DOI: [10.32702/2307-2156-2020.11.34](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.34)

УДК 351.86

В. О. Кушнір,

*к. держ. упр., докторант кафедри стратегічних комунікацій навчально-наукового центру
стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони,
Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-0805-4092*

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В МІНІСТЕРСТВІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

V. Kushnir

*PhD in Public Administration, Doctoral candidate of the Department of strategic communications
of the educational and research center of strategic communications in the sphere of security and
defense, National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Kyiv*

PROPOSALS FOR THE DEVELOPMENT OF THE STATE MECHANISM OF INTERNAL COMMUNICATIONS IN THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE AND THE ARMED FORCES OF UKRAINE

НАТО відповідально та деталізовано підходить до стратегічних комунікацій, акцентуючи увагу на важливій безпековій складовій. Стратегічні комунікації віднесені до однієї з пріоритетних сфер забезпечення безпеки у світі. Тому надзвичайно важливо враховувати напрямки і акценти взаємодії з Альянсом для скоординованого співробітництва у вимірі стратегічних комунікацій. Однією із важливих складових стратегічних комунікацій НАТО визначає внутрішні комунікації, а саме роботу з особовим складом та побудову внутрішніх взаємовідносин у організації.

Українські науковці дедалі більшу увагу приділяють проблемам впровадження в країні системи стратегічних комунікацій. Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю створення ефективного механізму протидії інформаційній агресії з боку Російської Федерації.

В Збройних Силах України також чимало уваги приділяють організації внутрішніх комунікацій, проте загальновизнано, що ця робота потребує удосконалення у зв'язку із змінами часу та гібридними загрозами, які впливають на свідомість українського суспільства.

У статті запропоновано напрямки розвитку державного механізму внутрішніх комунікацій в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України на основі унікального досвіду, отриманого під час роботи у районі бойових дій в ході антитерористичної операції, операції Об'єднаних сил та досвіду держав-членів НАТО. Проаналізовано специфіку і ефективність найпоширеніших форм комунікацій в Збройних Силах України та обґрунтовано шляхи удосконалення державного механізму внутрішніх комунікацій у Міністерстві оборони України.

Базою джерел дослідження стали наукові праці за напрямком внутрішніх комунікацій, нормативно-правова база та власний досвід роботи у сфері стратегічних комунікацій та державного управління під час кризових ситуацій під час роботи у Міністерстві оборони України. В рамках дослідження також висвітлено досвід реалізації внутрішніх комунікацій під час діяльності виїзних мобільних груп в районі проведення антитерористичної операції та операції Об'єднаних сил.

NATO takes a strategic and detailed approach to strategic communications, focusing on an important security component. Strategic communications are one of the priority areas of security in the world. Therefore, it is extremely important to take into account the directions and emphases of cooperation with the Alliance for coordinated cooperation in the measurement of strategic communications. One of the important components of NATO's strategic communications is internal communications, namely staffing and building internal relationships within the organization.

Ukrainian scientists are paying more and more attention to the problems of implementing a system of strategic communications in the country. The urgency of this topic is due to the need to create an effective mechanism for combating information aggression by the Russian Federation.

The Armed Forces of Ukraine also pay a lot of attention to the organization of internal communications, but it is generally accepted that this work needs to be improved due to changes in the times and hybrid threats that affect the consciousness of Ukrainian society.

The article proposes the development of the state mechanism of internal communications in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine on the basis of unique experience gained during work in the area of hostilities during the anti-terrorist operation, Allied operation and NATO member states. The specifics and efficiency of the most common forms of communication in the Armed Forces of Ukraine are analyzed and the ways of improving the state mechanism of internal communications in the Ministry of Defense of Ukraine are substantiated.

The research sources were based on scientific works in the field of internal communications, regulatory framework and own experience in the field of strategic communications and public administration during crisis situations while working at the Ministry of Defense of Ukraine. The study also highlights the experience of implementing internal communications during the activities of mobile mobile groups in the area of the anti-terrorist operation and the Joint Forces operation.

Ключові слова: внутрішні комунікації; стратегічні комунікації; військове співробітництво; збройні сили; державні механізми.

Keywords: strategic communications; internal communications; military cooperation; the armed forces.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми

Теоретико-методологічні засади стратегічних комунікацій досліджуються у працях провідних вітчизняних вчених: Бакаєва Ю., Баровської А., Гуцала С., Дороніна І., Драгомирецької Н., Дубова Д., Князева В., Компанцевої Л., Кушнір О., Ліпкана В., Попової Т., Сальнікової О., Невальонного Є. та інших.

Зазначу, що фахівці, які працюють за напрямком внутрішніх комунікацій в секторі безпеки і оборони України знаходяться у постійному пошуку нових методів роботи та розробки сучасних державних механізмів внутрішніх комунікацій згідно вимог часу. Беззаперечним є той факт, що активно у цьому напрямку працюють і в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями.

Ситуація із науковим супроводом процесу розбудови та удосконалення системи внутрішніх комунікацій в Україні складається неоднозначно. Безпечові виклики змушують дослідників активно шукати рішення в цій сфері в інтересах національної безпеки і оборони, однак єдиного підходу та системної роботи щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій, на жаль, не відбувається, що лише загострює застарілі проблеми та виклики.

Метою написання статті є надання пропозицій щодо розвитку державного механізму внутрішніх комунікацій в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України з урахуванням особистого досвіду, набутого під час виконання завдань у районах бойових дій, який можна адаптувати до використання у секторі

безпеки і оборони України, що у свою чергу сприятиме нівелюванню загроз у гібридній війні з країною-агресором.

Виклад основного матеріалу.

До внутрішньої комунікації, перш за все, відносять спілкування зі співробітниками та колегами та керівництвом організації.

Регулярна підтримка діалогу допомагає знаходити прихований потенціал і, як наслідок, підвищувати ефективність, у відвертому комунікуванні можливо роз'яснити незрозумілі питання, запобігти конфліктній ситуації або вберегти співробітника від прийняття невірної рішення. Внутрішня комунікація є важливою частиною оригінального стилю відомства. Вона розвиває корпоративну єдність, мотивує виникнення почуття гордості за приналежність до лав відомства.

Українські науковці, у рамках інтелект-проекту Києво-Могилянської бізнес-школи констатують, що культура внутрішньої комунікації може надати організації величезну стратегічну перевагу. Тому те, з чого складається культура – цілі, цінності, практики – має бути ефективно донесено до працівників, науковці пропонують комплекс кроків, як цього досягнути. Варто звернути увагу на деякі із них, які можуть бути використані під час удосконалення процесу внутрішніх комунікацій сектору безпеки і оборони України, намагатися адаптувати нові теоретичні та практичні напрацювання спеціалістів із сфери бізнесу до використання у вищезгаданій сфері. По – перше, потрібно сформулювати візію та стратегію. Який результат для своєї команди та компанії ви хочете отримати за допомогою внутрішніх комунікацій? Як ви до нього дістанетесь? Що потребує вдосконалення, щоб ви могли отримати бажаний результат? Коли ви б хотіли досягти мети? Відповіді на ці запитання допоможуть створити стратегію внутрішніх комунікацій [1]. В процесі спілкування важливо створити ефективні канали для отримання ідей та зворотнього зв'язку із військовослужбовцями. Дуже важливо, щоб кожен міг вчасно поділитися проблемами, думками і ідеями. В залежності від обстановки та специфіки несення служби, каналами для такого спілкування можуть бути корпоративний зв'язок, чат, дошка для інформування, хмарний сервіс і, безумовно, найкраще – безпосереднє спілкування у військовому колективі. Під час організації системи внутрішніх комунікацій необхідно використовувати “політику відкритих дверей”. Вона не повинна бути обмеженою фізичним простором: кожен працівник повинен мати змогу спілкуватися з будь-ким у компанії, у тому числі з керівництвом, через систему внутрішніх комунікацій. Незалежно від того, якого розміру ваша організація, відомство, система ця практика допомагає побудувати чесні відносини між членами колективу. Забезпечення системи прозорості має вирішальне значення для внутрішніх комунікацій, оскільки породжує довіру та відкритий діалог. Якщо ваша команда відчуває, що не має інформації з певних питань і не знає, де її отримати, то це негативно впливає на стосунки в колективі й ефективність виконання завдань, а також спонукатиме людей шукати інформацію у інших джерелах, які у час гібридної агресії можуть бути шкідливими. Зрозуміло, що не всі представники керівництва повинні бути доступними завжди і кожному, але забезпечення певного рівня прозорості має величезний вплив на взаєморозуміння у військовому колективі. Найбільш результативною формою організації налагодження внутрішніх комунікацій можуть виступати зустрічі керівництва з колективом, в діалозі необхідно вміти довести свою інформацію і вислухати думки інших.

Для представників керівництва, які безпосередньо відповідають за створення процесу ефективних внутрішніх комунікацій важливо вміти не просто поінформувати особовий склад, а вміти надихнути, цього можна досягти, якщо використовувати повідомлення, які спонукають до дій, нагадувати про важливу місію та мету військової служби, мету проведення операції, ділитись мотиваційними цитатами та новинами, а також пропонувати нагороду команді чи окремим людям за певні досягнення.

Грамотне і безпечне використання соціальних мереж – ще один важливий і ефективний аспект удосконалення системи внутрішніх комунікацій, якщо заохочувати людей до правильного їх використання, то можна отримати позитивний ефект. Наприклад, можна попросити окремих військовослужбовців популяризувати військову службу, робити пости про заходи, які не є обмеженою інформацією для розповсюдження. Це робить військову організацію більш живою й людиною для стороннього спостерігача.

Приділяти увагу розважальній складовій внутрішніх комунікацій – один із найважливіших напрямків організації внутрішніх комунікацій. Уявлення про те, що робота має бути важкою рутиною, давно застаріло. Гарним прикладом ефективної організації внутрішніх комунікацій є досвід Збройних Сил Канади. У кожному самостійному підрозділі Збройних Сил Канади грамотно організована робота “Mess” – місця, де персонал, офіцери окремо, а солдати окремо невимушено проводить вільний від служби час, організовує спільні заходи щодо святкування визначних дат та подій у службі, особистих сімейних свят, це місце для проведення конкурсів, запрошення відомих людей, неформального спілкування та просто відпочинку. Діти військовослужбовців часто відвідують це місце, для них тут проводять регулярні заходи, своєрідні “дні відкритих дверей”. Окрім цього у збройних силах Канади запроваджено друкування величезної кількості різноманітної друкованої продукції (Canadian Military Family magazine) [2] для військовослужбовців та членів їх родин. Теми, які піднімаються у матеріалах, підготовлених військовими журналістами, психологами і прес-офіцерами стосуються порад та рекомендацій для військовослужбовців та членів їх родин, наприклад, як попередити розлучення у родині військовослужбовців, де знайти роботу членам родини військовослужбовця, інформація про законодавчі новели у сфері соціального та пенсійного забезпечення, пільги та інші теми.

Окремим позитивним прикладом організації системи стратегічних комунікацій є і організація діяльності Почесних Клубів видів військ збройних сил Сполученого Королівства Великої Британії та Північної

Ірландії, а саме Клубу Королівських Повітряних Сил (Royal Air Force Club) [3], Клуб Армії та Флоту (The Rag Club) [4], Клуб Королівських Військово-морських Сил [5], Стрілецький клуб (The Rifles Club) [6], Клуб Сил Спеціальних операцій (Special Operations Club) [7], де збережені унікальні культурні та історичні традиції, твори мистецтва та цінні історичні артефакти. Офіцери та військові пенсіонери, які є членами Клубів,

можуть провести у приміщеннях Клубів час у дружній атмосфері, відсвяткувати національне, корпоративне або сімейне свято, весілля, ділову зустріч і побачення, провести час із родиною у святковій атмосфері, зустріти почесних гостей. У розпорядженні членів Клубу та його гостей тренажерні зали, басейни, отелі для родин подорожуючих військовослужбовців та пенсіонерів, бібліотека, ресторани та бари. Вся фінансова діяльність клубу є прозорою та надсилається кожному члену клубу.

Членами військового Клубу можуть бути як діючі військові так і звільнені у відставку. Важливим елементом є дресскод відвідувачів. Як правило, це формальний офіційний одяг: для чоловіків - костюм з краваткою, для жінок - ділові та святкові сукні.

У кожному клубі є статут, який визначає правила поведінки та вимоги до членів. Особа може бути позбавлена членства в клубі за певні вчинки та поведінку.

Далеким аналогом за функцією виступають будинки офіцерів Збройних Сил України але, на жаль, їх робота обмежена часовими та організаційними обмеженнями щодо проведення лише визначених офіційних заходів, формалізована, не орієнтована на залучення молодого покоління, та не змінюється за специфікою роботи згідно вимог часу.

Під час організації роботи системи внутрішніх комунікацій важливо не втрачати велику картину за локальними кроками. Комунікація конкретної інформації може забезпечити фантастичні результати, проте це може відбутися за рахунок спільної мети компанії, місії та інших компонентів культури. Тому потрібно утримувати баланс у внутрішніх комунікаціях між повсякденними питаннями і довгостроковими цілями. Нагадувати про велику картину можна за допомогою тих же інструментів: електронних листів, цифрових дисплеїв або внутрішніх інформаційних бюлетенів. Головне – регулярно нагадувати працівникам, що вони є частиною чогось більшого, ніж вони самі.

Потрібно утримувати баланс у внутрішніх комунікаціях між повсякденними питаннями і довгостроковими цілями. Якщо однією з цілей внутрішніх комунікацій є стимулювання працівників навчатися один в одного, то ключовим стає спілкування між підрозділами. Варто регулярно проводити сесію запитань і відповідей для представників різних підрозділів, де вони могли б обмінюватися думками. Окрім взаємного навчання, такі зустрічі дозволяють людям відчувати себе членами одного великого колективу.

Одним із позитивних прикладів вдалої організації внутрішніх комунікацій у період ведення антитерористичної операції та операції об'єднаних сил стала робота відомчих військових журналістів Центральної телерадіостудії Міністерства оборони України, Першого військового радіо "Армія Фм" та інформаційного агентства Міноборони "Армія інформ". Особливу увагу під час їх роботи було приділено загальному стану проведення інформаційних заходів в районі операції об'єднаних сил виїзним ефірам із пунктів дислокації військ, організації діалогу військового керівництва з військовослужбовцями, які несуть службу на лінії зіткнення, під час проведення прямих ефірів, військовим радіо марафонам та розважальним програмам для військовослужбовців Збройних Сил України та військових ветеранів. Зокрема про це йшлося у програмах: "Ветерано-бізнес", "Привіт в АТО", "Будемо жити", "Зброя:UA", "Ранкова кава", "Поліграф", "Провійсько", "Спецоперації" "Після фронту", "Слово капелану", "Герої сучасності", "Правовий інструктаж", "Солдатські записки", "АТО – перший український фронт", "Фронтowa кава" та багато інших. Військове радіо "Армія Фм" раз на місяць проводило та проводить виїзні ефіри в районі проведення операції об'єднаних сил. Тематика виїзних ефірів включає як військову, так і цивільну складову. Військова має на меті знайомство слухачів з конкретною бригадою, яка виконує завдання в районі проведення ООС. "Один день з бригадою" на які запрошуються найяскравіші представники підрозділу. При підготовці до ефіру на кожну бригаду готується своєрідне "досьє", в якому зібрані найяскравіші факти про підрозділ. Також на ефір запрошуються представники місцевої влади, волонтери, місцеві жителі, рідні та близькі військовослужбовців. Такі заходи стимулюють та мотивують особовий склад вірити у власні сили, підтримку громадськості та значущість власної місії у долі країни.

Загальновідомо, що кожен працівник прагне відчувати себе цінним. Американська психологічна асоціація провела опитування та виявила, що люди, які відчувають, що їх цінують, мають вищий рівень залученості, задоволеності та мотивації. Тому варто використовувати внутрішній інформаційний бюлетень або інші канали для того, щоб повідомляти про успіхи працівників усієї компанії.

Внутрішні комунікації повинні послідовно трансливати, які переваги та ресурси доступні військовослужбовцям (медичне забезпечення, пільги, навчання, житлове забезпечення, матеріальна допомога, преміювання, нагороди за успішне виконання завдань та досягнення у службі), варто використовувати комбінацію розсилки новин електронною поштою, за допомогою чатів, цифрових екранів, внутрішніх блогів або особистих зустрічей під час яких інформувати людей про можливості отримання вищезгаданих ресурсів або допомоги. Той, хто приділяє увагу хорошій внутрішній комунікації, може позитивно впливати на робочу атмосферу та забезпечувати розуміння єдиної концепції й цінностей армії. Перевага якісної внутрішньої комунікації – мотивація військовослужбовців. Регулярна підтримка діалогу допомагає знаходити прихований потенціал і, як наслідок, підвищувати ефективність виконання завдань за призначенням.

Для аналізу ефективності внутрішніх комунікацій використовують як кількісні (опитування, анкетування співробітників), так і якісні методи (фокус-групи, розгорнуті інтерв'ю). Кількісні дозволяють охопити всіх працівників та отримати загальну вибірку, а якісні здатні краще та глибше дослідити внутрішній стан в компанії. Для отримання добрих результатів необхідно поєднувати обидва типи методів.

Військовий навчально-методичний poradnik "Внутрішні комунікації військового лідера, розроблений робочою групою офіцерів Центру морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України, роз'яснює сутність внутрішніх комунікацій командирів (начальників) з особовим складом, а також основним способам їх налагодження. У poradniku сформульовано основні принципи внутрішніх комунікацій військового лідера, а саме:

- повага до іншої думки;
- забезпечення та заохочення свободи вираження власної думки;
- правдивість і щирість;
- відкрите доведення перевіреної та правдивої інформації;
- уникнення розповсюдження чуток;
- жодних привілеїв;
- відсутність привілеїв для окремих груп особового складу, їх рівноправність та можливість, у відведений для цього час, вільного спілкування з командиром (начальником) з дотриманням вимог субординації та взаємоповаги;
- часовий пріоритет;
- своєчасність та лаконічність доведення інформації. Найгірше, коли військовослужбовці дізнаються про погані новини не від свого командира, а зповідомлень противника чи ЗМІ;
- точність і простота. Усі матеріали, призначені для внутрішніх комунікацій, повинні бути конкретними та доведені зрозумілою мовою;
- спостереження за поведінкою особового складу під час спілкування, для виявлення проблем всередині підрозділу (бойової команди, групи, розрахунку, екіпажу) та їх вирішення;
- регулярність, внутрішні комунікації ефективні при безперервному функціонуванні;
- змістовність та цікавість;
- актуальність, внутрішні комунікації повинні розкривати вчасно сутність і зміст того, що відбувається та відповідати інформаційним потребам особового складу [8].

У навчально-методичному poradniku також підкреслюється, що успіх командування, управлінської діяльності та лідерства залежить від того, чи зміг керівник налагодити ефективні внутрішні комунікації у підпорядкованій військовій частині (підрозділі).

Головне правило внутрішніх комунікацій військового лідера – це встановлення довірливих і лояльних відносин з підлеглими (послідовниками, побратимами).

Комунікації з особовим складом повинні працювати у всіх напрямках – вертикально – знизу вгору, згори вниз і за горизонтально. Але основним результатом цього процесу має бути наявність зворотного зв'язку і поінформованість людей [8].

Для системної організації внутрішніх комунікацій необхідно після кожного завдання та з певною періодичністю організовувати неформальний аналіз проведених дій. У цьому заході повинен брати участь командир особисто, оскільки під час такого неформального спілкування може бути з'ясована нова важлива інформація про події, що відбулися і вона допоможе удосконалити процес несення служби у майбутньому.

Військові науковці визнають, що інформаційна потреба людини не менш значуща за інші, такі як потреба у повітрі, їжі, воді, відпочинку та іншому. Інформаційний голод здатен паралізувати волю людини, перетворити її на безвольного спостерігача подій, що відбуваються навколо. Ще гіршою є ситуація, коли вакуум достовірної, вивіреної інформації заповнюється чутками, плітками або ворожою дезінформацією. Це є особливо неприйнятним, коли мова йде про військовослужбовця, тим більше, якщо він виконує завдання зі зброєю в руках.

З огляду на це, командир не має права плисти за течією в інформаційному потоці. Він сам повинен прокладати вірні шляхи і впевнено вести ними підлеглих. Саме командир має стати лідером колективної думки у військовій частині (підрозділі) для того, щоб сформувати згуртовану бойову команду, натхненну ентузіазмом самого лідера [8].

Для ефективної мотивації особового складу, потрібно регулярно та щиро спілкуватися з людьми. Відома нам з минулих часів і наразі найбільш широко розповсюджена система мотивування підлеглих, яка спирається лише на страху покарання повинна дійсно відійти у минуле. Адже страх – сумнівний мотиватор, який на психологічному рівні завжди викликати супротив, незадоволення, зворотню агресію. Більше того, загальновідомо, що страх пригнічує ініціативу, прагнення до удосконалення.

З необхідністю модернізації системи мотивування особового складу стикнулися свого часу і в збройних силах США. За основу взяли інтерв'ю генерала Джорджа Маршалла, які він надавав після проведення бойових дій за часів Другої світової війни та "Розбір виконання завдання" методом зворотного комунікаційного зв'язку з підлеглими, який застосовувався до 1970 року для розбору тактичних навчань. Під час створення професійної армії США на основі досвіду і методики генерала Дж. Маршалла сформували методику, яка отримала назву "Аналіз проведених дій" (After Action Review (AAR)). Вона зарекомендувала себе настільки ефективно, що знайшла широке застосування не тільки в арміях країн-членів НАТО, а й навіть у цивільному секторі:

бізнесових та фінансових колах, у всіх провідних корпораціях світу. Це перший і головний стандарт армій країн НАТО. Аналіз проведених дій – це універсальний комунікаційний спосіб професійного обговорення результатів виконання певного завдання або завдань за певний період часу (день, тиждень, місяць). Аналізу проведених дій є найбільш ефективним, якщо проводиться в неформальній обстановці. Сутність Аналізу проведених дій полягає у тому, що слово для розбору дій надається всім учасникам обговорення по чергові, а військовий лідер виступає не "суддею напроцесі", а лише посередником (режисером, модератором) обговорення. Це дозволяє всім учасникам заходу самостійно проаналізувати проведені дії в доброзичливій комунікаційній атмосфері [8].

Гарним прикладом організації системи внутрішніх комунікацій виступає пілотний проєкт Збройних Сил України, який було реалізовано у зоні проведення антитерористичної операції. У березні 2015 року, у рамках реалізації Стратегії комунікацій Збройних Сил України, було започатковано новий проєкт щодо організації дієвих внутрішніх комунікацій командирів з особовим складом щодо підтримки морально-психологічного стану підрозділів та інформування про виявлені проблеми відбулося створення високомобільних груп внутрішніх комунікацій, які на системній основі знаходилися у районах проведення антитерористичної операції та врегульовували проблемні питання служби. Задля втілення проєкту Високомобільних груп внутрішніх комунікацій було залучено матеріально-технічну допомогу від партнерів зі США, громадської організації "Дух Америки", а також – українську громадську організацію "Ініціатива Є+" [9].

Виконання завдань Високомобільних груп дозволило створити дієву систему внутрішніх комунікацій командирів з особовим складом, підтримувати та відновлювати морально-психологічний стан підрозділів, психологічну готовність виконувати бойові завдання. Дуже важливим елементом стала організація постійного зворотного зв'язку з військами та отримання достовірної інформації керівництвом Збройних Сил України з метою виявлення і оперативного вирішення проблемних питань, які негативно впливають на морально-психологічний стан особового складу. Мета і ціль проєкту – почути людей, підтримати їх, дати компетентні відповіді на запитання, які їх цікавлять.

Низка високомобільних груп внутрішніх комунікацій складалася із груп, до компетенції яких входили різні завдання: а саме - групи "Альфа" – групи інформаційно-психологічної підтримки, куди входили інспектор, ідеолог, військовий капелан і військовий психолог; групи "Бета" - до складу якої входили інспектори і концертні бригади, які забезпечували культурологічні потреби військовослужбовців; групи "Гама", яка була сформована з інструкторів бойової підготовки, які організовували заняття із питань коригування вогню, вогневої та фізичної підготовки, тактичної медицини прямо у місцях дислокації підрозділів; штабної групи "Омега", яка координувала всю діяльність та забезпечувала логістику і зв'язок з особовим складом.

Зазначений проєкт був успішним у практичній площині, згодом у рамках проєкту було підготовано низку методик, які впроваджуються у війську. Серед них, "Методика ситуаційного лідерства", "Методика вдосконалення авторитету командирів серед особового складу" та інші.

Основне завдання, яке виконувала кожна із Високомобільних груп внутрішніх комунікацій – подбати про українського воїна, особливо там, де сьогодні найважче. Подбати про стійкість його волі та глибину мотивації, про його морально-психологічний та духовний стан, турбота про українського воїна. Одне з наших завдань – достукатися до кожного, почути кожного, підтримати і допомогти [9].

Всі кандидати до складу високомобільних груп внутрішніх комунікацій проходили спеціальні практичні тренінги під керівництвом інструкторів Центру морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України. Практичній фазі передувала дистанційна підготовка з теоретичних питань, після чого впродовж трьох днів – набуття практичних знань. Слід відмітити, що учасники тренінгу розподілені на групи "Альфа" та "Чарлі". Перша група орієнтована на внутрішньо-комунікаційну роботу, вони досліджували рівень авторитету та лідерства командирів, друга – відповідали за оперативний психологічний супровід бойової діяльності. Кандидати до груп "Альфа" та "Чарлі" навчалися налагоджувати внутрішньо-комунікаційні процеси у військових колективах, психологічному супроводу підлеглого складу, специфіці проведення якісного інформування особового складу. Відібрані кандидати, які пройшли курс тренінгів були включені до складу груп і успішно працювали переважно на передових позиціях та оперативно надавали допомогу командирам у формуванні, підтриманні та відновленні морально-психологічного стану особового складу, щоб забезпечити якісне виконання підрозділом завдань за призначенням [10]. Зазначений пілотний проєкт підтвердив свій результат у практичній площині та заслуговує на продовження у службовій життєдіяльності військ.

Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Отримані результати свідчать, що ситуація із науковим супроводом процесу розбудови та удосконалення системи внутрішніх комунікацій в Україні складається неоднозначно. Безпекові виклики змушують дослідників активно шукати рішення в цій сфері в інтересах національної безпеки і оборони, однак єдиного підходу та системної роботи щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій, на жаль, не відбувається, що лише загострює застарілі проблеми та виклики. Зважаючи на це, необхідно зробити висновок, що системі внутрішніх комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил та загалом у секторі безпеки і оборони України потрібна ґрунтовна реформа на основі досвіду, набутого під час виконання завдань у районах бойових дій антитерористичної операції та операції Об'єднаних сил. Зазначена реформа має бути побудована на основі досвіду держав-членів НАТО, з урахуванням нових найкращих практик українських науковців, які можливо адаптувати до військової специфіки служби, а також на основі власного унікального досвіду, здобутого у період виконання бойових завдань за призначенням. А саме сформулювати візію та стратегію

удосконалення та розвитку внутрішніх комунікацій, створити ефективні канали для отримання ідей та зворотнього зв'язку із військовослужбовцями, забезпечити прозорість системи внутрішніх комунікацій на основі довіри та відкритого діалогу. Заходи реформи мають відбуватися при залученні громадськості, із залученням підрозділів Збройних Сил України, які забезпечують зовнішню комунікацію та відповідають за формування позитивного іміджу відомства. У рамках реформування використовувати методики, які сформовані на основі досвіду роботи у зоні бойових дій – “Методики ситуативного лідерства”, “Методики вдосконалення авторитету та інших командирів серед особового складу”

Приділяти увагу розважальній складовій внутрішніх комунікацій, беручи до уваги позитивний досвід держав-членів НАТО у зазначеному напрямку.

Пропозиції можуть увійти до контексту ґрунтовної реформи системи внутрішніх комунікацій, що має проводитись Головним управлінням морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України, яке є основним суб'єктом у сфері внутрішніх комунікацій Збройних Сил України.

Література.

1. Внутрішні комунікації: найкращі практики. Офіційний сайт Києво-Могилянської бізнес-школи <http://open.kmbs.ua/internal-communications-best-practices>
2. Журнал “Canadian Military Family magazine” <https://www.cmfmag.ca/>
3. Офіційний сайт Клубу Королівських Повітряних Сил Збройних Сил Сполученого Королівства Велика Британія та Північна Ірландія (Royal Air Force Club) <https://www.rafclub.org.uk/members>
4. Офіційний сайт Клубу Армії та Флоту Збройних Сил Сполученого Королівства Велика Британія та Північна Ірландія (The Rag Club) <https://therag.co.uk/>
5. Офіційний сайт Клубу Королівських Військово-Морських Сил Збройних Сил Сполученого Королівства Велика Британія та Північна Ірландія <https://www.navalclub.co.uk/>
6. Офіційний сайт Стрілецького клубу Збройних Сил Сполученого Королівства Велика Британія та Північна Ірландія (The Rifles Club). <https://theriflesnetwork.co.uk/>
7. Офіційний сайт Клубу Сил Спеціальних операцій Збройних Сил Сполученого Королівства Велика Британія та Північна Ірландія (Special Operations Club) <https://www.sfclub.org>
8. Внутрішні комунікації військового лідера. Порадник для офіцерів та сержантів. НУОУ 2020р. <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/04>
9. Прес-центр Українського кризис медіа центру. 2016 <https://uacrisis.org/uk/41189-high-mobility>
10. Офіційний сайт агентства Міністерства оборони України «Армія-інформ» <https://armyinform.com.ua/2019/11/pochuty-pidtrymaty-dopomogty-osnovne-zavdannya-vysokomobilnyh-grup-vnutrishnih-komunikaczij>

References.

1. Official site of Kyiv-Mohyla Business School, "Internal communications: best practices", available at: <http://open.kmbs.ua/internal-communications-best-practices> (Accessed 10 Nov 2020).
2. Canadian Military Family magazine, available at: <https://www.cmfmag.ca/> (Accessed 10 Nov 2020).
3. Royal Air Force Club, available at: <https://www.rafclub.org.uk/members> (Accessed 10 Nov 2020).
4. The Rag Club, available at: <https://therag.co.uk/> (Accessed 10 Nov 2020).
5. Official site of the Club of the Royal Navy of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, available at: <https://www.navalclub.co.uk/> (Accessed 10 Nov 2020).
6. The Rifles Club, available at: <https://theriflesnetwork.co.uk/> (Accessed 10 Nov 2020).
7. Official site of the Special Operations Club of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland (Special Operations Club), available at: <https://www.sfclub.org> (Accessed 10 Nov 2020).
8. Internal communications of the military leader. A guide for officers and sergeants, available at: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/04> (Accessed 10 Nov 2020).
9. Press center of the Ukrainian Crisis Media Center, available at: <https://uacrisis.org/uk/41189-high-mobility> (Accessed 10 Nov 2020).
10. Official site of the agency of the Ministry of Defense of Ukraine "Army-inform", available at: <https://armyinform.com.ua/2019/11/pochuty-pidtrymaty-dopomogty-osnovne-zavdannya-vysokomobilnyh-grup-vnutrishnih-komunikaczij> (Accessed 10 Nov 2020).

Стаття надійшла до редакції 19.11.2020 р.