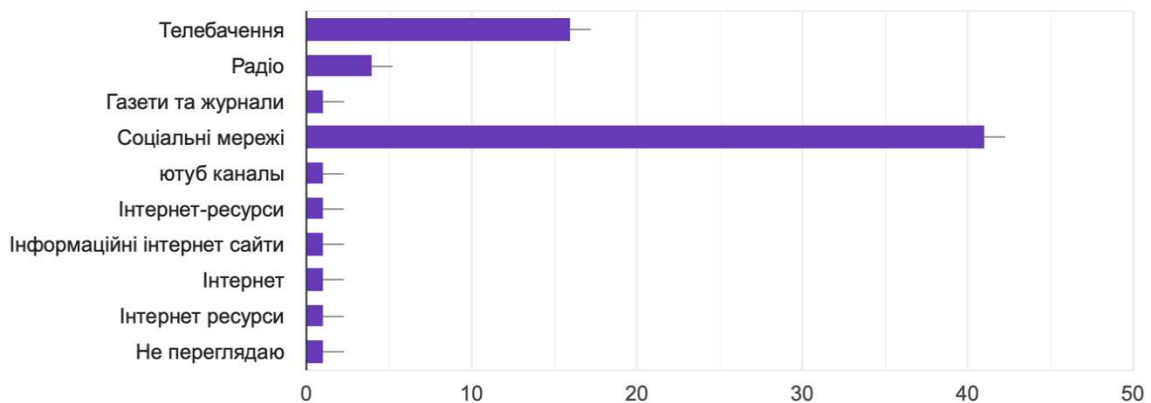
Участь в опитуванні взяли студенти, маркетологи, приватні підприємці, держслужбовці, освітяни, ІТ-спеціалісти, економісти.



Зазначена цільова категорія цілком резонує із першою групою досліджуваних, оскільки найчастіше отримує інформацію із соціальних мереж (87,2%), а вже потім із традиційних медіа (ТБ – 34%, радіо – 8,5%, газети та журнали – 2,1%), також близько 10% респондентів відповіли, що споживають інформацію з інтернет-ресурсів.

Які медіа Ви переглядаєте найчастіше?

47 ответов

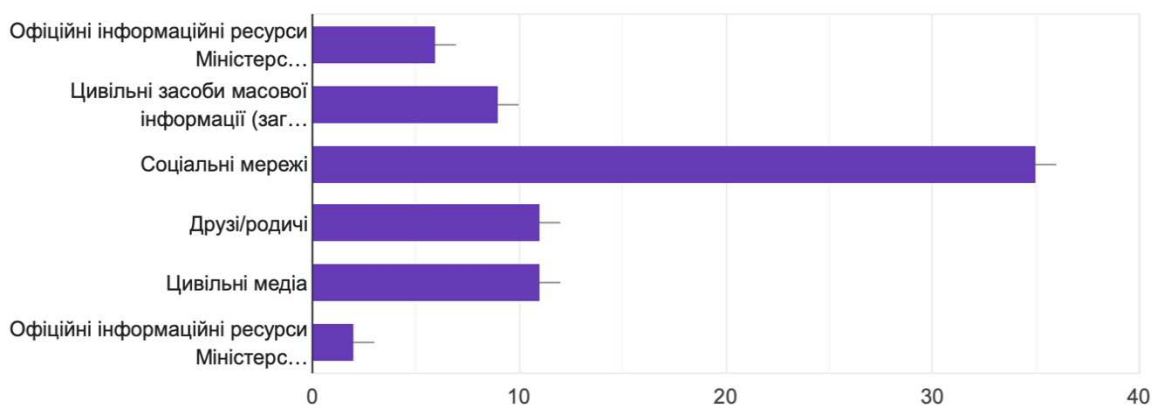


Метою нашого опитування серед цієї аудиторії було дослідити, чи отримують її представники інформацію про Збройні Сили України, через які канали та яке враження вона на них справляє. Це дасть нам змогу зробити висновок про ефективність стратегічних комунікацій та про їхню здатність формувати позитивний імідж серед визначеної аудиторії.

Отже, найбільше інформації про армію респонденти отримують із соціальних мереж (74,5%), 42,5% респондентів – із цивільних медіа, 23,4% – під час міжособистісного спілкування та лише 17,1% – з офіційних ресурсів Міністерства оборони України.

Звідки Ви отримуєте інформацію про Збройні Сили України?

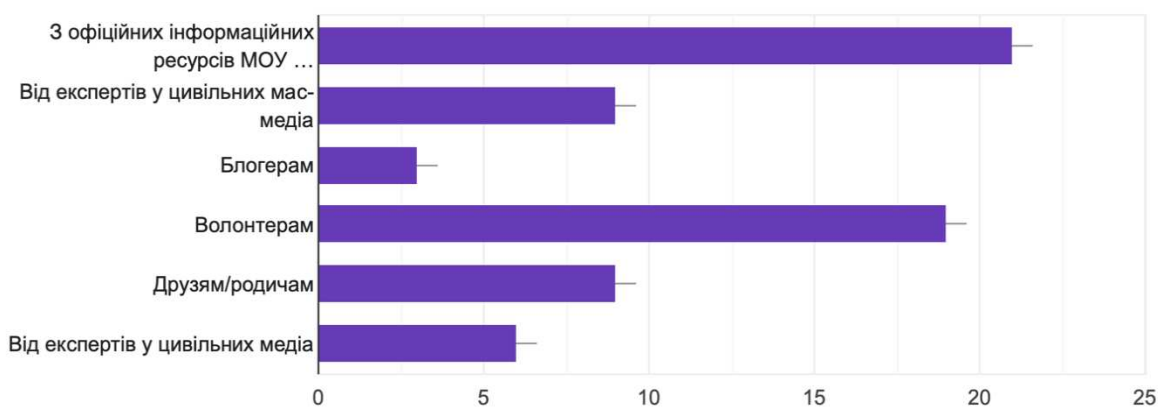
47 ответов



Практично порівну аналізована цільова група довіряє офіційним інформаційним ресурсам МОУ та ЗСУ (44,7%) і цивільним медіа (31,9%). Цікавим є те, що і тут міжособистісне спілкування отримує високий рівень довіри: волонтерам довіряє 40,4%, а колу друзів та родичів – 19,1%. Це свідчить, що у системі стратегічних комунікацій важливу роль відіграють саме зв'язки з громадськістю й цивільно-військове співробітництво, а залучення (engagement) є одним із ключових принципів досягнення ефективності цієї системи.

Якій інформації про армію Ви довіряєте найбільше?

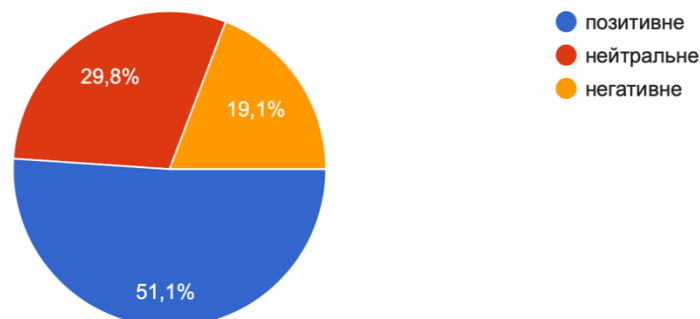
47 ответов



За результатами опитування, 51,1% респондентів стверджують, що цивільні медіа формують позитивне враження про ЗСУ у суспільстві.

На Вашу думку, яке враження про армію формують цивільні медіа у суспільстві?

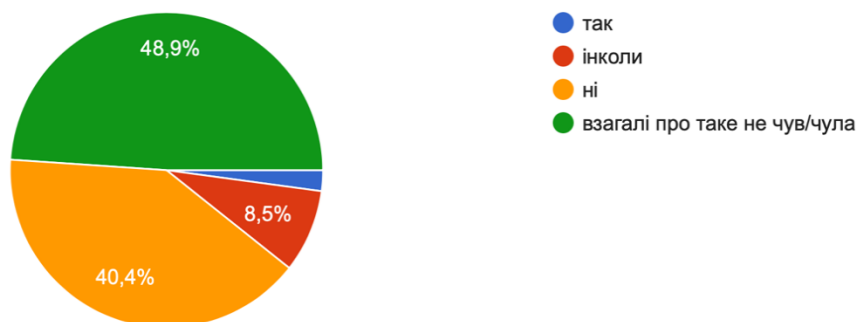
47 ответов



Водночас 53,2% респондентів взагалі не переглядають офіційний сайт МОУ та лише 10,6% респондентів регулярно або час від часу переглядають сайт

Інформаційного агентства «АрміяInform». Показово, що 48,9% респондентів відповіли, що взагалі не чули про такий сайт.

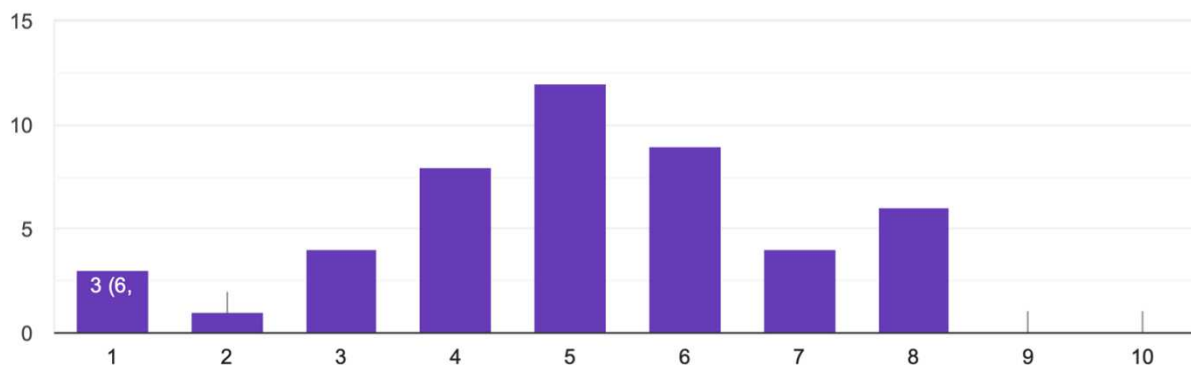
Чи читаєте Ви офіційне інформаційне агентство Міністерства оборони України "АрміяInform"?
47 ответов



Аналізована цільова аудиторія оцінила якість подання інформації на ресурсах МОУ та ЗСУ в середньому на 4,9 балів.

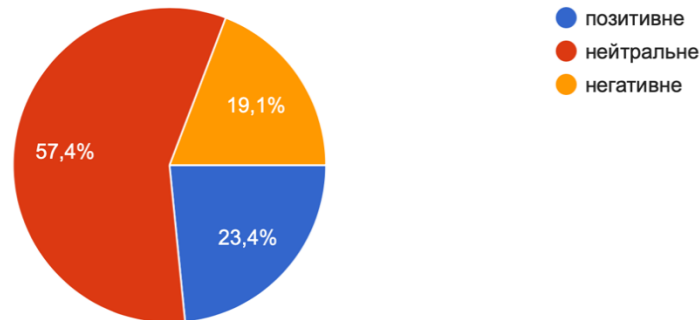
Як Ви би оцінили якість подачі інформації у військових ЗМІ (оперативність, правдивість, актуальність, достовірність)?

47 ответов



Ця група досліджуваних цікава для нас як об'єкт комунікаційного впливу, який репрезентує загальні враження від армії в суспільстві. У 57,4% респондентів після перегляду військових інформаційних ресурсів формується нейтральне враження, у 19,1% – негативне і лише у 23,4% – позитивне. Тобто ми можемо говорити, що система стратегічних комунікацій не впливає на покращення іміджу ЗСУ серед суспільства і як результат не здатна забезпечити підтримку управлінських рішень населенням.

Яке враження про армію складається після прочитання військових ЗМІ?
47 ответов



Підсумувавши побажання цієї цільової групи щодо отримання інформації про ЗСУ, можна виділити такі принципи подання матеріалів:

1. Правдивість.
2. Достовірність.
3. Повнота.
4. Оперативність.
5. Цікавість/креативність.

Теми, які найбільше цікавлять опитаних, такі:

1. Розвиток оборонних спроможностей.
2. Героїзація бійців/гордість за армію.
3. Боротьба з корупцією.
4. Аналітика.

Також респонденти відзначили, що інформація про ЗСУ найчастіше до них не доходить або вона вже є неактуальною.

Результати google-опитування, проведеного для формування banchmark (м. Запоріжжя)

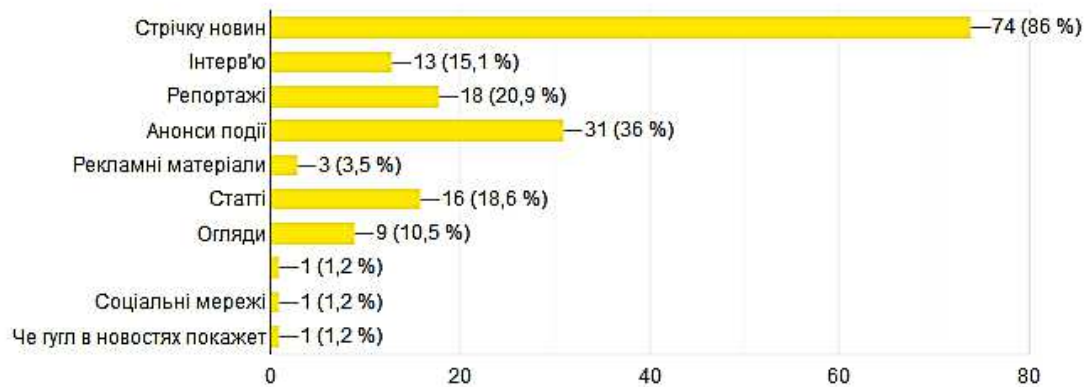
Репрезентативна вибірка склала 86 людей. З них: 62% жінок та 38% чоловіків; 42% з них віком від 18 до 23 років, 27% – від 24 до 30 років, 29% – більше 30 років та 1 людина до 18 років. Респонденти представили різні сфери та види діяльності: студенти й викладачі факультету журналістики, представники сфери торгівлі та послуг, реклами і зв'язків із громадськістю, журналісти, підприємці, фрілансери, представники сфери ІТ, краєзнавець, контент-менеджер, юрист та інші. Усі респонденти мешкають у Запоріжжі.

Згідно з проаналізованими результатами, 33,7% респондентів читають публікації військових ЗМІ регулярно (декілька разів на добу), 18,6% респондентів читають публікації раз на добу, 19,8% респондентів цікавляться декілька разів на тиждень, 16,3% – кілька разів на місяць, 11,6% (10 опитуваних) не читають військових новини взагалі.

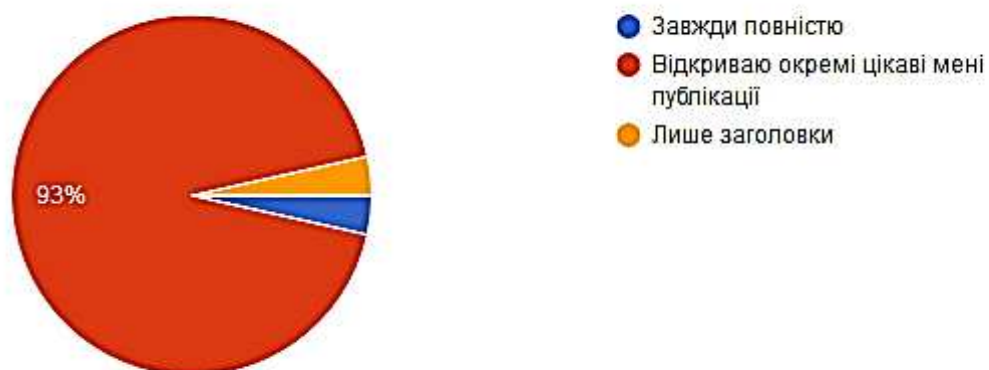


Найчастіше українці переглядають саме стрічку новин (86% опитуваних), на другому місці йдуть анонси подій (36%) та репортажі (20%), інтерв'ю (15,1%), рекламні матеріали (3,5%), статті (18,6%), огляди (10,5%) і новини в соціальних мережах (1,2%), які мають найменшу популярність. Це говорить про те, що військові новини залишаються найпопулярнішим способом подання інформації,

люди слідкують за короткими та оперативними матеріалами, які не забирають багато часу на прочитання.



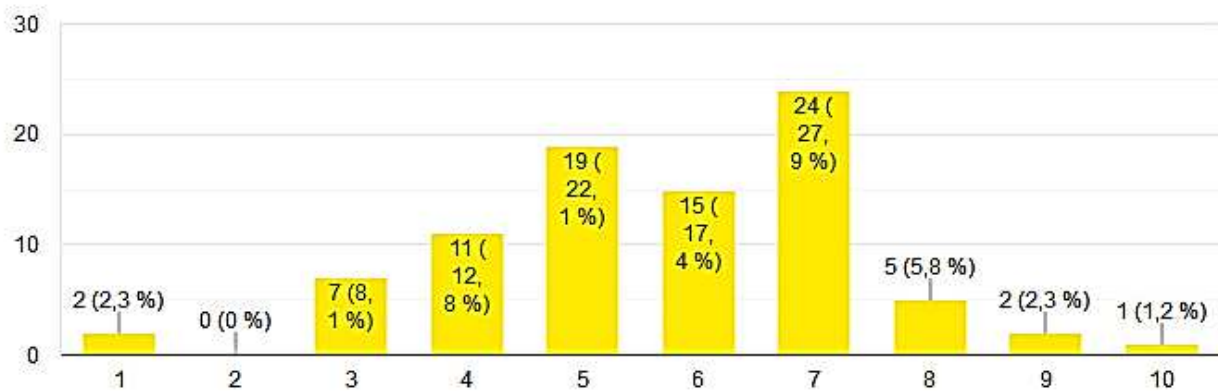
Більшість журналістських матеріалів (93%) привертають увагу людей заголовками, адже вони відкривають прочитати повністю лише публікації, які зацікавили їх назвою. Лише 3,5% опитуваних відповіли, що читають тексти ЗМІ завжди повністю. Це показує те, що заголовки військових ЗМІ повинні доносити основну мету повідомлення, але з інтригою. Натомість вони не мають бути маніпулятивними, а, навпаки, повинні привертати увагу та спонукати читачів перейти за посиланням і прочитати матеріал повністю.



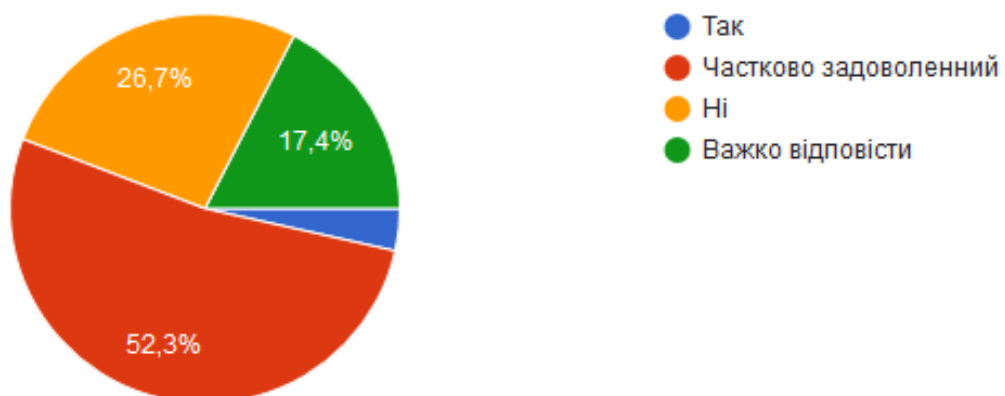
Також в опитуванні українці оцінили якість подання інформації у військових ЗМІ (оперативність, правдивість, актуальність, достовірність) за 10-бальною шкалою. Найбільше респондентів (24 з 86 опитаних, що становить 27,9%) поставили оцінку 7. 19 опитаних (22,1%) поставили оцінку 5, 15 (17,4%) – 6, 11

(12,8%) – 4, 7 (8,1%) – 3, 5 (5,8%) – 8, по 2 опитаних проголосували за 1 та 9 балів, 1 – (1,2%) поставив 10 балів.

Середній показник склав 6 балів.



На питання «Чи задоволені Ви повною і тематикою висвітлення інформації на військових сайтах?» 52,3% респондентів обрали варіант «частково задоволений», 26,7% обрали варіант «ні», 17,4% – «важко відповісти» та лише 3,5% (3 респонденти) відповіли, що задоволені. Можна побачити, що читачів не повною мірою влаштовує наповнення військових ЗМІ, а їхні матеріали не повністю задовольняють інформаційні потреби українців.

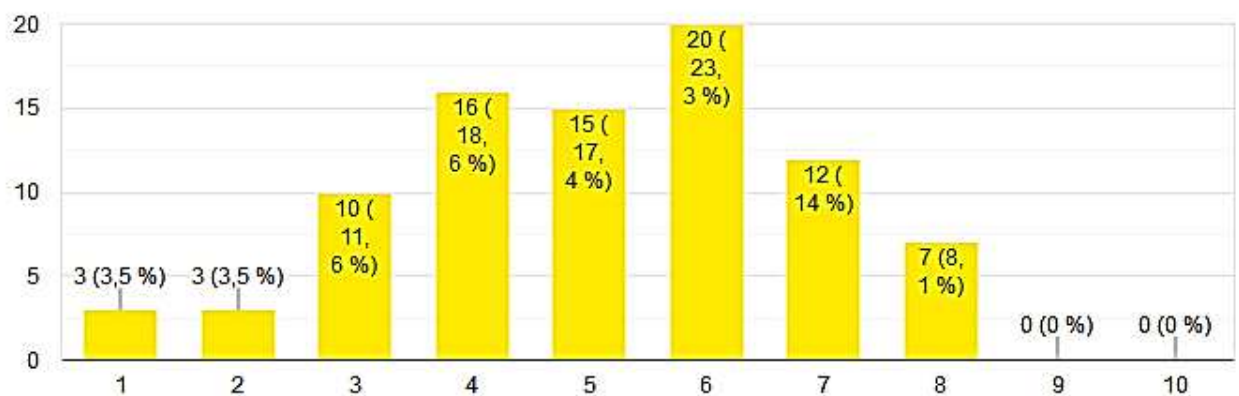


64% респондентів погодились, що локальні ЗМІ впливають на формування військового іміджу України; 26,7% вважають, що локальні ЗМІ впливають

частково, і лише 5 осіб обрали варіант «ні». Це свідчить про важливість правильного добирання новин і матеріалів, пропорційне співвідношення позитивних та негативних новин, ретельної роботи журналістів для створення якісного контенту про Україну.



Українці також охарактеризували інформаційне поле за 10-бальною шкалою. Показово, що за 10 та 9 балів не проголосував жоден респондент, а 8 балів поставив лише один. 7 балів обрали 12 (14%) опитаних. Найбільше (23%) набрав показник «6», 16 респондентів (18%) обрали показник 4, 5 (17%) – 5, 10 (11,6%) – 3 та по 3 бали набрали показники «1» та «2». Середній показник – 4,5%, тобто інформаційне поле Запоріжжя є швидше негативним.



Опитувані також поділилися власними враженнями та образом міста, які у них формуються після прочитання військових ЗМІ. Проаналізувавши відповіді, ми виділили найчастіше згадувані й найпопулярніші з них:

1. Військова тематика з великою кількістю правопорушень.
2. У військових новинах найчастіше трапляються оперативки та бойові втрати. Регіон проблем і криміналу. Чогось дійсно цікавого мало.
3. Військових новин забагато.
4. Засилля непередготовленості, погане ставлення до військових.
5. Образ зони бойових дій, де фіксуються лише втрати, порушення перемир'я. Огляди проблем неінформативні. Якщо ти людина обізнана, то не станеш витратити свій час на прочитання статті, де кожна друга думка повторює попередню. Якщо ж це людина неосвічена, буде розповідати ту новину всім своїм сусідам, гіперболізуючи реальність подій, описаних у новинах.
6. Депресивні новини з відсутністю перспектив закінчення.
7. небезпечно, військові дії постійно, нерозвинена військова інфраструктура, але проходять концерти, заходи для підтримки бійців, проте ситуація не покращується.
8. Проблеми з оснащенням. Надходження нової техніки, зброї від країн-союзників, занадто багато уваги політикам.

Натомість українці зазначили те, чим би хотіли доповнити чи розширити публікації/стрічку військових новин. Ці відповіді ми також підсумували та виокремили найчастіше згадані з них:

1. Цікавими авторськими матеріалами, особливостями військової діяльності у зоні бойових дій, матеріалами, аналітикою.
2. Аналітикою – матеріалами про локальні проблеми або проблеми малого значення та приклади їх вирішення.
3. Більше журналістських розслідувань і нарисів лідерів думок.
4. Інтерв'ю, статтями, оглядами, відеоматеріалами.

5. Систематизованими і повними анонсами подій, оглядами й аналітикою військових подій.

6. Ґрунтовними публікаціями, після прочитання яких аудиторія не залишалася б із купою запитань без відповідей. Крім того, новинами на більш спокійні, але важливі для людей теми.

7. Цікавими фактами про військовослужбовців, які змогли себе реалізувати після завершення військової служби.

За аналізом результатів опитування можна зробити висновок, що українці виявляють інтерес та цікавляться військовим життям, адже майже всі читають військові ЗМІ щоденно. Водночас українці бажають бачити на інформаційних порталах і новинних сайтах не лише короткі замітки та оперативні повідомлення про події, що сталися щойно і можуть не мати великого значення, але й ґрунтовні інтерактивні, аналітичні матеріали, інтерв'ю та журналістські розслідування. Також, на думку респондентів, кількість і якість новин має бути збалансованою, тобто окрім того, щоб повідомляти політичну, надзвичайну та рекламну інформацію, журналісти мають робити просвітницькі, більш глобальні актуальні й пізнавальні матеріали для стрічки новин.

Майже одностайно респонденти зазначили, що стрічка новин найбільше заповнена трагічними повідомленнями, публікаціями про надзвичайні події. Натомість українці вище середнього (7 з 10 балів) оцінили якість подання інформації в ЗМІ. А інформаційне поле військових ЗМІ респонденти оцінили нижчим показником (4,5 з 10 балів). Також 90% опитаних українців вказали, що локальні ЗМІ частково або повністю впливають на формування іміджу країни.

Приклад аналізу матеріалів журналу «Військо України» щодо впливу на формування іміджу війська

Публікації у рубриках «Лицемірство Кремля», «Фронтові історії», «Неоголошена війна» ми зарахували до негативних.

Матеріали з відмітками «Міжнародна спеціалізована виставка», «Спецпроект», «Кіноафіша», «Конструкторське бюро» публікуються на правах реклами, тому ми їх вважаємо нейтральними. Наповнення рубрики «Видатні дати» також є нейтральним, оскільки не містять новизни та унікальності, а спрямовані радше на загальновідомі факти.

Позитивним маркуванням ми відзначили новини з рубрик «Фронтові історії», «Твої доньки, Україно!», «Сміємося, бо сміємо!», «Хоробрі серця», «Історія подвигу», «На лінії вогню», «Військові навчання», «Соціальна адаптація», «Каста патріотів», «Військові змагання».

Табл. 1 Приклади оцінювання матеріалів

Приклад №1

| | |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дата | лютий 2018 року |
| Назва матеріалу | Побачити все |
| Жанр | новина |
| Автор матеріалу | відсутній |
| Тональність | нейтральна |
| Емоційний складник | відсутній |
| Вплив на імідж | нейтрально |
| Ключові меседжі | <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення обороноздатності - Міжнародне співробітництво - Фінансова допомога країні |

Приклад №2

| | |
|-----------------|--------------------------------------|
| Дата | лютий 2018 року |
| Назва матеріалу | Що буває, коли суддя служби не знає? |

| | |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Жанр | аналітичний матеріал |
| Автор матеріалу | Галина Жолтікова |
| Тональність | негативна |
| Емоційний складник | наявний |
| Вплив на імідж | негативний |
| Ключові меседжі | <ul style="list-style-type: none">- Руйнування системи військового судочинства- Суди над військовослужбовцями- Військові злочини |

Європейські ініціативи з протидії поширенню дезінформації та пропаганди

| Назва центру | Завдання центру | Дата створення | Посилання |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Об'єднаний центр передових технологій з кібероборони НАТО (NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence)</i> | Забезпечує боротьбу з кібератаками та кіберзахист інформаційних систем, а також навчання і підготовку фахівців з кіберзахисту НАТО | 2008 | NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence. https://ccdcoe.org/ |
| <i>East StratCom Task Force (Оперативна робоча група із стратегічних комунікацій)</i> | Систематизація стратегічних документів, вивчення та поширення досвіду боротьби з російською дезінформацією | 2014 | East StratCom Task Force. https://euvsdisinfo.eu/ru/ |
| NATO Centre of Excellence (Центр передового досвіду НАТО) | Вивчення питань, що стосуються членів НАТО, як, наприклад, інформаційні кампанії в країнах Балтії, для розуміння інтерпретації Росією подій, пов'язаних із Другою світовою війною, та відкриття нових шляхів вирішення проблеми російських тролів і ботів | 2014 | NATO Strategic Communications Centre of Excellence. Russia's Propaganda War: Here's how the West Can Fight Disinformation from Moscow. (2018). Newsweek. https://www.newsweek.com/russias-propaganda-war-heres-how-west-can-fight-russian-disinformation-833253/ |
| У Чехії працює підрозділ, що створений для боротьби з російською пропагандою, яка впливає на громадську думку в країні-члені ЄС і НАТО | Завдання підрозділу – розсіювати дезінформацію в публічному просторі, а також навчати посадових осіб реагувати на дезінформацію | 3 2016 | У Чехії створили підрозділ для боротьби з російською пропагандою. (2016). Українська правда. https://www.pravda.com.ua/news/2016/10/21/7124327/ |
| <i>Європейський центр з протидії гібридним загрозам (European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats)</i> | Це міждержавний європейський Центр боротьби з гібридними загрозами – кібератаками, пропагандою та дезінформацією | 2017 | European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. https://www.hybridcoe.fi/ |
| Фундація «Центр аналізу пропаганди і дезінформації» (Польща) | Діяльність спрямована на аналіз і пошук системного підходу до ідентифікації російської | 2017 | У Польщі створили Центр із протидії російській пропаганді. (2017). Укрінформ. |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | дезінформації і протидії їй в польському інформаційному просторі | | https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2220050-u-polsi-stvorili-centr-iz-protidii-rosijskij-propagandi.html |
| Парламентська група у Великобританії | Дослідити масштаби деструктивного цілеспрямованого впливу Росії. Це стосуватиметься втручання Кремля у вибори та кампанії із дезінформації | 2018 | Британські депутати створили групу для протидії "злісному впливу" Росії. (2018). Дзеркало тижня. https://dt.ua/WORLD/britanski-deputati-stvorili-grupu-dlya-protidiyi-zlisnomu-vplivu-rosiyi-275849.html |
| У Словаччині переглянули стратегічні документи – Стратегію безпеки Словацької Республіки і Стратегію оборони Словацької Республіки – та додали пункти про пропаганду й дезінформацію | Підтримка ширшого співробітництва між ЄС і НАТО щодо кіберзахисту та боротьби з дезінформацією стала однією з цілей зовнішньої політики Словаччини | 2018 | Хто в Європі ефективно протидіє інформаційним впливам Кремля? (2018). MediaSapiens. https://ms.detector.media/mediaprosvita/research/khto_v_evropi_efektivno_protidie_informatsiyim_vplivam_kremlya |
| Парламент Латвії підтримав поправки до закону, якими передбачено, що в основних пакетах послуг телебачення 90% контенту має бути мовами ЄС | Це дасть можливість боротися з кремлівською пропагандою на телебаченні | 2018 | У Латвії придумали, як боротися з російською пропагандою на телебаченні. (2018). 24 канал. https://24tv.ua/u_latviyi_pridumali_yak_borotisy_a_z_rosiyskoyu_propagandoyu_na_telebachenni_n962229 |
| Державна канцелярія Естонії збільшила з 60 тисяч до 800 тисяч євро, тобто у 13,3 раза, витрати на роботу відділу стратегічної комунікації (стратком) | | 2018 | Естонія збільшує витрати на боротьбу з пропагандою в 13 разів, повідомили ЗМІ. (2018). Інтернет-портал Повінь. http://povin.com.ua/90515-10-01.html |
| Портал Vatnikas (Литва) | Мета цього сайту та сторінки у Facebook – регулярно і жорстко викривати «ватників» і в законний спосіб боротися з їхньою пропагандою | 2018 | У Литві запустили проект Vatnikas – аналог українського "Миротворця". (2018). Еспресо. https://espreso.tv/news/2018/01/17/u_lytv_i_zapustylyproekt_vatnikas_analog_ukrayinskogo_quotmyrotvorcyquot . |

Успішна комунікація пресслужб у ЗСУ (на прикладі офіційних Facebook-сторінок)

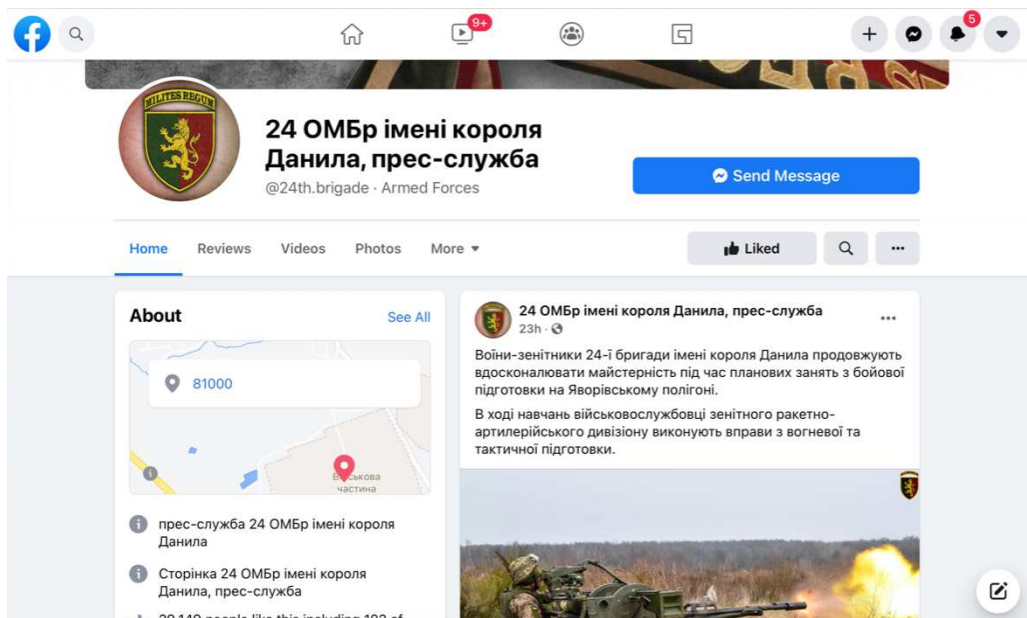
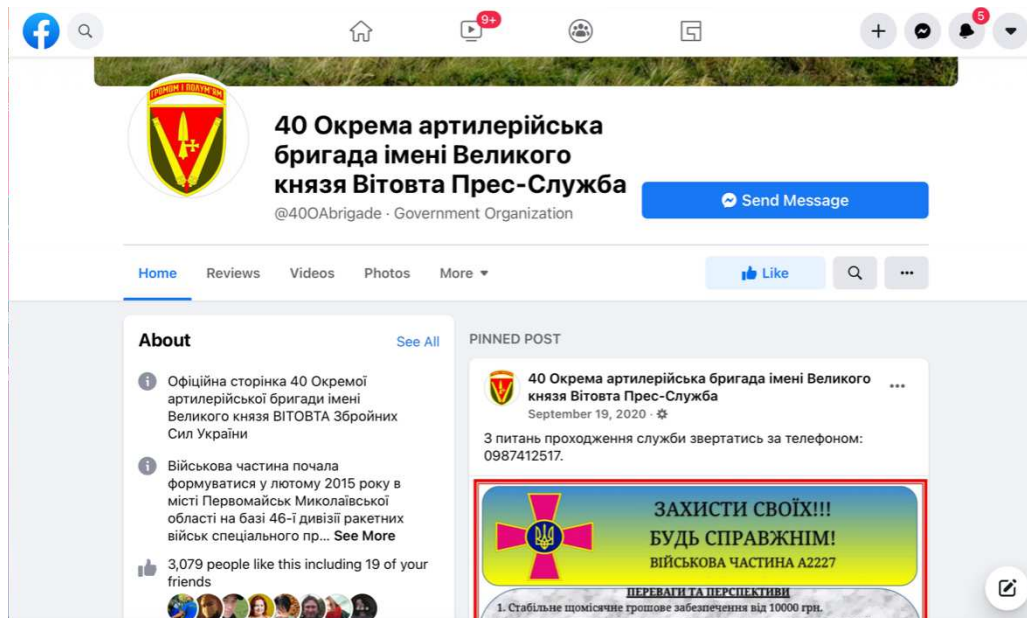
Розглядаючи роль та місце зв'язків із громадськістю у системі стратегічних комунікацій, варто зосередитися на діяльності пресслужб видів ЗСУ, оперативних командувань, бригад, які сьогодні представлені в соціальних мережах, зокрема Facebook. Деякі з них видають газети та листівки також і для внутрішнього користування. Так, пресслужба 72-ї окремої механізованої бригади ім. Чорних Запорозжців є найяскравішим прикладом ефективної комунікації.



Тодішній керівник пресслужби Олена Мокренчук (наразі є старшим офіцером пресцентру оперативного командування «Північ») втілила в життя декілька цікавих проєктів. Діяльність її підрозділу орієнтувалася на роботу з місцевим населенням, пропагування національних цінностей, випуск бригадної газети «Честь і воля», аналіз інформаційного простору в зоні відповідальності тощо. Особливим проєктом пані Олени, ми вважаємо, є видання двох книг:

«Аліска, фронтова лисичка» і «Афінка з “Куби”», присвячених військовослужбовцям 72 ОМБР⁶⁰.

Інші офіційні сторінки, пресслужби яких показують високі показники роботи:



⁶⁰ Чернякова, О. (2019). Три часові виміри прес-офіцера Олени Мокренчук. *Час Чернігівський*. <https://cntime.cn.ua/vsi-novini/item/27285-trychasovivymirypresofitseraolenumokrenchuk>.

57 окрема мотопіхотна бригада.
@57ompbr · Interest

Contact Us
facebook.com

Home Videos Photos About More

Like Message

About See All

- 57 омбр сформована у листопаді-грудні 2014 року. Основа бригади - це добровольці.
- Сторінка - є офіційним органом прес-служби 57 омбр. Запрошуємо всіх хто воює, чи колись воював у лавах 57 омбр, тих хто як волонтер нам допомагав т... See More

3,655 people like this including 17 of your friends

4,253 people follow this

Create Post

Photo/Video Check in Tag Friends

PINNED POST

57 окрема мотопіхотна бригада.
August 1, 2020 ·

Наша сторінка громадська. Зараз зробили бригадну, тому всі питання направляйте на неї.
<https://www.facebook.com/57InfantryBrigade/>

17 окрема танкова Криворізька бригад...

Send Message Like

About See All

- Офіційна сторінка 17 окремої танкової Криворізької бригади імені Костянтина Пестушка.

5,511 people like this including 25 of your friends

6,736 people follow this

Send Message

Government Organization

Photos See All

Create Post

Photo/Video Check in Tag Friends

17 окрема танкова Криворізька бригада імені Костянтина Пестушка
3h ·

Наявні спроможності військових засобів масової інформації України

Структура військових засобів масової інформації Міністерства оборони України та Збройних Сил України станом на початок 2021 року:

- Інформаційне агентство Міністерства оборони України «АрміяInform»;
- Центральна телерадіостудія Міністерства оборони України:
- військове телебачення України;
- військове радіо «Армія FM»;
- Телерадіостудія Міністерства оборони України «Бриз».
- Регіональні медіа-центри.

Інформаційне агентство (ІА) Міністерства оборони України «АрміяInform» є правонаступником Центральних друкованих органів Міністерства оборони України – газети «Народна армія» та журналу «Військо України» – створене у 2018 році. Спроможності: власний сайт (<https://armyinform.com.ua>), мережа власних кореспондентів, зокрема у зоні проведення ООС.

Центральна телерадіостудія Міністерства оборони України зосередила свою діяльність довкола двох медіапроектів: Військове телебачення України (бренд, майданчик на платформі YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UCWRZ7gEgbry5FI2-46EX3jA>) та військове радіо «Армія FM» (<https://www.armyfm.com.ua>).

Серед проектів каналу, що спрямовані на населення України:

«Техніка війни» (транслюється на «24 каналі»);

«РгоВійсько», «Будемо жити» (транслюються на «5 каналі»);

«VOIH-ЦЕ Я» (транслюється на «5 каналі», UATV, «Рада» та регіональних телеканалах);

«РЕКРУТ. ua», «РЕКРУТ. ua / 2», «РЕКРУТ. UASOF» (транслюються на «5 каналі» і «24 каналі»);

«Захисник Вітчизни» (транслюється майже на всіх регіональних каналах України).

«Армія FM» – перша військова радіостанція в Україні, створена 1 березня 2016 року за допомоги американської некомерційної організації «Spirit of America». Військове радіо має покриття у 25 містах України.

Телерадіостудія Міністерства оборони України «Бриз» – військова телестудія, що працювала як повноцінний телеканал у м. Севастополі (Автономна Республіка Крим) до 2014 року. Після окупації півострова колектив студії переїхав у м. Одесу, де з часом із телерадіоцентру звузився до студії. Сьогодні тісно співпрацює з Військовим телебаченням.

Окрім зазначених вище ресурсів, головним інформаційним каналом Міністерства оборони України є офіційний сайт (<https://www.mil.gov.ua>), який орієнтується на висвітлення всіх аспектів життєдіяльності війська. Сайт є найбільш рейтинговим серед вебресурсів інших силових відомств.

Міністерство оборони України також представлено практично в усіх популярних соціальних мережах, зокрема Facebook, Twitter, Instagram і YouTube. Генеральний штаб Збройних Сил України та інші органи військового управління ведуть свої сторінки тільки в мережі Facebook. У 2020 році був запущений окремий портал Збройних Сил України (<https://www.zsu.gov.ua>).

На офіційному вебсайті Міністерства оборони розміщуються тематичні інформаційні повідомлення, зокрема, з початку 2019 року їх нараховується 2,5 тисячі. Для формування позитивного іміджу Збройних Сил України Центральна телерадіостудія Міністерства оборони України з початку року видала в ефір 189 сюжетів, 17 випусків програм («ПроВійсько», «Техніка війни», «Будемо жити», «Захисник Вітчизни»), два документальних фільми, 45 кліпів, 146 сюжетів про щоденний ритуал вшанування пам'яті військовослужбовців Збройних Сил України, які загинули за свободу, незалежність і територіальну цілісність України, світовий мир та порядок.

Навчальні програми країн-членів НАТО щодо питань комунікацій

НАТО

Школа НАТО (Німеччина, Обераммергау) пропонує декілька курсів, пов'язаних з інформаційною діяльністю. Окрім базової підготовки офіцера зі зв'язків із громадськістю, також доступні три інші курси в межах дисципліни «Стратегічні комунікації».

1. **NATO Public Affairs in Operations Course**⁶¹

Мета курсу полягає у підготовці пресофіцерів сил НАТО для інформаційної підтримки операцій. Тижневий курс складається з інтерактивних пленарних лекцій з подальшими короткими модерованими сесіями Q&A (питання і відповіді). Навчання спрямоване на виконання практичних завдань щодо зв'язків зі ЗМІ та громадськістю. Курс базується на змодельованому сценарії, де студент, опановуючи нормативно-правову базу НАТО, відпрацьовує навички ефективної медіадіяльності як пресофіцер.

2. **NATO Public Affairs Policy Indoctrination Course**⁶²

Метою курсу є підготовка студентів як стратегічних радників командирів НАТО та Партнерства в межах поточної політики, процедур і заходів Альянсу з питань державних справ.

Цілі навчання:

А) Керівництво ЗГ: даючи аналіз інформаційного простору, студент готує своєчасні, ефективні та стислі вказівки, пов'язані з громадськими справами, для командирів НАТО й партнерів.

Б) Проведення заходів зі зв'язків із громадськістю: даючи вказівки, студенти зможуть проводити діяльність із громадських справ у координації з елементами STRATCOM: PSYOPS, INFO OPS та CIMIC.

⁶¹ <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Portfolio/Course-Catalogue/Course-Description?TabId=248&ID=45&language=en-US>

⁶² <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Portfolio/Course-Catalogue/Course-Description?ID=47>

Цей тижневий курс складається з інтерактивних пленарних лекцій з подальшими короткими модерованими сесіями з питань і відповідей. Предмет завершують тематичні дослідження.

3. "Курс фахівців-практиків НАТО StratCom"⁶³ (NU)

Мета курсу – підготувати практиків НАТО StratCom до викликів та можливостей роботи в середовищі НАТО StratCom.

Цілі навчання зосереджені на можливості студента реалізовувати діяльність згідно з концепцією і метою StratCom, підтримувати комунікаційні можливості та інформаційний супровід операцій НАТО.

З огляду на сценарій, студент відпрацьовує навички аналізу інформаційного середовища з акцентом на історичних, культурних, мовних, політичних особливостях заданого регіону (відповідно до навчального сценарію). Головне завдання полягає у визначенні цільових аудиторій, виявленні наявних конкурентних та потенційно конкурентних наративів і підтримки ситуаційної інформованості.

Основні напрями підготовки:

- знання стратегічних документів Альянсу, вміння оперувати ними та реалізовувати власну діяльність згідно з політикою НАТО;
- усебічний аналіз інформаційного середовища;
- оцінювання ефективності діяльності системи;
- координація та синхронізація з усіма елементами стратегічних комунікацій;
- надання фахових рекомендацій вищому керівництву.

Двотижневий (10-денний) курс складається з інтерактивних лекцій, тематичних занять, практичних вправ і модерованих сесій з питаннями та відповідями. Синдикальні вправи будуть використані для посилення навчальних цілей і полегшення співпраці студентів.

4. На вебсторінці НАТО розміщено «**Вступ до курсу стратегічних комунікацій**»⁶⁴. Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО

⁶³ <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=193>

⁶⁴ <https://www.act.nato.int/act-training>

розробив цей онлайн-курс як перший крок до ознайомлення та вироблення єдиного розуміння стратегічних комунікацій. Цей курс розроблений для учасників, які не мають досвіду фахівців із комунікацій. Курс розташований за адресою: www.jadl.act.nato.int

5. Турецький навчальний центр «Партнерство заради миру» пропонує **«Стратегічний комунікаційний курс»**. Курс призначений для того, щоб підготувати учасників до кращого розуміння політики та концепцій НАТО у сфері STRATCOM, оновлення їх останніми розробками у галузі стратегічних комунікацій. Курс відкритий для НАТО, ПЗМ, МР, ІСІ та партнерів по всьому світу. НАТО акредитувало цей курс у 2011 році. Більше інформації про цей курс можна знайти на вебсайті www.bioem.tsk.tr

Великобританія

Центр оборонних засобів масової інформації Великобританії (DMOC) пропонує два курси з питань інформації для двох іноземних студентів щороку. Крім того, DMOC проводить одноденний курс з медіанавичок і спеціальний афганський навчальний курс із навколишнього середовища. Студентам НАТО рекомендується поєднання курсу оборонних комунікаторів та афганських навчань із навколишнього середовища. Більше інформації можна знайти на вебсайті www.gov.uk/guidance/the-defence-media-operations-centre-dmoc

1. Курс оборонних комунікаторів (DCC)

Курс оборонних комунікаторів Великобританії – це двотижневий курс, який проходить до 10 разів на рік. Це основний курс для всіх військових пресофіцерів. Курс здійснює підготовку персоналу з питань медіа й комунікаційних заходів, що базуються на розвитку відповідних компетенцій з роботи засобів масової інформації та комунікацій.

2. Навчання медіаобізнаності та інтерв'ю (MAIT)

Навчальний курс із питань обізнаності у ЗМІ та інтерв'ю у Великобританії проводить підготовку персоналу оборони, який, швидше за все, буде працювати із телерадіомедіа для ефективного донесення наративів та повідомлень.

Швейцарія

1. Курс PfP Media & Management Management (перший рівень)

Курс управління медіа в Швейцарії проводиться щорічно навесні і зазвичай приймає до 20 студентів з держав НАТО та країн-партнерів. Навчання триває вісім днів і рекомендується військовим і цивільним особам НАТО, які працюють на посадах офіцерів зі зв'язків із громадськістю та бажають підвищити свої медійні і комунікативні навички.

2. Курс комунікації з лідерства та кризових комунікацій (другий рівень)

Курс проводиться щорічно, як правило, восени, і набирає максимум 16 студентів із держав НАТО та країн-партнерів. Курс триває вісім днів і рекомендується військовим та цивільним особам НАТО, які будуть виконувати обов'язки головного офіцера з питань зв'язків із громадськістю або речника. Швейцарія зарезервувала кілька місць для кандидатів в АКТ.

3. Швейцарський курс медіа та комунікацій з ПЗМ – вищий рівень (кризове спілкування)

Курс підвищення кваліфікації проводиться щороку, як правило, восени, і зазвичай приймає 16 студентів. З його акцентом на комунікативну роботу та індивідуальні навички, курс підвищення кваліфікації рекомендують студентам НАТО, які будуть виконувати обов'язки головного офіцера з питань зв'язків із громадськістю або речника.

Більше інформації про ці курси можна знайти на вебсайті www.armee.ch/mika

Македонія

Збройні сили Македонії надають посилену допомогу з підготовки фахівців інформаційної діяльності, зокрема зі зв'язків із громадськістю⁶⁵.

Місія Регіонального центру зі зв'язків із громадськістю полягає у плануванні та взаємодії з національними ЗМІ і громадськістю в країні та за кордоном; аналіз

⁶⁵ <http://www.arm.mil.mk/generalshstab/public-affairs-office/?lang=en>

медіасередовища і впливу ЗМІ на місію Армії; забезпечення підтримки начальника Генерального штабу армії шляхом своєчасного інформування широкої громадськості про діяльність і події, пов'язані з Армією, та внутрішньо надає актуальну інформацію про важливі заходи в оборонній галузі.

Так, Парламентський центр (Public Affairs Regional Centre – PARC) є національним центром освіти та навчання з 2003 року, визнаним регіональним центром з 2009 року, а у 2013 році акредитований РТЕС (Partnership Training and Education Centre – Центр навчально-виховної роботи з питань партнерства). Важливо відзначити, що зазначений Центр республіки Північна Македонія – один із 32-х центрів РТЕС у всьому світі, до того ж, PARC – єдиний, який спеціалізується виключно на зв'язках із громадськістю (ПА). Нині PARC перетворився на відомий та унікальний центр. На сьогодні PARC підготував понад 1500 співробітників з 38 країн з усього світу. Це центр ЗГ в Європі, де колеги по всьому світу можуть зустрічатися, спілкуватися, вчитися й досягати успіху.

Центр навчає національний та міжнародний персонал ЗГ (не лише збройних сил і міністерств оборони, а й інших установ державної адміністрації) для розвитку своїх комунікативних навичок та надання їм необхідної експертизи з питань ЗГ, яка дасть їм змогу успішно працювати зі ЗМІ в мирний час, під час кризи і в ході операцій.

Нижче розглянемо детальніше наявні на сьогодні курси.

1. Базовий курс зі зв'язків із громадськістю (Basic Public Affairs Course)

Курс пропонує базові теоретичні й практичні знання ЗГ, включно зі створенням та поширенням ефективних ключових повідомлень, методами інтерв'ювання (радіо й телебачення), написанням новин, моніторингом ЗМІ, а також з урахуванням ролі соціальних медіа та їхнього впливу на ландшафт нових медіа та важливості брендингу організацій, звідки вони походять.

До того ж під час курсу учасники разом зі своїми тренерами з медіа мають можливість відвідати Національну телерадіокомпанію «ТВ Тельма» у Скоп'є з метою підвищення обізнаності про важливість розвитку і зміцнення співпраці зі

ЗМІ, а також для кращого розуміння перспективи журналіста в роботі з офіцерами ЗГ.

Завершальний етап навчання – практичне заняття, засноване на реалістичному сценарії, який передбачає створення медіацентру з реагування на запропоновані сценарні рішення.

2. Тренінг зі зв'язків із громадськістю для міжнародних операцій (Public Affairs Training For International Operations)

Мета курсу – забезпечення добре підготовлених і кваліфікованих офіцерів зі зв'язків із громадськістю, які є ключовим фактором успіху будь-якої міжнародної операції. Тематика курсу зосередилася на соціальних медіа, дезінформаційних кампаніях, дезінформації та розбудові довіри, доброчесності й поваги через брендинг.

Курс розроблений для забезпечення навчальної платформи через обмін досвідом та ідеями шляхом інтерактивних лекцій. До того ж, імітаційні вправи з експозицією на камеру забезпечують учасникам необхідний практичний досвід роботи зі ЗМІ під час міжнародних операцій у багатонаціональному середовищі та додатково підвищують обізнаність про важливість підготовки кваліфікованих комунікаторів.

3. Базовий курс із комунікаційних навичок і медіа (Communication Skills and Media Training – Basic)

Теми курсу включають ознайомлення з базовою теорією комунікацій, розроблення та поширення ключових повідомлень, основних принципів ЗГ, інтерв'ю (з особливим акцентом на телеінтерв'ю), написання випуску новин і проведення пресконференції, а також лекцію на тему нових медіа та соціальних мереж.

Сполучені Штати Америки

На початковому рівні офіцери зі зв'язків із громадськістю та стратегічний комунікацій вивчають теорію комунікацій і планування, дослідження та аналіз, інтеграцію комунікацій у військові операції. Протягом курсу студенти відіграють рольову гру з різними сценаріями розвитку, реагуючи на швидкі зміни в реальному

світі та в підрозділі зокрема. Курс змістив фокус із конкретних тактичних дій, тобто реагування, на налагодження навичок критичного мислення, застосування його через реалістичні сценарії та виховування у студентів агресивного й адаптивного мислення, тобто спрямування на проактивну діяльність.

До основних навчальних блоків входить: теорія комунікацій, законодавство, методи дослідження інформаційного простору, відпрацювання документів за напрямом, сценарні рішення у кризових комунікаціях, планування та підтримка військових операцій, кризовий менеджмент тощо.

Головні акценти в методології викладання для спеціалістів зі зв'язків із громадськістю та стратегічних комунікацій: командна робота, передбачення результату комунікації у довгостроковій перспективі, аналіз інформаційного простору та планування комунікації відповідно до цього, сценарні рішення.

Навчання на курсі відбувається на базі розробленого сценарію, де студентам пропонується рольова гра в змодельованій реальності. Фокус зміщується на довготривалу гру, а не на окремі ситуативні рішення. Таким чином, команда пресофіцерів відпрацьовує навички роботи в об'єднаному штабі за участі командної ланки: мета – інформаційна підтримка військових операцій до, протягом та після проведення дій.

Іншим рівнем підготовки є **«Міжвидовий курс підготовки фахівців зі зв'язків із громадськістю проміжного рівня»** тривалістю шість тижнів, який пропонує підготовку на оперативному рівні для більш глибокого вивчення стратегічних комунікацій і питань зв'язків із громадськістю з метою успішного виконання завдань операції, окрім щоденної підтримки оперативної місії. Навчання орієнтується на дослідження, планування та аналіз, стратегічне мислення та глобально інтегровані операції. Курс акцентує увагу на питаннях управління кризовими ситуаціями в глобальних операціях і вдосконалення стратегічного планування. Протягом п'ятифазного періоду навчання на основі вивчених національних стратегій і доктрин увага студента фокусується на розробці комунікаційної стратегії та її імплементації. Оперативний рівень навчання розділений на 80% теоретичного навчання та 20% практичного відпрацювання.

Список опублікованих наукових праць за темою дисертації

Статті в наукових фахових виданнях України:

1. Ділай, А. (2019). Війна за Україну: від інформаційних операцій до прямого вторгнення. *Вісник Львівського університету. Серія Журналістика*, 45, 13-20
2. Ділай, А. (2019). Проблеми становлення стратегічних комунікацій української армії в контексті документів НАТО. *Наукові записки Інституту журналістики*, 1 (74), 21-29
3. Ділай, А. (2020). Підготовка фахівців зі стратегічних комунікацій для Міністерства оборони України. *Держава та регіони. Серія Соціальні комунікації*, 3 (43), 78-85

Статті в закордонних фахових виданнях:

4. Ділай, А. (2018). Стратегічні комунікації в Україні: стан та проблеми розвитку. *Polish science journal*, Issue 3, 36-43
5. Dilai, A., & Koltsov, R. (2020). Challenges of State Security through the Lens of ATO/JFO Literature. *Challenges to National Defence in Contemporary Geopolitical Situation. Lithuania: The General Jonas Žemaitis Military Academy*, 201-208
6. Dilai, A., & Chornogor, I. (2021). Manifestation of Russian disinformation in Central and Eastern Europe: the Ukrainian view. In B. Pacek & K. Rak (Eds.), *The Impact of the Rivalry between China, Russia and The United States on Security Dynamics in the Eastern Hemisphere* (1st ed., pp. 7–17). Poland: Wydawnictwo Towarzystwa Wiedzy Obronnej.
7. Dilai, A. (2021). Effectiveness of Strategic Communications defense sector in the system of global security: implementation of strategic objectives. *The European Political and Law Discourse*, 1, 6-13

Матеріали конференцій:

8. Ділай, А. (2017). Стратегічні комунікації в контексті протидії глобальному гібридному тероризму. *Військова освіта і наука: сьогодні і майбутнє*. К.: ВІКНУ, 255-256
9. Ділай, А. (2018). Тримання уваги як створення наративу для стратегічних комунікацій. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи*. Київ. нац. ун-т: Факультет психології, 54-56
10. Ділай, А. (2018). Медіа-тероризм як виклик для стратегічних комунікацій. *Шевченківська весна – 2018: Військові науки*. Київ. нац. ун-т: Військовий інститут, 29-30
11. Ділай, А. (2018). Стратегічні комунікації в умовах інформаційного протистояння. *Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка*. К.: ВІКНУ, 352-353
12. Ділай, А. (2018). Медіа як інструмент інформаційного протистояння в умовах збройного конфлікту. *Місія медіа під час збройних конфліктів*. К.: Інститут журналістики, 14-18
13. Ділай, А. (2018). Стратегічні комунікації в умовах суспільних трансформацій. *Військова освіта і наука: сьогодні і майбутнє*. К.: ВІКНУ, 262-263
14. Ділай, А. (2019). Комунікативні стратегії держави у забезпеченні інформаційної безпеки. *Комунікативні стратегії інформаційного суспільства: лінгвістика, право, інформаційна безпека*. К.: Нац.акад. СБУ, 95-99
15. Ділай, А. (2019). Стратегічні комунікації НАТО та Міністерства оборони України: що залишилося поза увагою? *Актуальні проблеми медіапростору*. К.: Інститут журналістики, 75-77
16. Ділай, А. (2019). Особливості інформаційних операцій Кремля у Центрально-Східній Європі. *Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка*. К.: ВІКНУ, 318-320
17. Ділай, А. (2020). Знищення державоорієнтованих медіа як інформаційна загроза безпеці України. *Комунікативні стратегії інформаційного суспільства: лінгвістика, право, інформаційна безпека*. К.: Нац. акад. СБУ, 43-45

18. Dilai, A., Chornogor, I. (2020). Russian Proraganda as a Challenge to the Strategic Communications. *Науково-публіцистичне видання "Stratcom"*. К.: Нац. ун-т оборони ім. І. Черняхівського, 44-45

19. Ділай, А. (2021). Тенденції підготовки фахівців із комунікацій у системі національної безпеки держави. *Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка*. К.: ВІКНУ, 352-353

20. *Відомості про апробацію результатів дисертації:*

21. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених, ад'юнктів, слухачів, курсантів та студентів «Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка» (26 квітня 2018 р., м. Київ), очна.

22. International scientific conference "The Impact of the Rivalry between China, Russia and The United States on Security Dynamics Asia, Maghreb and Europe" (22-23 листопада 2018 р., Краків, Польща), очна.

23. Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми медіапростору» (18 квітня 2019 р., м. Київ), очна.

24. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених, ад'юнктів, слухачів, курсантів та студентів «Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка» (25 квітня 2019 р., м. Київ), очна.

25. XI Всеукраїнська наукова конференція молодих вчених, студентів та курсантів «Комунікативні стратегії інформаційного суспільства: лінгвістика, право, інформаційна безпека» (8 квітня 2020 р., м. Київ), заочна.

26. International scientific conference "Challenges to national defence in contemporary geopolitical situation" (14-16 жовтня 2020 р., Вільнюс, Литва), заочна.

27. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених, ад'юнктів, слухачів, курсантів та студентів «Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка» (23 квітня 2021, м. Київ), очна.