

DOI: [10.32702/2307-2156-2021.6.29](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.29)

УДК 351.86

*I. В. Іжutowa,
начальник 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: 0000-0002-2614-7014*

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

*I. Izhutova,
Chief of the Department of Training Section of the educational and research center of strategic
communications in the sphere of security and defense of the National Defence University of
Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy, Kyiv*

PROPOSALS CONCERNING IMPROVEMENT OF STRUCTURAL AND LEGISLATIVE BASIS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN DEFENCE OF UKRAINE

Стратегічні комунікації (далі – СК) в сучасному динамічному світі є комплексним процесом, метою якого є розробка, просування й поширення необхідних наративів і меседжів організації задля формування й закріплення її позитивного іміджу, доведення до опонентів (противників) і цільових аудиторій своїх намірів і позицій, основних задач і досягнень. Це потужний інструмент досягнення своїх цілей, а також ефективний інструмент відбиття атак в інформаційній сфері.

В ході здійснення СК важливо пам'ятати про їх основні правила та принципи, які є єдиними як для сектору безпеки і оборони, так і для комерційних структур. На жаль, в сучасному "гібридному" вимірі іноді важко усвідомити успішність проведених заходів СК, тому важливо чітко визначити показники ефективності та виконання задля ефективної оцінки діяльності. Крім того, задля належного розвитку системи та налагодження синхронізації та координації зусиль у сфері оборони необхідно внести зміни в нормативно-правові акти щодо реалізації стратегічних комунікацій на державному рівні, зокрема в статті на підставі аналізу існуючих нормативно-правових актів надається рекомендація розроблення базового документу зі стратегічних комунікацій, подібного до документу – Політика НАТО зі стратегічних комунікацій (далі – Політика НАТО).

Strategic communications in modern dynamic world mean a comprehensive process aimed at developing, promoting, and disseminating organization narratives and messages for its positive image, informing adversaries and others, including target audiences on own intents, etc. This powerful and effective tool to achieve tasks and counter information attacks.

While implementing strategic communications it is important to remember the basic rules and principles which are similar both for security and defence sector and business. Sometimes it is

difficult to realize the effectiveness of strategic communications activities implementation, thus, it is necessary outline measurements of effectiveness and performance in order to evaluate effectively activities. Moreover, the efforts coordination and synchronization in defence it is needed to amend normative acts on strategic communications implementation at state level, especially, having analyzed current normative documents, the author provides recommendation to develop the basic document for strategic communications similar to the NATO Policy for Strategic Communications. Today imperfect organizational and legislative norms and absence of the strict structure of system organization at the state level impede the effective realization of strategic communications at ministerial and departmental levels.

Firstly, at state level the key elements of the NATO Policy for Strategic Communications could be sued for formation of the own document for strategic communications which could form the basis for development of ministerial policies. Surely, this basic document should incorporate key terms and definitions in line with current requirements and challenges. That is why we propose to develop the national strategic communications document.

Secondly, considering the world experience of strategic communications experience and continuous character of public administration and strategic communications, it is important to build the good structure and algorithm of cooperation among all strategic communications actors. Moreover, now we need strict organizational structure of strategic communications. We propose to use the experience of the United States and Great Britain and in any case consider the key audiences expectations.

Ключові слова: *стратегічні комунікації; політика стратегічних комунікацій; синхронізація комунікацій; політика НАТО зі стратегічних комунікацій; система стратегічних комунікацій.*

Key words: *strategic communications; strategic communications policy; communications synchronization; NATO strategic communications policy; strategic communications system.*

Постановка проблеми. Незважаючи на актуальність, значущість та всеосяжність процесу реалізації СК, на сьогоднішній день у державному управлінні на відміну від комерційного сектору існує суттєва проблема порушення комунікації, зокрема в умовах кризи, іноді нерозуміння її узгодженості по вертикалі та горизонталі й важливості включення до процесу комунікації саме керівників вищої ланки.

Крім того, недосконалі організаційно-правові засади та відсутність чіткої структури організації системи на державному рівні заважають ефективній реалізації СК на міністерському та відомчому рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В найактуальнішому документі – Стратегії воєнної безпеки України – акцентовано на важливості налагодження каналів комунікації з населенням та розвитку спроможностей сил оборони України щодо стратегічних комунікацій у сфері оборони та наголошено на досягненні цілей державної політики у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва з урахуванням умов та обмежень здійснюватиметься шляхом формування та реалізації: ефективної воєнної політики, стратегічного, зокрема оборонного, планування та планування оборони України, що ґрунтуються на євроатлантичних принципах, засадах демократичного цивільного контролю над силами оборони, стратегічних комунікацій та інформаційній політиці у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва, європейській та євроатлантичній інтеграції України [1].

Питання СК в новій історії України активно досліджується у працях А. Баровської, Д. Дубова, Д. Золотухіна, Л. Компанцевої, Ю. Лапутіної, Р. Марутян, Г. Почепцова, Т. Сивак, М. Шклярчук та інших.

У всіх роботах досліджується розвиток системи СК в Україні, її нормативно-правове врегулювання. Зокрема, Д. Дубов наголошує на тому, що “незважаючи на значну кількість досліджень (передусім – європейських та американських дослідників) та чимало запропонованих ними визначень, сьогодні ми все ще спостерігаємо істотні проблеми у єдиному та цілісному (навіть на інструментальному рівні) розумінні того, чим є стратегічні комунікації, як вони мають реалізовуватися та що є їх результатом” [2].

Метою статті є надання рекомендацій щодо організаційно-правових засад формування та розвитку системи стратегічних комунікацій у сфері оборони України відповідно до досвіду держав-членів НАТО та країн-партнерів.

Виклад основного матеріалу

Сучасний термін “стратегічні комунікації”, який є за своєю сутністю мультидисциплінарним, так як охоплює такі складові, як: публічна дипломатія, зв’язки з громадськістю, військові зв’язки з громадськістю (вони ж внутрішні комунікації), інформаційні та психологічні операції, у всіх наразі на слуху. Термін, який на державному рівні був запроваджений у Воєнній доктрині України 2015 року, що втратила чинності на підставі

Указу Президента № 121/2021 від 25.03.2021 [3], вже застарів. Крім того, проблематика формування та розвитку системи стратегічних комунікацій є все ще актуальною в Україні. Це стосується й сфери оборони. На сьогоднішній день відсутня чітко окреслена система організації СК в цілому в Україні, яка б була чітко врегульована нормативно-правовими актами. Тому виникає потреба у розробці таких актів.

Сьогодні у складі Міністерства оборони України сформовані директорати за різними напрямками, які розробляють політики – документи, що окреслюють діяльність за цими напрямками. Так, Директорат інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій Міністерства оборони України відповідає за розробку Політики Міністерства оборони України зі СК. Постає питання: яким чином може бути розроблена політика Міністерства оборони без існування подібного документу на державному рівні, який би окреслював інформаційну політику, визначав би суб'єктів СК, їх задачі тощо на державному рівні.

В Україні відсутнє поняття такого документу, як “політика”, що чинить певні перепони у розробці подібних документів за відповідними напрямками. В НАТО є Політика НАТО зі СК (далі – Політика НАТО) [4].

Політика НАТО окреслює, що задля ефективності необхідні чіткі визначення:

- а) основних цілей стратегічних комунікацій НАТО;
- б) ключових принципів реалізації стратегічних комунікацій НАТО;
- в) взаємозв'язку між різними інформаційними складовими в НАТО (публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військовими зв'язками з громадськістю, інформаційними та психологічними операціями);
- г) розподілу ролей та відповідальності суб'єктів комунікацій в НАТО.

В зазначеному документі, крім того, містяться визначення кожної окремої складової, мета та основні принципи.

Метою реалізації стратегічних комунікацій НАТО є:

- а) сприяння досягненню успішного проведення операцій, місій та заходів НАТО шляхом інтегрування планування зі стратегічних комунікацій в процес планування на оперативному та політичному рівнях;
- б) у тісній і постійній співпраці з державами-членами НАТО забезпечення інформування громадськості, розуміння та підтримки політики, операцій та інших заходів НАТО всіма аудиторіями;
- в) інформування громадськості та розуміння НАТО як невід'ємної частини загальних зусиль з публічної дипломатії.

Серед ключових принципів НАТО зі стратегічних комунікацій:

- а) узгодженість меседжу на всіх рівнях управління;
- б) активне включення в інформаційне середовище, включаючи через соціальні медіа, яке є оперативним та дією у відповідь;
- в) точність та ясність;
- г) результативність, яка, по можливості, повинна бути чітко визначена, виміряна та оцінена;
- д) комплексність зусиль та максимальне залучення всіх комунікаційних спроможностей НАТО та всіх наявних комунікаційних платформ для поширення необхідних меседжів;
- е) залучення громадської думки, за необхідністю.

Ці ж принципи могли б стати основою політики зі стратегічних комунікацій України або іншого рівнозначного документу. Схожим документом в свій час стала Доктрина інформаційної безпеки України [5], але зазначена доктрина охоплює питання інформаційної безпеки і містить механізм її реалізації. Стосовно СК, такий базовий документ відсутній.

Політика НАТО містить, між іншим, розподіл ролей і відповідальностей в організації, що дає чітке розуміння, за який напрям відповідає окремий суб'єкт. Крім того, надається взаємозв'язок між всіма суб'єктами.

Окрему увагу в документі приділено використанню соціальних медіа в цілях СК:

- а) використання соціальних медіа дозволяється всьому персоналу НАТО;
- б) соціальні медіа можуть використовуватися для обговорення та окреслення професійної та повсякденної діяльності цивільного та військового персоналу НАТО;
- в) проте, цивільний та військовий персонал НАТО не повинен використовувати соціальні медіа, якщо це порушує оперативну або організаційну безпеку або загрожує небезпекою будь-якому; розкриває конфіденційні обговорення або компрометує поточні переговори; є коментарем щодо політики Альянсу та держав-членів НАТО, що пов'язано із питаннями безпеки; порушує національне законодавство країн.

Сучасне інформаційне середовище по своїй сутності є кризовим, тому й передбачає системне реагування та комунікацію в умовах кризи, яка є як переламним моментом розвитку будь-якої організації та становить небезпеку для її існування, так й новою можливістю перевірки ефективності та можливості роботи за таких обставин. Цифровий характер, діджиталізація та кризові умови створюють плідне підґрунтя для порушення ефективності комунікацій, роз'єднання скоординованості між всіма елементами СК. Державне управління як складова політичного управління є сукупністю всіх форм реалізації державної влади в цілому; діяльність, спрямована на виконання законів та інших нормативно-правових актів шляхом різних форм владного впливу на об'єкти управління [6]. За своєю сутністю державне управління передбачає здійснення низки дій для реалізації поставлених завдань, взаємодію між суб'єктами та вплив об'єктів управління.

Таким чином, дослідження терміну СК в різних країнах демонструє зв'язок СК з ефективним державним управлінням, спрямованість на просування цілей держави, формування її позитивного іміджу з урахуванням національних інтересів та схожі принципи їх реалізації. Так, у Сполучених Штатах Америки в документі “Національний рамковий документ щодо стратегічних комунікацій” 2010 року “стратегічні

комунікації” визначені як синхронізація слів та дій та їх сприйняття вибраними аудиторіями, а також програм і заходів, спрямованих на комунікування та співпрацю із цільовими аудиторіями, включаючи заходи, які проводять фахівці зі зв'язків з громадськістю, публічної дипломатії та інформаційних операцій. В документі наголошено на тому, що будь-яка діяльність формує повідомлення, тому важлива синхронізація комунікації задля ефективного державного управління, планування та прийняття рішень [7]. Зокрема, важливо, що в зазначеному документі чітко визначений розподіл відповідальності державних органів щодо реалізації СК. Подібний розподіл був представлений в Доктрині інформаційної безпеки України 2016 року [8].

Словник військових та пов'язаних термінів Департаменту оборони США 2011 року окреслює СК як “зосереджені зусилля Уряду Сполучених Штатів для розуміння та залучення ключових аудиторій задля створення, посилення та забезпечення умов, сприятливих для просування інтересів, політики та цілей Уряду Сполучених Штатів за допомогою використання скоординованих програм, планів, тем, меседжів та продуктів, синхронізованих із застосуванням всіх національних інструментів” [9]. Але вже у Словнику військових та пов'язаних термінів Департаменту оборони США 2021 року термін СК відсутній, натомість надається термін “синхронізація комунікації командира (начальника, командувача, керівника) – процес координації та синхронізації наративів, тем, меседжів, демонстрацій, операцій та дій задля інтегрування та узгодженості із найнижчим тактичним рівнем крізь всі відповідні комунікаційні заходи” [10]. Простими словами скоординований процес повинен забезпечити передачу наративів, меседжів, там зовнішнім та внутрішнім аудиторіям. Суперечливість такого визначення полягає у швидкості поширення інформації в сучасному інформаційному світі, тому проактивний характер комунікації будь-якого органу з огляду на очікування аудиторій. Саме синхронізація та скоординованість можуть гарантувати те, що меседжі почуті та прийняті.

Британський підхід до визначення СК у секторі національної безпеки і оборони полягає у “просуванні національних інтересів за допомогою всіх оборонних засобів комунікації задля впливу на ставлення та поведінку людей”, а визначення СК в цілях оборони – просування національних інтересів за допомогою оборони як засобу комунікації для впливу на ставлення, віру та поведінку аудиторій” [11].

Через виникнення в свій час плутанини в США щодо розуміння сутності СК, у 2012 році був запропонований 5-етапний процес СК Департаменту оборони. Спочатку важливо визначити аудиторії та ті сприйняття, які очікуються від аудиторій, задля комунікації Департаменту оборони, потім прогноуються реакції на комунікацію Департаменту оборони. Згодом визначаються та розробляються плани для заповнення вакууму між тим, що Департамент оборони хоче комунікувати та що, скоріше, почує ключова аудиторія. На останньому етапі передбачається впровадження, моніторинг та оцінка, за необхідністю, внесення змін до плану [12]. США наголошують на тому, що СК є процесом інтегрування елементів сприйняття аудиторіями та стейкхолдерами під час прийняття рішень, планування та проведення операцій на кожному рівні.

В Європейському Союзі до сфери відповідальності підрозділу зі СК входить ефективна та достовірна комунікація, боротьба з дезінформацією, формування наративу та посилення загального медіасередовища та робота з громадянських суспільств у відповідних регіонах.

Суттєвим недоліком реалізації СК на національному рівні є відсутність чіткого алгоритму взаємодії між державними структурами за напрямком реалізації СК через відсутність вибудованої системи. Поява двох центрів – Центру протидії дезінформації на базі Ради національної безпеки і оборони України та Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики України – мають поставити собі за мету налагодження чіткої взаємодії всіх суб'єктів СК на державному рівні.

Загалом СК є певним комплексним філософським поняттям існування держави, захисту її цінностей та інтересів, оснований на наративі – історії, яка підкріплює рішення, які приймаються державними органами.

Висновки. Отже, по-перше, на державному рівні основні елементи Політики НАТО могли б бути використані для формування свого документу на рівні держави щодо СК, який став би основою для розроблення відомчих політик за цим напрямом. Безумовно, такий базовий документ повинен містити ключові терміни та визначення, оновлені відповідно до вимог та викликів сьогодення, тому пропонується розробка національного документу з СК.

По-друге, враховуючи світовий досвід реалізації заходів СК та нерозривність процесів здійснення державного управління та СК, важливо вибудувати чітку структуру та алгоритм взаємодії суб'єктів СК. Крім того, потрібно вибудувати чітку організаційну структуру системи СК. За основу може бути взятий як досвід США, так і досвід Великої Британії. Варто пам'ятати про ключові цільові аудиторії під час планування заходів СК, формування системи СК. У разі усвідомлення своїх аудиторій, розуміння їх прагнень та очікувань можна вибудувати ефективну комунікацію та успішно реалізовувати державне управління. Так само діє сьогодні недержавний сектор – працює зі своїми аудиторіями.

Список використаних джерел.

1. Указ Президента України №121/2021 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України” від 25 березня 2021 року “Про Стратегію воєнної безпеки України”. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>.
2. Д. Дубов. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. Стратегічні пріоритети № 4 (41), 2016. С. 9–23.
3. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#Text>.

4. NATO Strategic Communications Policy від 14 вересня 2009 року.
5. Указ Президента України №47/2017 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року “Про Доктрину інформаційної безпеки України”. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.
6. Поняття, сутність, форми і методи державного управління. URL: <http://studies.in.ua/ru/administrativnoe-pravo-seminary/3427-ponyattya-sutnst-formi-metodi-derzhavnogo-upravlnnya.html>.
7. National Framework for Strategic Communication, 2010. URL: <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf>.
8. Указ Президента України №47/2017 від 25 лютого 2017 року “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року “Про Доктрину інформаційної безпеки України”. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.
9. DOD Dictionary of Military and Associated Terms, 11 August 2011. URL: <https://www.acqnotes.com/Attachments/Joint%20Publication%201-02.pdf>.
10. DOD Dictionary of Military and Associated Terms, *U.S. Department of Defense*, January 2021. URL: <https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf>.
11. Joint Doctrine Note 2/19 “Defence Strategic Communication: an Approach to Formulating and Executing Strategy”. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/804319/20190523-dcdc_doctrine_uk_Defence_Stratategic_Communication_jdn_2_19.pdf.
12. DOD Strategic Communication: Integrating Foreign Audience Perceptions into Policy Making, Plans, and Operations, 24 May 2012. URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-12-612r.pdf>.

References.

1. President of Ukraine (2021), Decree “On Decision of Council of National Security and Defence of Ukraine”, available at: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (Accessed 10 June 2021).
2. Dubov, D. (2016), “Strategic communications: problems of conceptualization and practical realization”, *Stratehichni priorytety*, vol.4 (41), pp. 9–23.
3. President of Ukraine (2015), Decree “On Decision of Council of National Security and Defence of Ukraine dd September 2, 2015 “On new version of Military Doctrine of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#Text> (Accessed 10 June 2021).
4. NATO (2009), “NATO Strategic Communications Policy”, available at: https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1 (Accessed 10 June 2021).
5. President of Ukraine (2017), Decree “On Decision of Council of National Security and Defence of Ukraine dd December 29, 2016 “On Doctrine of Information Security of Ukraine”, available at: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374> (Accessed 10 June 2021).
6. <http://studies.in.ua/> (2021), “Notions, sense, forms and methods of public administration”, available at: <http://studies.in.ua/ru/administrativnoe-pravo-seminary/3427-ponyattya-sutnst-formi-metodi-derzhavnogo-upravlnnya.html> (Accessed 10 June 2021).
7. Federation of American Scientists (2010), “National Framework for Strategic Communication”, available at: <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf> (Accessed 10 June 2021).. URL:.
8. President of Ukraine (2017), Decree “On Decision of Council of National Security and Defence of Ukraine dd December 29, 2016 “On Doctrine of Information Security of Ukraine”, available at: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374> (Accessed 10 June 2021).
9. DOD (2011), “Dictionary of Military and Associated Terms”, available at: <https://www.acqnotes.com/Attachments/Joint%20Publication%201-02.pdf> (Accessed 10 June 2021).
10. DOD (2021), “Dictionary of Military and Associated Terms”, *U.S. Department of Defense*, available at: <https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf> (Accessed 10 June 2021).
11. UK Ministry of Defence (2019), “Defence Strategic Communication: an Approach to Formulating and Executing Strategy”, available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/804319/20190523-dcdc_doctrine_uk_Defence_Stratategic_Communication_jdn_2_19.pdf (Accessed 10 June 2021).
12. DOD (2012), “Strategic Communication: Integrating Foreign Audience Perceptions into Policy Making, Plans, and Operations”, available at: <https://www.gao.gov/assets/gao-12-612r.pdf> (Accessed 10 June 2021).

Стаття надійшла до редакції 20.06.2021 р.