



# ДОКТРИНА “ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ”



**ЖОВТЕНЬ 2020**

**ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**

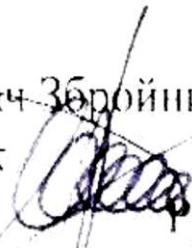
обмежень для розповсюдження немає.

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ  
АПАРАТУ ГОЛОВНОКОМАНДУВАЧА  
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**



**ВКП 10-00(49).01**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Головнокомандувач Збройних Сил України  
генерал-полковник  
Руслан ХОМЧАК

..12.. 2020 року

## **ДОКТРИНА**

### **“ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ”**

Військова керівна  
публікація  
військовим організаційним  
структурам з порядку  
реалізації стратегічних  
комунікацій у Збройних  
Силах України

**ЖОВТЕНЬ 2020**  
**ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**  
обмежень для розповсюдження немає.  
**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ**  
**АПАРАТУ ГОЛОВНОКОМАНДУВАЧА**  
**ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**



## ПЕРЕДМОВА

Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України (далі - Доктрина) – це керівний документ, розроблений робочою групою Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України. Доктрину погоджено із зацікавленими структурними підрозділами Міністерства оборони України, Генерального штабу та органів військового управління Збройних Сил України (далі – ЗС України).

Мета Доктрини – окреслити роль і місце стратегічних комунікацій у структурі ЗС України та запровадити прийняті у державах-членах НАТО принципи і підходи щодо реалізації стратегічних комунікацій на підтримку цілей і завдань ЗС України. Розробка Доктрини базувалася на передовому досвіді та актуальних директивах НАТО щодо стратегічних комунікацій, а також наукових доповідях, статтях та інших публікаціях з цієї тематики.

Доктрина призначена для використання посадовими особами у органах військового управління, які виступають суб'єктом стратегічних комунікацій або реалізують завдання інформаційної політики у ЗС України та може бути використана на будь-якому рівні в рамках процесів реформування або в ході підготовки та проведення операцій об'єднаних сил.

Усі питання, що стосуються цієї Доктрини, надсилати на адреси: 030168, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 6, Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України, ТКМ “Седо-М” – індекс 376 (контактний телефон розробників для надання зауважень та пропозицій – 62-23-606).

## ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	2
	ВСТУП	4
	ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	5
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	6
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	10
1	СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	11
1.1	Інформаційний простір	11
1.2	Характерні риси сучасного інформаційного простору	12
1.3	Сутність системи стратегічних комунікацій у Збройних Силах України	13
1.4	Зміст системи стратегічних комунікацій	14
2	СКЛАДОВІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЗС УКРАЇНИ	17
2.1	Суб'єктність системи стратегічних комунікацій у Збройних Силах України	17
2.2	Структура стратегічних комунікацій Збройних Сил України	18
2.3	Особливості застосування складових стратегічних комунікацій	23
2.4	Кризові комунікації	24
3	ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКИ ПРОВЕДЕНИХ ЗАХОДІВ	25
3.1	Аналіз інформаційного середовища	25
3.2	Оцінка викликів та загроз у інформаційній сфері	26
3.3	Аналіз цільової аудиторії	27
4	ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ	28
5	ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ	29
Додатки:		
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ (ДЖЕРЕЛ)	30
	ДЛЯ ЗАМІТОК	31

## ВСТУП

*Лише військові операції не можуть самотійно вирішити кризову ситуацію, вони допомагають встановити певні умови для її вирішення...*

Кожна дія чи бездіяльність має комунікативний ефект, який сприймається безліччю аудиторій, що генерують певне зворотне ставлення: доброзичливе, підтримуюче, нейтральне або вороже. Різноманітні уявлення про діяльність ЗС України, сформовані в різних умовах та під впливом тих чи інших обставин, впливають на поведінку цих аудиторій. З метою визначення та розуміння сприйняття в останнє десятиліття активно розвивається концепція стратегічних комунікацій, яку все частіше об'єднують одним словом – стратком, яке також буде використано в тексті цієї Доктрини. Концепція, яка була запозичена з теорій та практик функціонування громадських організацій, на даний час активно застосовується збройними силами більшості країн світу. Позитивний досвід в цій галузі набули Сполучені Штати Америки та інші держави-члени НАТО. Практичні методики страткому посилено використовуються арміями Російської Федерації та Китайської Народної Республіки.

Сучасні виклики та загрози національній безпеці України також зумовлюють загальну необхідність пошуку дієвого, адекватного та комплексного інструментарію, за допомогою якого стане можливим планування і координація комунікативної діяльності органів військового управління ЗС України з державними і неурядовими інституціями, зарубіжними партнерами, а також впровадження ефективних внутрішніх комунікацій. Ключовим фактором формування та розвитку такої взаємодії є повноцінна реалізація концепції стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України, як однієї з найважливіших складових системи державного та військового управління, що дасть можливість, залишаючись у межах демократичних практик і принципів, організувати ефективну відсіч деструктивним інформаційним операціям, які проводить проти України держава-агресор – Російська Федерація.

## ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ

Позначення військової публікації	Повне найменування військової публікації
1	2
	<b>а.</b> Наказ Міністерства оборони України “Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України” від 22.11.2017 № 612
	<b>б.</b> Наказ Генерального штабу Збройних Сил України “Про затвердження Інструкції з реалізації стратегічних комунікацій у Збройних Силах України” від 07.10.2016 № 374
	<b>в.</b> Бойовий статут військових частин та підрозділів інформаційно-психологічних операцій Сил спеціальних операцій Збройних Сил України, інв. № 4982дск, Житомир, 2019
ВСТ 01.004.007- 2017	<b>г.</b> Військовий стандарт “Воєнна політика, безпека та стратегічне планування. Система стратегічних комунікацій держави у воєнній сфері. Терміни та визначення”
МС 0422/6	<b>д.</b> NATO Military Policy on Strategic Communication, dated 14 August 2017 (Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій, видання 14 серпня 2017 року)
JDN 2/19	<b>е.</b> Joint Doctrine Defense Strategic Communication: an Approach to Formulating and Executing Strategy, dated April 2019 (Стратегічне спілкування щодо оборонної доктрини: підхід до формулювання та виконання стратегії, видання квітень 2019 року)
Handbook V1.0	<b>ж.</b> NATO Strategic Communication, dated 20 September 2017 (Довідник “Стратегічне повідомлення НАТО”, видання 20 вересня 2017 року)

## ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

**Взаємодія з громадськістю** – діяльність щодо налагодження конструктивних відносин з громадським сектором, бізнесом, науковим та експертним середовищами з метою формування позитивної громадської думки і забезпечення сприятливих умов для виконання Збройними Силами України покладених на них завдань та функцій.

**Внутрішня аудиторія** – військово-цивільний персонал ЗС України та члени їх родин (найближче оточення).

**Внутрішні комунікації** – комунікативна діяльність, спрямована на внутрішню аудиторію, що має зв'язок із ЗС України.

**Зв'язки з громадськістю у Збройних Силах України (військові зв'язки з громадськістю)** – інформаційно-комунікаційна діяльність спрямована на систематичне просування цілей та пріоритетів Збройних Сил України, збільшення рівня довіри в суспільстві, забезпечення відкритості та прозорості їх діяльності, створення та підтримання позитивного іміджу Збройних Сил України.

**Зовнішня аудиторія** – люди, що не належать до військово-цивільного персоналу ЗС України та членів їх родин (найближчого оточення).

**Зовнішні комунікації** – комунікативна діяльність, спрямована на зовнішню аудиторію, ЗМІ та інші медіа-організації.

**Інформаційна сфера** – сфера діяльності, пов'язана зі створенням, обробкою, використанням і захистом інформації.

**Інформаційний простір** – інформаційне середовище, в якому відбуваються інформаційні процеси та інформаційні відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації, інформаційних продуктів та інформаційних ресурсів.

**Інформаційне середовище** – це частина інформаційного простору, що характеризується мінімальною територією поширення та обмеженою кількістю суб'єктів інформаційної діяльності, обумовлюється своєрідним інформаційним мікрокліматом, що включає сукупність способів, прийомів, заходів та умов безпосереднього здійснення інформаційної діяльності (посилання г).

**Інформаційно-аналітичне забезпечення** – сукупність заходів, які здійснюються в органах військового управління, інформаційно-аналітичних підрозділах щодо добування, збору, обробки розвідувальних та інформаційних матеріалів, розроблення інформаційно-аналітичних документів, їх доведення до споживачів.

**Інформаційні дії** – дії, метою яких є здійснення впливу на інформацію або інформаційні системи. Інформаційні дії можуть бути проведені будь-яким актором (суб'єктом) і включають також заходи із захисту власного інформаційного простору.



**Інформаційний ефект** – умови, що створені в інформаційному просторі у результаті проведення інформаційних дій. Інформаційний ефект повинен мати власну методику вимірювання для забезпечення подальшого процесу аналізу, планування, проведення та оцінювання відповідних дій та їх результативності.

**Інформаційні спроможності** – засоби, війська, сили, тактичні або технічні прийоми, інша діяльність, що можуть бути використані в інформаційному просторі для створення у ньому потрібних ефектів та формування умов для досягнення кінцевої мети.

**Інформаційно-комунікативне забезпечення в ЗС України** – діяльність, спрямована на підтримання позитивного іміджу, інформаційний супровід, надання інформаційних послуг для задоволення інформаційних потреб ЗС України шляхом здійснення заходів взаємодії з громадськістю, зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

**Інформаційний виклик** – наміри та/або дії, які виявлені в інформаційному просторі, що за певних умов можуть створити загрозу елементам інформаційної інфраструктури.

**Інформаційна загроза** – наміри, дії або явища, які шляхом інформаційного впливу на соціальні об'єкти, інформаційну інфраструктуру та інформаційні ресурси можуть ускладнити (унеможливити) реалізацію національних інтересів держави (функцій її структурних органів).

**Комунікаційні функції** – діяльність персоналу, основна роль яких полягає у виконанні завдань з координації комунікації, планування та/або проведення інших заходів, які мають вплив на інформаційне середовище.

**Кризова ситуація** – ситуація, яка через вплив зовнішніх та/або внутрішніх чинників створює потенційну загрозу діяльності та існуванню відповідних об'єктів, процесів, явищ.

**Кризові комунікації** – процес взаємодії військової організації з суспільними суб'єктами та цільовими аудиторіями в умовах потенційної або реальної загрози як воєнного так і невоєнного характеру. Кризові комунікації передбачають прямий діалог із визначеними цільовими аудиторіями з питань кризової ситуації.

**Кризові комунікації в ЗС України** – комплекс заходів, що реалізуються органами військового управління в умовах різкої зміни ходу комунікаційного процесу під час кризових ситуацій, який передбачає їх діалог з аудиторією.

**Моніторинг інформаційного медіапростору** – постійне спостереження за подіями та комунікаційними процесами в інформаційному медіапросторі, збір та класифікація відповідної інформації для її подальшого аналізу, відслідковування основних тенденцій в медіапросторі, своєчасного виявлення інформаційних загроз та організації ефективної інформаційно-комунікаційної діяльності.

**Наратив** – викладення взаємопов'язаних подій, що подаються через певну послідовність словесних описів або образів, лінійний спосіб передавання фактів (основоположна ідея).

**Психологічна акція** – організоване застосування визначених сил і засобів Сил спеціальних операцій для виконання завдань з інформування та (або) здійснення психологічного впливу на емоційний стан, мотивацію, раціональне мислення обмеженої за масштабом та районом цільової аудиторії та зміни моделі її поведінки у спосіб, що сприятиме досягненню військових та політичних цілей.

**Психологічний ефект** – конкретна поведінкова відповідь, що вимагається від аудиторії.

**Публічна дипломатія та військові заходи на підтримку публічної дипломатії** – складова стратегічних комунікацій, зміст якої полягає в інформуванні міжнародної громадськості з метою створення позитивної думки про державу, її збройні сили, інші військові формування та правоохоронні органи, формуванні негативного ставлення до дій противника, переконанні у правильності і необхідності власних дій (ВСТ).

**Повідомлення** – повідомлення, що містить інформацію обмеженого спрямування, спрямовану на певну аудиторію для створення специфічного ефекту для підтримання теми.

**Речник** – посадова особа, визначена для оприлюднення офіційної позиції органу військового управління (військової частини) і надання громадськості та ЗМІ об'єктивної, достовірної та відкритої інформації.

**Розвідувально-інформаційне забезпечення стратегічних комунікацій** – комплекс заходів, що здійснюється Головним управлінням розвідки МО України, з організації збору, обробки і доведення розвідувальної інформації до суб'єктів стратегічних комунікацій.

**Система стратегічних комунікацій** – сукупність суб'єктів стратегічних комунікацій зі встановленими між ними взаємозв'язками, діяльність яких спрямована на реалізацію стратегічних комунікацій (посилання б).

**Стратегічні комунікації** – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави - публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, інших суб'єктів інформаційної діяльності з метою виконання заходів, спрямованих на просування цілей держави.

**Стратегічні комунікації у ЗС України** – об'єднання комунікативних спроможностей та військової діяльності з метою формування інформаційного середовища для розуміння, підтримки українським суспільством та міжнародною спільнотою діяльності ЗС України, створення сприятливих умов для виконання ними завдань за призначенням.

**Стратегічний наратив** – основоположна ідея, що відображає та визначає базові принципи існування та шляхи розвитку ЗС України, характер і спрямованість внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин, на основі якої формуються напрямки реалізації державної (відомчої) політики.

**Цивільно-військове співробітництво** – системна, планомірна діяльність ЗС України та інших складових сил оборони: командувачів (командирів), начальників, органів військового управління, штабів всіх рівнів, військових частин (підрозділів) та/або військовослужбовців для взаємодії з об'єктами цивільного середовища з метою створення сприятливих умов для виконання визначених їм завдань з використанням військових та невійськових сил та засобів.

**Цільова аудиторія** – об'єднані на основі певних критеріїв та показників (статі, віку, доходів, освіти, місця проживання, фаху тощо) групи людей (окремі особи), на які спрямовано заходи інформування.

## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Скорочення та умовні позначення	Повне словосполучення та поняття, що скорочуються
1	2
АГК	Апарат Головнокомандувача Збройних Сил України
ГШ	Генеральний штаб Збройних Сил України
ЗГ	Зв'язки з громадськістю
ЗМІ	Засоби масової інформації
ЗС України	Збройні Сили України
ІО	Інформаційні операції
ІП	Інформаційний простір
ІС	Інформаційне середовище
МО України	Міністерство оборони України
ПД	Публічна дипломатія
ПсО	Психологічні операції
КК	Кризові комунікації
РІЗ СК	Розвідувально-інформаційне забезпечення стратегічних комунікацій
СК	Стратегічні комунікації
ЦА	Цільова аудиторія
ЦВС	Цивільно-військове співробітництво
NATO (НАТО)	North Atlantic Treaty Organization (Організація Північноатлантичного договору)
STANAG	Угода НАТО зі стандартизації

## **1. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ**

Розділ висвітлює сутність системи СК у ЗС України, пов'язані з нею елементи (структури). Також роз'яснюються принципи формування та реалізації стратегії, орієнтованої на аудиторію, та розуміння того, що стратегічний результат, якого слід досягти – це зміна поведінки або ставлення аудиторії в інтересах діяльності військового командування та ЗС України в цілому.

З метою уникнення дублювання функцій та завдань при реалізації заходів СК, важливо розуміти їх місце та роль у загальному процесі службової діяльності в інтересах оборони держави.

### **1.1. Інформаційний простір**

1.1.1. Початок XXI століття позначився епохальними трансформаціями галузей інформаційно-технологічного сектора та інформатизацією всієї системи суспільних відносин. У сучасних умовах інформаційний фактор перетворився на важливий елемент розширення можливостей суспільства і є критичним для всіх напрямків діяльності. Розвинуті країни здійснили перехід до принципово нового суспільно-економічного укладу, що зумовлений розвитком комунікаційних технологій. Головним фактором розвитку є рівень інтегрованості до сучасних інформаційних потоків та актуалізація моделей споживчої поведінки.

На цьому тлі в інформаційному просторі розгортаються інформаційні війни. Військове середовище знаходиться лише на початку осмислення масштабів такої форми протистояння та пошуку ефективних механізмів реагування на нові виклики.

1.1.2. В інформаційному просторі відбуваються інформаційні процеси інтегрованого обміну інформацією щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації, інформаційних продуктів та інформаційних ресурсів.

Інформаційний простір включає інформацію, людей, організації та системи, що отримують, обробляють та розповсюджують інформацію. Він включає три взаємопов'язані виміри: фізичний, віртуальний (інформаційний) та когнітивний.

Фізичний простір включає в себе такі елементи і складові, як географічне положення, клімат, населення, обладнання та інші матеріальні об'єкти, які можна відчувати на фізичному рівні. У фізичному вимірі інформаційного простору знаходиться обладнання та сполучна інфраструктура, яка підтримує передачу, прийом та зберігання інформації.

Віртуальний (інформаційний) вимір включає лише вміст або дані. Він стосується форми та потоку інформації, наприклад текст чи зображення, або дані, які можливо збирати, обробляти, зберігати, поширювати та відображати. Віртуальний вимір забезпечує необхідний зв'язок між фізичним та когнітивним вимірами. Інформацією, що створюється в інформаційному середовищі можна ділитися і маніпулювати, а це значить, що медіа потоки не завжди точно відображають реальну ситуацію. Оскільки інформаційне середовище є ареною конкурентної боротьби і втручання з боку інших суб'єктів, комунікативна діяльність може бути як наступального, так і оборонного характеру.

Когнітивний вимір вміщує свідомість (думки, переконання, розум, психічний стан) всіх складових комунікації. Цей вимір зосереджує суспільний, культурний, релігійний та історичний контексти, які впливають на уявлення тих, хто виробляє інформацію, а також про цілі та аудиторії, які отримують інформацію. У цьому вимірі аудиторія найбільш схильна до впливу та управління сприйняттям. В ході боротьби за політичний і військовий вплив саме когнітивна сфера є головним об'єктом впливу. За допомогою комунікативної діяльності в інформаційному середовищі відбувається створення необхідних передумов для проведення військових операцій і досягнення зовнішньополітичних цілей в матеріальному світі.

## **1.2. Характерні риси сучасного інформаційного простору**

### **1.2.1. Основні характеристики інформаційного простору:**

характер інформаційного середовища є глобальним, всеосяжним, багатограним і не належить нікому;

не існує фізичних кордонів, які обмежують світовий потік інформації;

цифрові ЗМІ включають великі за обсягом та складні набори даних, програми для обробки яких потребують постійної актуалізації;

сформувалась роль споживачів інформації в якості її розповсюджувачів, традиційні (радіо, телевізійні, на паперових носіях) новини втрачають актуальність;

сучасні інформаційні системи містять нові та різноманітні інфраструктури, що представляють все більші виклики для стандартизації та сумісності;

засоби для здійснення впливу на інформацію та інформаційні системи доступні всім, незалежно від бюджетних ресурсів;

цілеспрямовані дії в інформаційному середовищі часто мають випадкові неочікувані ефекти;

суб'єкти в інформаційному середовищі можуть діяти анонімно, що ускладнює визначення ініціаторів інформаційного приводу та їх наміри.

### **1.2.2. Сучасний інформаційний простір поділяється на:**

сектор неелектронних інформаційних ресурсів (друкована продукція, когнітивні суспільні можливості, засоби символічних комунікацій);

сектор електронних інформаційних ресурсів (кіберпростір).

Одночасно, інформаційний простір умовно може поділятися за територіальними критеріями:

інформаційний простір держави (України) - на нього поширюється юрисдикція однієї держави – в свою чергу поділяється на рівні: інформаційні поля областей України, міст-мільйонників, інформаційні середовища окремих-територіальних громад тощо;

світовий інформаційний простір – міжнародний термін для позначення організованої співпраці всіх країн світу, спрямованої на позитивний розвиток інформаційного суспільства;

цифровий інформаційний простір – проявляється в межах віртуального (комп'ютерного) суспільства.

1.2.3. Сприйняття, переконання і цінності учасників, формують рішення, що приймаються. Саме в цьому вимірі відбуваються реальні битви, визначаються переможці і переможені на підставі факторів лідерства, моральності, згуртованості, рівня підготовки і досвіду, усвідомлення реальності ситуації і стану громадської думки. Мета дій суб'єкта СК полягає в тому, щоб отримати інформаційну перевагу в інформаційному просторі (конкретному інформаційному середовищі).

1.2.4. В умовах глобалізації та швидкого розвитку інформаційних технологій значною мірою підвищується роль держави в забезпеченні об'єктивної, достовірної інформації, підтриманні системи захисту національного інформаційного простору. Держава забезпечує ці функції шляхом реалізації державної інформаційної політики. Система СК повинна працювати на підтримку національних інтересів України та забезпечувати довіру до держави.

1.2.5. В умовах високого ступеню інформатизації суспільства постає необхідність підвищення рівня продуктивності використання каналів комунікації, формування стійких механізмів взаємодії аудиторій та комунікаційних каналів, а також системного моніторингу та аналізу інформаційного середовища.

Аналіз інформаційного середовища – процес збору та обробки інформації щодо сукупності інформаційних ресурсів, інформаційної інфраструктури, системи суспільних комунікацій, їх сильних та слабких (вразливих) характеристик для організації та проведення заходів СК.

Аналіз інформаційного середовища є вирішальним завданням на підтримку національних стратегічних цілей. Це сприяє досягненню мети взагалі та інформаційних цілей зокрема. Вчасно донести до аудиторії важливу актуальну інформацію, отримати та проаналізувати зворотній відгук суспільства – є головним завданням, що вирішує концепція СК.

### **1.3. Сутність системи стратегічних комунікацій у Збройних Силах України**

1.3.1 Функціонування СК у ЗС України здійснюється відповідно до вимог законодавчих та інших нормативно-правових актів (наказів) військового відомства у зазначеній сфері.

1.3.2. Основною метою СК ЗС України є:

формування довіри українського суспільства та міжнародної спільноти до воєнної політики держави, реформ у воєнній сфері та ефективності курсу з набуття Україною членства в НАТО;

формування суспільної думки з питань, що стосуються оборони держави, підготовки і застосування ЗС України;

підтримання позитивного іміджу ЗС України серед населення країни та міжнародної спільноти;

полегшення координації між суб'єктами комунікацій на всіх рівнях управління та взаємодії, синхронізація спільних зусиль в інтересах цілей і завдань ЗС України;

розвиток складових стратегічних комунікацій Збройних Сил України шляхом створення та удосконалення нормативно-правової бази, забезпечення взаємосумісності суб'єктів стратегічних комунікацій, запровадження підготовки персоналу (посилання б);

запровадженням стандартів НАТО у діяльність Збройних Сил України.

1.3.3. Основні принципи реалізації СК є загальними і застосовуються однаково як для діяльності в цілому, так і для окремих заходів, що здійснюються суб'єктами СК:

планування заходів СК повинно будуватися на відповідному аналітичному підґрунті. Розуміння аудиторій та інформаційного середовища, в якому вони існують, є найважливішими передумовами стратегічного військового планування;

планування повинно враховувати потенційні ризики та загрози, орієнтуватися на аудиторії, бажане ставлення та сформовану поведінку. Військове керівництво повинно визначати аудиторії та потенційний ефект з метою досягнення військово-політичних цілей;

усі структурні елементи ЗС України, незалежно від їх основної ролі, є потенційними засобами комунікації, діяльність яких повинна ґрунтуватись на реалізації заходів узгоджених зі стратегічним наративом;

співвідношення витрачених сил та засобів і досягнення очікуваного результату має визначати оптимальний шлях реалізації СК для досягнення загальної мети (посилання е);

координація дій під управлінням одного керівника, наділеного повноваженнями і відповідальністю. Командир є головним суб'єктом і розпорядником інформації та всіх подій, пов'язаних з службовою діяльністю;

суб'єкти СК та визначені комунікатори мають розуміти стратегію та завдання (цілі) своєї діяльності, щоб формувати зрозумілі повідомлення та здійснювати ефективні кроки для передачі цих повідомлень на підтримку загальної мети;

комунікація повинна бути інтегрованою протягом усіх процесів від аналізу та планування до виконання та оцінювання діяльності;

проактивний характер реалізації завдань СК. Здатність суб'єктів комунікацій не бути заручником чужої думки, діяти на випередження, швидко реагувати на зміни, брати на себе відповідальність за формування порядку денного – стають вирішальними при однакових комунікативних спроможностях.

## **1.4. Зміст системи стратегічних комунікацій**

1.4.1. СК координують та синхронізують загальну комунікативну діяльність у ЗС та забезпечують узгодженість дій інформаційних спроможностей через комунікативну стратегію.



Зміст заходів щодо реалізації СК полягає у встановленні цілей, що планується досягти, визначенні переліку завдань, способів їх виконання та необхідних ресурсів в інтересах досягнення головної мети оборони та застосування ЗС України.

Формування та реалізація СК є невід'ємною частиною підготовки до стратегічного застосування, безпосереднього стратегічного застосування, заходів підготовки та повсякденної діяльності ЗС України.

1.4.2. Комунікативна стратегія є головним документом системи СК у ЗС України що забезпечує:

- координацію інформаційно-комунікативної діяльності у ході застосування ЗС України з діями інших складових Сил оборони, формування сприятливого інформаційного простору та спрямування потрібного впливу на аудиторію;

- координацію комунікативної діяльності з іншими державними організаціями в контексті реалізації широкої стратегії національної безпеки України;

- своєчасність розроблення та поширення інформаційних матеріалів для інформування аудиторії;

- можливість документування та поширення інформації про операції, бойові дії, навчання та повсякденну діяльність ЗС.

1.4.3. Основним елементом комунікативної стратегії є наратив як основоположна ідея, покликана забезпечити емоційне обґрунтування цілей визначених дій і в багатьох випадках моральні підстави для їх реалізації.

З метою досягнення стійкого результату та забезпечення проактивного характеру дій, комунікування має зосереджуватись на повідомленнях, які узгоджені з довгостроковими цілями структурного підрозділу.

1.4.4. Наратив повинен охоплювати всі аудиторії, незважаючи на географічні, мовні або культурні відмінності та має виражати політичні та військові наміри держави. Наратив має наповнювати сенсом застосування військ (сил). Посилатися на наявний стратегічний наратив потрібно на будь-якому рівні та у будь-якому документі з управління військами.

1.4.5. Наратив повинен містити наступне:

- поточний стан – опис проблеми, яка потребує вирішення або бажана умова, яку потрібно зберегти;

- майбутній стан – опис цілей, підтримка поточного стану або трансформація тощо;

- шлях – роз'яснення яким чином досягти бажаного результату;

- обґрунтування – чому запропонована зміна стану чи підтримка поточного стану є оптимальною, або краща за альтернативні.

1.4.6. Масштабність, формат та техніка формування наративу залежать від особливостей планування, конкретних умов застосування військ (сил) та характеру дій в межах пунктів постійної дислокації або в зоні ведення бойових дій. Методика підготовки наративів, аргументаційних тематик та тематичних повідомлень послідовно викладаються в спеціальних військових публікаціях, відповідно до затвердженої ієрархії доктринальних документів та навчально-методичних матеріалів ЗС України.

1.4.7. Розроблення комунікативної стратегії проводиться після остаточної розробки наративу та його схвалення на військово-політичному рівні, або затвердження вищим командуванням. Додатково до основного розробляються наративи, що спрямовані на аудиторії, які певним чином задіяні або на які впливатиме діяльність військ (сил).

Цілі СК і наратив повинні враховуватись у ході планування та відображатися у замислі, плані та інших планувальних документах застосування ЗС і операцій військ (сил). Всі документи повинні бути взаємоузгоджені між собою для забезпечення злагодженої та скоординованої діяльності на підтримку досягнення військових і політичних цілей застосування ЗС України та операцій військ (сил).

## **2. СКЛАДОВІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЗС УКРАЇНИ**

Розділ висвітлює призначення та завдання суб'єктів у системі СК, їх роль і місце в безперервному процесі планування та виконання завдань СК. Військовим посадовим особам важливо розуміти та усвідомлювати ключові завдання і обов'язки всіх суб'єктів СК, щоб мати уявлення про їхні спроможності та напрями, сфери відповідальності та здатність досягнути комунікативного ефекту на відповідних рівнях. Розуміння взаємовідносин між суб'єктами системи СК та поза її межами є ключовою умовою для досягнення робочих взаємовідносин необхідних для реалізації ефективної комунікації.

### **2.1. Суб'єктність системи стратегічних комунікацій у Збройних Силах України**

2.1.1. Ключовими суб'єктами системи СК на рівні держави є: Офіс Президента, Рада національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство культури та інформаційної політики України, Міністерство закордонних справ, МО України, ЗС України.

Система СК ЗС України включає сукупність посадових осіб, підрозділів, постійно діючих та тимчасово утворених робочих органів (груп), які виконують визначені функції і завдання в пунктах постійної дислокації та/або у складі пунктів управління ЗС України (посилання а).

Головним суб'єктом СК в ході підготовки, повсякденної діяльності та застосування ЗС України є Головнокомандувач ЗС України.

Відповідальність за своєчасність та ефективність реалізації завдань та заходів СК у ЗС України покладається на командирів (начальників) усіх рівнів.

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

Командування об'єднаних сил ЗС України організовує та здійснює виконання заходів з реалізації СК в інтересах виконання завдань об'єднаними силами.

Планування СК є невід'ємною частиною процесу планування у ЗС України і здійснюється через Управління стратегічних комунікацій АГК ЗС України у загальному управлінському циклі за належністю. Слід розрізняти планування комунікаційної частини діяльності структурного підрозділу і оперативне планування в ході застосування військ (сил). Окремо визначається планування СК під час кризових ситуацій або подій.

З метою ефективного використання спроможностей СК в ході планування може створюватись координаційна рада (група), до якої будуть включені представники структурних підрозділів за складовими СК та інших сил і засобів, які виконують інформаційні завдання. В цьому випадку формується матриця синхронізації дій, визначених в ході планування.

2.1.2. Заходи СК реалізуються на стратегічному та оперативному рівнях.

МО України визначає цілі та загальні військово-політичні наративи, що мають бути узгодженими з більш широкою програмою уряду щодо окремих питань або національної безпеки в цілому. На стратегічному рівні Головнокомандувач ЗС України, через підпорядковані йому структурні підрозділи відповідає за організацію, розробку та реалізацію загального плану СК, координацію діяльності всіх суб'єктів СК.

На оперативному рівні керівники органів військового управління, командири з'єднань, начальники організацій та установ відповідають за імплементацію положень плану СК у відповідні плани підготовки та застосування військ (сил), узгодженість власних комунікаційних заходів із загальним наративом.

## **2.2. Структура стратегічних комунікацій Збройних Сил України**

2.2.1. Організація та здійснення СК у ЗС України, відповідно до їх сутності, змісту та шляхів реалізації, відбувається за наступними складовими:

- публічна дипломатія;
- зв'язки з громадськістю;
- внутрішня комунікація;
- інформаційна операція;
- заходи психологічних операцій;
- цивільно-військове співробітництво.

Крім основних складових до системи СК також можуть бути віднесені: розвідувально-інформаційне забезпечення, матеріально-технічне, фінансове та інші види забезпечення з підготовки та проведення заходів стратегічних комунікацій.

2.2.2. ПД є ефективним елементом системи СК для підтримання діалогу ЗС України з суспільством та міжнародною спільнотою, що базується на глибокому розумінні запитів і очікувань аудиторій.

Використання ПД в системі СК має на меті формування та зміцнення в інформаційному просторі позитивного іміджу армії, підвищення довіри до рішень військового командування з боку суспільства та своєчасне реагування на репутаційні загрози військовому керівництву та ЗС України в цілому. Позитивний імідж інституту армії як комплексна форма комунікації має забезпечувати максимально ефективний вплив на аудиторії, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Позитивний імідж є умовою результативності ПД, сприяє формуванню довіри міжнародної громадськості та необхідного інформаційного порядку денного в світових ЗМІ.

ПД має три виміри:

щоденне спілкування направлене на донесення інформації про діяльність ЗС України;

стратегічне спілкування, спрямоване на формування міжнародного комунікативного середовища і протидії негативному позиціонуванню;

розвиток прямих контактів з іноземною аудиторією.

ПД також визначається як діяльність офіційних урядових установ. Основними інструментами ПД є ЗМІ, міжнародні і національні неурядові організації, міжнародні неформальні контакти і обміни, покликані донести необхідну інформацію про ЗС України до світової громадськості та міжнародного військового співтовариства.

Реалізація заходів ПД відбувається через спільні публічні заходи (візити, семінари, конференції, прес-конференції, громадські дебати, різні проекти, дослідження, публікації, радіо-, теле-, кінопродукцію тощо).

2.2.3. ЗГ є одним з головних елементів системи СК ЗС України та спрямовані на інформаційний супровід діяльності, задоволення інформаційних потреб ЗС України, а також інформування громадськості та ЗМІ щодо їх професійної діяльності в мирний час та в особливий період. ЗГ ґрунтуються на загальних принципах публічного спілкування.

Основними завданнями військових ЗГ є:

здійснення інформаційного супроводу діяльності та задоволення інформаційних потреб ЗС України: організація та проведення прес-конференцій, брифінгів, прес-турів, круглих столів, надання коментарів та роз'яснень представникам ЗМІ командирами (начальниками) та залучення до проведення цих заходів визначених командиром (начальником) речників;

виявлення, аналіз та прогнозування ймовірних іміджевих інформаційних загроз для ЗС України та вжиття заходів щодо їх запобігання та нейтралізації;

організація інформаційно-комунікаційної діяльності під час КК у ЗС України;

здійснення координації та методичного супроводу діяльності посадових осіб ЗС України за напрямом ЗГ;

збір, опрацювання та узагальнення даних моніторингу інформаційного простору, аналіз результатів інформаційно-комунікаційної діяльності у ЗС України;

розміщення в мережі Інтернет на офіційних веб-порталах та сторінках соціальних мереж офіційних, достовірних відомостей, що не містять інформації з обмеженим доступом про діяльність ЗС України.

Загальне керівництво організацією військових ЗГ покладається на керівника органу військового управління, командира (начальника) військової частини (установи, організації).

Безпосередня відповідальність за організацію військових ЗГ покладається на посадових осіб служби ЗГ ЗС України.

Кожен військовослужбовець та працівник ЗС України несе персональну відповідальність за порушення принципів, вимог та правил визначених керівними документами щодо публічного спілкування та ЗГ у ЗС України.

Командир є головним розпорядником інформації стосовно підпорядкованої військової частини та всіх подій, пов'язаних з її діяльністю.

Визначені командиром службові особи, надають службам ЗГ інформацію щодо подій, які потребують інформаційного супроводження. На основі цієї інформації начальники служб ЗГ готують анонси, прес-релізи, тексти інформаційних повідомлень, тези для публічних виступів і коментарів, інші інформаційні продукти.

Командир є головним речником з найважливіших питань життєдіяльності підпорядкованих військових частин (установ). Для надання більш детальної фахової інформації командир своїм наказом призначає речника, з числа найбільш підготовлених службових осіб. Підготовка речника до участі в медіа-заході та надання коментарів покладається на фахівців служби ЗГ. Заходи ЗГ здійснюються у відповідності до плану з урахуванням особливостей аудиторій та умов обстановки.

З метою недопущення витоку інформації з обмеженим доступом інформація перед висвітленням повинна погоджуватись встановленим порядком з представниками режимно-секретних органів, представниками структур безпеки операцій або внутрішньо-перевірочними комісіями (уповноваженими посадовими особами).

Оцінка ефективності комунікаційного заходу здійснюється на основі висновків щодо досягнення поставленої комунікаційної мети, яка була визначена комунікаційною стратегією або в процесі планування. Оцінка ефективності повинна враховувати порівняння прогнозованого та реального впливу комунікаційного заходу на інформаційне середовище, на реальну інформованість аудиторії, а також вплив доведеної інформації, на суспільні настрої та на зміни у поведінці аудиторій.

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

Основними завданнями внутрішніх комунікацій є:

задоволення інформаційних потреб особового складу (зокрема, через систематичне командирське (бойове) інформування особового складу);

доведення та роз’яснення цілей і завдань діяльності;

налагодження двостороннього зв’язку між керівництвом та особовим складом (зокрема, з використанням методики “Аналізу проведених дій”, результатів роботи груп внутрішніх комунікацій тощо);

захист особового складу від негативного інформаційно-психологічного впливу противника;

впровадження та дотримання військових традицій;

забезпечення лідерства військовослужбовців;

удосконалення процесів об’єктивного інформування в підрозділах;

мотивація підлеглих.

2.2.5. ІО є штабною функцією з аналізу, планування, оцінювання та інтеграції інформаційних дій в межах операції, з метою створення потрібного ефекту на волю, розуміння і спроможності противника, а також інших затверджених ЦА на підтримку досягнення цілей застосування ЗС України загалом та окремих операцій військ (сил).

На стратегічному рівні в процесі планування інформаційної операції ЗС України відбувається інтеграція комунікаційної стратегії та затверджених наративів в процес планування стратегічного застосування військ (сил). На оперативному рівні – в процесі планування участі військ (сил) інформаційній операції ЗС України здійснюється інтеграція комунікаційної стратегії та затверджених наративів в процес оперативного планування застосування угруповань військ (сил).

ІО є обов'язковою складовою частиною планування та ведення операцій військ (сил), за допомогою якої створюються і зберігаються сприятливі умови для проведення операцій (бойових дій).

Підрозділи ІО як частина структурного підрозділу штабу з планування операцій (J, A, N, G), надають керівному складу та іншим структурним підрозділам штабу результати аналізу і оцінки інформаційного простору, а також здійснюють планування, синхронізацію, інтеграцію та координацію інформаційних дій в операціях з метою створення потрібних ефектів в інформаційному просторі на підтримку досягнення мети та виконання окремих завдань операцій військ (сил).

ІО охоплюють три взаємопов'язані напрями діяльності:

інформаційні та психологічні дії, що зосереджуються на збереженні та захисті свободи дій ЗС в інформаційному просторі. Це досягається захистом даних, інформаційних мереж та інформації, які забезпечують діяльність командування та процеси прийняття рішень;

інформаційні дії, що зосереджуються на поведінці, сприйнятті та ставленні визначених ЦА у ході застосування ЗС України щодо їх спонукання, посилення, переконання або заохочення до підтримки цілей операцій військ (сил);

інформаційні дії щодо порушення функціонування системи управління та спроможностей противника, які забезпечують формування громадських думок визначених ЦА та процеси прийняття рішень.

Система ІО включає наступні основні компоненти:

психологічний вплив (психологічні операції);

операції в кіберпросторі (кібероперації);

заходи радіоелектронної боротьби;

заходи щодо забезпечення безпеки застосування військ (сил).

Фізичне знищення (вогневе ураження) об'єктів інформаційної інфраструктури противника розглядається як допоміжний елемент ІО.

2.2.6. ПсО ЗС України є формою застосування військ (сил). Координація повідомлень та цільових аудиторій відбувається шляхом деталізації стратегічного наративу відповідно до політичних цілей, стратегічних та оперативних завдань військ (сил) в рамках комунікаційних кампаній та (або) інформаційної операції або окремо.

Заходи ПсО можуть проводитися в мирний час (в межах повноважень визначених чинним законодавством України) та в особливий період.

Застосування сил і засобів ПсО є невід'ємною частиною широкого спектру сучасних військових, дипломатичних, економічних, цивільних та інформаційних зусиль держави, спрямованих на запобігання конфліктам та реагування на кризи. Проведення заходів ПсО примножує результативність застосування військ (сил), передаючи потрібні меседжі безпосередньо до обраних та затверджених ЦА за допомогою всіх доступних засобів, тим самим впливаючи на сприйняття, ставлення та поведінку цих ЦА. Застосування сил і засобів ПсО підтримує досягнення цілей на всіх рівнях, від стратегічного до тактичного.

Залежно від умов обстановки метою застосування сил і засобів ПсО може бути запобігання виникненню збройного конфлікту, стримування противника і його союзників від збройної агресії, примушення до припинення бойових дій або зниження їхньої інтенсивності, звільнення окупованих території, зниження рівня готовності військ противника, формування (посилення) протестних настроїв населення на території противника проти агресивної політики його військово-політичного керівництва.

Конкретні мета та завдання застосування сил і засобів ПсО визначаються метою застосування військ (сил), в інтересах якої діють підрозділи, іншими військовими та політичними цілями.

Завчасне планування психологічної операції ЗС України та управління її веденням покладається на командувача Сил спеціальних операцій ЗС України.

Безпосереднє планування застосування та управління застосуванням сил і засобів ПсО в операціях військ (сил) відбувається під загальним керівництвом підрозділу планування застосування штабу угруповань військ (сил), а проведення – під загальним керівництвом підрозділу поточних операцій штабу.

Питання застосування сил і засобів ПсО повинні бути включені у стандартизовані процеси та процедури оперативного планування, планування вогневого ураження, логістичного забезпечення, підтримки військ (сил) та відобразатись у встановлених оперативних документах.

Єдність зусиль є важливим фактором для досягнення послідовності та відповідності слів і дій в операціях військ (сил). Тому зміст інформаційних матеріалів, заходів психологічного впливу та інформування ЦА, дії військ (сил) в рамках застосування сил і засобів ПсО повинні координуватись і узгоджуватись з підрозділом ІО штабу угруповання військ (сил).

2.2.7. ЦВС є ефективним елементом системи СК у ході застосування військ (сил) та дозволяє зменшити негативні наслідки ведення бойових дій. Мета ЦВС полягає у створенні сприятливих умов у цивільному середовищі для досягнення військових цілей шляхом організації та підтримання належного рівня цивільно-військової взаємодії з об'єктами цивільного середовища в районах виконання завдань за призначенням (дислокації) частин та підрозділів Збройних Сил України та інших складових сил оборони.



Планування ЦВС здійснюється у загальній системі планування під загальним керівництвом командира (начальника) структурного підрозділу ЦВС за трьома послідовними та взаємопов'язаними етапами:

- організація планування;
- вироблення замислу ЦВС операції (бойових дій);
- розроблення Плану ЦВС операції (бойових дій).

Питання планування, організації, координації заходів ЦВС та контролю за їх виконанням повинні бути включені у штабні процедури оперативного планування, планування вогневого ураження, бойового і логістичного забезпечення та відобразатись у оперативних документах.

До основних завдань ЦВС належить:

- організація цивільно-військової взаємодії;
- підтримка дій військ (сил);
- підтримка об'єктів цивільного середовища;

Загальне керівництво силами та засобами ЦВС здійснюють командувачі, командири (начальники).

Загальну координацію та організацію ЦВС здійснюють начальники штабів органів військового управління, частин та підрозділів.

Штаби усіх рівнів організовують залучення сил та засобів інших видів забезпечення до виконання завдань ЦВС.

Безпосередніми організаторами ЦВС у військах (силах) є командири (начальники) відділів (груп, центрів) ЦВС, які відповідають за планування, організацію та виконання заходів ЦВС.

### **2.3. Особливості застосування складових стратегічних комунікацій**

2.3.1. У ході реалізації СК відповідно до компетенції ЗС України встановлюються певні обмеження застосування: всі заходи в рамках СК ЗС України проводяться без порушення законних прав та свобод людини та громадянина.

2.3.2. Існують певні застереження щодо реалізації завдань ІО та військових ЗГ. Це відокремлені, але тісно пов'язані між собою елементи системи. Обидві функції безпосередньо підтримують досягнення військових цілей операції, спростування дезінформації противника та стримують його дії. Водночас, напрями та способи діяльності ЗГ та ІО можуть суттєво відрізнятись щодо аудиторій, масштабу та замислу дій, методів та способів застосування. Постійна тісна координація та співпраця між цими функціями є важливою на всіх рівнях. Це забезпечує узгодженість оприлюднених повідомлень та сприяє загальній ефективності операції та підтриманні довіри до інформації.

2.3.3. Боротьба з пропагандою противника є складною міжвідомчою діяльністю, яка керується та координується в рамках СК. Теми та інформаційна спрямованість, що містяться у пропаганді противника, визначаються спільними зусиллями багатьох суб'єктів. Основним принципом боротьби з пропагандою противника є посилення медіа грамотності населення та обізнаності цільових аудиторій.

2.3.4. Контрпропаганда не є прямою функцією сил і засобів ПсО. Втім, сили і засоби ПсО в процесі своєї діяльності, зокрема під час оцінки району застосування, проводять аналіз інформаційної діяльності противника, виявлення напрямків та ймовірної ЦА пропаганди противника, використаних для її розповсюдження медіа та оцінювання потенційної ефективності її впливу. В ході ведення операцій військ (сил) сили і засоби ПсО можуть надавати рекомендації з контрзаходів, а також надавати допомогу іншим суб'єктам в межах своєї компетенції та резерву часу.

## **2.4. Кризові комунікації**

2.4.1. Передумовою до виникнення ситуації кризового характеру, зазвичай є подія, про яку через ЗМІ стає відомо суспільству. Іноді самі мас-медіа стають джерелом розвитку кризової ситуації. Взаємодія державних інституцій з громадськістю та ЗМІ під час кризових ситуацій характеризується як “кризові комунікації”. Організація КК передбачає створення послідовності дій, що мають завданням оперативне і послідовне встановлення і функціонування ефективної системи КК, а також плану з їх розгортання під час кризи. Основна мета КК полягає в захисті учасників кризи від загроз для їх репутації, а іноді для подальшого існування.

2.4.2. Більшість вірогідних кризових ситуацій фізичного характеру відома військовому керівництву, сценарії подолання описані та закладені у відповідні плани. Готовність до реалізації таких планів є штатною. Кожна кризова ситуація інформаційного характеру є нештатною, негативно впливає на діяльність військ (сил) та іноді навіть загрожує зривом виконання завдань за призначенням.

2.4.3. Як правило, КК містять три етапи: підготовку до кризи, реагування на кризові ситуації і подолання їх наслідків. Їх послідовність та обсяг виконуваних завдань залежить від масштабу, соціального значення та характеристик залучених аудиторій, ліміту часу на підготовку та багатьох інших об'єктивних умов.

Характерними проблемами комунікацій в умовах кризових ситуацій є різке скорочення кількості контрольованих джерел поширення об'єктивної інформації, відсутність чіткої та зрозумілої інтерпретації подій, втрата довіри до офіційних каналів комунікації, розрив інформаційних потоків, їх нездатність виконувати звичні функції, створення ситуативних систем обігу інформації (соціальні мережі, канали в популярних месенджерах та інші).

Оскільки криза створює нестандартні умови, які ускладнюють раціональне осмислення ситуації та вибір адекватної стратегії, то спілкування з громадськістю має ґрунтуватися на оперативному поширенні повідомлень, що відповідають очікуванням та потребам аудиторій, враховувати специфіку самої ситуації та особливості професійної поведінки ЗМІ.

Вирішальними вважаються перші 24 години після виникнення кризи. За цей період необхідно надати ЗМІ найповніші дані про подію та її причини, чітко сформулювати свою позицію і бачення ситуації, поінформувати громадськість про заходи, які вжито для мінімізації наслідків кризи.

### **3. ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКИ ПРОВЕДЕНИХ ЗАХОДІВ**

Інформаційний простір кожної країни має структуру, яка досить індивідуальна і залежить від історії розвитку традиційних і нетрадиційних ЗМІ. З розвитком технологій та доступністю до даних інформаційне середовище стає значно складнішим для аналізу та розуміння. Все, що відбувається в фізичному вимірі інформаційного простору, завжди має ефекти в інформаційному та когнітивному вимірах. Таким чином, командири та штаби повинні мати цілісне і детальне розуміння того, як ці виміри взаємозв'язані і функціонують та які потенційні наслідки матимуть на поточне та оперативне планування. Даний розділ висвітлює, як сформуванню розуміння інформаційного середовища до моменту прийняття рішень.

#### **3.1. Аналіз інформаційного середовища**

3.1.1. Для досягнення переваги в інформаційному середовищі командири та спеціалісти зі СК мають переконатися, що СК повністю інтегровані в процес планування. Перший крок розпочинається з аналізу з метою розуміння, уявлення та опису інформаційного середовища.

Метою аналізу інформаційного середовища є постійне підтримання повної обізнаності щодо кількісних та якісних характеристик як окремих елементів інформаційного середовища, так і їх сукупності та взаємодії задля своєчасного виявлення змін у цьому стані для вживання відповідних заходів з корегування діяльності підрозділів та установ ЗС України в інформаційному просторі.

Аналіз інформаційного середовища дозволяє ідентифікувати вимоги, можливості та ризики щодо дій та забезпечує базову оцінку наслідків. Це багатогалузеве, міждисциплінарне та безперервне завдання, яке повинно виконуватись професійно підготовленими та досвідченими експертами. Результати аналізу повинні бути уніфіковані для подальшого використання всіма структурними елементами системи СК, в першу чергу військовими керівниками, штабами та підрозділами.

Аналіз інформаційного середовища здійснюється аналітичним підрозділом органу управління СК та суб'єктами СК в межах своїх повноважень, з використанням оцінок (даних), наданих суб'єктами СК.

3.1.2. Для отримання об'єктивної, достовірної і неупередженої інформації про події, інформаційні приводи та загрози інформаційно-психологічного характеру, використовуються наявні спроможності РІЗ СК.

За необхідності в установленому порядку можуть залучатися фахові експерти. Порядок їх взаємодії та допуску до інформації визначається у кожному окремому випадку.

Аналітик не повинен обмежувати себе у виборі методів аналізу та відображення інформаційного середовища. По мірі появи нових технологій та інтерактивних можливостей їх слід використовувати як інструменти для полегшення процесів візуалізації та розуміння.

3.1.3. Результатом аналізу є об'єктивна інтерпретація інформаційного середовища на предмет дійсності відображених подій та прогнозування їх розвитку. Розробляються шаблони, бази даних, діаграми соціальних взаємозв'язків та інші продукти, що відображають інформацію про загрози, об'єктивні характеристики аудиторій та регіональні особливості: дані про релігію, мову, культуру, усталені соціальні зв'язки і традиції, інтернет та інфраструктуру комунікаційних можливостей, діяльність ключових лідерів та лідерів думок, діяльність неурядових організацій (посилання д).

## **3.2. Оцінка викликів та загроз у інформаційній сфері**

3.2.1. Оцінка викликів і загроз у інформаційній сфері – це детальне вивчення інформаційного простору суб'єктами СК з метою виявлення, ідентифікації інформаційних загроз, можливих джерел та методів їх реалізації з використанням заздалегідь визначених критеріїв (ознак).

3.2.2. Загрози в інформаційній сфері класифікуються за напрямками:

а) зовнішні негативні інформаційні впливи на свідомість людини та спільноти через ЗМІ, а також мережу Інтернет, що здійснюються на шкоду державі та мають на меті:

спроби змінювати психічні та емоційні стани людини, її психологічні та фізіологічні характеристики;

розпалювання міжрелігійної, міжетнічної та міжнаціональної ворожнечі, ненависті за етнічною, мовною, релігійними та іншими ознаками;

поширення закликів до сепаратизму, повалення конституційного ладу чи порушення територіальної цілісності держави;

б) інформаційні впливи на населення України, у тому числі на особовий склад військових формувань, мобілізаційний резерв, з метою послаблення їх готовності до оборони держави та погіршення іміджу військової служби;

в) поширення суб'єктами інформаційної діяльності викривленої, недостовірної та упередженої інформації для дискредитації органів державної влади, ЗС України, дестабілізації суспільно-політичної ситуації, що значно ускладнює прийняття політичних рішень, завдає шкоди національним інтересам чи створює негативний імідж України.

3.2.3. До загальних ознак інформаційних викликів та загроз ЗС України слід віднести:

виключно негативний характер тональності повідомлень, надмірну деталізацію та емоційність повідомлень про негативні події, що мали місце у ЗС України;

плановість, що простежується під час подання тих чи інших інформаційних повідомлень об'єднаних єдиною тематикою;

збільшення інтенсивності інформаційних повідомлень за конкретною тематикою (напрямом) за короткий термін часу;

маніпуляція інформацією, що стосується ЗС України та спрямовується на свідомість суспільства, окремих його груп та особистостей.

3.2.4. Основні напрями реалізації інформаційних викликів та загроз стосовно об'єктів воєнної сфери:

розповсюдження інформації (дезінформація або спотворення інформації), що дискредитує військове керівництво та ЗС України;

інформаційні повідомлення (коментарі) та заяви офіційних (неофіційних) осіб іноземних держав у ЗМІ з метою дискредитації операції об'єднаних сил;

насичення зовнішнього інформаційного простору повідомленнями, спрямованими на деморалізацію особового складу силових структур;

поширення інформації в іноземних ЗМІ щодо підбурювання зриву мобілізаційних заходів в Україні;

поширення викривленої, недостовірної та упередженої інформації, яка дискредитує військові формування, військову службу та військовий обов'язок;

поширення інформації іноземними ЗМІ, спрямованої на блокування/перешкоджання надання військової допомоги Україні лояльними до неї країнами;

інформаційні повідомлення (коментарі) та заяви офіційних (неофіційних) осіб іноземних держав у ЗМІ щодо звинувачення особового складу силових структур у причетності до незаконних дій (порушення законів і звичаїв війни, участь у контрабанді, продаж озброєння та військової техніки тощо).

Під час оцінювання інформаційних викликів та загроз ЗС України у воєнній сфері необхідно враховувати, що їх перелік завжди буде неповним. Формування та прояв нових тенденцій у суспільно-політичній обстановці, розвиток і створення нових форм та методів збройної боротьби, інформаційних технологій, інших засобів інформатизації призводить не стільки до усунення існуючих загроз, скільки до виникнення нових.

### **3.3. Аналіз цільової аудиторії**

3.3.1. Аналіз ЦА є основним етапом планування комунікативних кампаній. Чим менше потенційних споживачів інформації у визначеній ЦА, тим менша ймовірність досягнення бажаного ефекту комунікації. Натомість правильний та обґрунтований вибір ЦА допоможе вибудувати вдалу, а головне ефективну комунікацію.

Аналіз ЦА передбачає ретельне та всебічне вивчення характеристик осіб та окремих соціальних груп. Для максимально точного визначення ЦА, її поділяють на кілька умовних категорій за загальними ознаками: статтю, віком, географічним розташуванням, фінансовим станом, професією тощо. ЦА може бути кілька і кожна з них потребує відповідного підходу.

Важливо пам'ятати, що ЦА інформаційного продукту не можуть бути абсолютно всі люди, які живуть, наприклад, в одному районі, місті або країні. Кожен окремих інформаційний продукт має унікальні якості, які привертають увагу лише певної ЦА (посилання ж).

3.3.2. Процес вивчення ЦА і актуалізація тенденцій мають бути постійними. Від правильного визначення ЦА залежать як вибір стратегії, так і ефективність поточної комунікації. Визначення ЦА обов'язково має передувати вибору виду інформаційного продукту, змісту і часу його поширення. Переглядати, оцінювати і прогнозувати інтереси і запити потенційних ЦА доречно не рідше одного разу на півроку.

ЦА може змінити свою поведінку, але не в порядку, який було призначено. За таких обставин, якщо це не є успіхом комунікації, може знадобитися переоцінка стратегії або мають визначатися інші завдання.

#### **4. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

4.1. Планування та проведення заходів СК вимагає динамічної оцінки ефективності проведених заходів СК з метою своєчасного їх корегування.

Оцінка ефективності ґрунтується на даних та відображає досягнення прогресу чи цілей організації або діяльності. Некінетичні проміжні ефекти важко оцінити – потрібен реалізм щодо обмежень оцінки ефективності та предмету вимірювання. Головна мета – оцінювати те, що насправді має значення, а не те, що є можливість вимірювати.

4.2. Система СК вимагає постійних зусиль для пошуку нових та більш ефективних шляхів оцінки якісних показників ефективності, що дає результати у вигляді метричних даних, що відображають наскільки ефективно були реалізовані заходи.

4.3. Оцінку ефективності стратегічних комунікацій ЗС України доцільно проводити за такими показниками та критеріями:

- взаємодія суб'єктів стратегічних комунікацій ЗС України;
- спроможності ЗС України з питань стратегічних комунікацій;
- відповідність дій ЗС України сформованим нарративам, аргументаційним тематикам та меседжам;
- ефективність інформаційних кампаній ЗС України;
- ставлення до ЗС України всередині держави та за її межами;
- ефективність виявлення інформаційних загроз для ЗС України;
- адекватність прогнозів розвитку інформаційного середовища;
- міжвідомча співпраця з питань стратегічних комунікацій в секторі безпеки та оборони;
- співпраця з урядовими організаціями та інституціями з питань стратегічних комунікацій в секторі безпеки та оборони;
- задоволення потреб аудиторії щодо отримання інформації про діяльність ЗС України;
- точність надання інформації та її адекватна інтерпретація реципієнтом (посилання в).

## 5. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

В XXI столітті світ постав перед новими викликами в безпеці. Саме Україна стала полігоном нової глобальної гібридної війни, у якій роль відіграє інформаційна сфера. У цих надскладних інформаційних процесах ЗС України можуть вигравати тільки із застосуванням сучасних підходів та методик СК, системної нейтралізації інформаційних впливів.

Інформаційна діяльність МО України та ЗС України за призначенням є частиною діяльності у відповідності до покладених Конституцією України завдань із захисту суверенітету, незалежності, територіальної цілісності та недоторканності території та конституційного ладу держави, а також захисту її інтересів за кордоном від посягань ззовні. Відповідно інформаційна складова діяльності МО України та ЗС України є частиною цієї оборонної, безпекової та військової діяльності на багатьох напрямках.

Інформаційна безпека має свій позитивний потенціал тільки тоді, коли є розуміння сучасних інформаційно-технологічних процесів та ефективна координація між суб'єктами інформаційного середовища.

СК можуть стати ефективним механізмом налагодження взаємодії між ЗС України та громадянським суспільством, інструментом зв'язку з громадською думкою й засобом організації дій. Такий підхід сприятиме виконанню ключових завдань, що стоять перед ЗС України та підтримці достатнього рівня обороноспроможності країни шляхом створення сучасних засобів реагування й запобігання глобальним інформаційним загрозам.

Особливостями, що впливають на реалізацію СК є:

інтенсивність, наповненість та швидкість реагування інформаційного простору України;

його тотальність, тобто зв'язаність із світовим інформаційним простором;

наявність значної кількості потужних у фінансовому та організаційному плані сил недержавного характеру, які усвідомлюють важливість інформаційної діяльності і мають необхідні для цього методики та інструменти;

перетворення інформаційної політики на військовий інструмент у зовнішній політиці більшості провідних держав світу.

Завданнями стратегічного рівня у розвитку СК залишається: розробка та впровадження практичного механізму ефективного використання СК у кризовий період, розвиток системи аналізу й моніторингу громадської думки, створення ефективної внутрішньовідомчої та міжвідомчої системи СК, що передбачатиме налагодження тісної взаємодії між її учасниками, розробка документів, що регламентують комунікативну діяльність, підготовка спеціалістів зі СК.

Реалізація Доктрини дасть змогу створити умови для формування сучасної моделі СК в ЗС України.

Життєвий цикл Доктрини складає три роки. Після зазначеного терміну вона підлягає розгляду та аналізу для подальшого прийняття рішення щодо її актуалізації.

Начальник Управління стратегічних комунікацій  
Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України

полковник



Андрій ОСТРОВСЬКИЙ

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ (ДЖЕРЕЛ)**

1. Доктрина розвитку військових публікацій у Збройних Силах України, затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України 03.06.2020, ВД 7-05(03).01.
2. Наказ Генерального штабу ЗС України від 26.12.2018 № 460 “Про затвердження Тимчасового порядку оформлення військових публікацій у Збройних Силах України”, ВКДП 1-00(03).01.
3. Директива Генерального штабу Збройних Сил України від 13.03.2020 № Д-6 “Про організацію розробки доктринальних документів Збройних Сил України”.









