

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису**

УДК: 355.1:32.019.5:659.4(043.5)

МИРОНОВИЧ ГАЛИНА АНАТОЛІВНА

ДИСЕРТАЦІЯ

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У
ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ АРМІЙ
КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО**

Спеціальність 281 – публічне управління та адміністрування
галузь знань 28 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного
управління та адміністрування

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

_____ / Галина МИРОНОВИЧ /

Науковий керівник – Колосовська Ірина Ігорівна, кандидат наук з
державного управління, професор

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Миронович Г.А. Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Львівська політехніка. Львів, 2025.

У дисертації вирішене актуальне наукове завдання, що полягає у науковому обґрунтуванні пріоритетних напрямів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України на основі урахування досвіду армій Альянсу у контексті реагування на виклики повномасштабної війни РФ проти України.

У дисертаційному дослідженні вперше запропоновано модель удосконалення механізмів реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України шляхом оптимізації нормативно-правового, організаційного, фінансового, кадрового та інформаційно-комунікаційного механізмів, метою якої є створення систематизованого та ефективного підходу до взаємодії військових структур з громадськістю, пошук оптимальних шляхів комунікації, взаєморозуміння та співпраці між Збройними Силами та громадськістю, що сприятиме покращенню відносин, підвищенню довіри громадськості до армії, а також забезпечить більш ефективне вирішення завдань національної безпеки та оборони. Реалізація даної моделі сприятиме підвищенню рівня виконання поставлених завдань перед Збройними Силами України, покращенню іміджу, збереженню конструктивної комунікації, демонстрації виваженості, оперативності реагування на загрози, передбачуваності, і як наслідок, – збільшення довіри до Збройних Сил України.

Автором удосконалено теоретичний підхід до розуміння сутності поняття «система зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України», під

яким запропоновано розуміти комплекс організаційно-комунікаційних заходів, спрямованих на підтримку відкритого діалогу, взаєморозуміння та співпраці між Збройними Силами та громадськістю з метою забезпечення прозорості та довіри між військовими та цивільними структурами, а також інформування громадськості про поточний стан забезпечення національної безпеки та наявну потребу у залученні громадян до оборони держави в умовах зростаючої глобалізації, технологічного розвитку та поширення збройних конфліктів. Актуальність запропонованого визначення полягає у тому, що зростання важливості громадської думки, доступ до інформації та відкритість управління стають ключовими аспектами сучасної оборонної стратегії.

Крім того, автором запропоновано удосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері зв'язків з громадськістю, у контексті чого доцільно: розробити та затвердити нормативно-правові акти, які передбачають обов'язкове проведення аналізу інформаційного простору та оцінки інформаційних впливів; прийняти нормативно-правові акти, що регулюють міжвідомчу взаємодію у сфері стратегічних комунікацій; розробити стратегію міжнародної співпраці у сфері стратегічних комунікацій; розробити методичні рекомендації та інструкції з визначення та аналізу цільових аудиторій; удосконалити Концепцію стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України у контексті кризового планування та управління як одного з елементів системи зв'язків з громадськістю. Впровадження цих змін та доповнень до Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України допоможе створити більш ефективну та злагоджену систему стратегічних комунікацій, здатну оперативно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати якісну взаємодію з громадськістю.

До того, вартими уваги є окреслені шляхи імплементації досвіду США щодо реалізації військових зв'язків з громадськістю на території України, а саме: включення до навчальних програм Військового інституту Київського

національного університету імені Тараса Шевченка спеціалізованих курсів, які охоплюють сучасні підходи до стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю, аналогічні тим, що викладаються в DINFOS; організація обміну досвідом і стажування українських офіцерів зі зв'язків з громадськістю в США; впровадження в структурах українських Збройних Сил підрозділів, аналогічних секції S-9, для координації взаємодії з цивільним населенням, урядовими та неурядовими організаціями; розробка інформаційних платформ; використання соціальних медіа; партнерство з громадськими організаціями та медіа; впровадження сучасних систем оповіщення для оперативного інформування цивільного населення про надзвичайні ситуації та військові операції; запровадження механізмів для збору та аналізу зворотного зв'язку від населення та партнерів для постійного вдосконалення комунікаційних підходів; розробка стратегічних комунікаційних планів, що допоможе створити ефективну систему військових зв'язків з громадськістю в Україні, сприяючи підвищенню довіри населення до Збройних Сил та забезпеченню ефективного реагування на виклики сучасного світу.

Автор ідентифікував методи та інструменти зв'язків з громадськістю, що використовуються в країнах-членах НАТО, на які доцільно звернути увагу у контексті реалізації стратегічних комунікацій в Україні: 1) загальні: прес-конференції, прес-релізи, інтерв'ю та медіа-зустрічі, соціальні мережі, офіційний веб-сайт, медіа-компанії, навчальні та освітні програми, прямий контакт; 2) вузькоспеціалізовані: військові навчання та демонстрації, військові паради та показові виступи, прес-тури, офіційні звіти та брифінги, військові музеї та виставки, інформаційні кампанії, документальні фільми та відео, освітні програми. Дані пропозиції враховують найновіші світові тенденції у сфері комунікацій, такі як використання новітніх технологій (AR, AI, гейміфікація), інтерактивність і багатоканальність та спрямовані на побудову прозорої та ефективної системи комунікацій ЗСУ, що дозволить

підвищити довіру громадськості, поліпшити інформаційне забезпечення та адаптувати комунікаційні стратегії до потреб різних цільових аудиторій.

Подальшого розвитку набуло наукове бачення ролі зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України, що включає: *інформування громадськості* (ЗСУ використовують засоби масової інформації та різноманітні комунікаційні канали для поширення інформації про свою діяльність, досягнення, стратегічні цілі та завдання); *взаємодія з громадськістю* (ЗСУ організовують відкриті заходи, такі як Дні відкритих дверей, виставки, демонстрації зброї та техніки); *формування довіри* (зв'язки з громадськістю спрямовані на підвищення довіри громадськості до ЗСУ шляхом відкритості, прозорості та ефективної комунікації); *реагування на громадський настрій та відгуки* (зв'язки з громадськістю дозволяють ЗСУ адекватно реагувати на громадський настрій та відгуки, враховувати їх у плануванні та виконанні своїх завдань та стратегій); *управління кризовими ситуаціями* (зв'язки з громадськістю відіграють важливу роль у керуванні кризовими ситуаціями та в управлінні реакцією на них); *залучення до соціальних проектів* (ЗСУ можуть використовувати зв'язки з громадськістю для залучення громадськості до соціально значущих проектів, таких як благодійність, захист навколишнього середовища, підтримка ветеранів тощо); *співпраця з громадськими організаціями* (зв'язки з громадськістю можуть включати співпрацю з різними громадськими організаціями та іншими представниками громадськості для спільного вирішення важливих питань). Врахування цих аспектів допоможе зміцнити зв'язки з громадськістю, підвищити рівень довіри та підтримки ЗСУ, а також ефективніше реагувати на виклики та загрози у сучасному інформаційному просторі.

Дисертантом також досліджено вплив сучасних інформаційно-комунікаційних механізмів на ефективність реалізації стратегічних комунікацій НАТО, зокрема на: *нормативно-правове забезпечення* (технології штучного інтелекту допомагають в аналізі відповідності

діяльності організації міжнародним стандартам і законодавству); *організаційне забезпечення* (сучасні системи управління проектами, платформи для відеоконференцій і цифрові засоби комунікації сприяють оперативному обміну інформацією, що особливо важливо під час проведення операцій, віртуальні офіси і хмарні сервіси забезпечують доступ до необхідних даних з будь-якої точки світу); *фінансове забезпечення* (системи аналітики і прогнозування на основі великих даних (Big Data) дозволяють краще планувати фінансові ресурси і виявляти можливі ризики та відхилення від бюджету); *кадрове забезпечення* (платформи для дистанційного навчання та онлайн-курси забезпечують постійне підвищення кваліфікації персоналу); *інформаційно-комунікаційне забезпечення* (використання цифрових платформ і соціальних мереж дозволяє оперативно розповсюджувати інформацію про діяльність НАТО та взаємодіяти з журналістами в режимі реального часу, платформи для аналізу громадської думки і соціальних медіа дозволяють оперативно отримувати зворотний зв'язок від громадськості, системи для проведення онлайн-опитувань і збору даних допомагають коригувати комунікаційні стратегії на основі актуальних даних). Зазначені технології сприяють прозорості, оперативності та взаємодії, що є ключовими складовими успішної комунікаційної стратегії, яка підтримує довіру громадськості до інститутів державного управління і підвищує транспарентність сучасної державної політики.

Ключові слова: зв'язки з громадськістю, стратегічні комунікації, НАТО, Збройні Сили України, публічне управління, національна безпека, інформаційна безпека, наратив, медіа, пропаганда, інформаційна війна, кризові комунікації, медіаграмотність, інформаційно-психологічні операції, громадянська культура.

ABSTRACT

Myronovych H.A. Improving the system of Public Affairs in the Armed Forces of Ukraine, considering the experience of the armies of NATO member states. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge «Public Administration and Management», specialty 281 «Public Administration and Management» – Lviv Polytechnic National University. Lviv, 2024.

The dissertation solves an urgent scientific task, which consists in the scientific justification of priority directions and practical recommendations for improving the system of Public Affairs in the Armed Forces of Ukraine based on considering the experience of the Alliance armies in the context of responding to the challenges of a full-scale war of the Russian Federation against Ukraine.

In the dissertation study, for the first time, a model for improving the mechanisms for implementing Public Affairs in the Armed Forces of Ukraine by optimizing regulatory, organizational, financial, personnel, and information and communication mechanisms is proposed, the purpose of which is to create a systematic and effective approach to the interaction of military structures with the public, the search for optimal ways of communication, mutual understanding and cooperation between the Armed Forces and the public, which will contribute to the improvement of relations, increase of public trust in the army, and also ensure a more effective solution of national security and defense tasks. The implementation of this model will contribute to increasing the level of performance of the tasks assigned to the Armed Forces of Ukraine, improving the image, maintaining constructive communication, demonstrating equanimity, responsiveness to threats, predictability, and as a result, increasing trust in the Armed Forces of Ukraine.

The author improved the theoretical approach to understanding the essence of the concept of «Public Affairs system in the Armed Forces of Ukraine», under which it is proposed to understand a complex of organizational and communication measures aimed at supporting open dialogue, mutual understanding and

cooperation between the Armed Forces and the public in order to ensure transparency and trust between military and civilian structures, as well as informing the public about the current state of ensuring national security and the existing need to involve citizens in the defense of the state in the conditions of growing globalization, technological development and the spread of armed conflicts. The relevance of the proposed definition lies in the fact that the growing importance of public opinion, access to information and openness of management are becoming key aspects of modern defense strategy.

In addition, the author proposed the improvement of regulatory and legal support in the field of public relations, in the context of which it is expedient to: develop and approve regulatory acts that provide for mandatory analysis of the information space and assessment of information impacts; to adopt normative legal acts regulating interdepartmental interaction in the field of strategic communications; to develop a strategy of international cooperation in the field of strategic communications; to develop methodological recommendations and instructions for defining and analyzing target audiences; to improve the Concept of strategic communications of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine in the context of crisis planning and management as one of the elements of the Public Affairs system. The implementation of these changes and additions to the Strategic Communications Concept of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine will help create a more effective and coherent system of strategic communications capable of responding promptly to crisis situations and ensuring high-quality interaction with the public.

In addition, the outlined ways of implementing the experience of the United States in the implementation of military relations with the public on the territory of Ukraine are worthy of attention, namely: the inclusion in the curricula of the Military Institute of Taras Shevchenko Kyiv National University of specialized courses that cover modern approaches to strategic communications and relations with the public, similar to those taught in DINFOS; organization of exchange of experience and training of Ukrainian Public Affairs Officers in the USA;

introduction of units similar to the S-9 section in the structures of the Ukrainian Armed Forces to coordinate interaction with the civilian population, governmental and non-governmental organizations; development of information platforms; use of social media; partnership with public organizations and media; implementation of modern notification systems for operationally informing the civilian population about emergency situations and military operations; introduction of mechanisms for collecting and analyzing feedback from the population and partners for continuous improvement of communication approaches; development of strategic communication plans, which will help to create an effective system of military relations with the public in Ukraine, contributing to increasing the public's trust in the armed forces and ensuring an effective response to the challenges of the modern world.

The author identified the methods and tools of Public Affairs used in NATO member countries, which it is advisable to pay attention to in the context of the implementation of strategic communications in Ukraine: 1) general: press conferences, press releases, interviews and media meetings, social networks, official website, media companies, training and educational programs, direct contact; 2) highly specialized: military exercises and demonstrations, military parades and demonstrations, press tours, official reports and briefings, military museums and exhibitions, information campaigns, documentaries and videos, educational programs. These proposals take into account the latest global trends in the field of communications, such as the use of the latest technologies (AR, AI, gamification), interactivity and multi-channel, and are aimed at building a transparent and effective communication system of the Armed Forces, which will increase public trust, improve information provision and adapt communication strategies to the needs of different target audiences.

The scientific vision of the role of Public Affairs in the Strategic Communications system of the Armed Forces of Ukraine, which includes: informing the public (the Armed Forces of Ukraine use mass media and various communication channels to disseminate information about their activities,

achievements, strategic goals and objectives); interaction with the public (the Armed Forces organize open events such as Open Door Days, exhibitions, demonstrations of weapons and equipment); building trust (public relations are aimed at increasing public trust in the Armed Forces through openness, transparency and effective communication); response to public mood and feedback (Public Affairs allow the Armed Forces to adequately respond to public mood and feedback, take them into account in planning and executing their tasks and strategies); crisis management (public relations play an important role in crisis management and response management); involvement in social projects (the Armed Forces can use public relations to involve the public in socially significant projects, such as charity, environmental protection, support for veterans, etc.); cooperation with public organizations (public relations may include cooperation with various public organizations and other representatives of the public to jointly solve important issues). Considering these aspects will help to strengthen relations with the public, increase the level of trust and support of the Armed Forces, as well as respond more effectively to challenges and threats in the modern information space.

The dissertation also researched the impact of modern information and communication mechanisms on the effectiveness of implementing NATO's Strategic Communications, in particular on: regulatory and legal support (artificial intelligence technologies help in the analysis of compliance of the organization's activities with international standards and legislation); organizational support (modern project management systems, video conferencing platforms and digital means of communication facilitate the prompt exchange of information, which is especially important during operations, virtual offices and cloud services provide access to the necessary data from anywhere in the world); financial support (analytics and forecasting systems based on big data (Big Data) allow better planning of financial resources and identifying possible risks and deviations from the budget); human resource support (platforms for distance learning and online courses ensure continuous improvement of staff qualifications); information and

communication support (the use of digital platforms and social networks allows for prompt dissemination of information about NATO activities and interaction with journalists in real time, platforms for analyzing public opinion and social media allow for prompt feedback from the public, systems for conducting online surveys and data collection help adjust communication strategies based on current data). These technologies contribute to transparency, efficiency and interaction, which are key components of a successful communication strategy that supports public trust in public administration institutions and increases the transparency of modern state policy.

Keywords: public affairs, strategic communications, NATO, the Armed Forces of Ukraine, public administration, national security, information security, narrative, media, propaganda, information warfare, crisis communications, media literacy, information and psychological operations, civic culture.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Опублікування праць, які відображають основні наукові результати дисертації:

1. Миронович Г.А., Колосовська І.І. Зв'язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України як типова модель комунікації у публічному управлінні. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 1(29). С. 57-70.

(Особистий внесок автора: визначено особливості зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України, проаналізовано основні компоненти функціонування стратегічних комунікацій у країнах-членах НАТО, обґрунтовано напрями імплементації стандартів НАТО у діяльність Збройних Сил України, розкрито роль стратегічних комунікацій у публічному управлінні;

Внесок Колосовської І.І.: узагальнено підходи до координації між суб'єктами стратегічних комунікацій, доповнено аналіз стандартів стратегічних комунікацій НАТО, здійснено загальне редагування тексту).

2. Myronovych H. Institutional support of public relations in the Armed Forces of Ukraine / *Social Studies: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12. P. 145-162. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1757449>

3. Миронович Г. А. Імплементація практичного досвіду армій країн-членів НАТО у вітчизняну систему зв'язків з громадськістю. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 1(18). С. 229-240.

4. Миронович Г.А. Підвищення ефективності публічного управління у сфері зв'язків з громадськістю на прикладі реалізації у Збройних Силах України: перспективи та рекомендації. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. (76/77). С. 100-103

5. Миронович Г. А. Рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління у сфері реалізації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 397-403

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації (тези, доповіді та інші матеріали наукових конференцій, конгресів, симпозіумів, тощо):

1. Миронович Г.А. Стандарти стратегічних комунікацій в арміях країн-членів НАТО / Перспективи розвитку науки і практики публічного управління України в поствоєнний період: матер. наук.-практ. конф. (12 травня 2022 р., м. Львів. НУ «Львівська політехніка, ІНДУ) / за наук. ред. проф. П. М. Петровського. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2022. С.47-49. <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/5/13/news/19575/konfpus12052022nova.pdf>

2. Миронович Г.А. Моніторинг інформаційного простору як одне з завдань зв'язків з громадськістю у єдиній системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України. Проблеми моніторингу інформаційного простору: наук.-практ. вебінар., 28 квіт. 2023 р.: тези доповідей / Міністерство оборони України, НУОУ імені Івана Черняхівського. – К.: НУОУ, 2023. – 104 с. ст. 23-27.

3. Миронович Г.А. Стратегічні комунікації в арміях країн-членів НАТО: досвід і перспективи // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали XX наук.-практ.конф.(18 травня 2023 р., Дніпро). – Дніпро: Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 2023. <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf.php>

4. Миронович Г.А. Внутрішньо-комунікаційна робота як потенційна функція органів зв'язків з громадськістю ЗС України: досвід та стандарти армій НАТО. Збірник матеріалів науково-практичного семінару “Система морально психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни” (м. Київ, 17 лист. 2023 р.). Київ : НУОУ, 2023. С 168. ст.100-103

5. Миронович Г.А., Миронович А.В. Зв'язки з громадськістю в Збройних Силах України як складова управління військами під час російсько-української війни. Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності (за досвідом забезпечення національної безпеки складовими сектору безпеки і оборони у ході російсько-української війни): Збірник тез доповідей науково-практичної конференції (Львів, 29-30 листопада 2023 р.). – Львів: НАСВ, 2023. – 381 с. С. 311.

ЗМІСТ

ВСТУП	17
1.1 Теоретико-методичні аспекти системи стратегічних комунікацій у дослідженні зв'язків з громадськістю	26
1.2. Властивості системи зв'язків з громадськістю у Збройних Сил України: публічно-управлінський аспект.....	46
1.3. Інституційне та нормативно-правове забезпечення зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України.....	62
Висновки за розділом 1	95
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У АРМІЯХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ	98
2.1. Аналізування структурного функціоналу стратегічних комунікації в арміях країн-членів НАТО	98
2.2. Вектори забезпечення зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України шляхом дослідження інформаційно-комунікаційних механізмів реалізації стратегічних комунікацій НАТО.....	123
2.3. Механізми реалізації системи зв'язків з громадськістю в контексті діяльності НАТО та можливості застосування в Збройних Силах України.	140
Висновки за розділом 2	155
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	158
3.1. Імплементация практичного досвіду армій країн-членів НАТО у систему зв'язків з громадськістю	158
3.2. Рекомендації щодо посилення ефективності публічного управління за рахунок зв'язків з громадськістю на прикладі їхньої реалізації у Збройних Силах України	179
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази та керівних документів зі зв'язків з громадськістю	204
Висновки за розділом 3	240
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	249
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ (СКОРОЧЕНЬ)

АСО – Оперативне командування Об'єднаних Збройних сил НАТО
АІК – Академія інформації та комунікації
CCDCOE – Кооперативний центр передового досвіду кіберзахисту
CDMA – Орган управління кіберзахисту
CIMIC – цивільно-військове співробітництво
CRAO – головний офіцер із зв'язків з громадськістю
СуОС – Оперативний центр кібербезпеки
DEEP – Програма удосконалення військової освіти (Defence Education Enhancement Programme)
DlCoD – Служба інформації та комунікації Міністерства Оборони
DINFOS – Оборонна інформаційна школа Міністерства оборони США
ЕСРАD – Управління з питань комунікацій та виробництва аудіовізуальної продукції Міністерства оборони Франції
ЕМІ – Школа іміджевих професій (Ecole des Metiers de l'Image)
ЕМW – протиборство в електромагнітному просторі
КРІ – ключові показники ефективності
MILDEC – введення в оману
MISO – військово-інформаційна підтримка операції
NCIA – Агентство комунікацій та інформації
OPSEC – безпека операцій
PR – зв'язки з громадськістю
PSYOP – психологічні операції
SACEUR – Об'єднані сили НАТО в Європі
SACT – Верховний головнокомандувач з питань трансформації
SHAPE – Верховне командування НАТО
SPS – Наука заради миру та безпеки (Science for Peace and Security)
StratCom COE – Центр передового досвіду зі стратегічних комунікацій НАТО
USAID – Агентство з міжнародного розвитку США

ZInfoABw – Інформаційний центр Бундесверу

АТО – Антитерористична операція

АУКК – адаптивне управління кризовими комунікаціями

БДПЛ – Бюро демократичних інститутів і прав людини

ЄС – Європейський Союз

ЗЗГ – зв'язки з громадськістю

ЗМІ – засоби масової інформації

ЗСУ – Збройні Сили України

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

КК – кризові комунікації

КМУ – Кабінет Міністрів України

КУ – Конституція України

МО США – Міністерство оборони Сполучених Штатів Америки

МОУ – Міністерство оборони України

НАТО – Організація Північноатлантичного договору

НУО – неурядові організації

ОБСЄ – Організація з безпеки і співробітництва в Європі

ОЗС НАТО – Об'єднані Збройні сили НАТО

ОК – Оперативне командування

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ООС – Операція Об'єднаних сил

ПвК – Повітряне командування

РНБО – Рада національної безпеки і оборони України

СТРАТКОМ - стратегічні комунікації

США – Сполучені Штати Америки

ЦТРС – Центральна телерадіостудія Міністерства оборони України
(«Військове телебачення України»)

ВСТУП

Актуальність теми. Система стратегічних комунікацій та її складова – зв'язки з громадськістю, в українському війську мають тривалий адаптивний характер та перебувають на стадії розвитку як ефективного інструменту державного управління, що є запозиченим від армій-країн членів НАТО, де СТРАТКОМ цілком успішно функціонує впродовж кількох десятиліть та має прямий вплив на цільові аудиторії. У процесі розбудови профільних структур, завданням яких є об'єднання довкола питань стратегічних комунікацій, слід підкреслити, що всі безпекові інституції у своєму складі мають підрозділи чи органи, які опікуються питаннями стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю. Підтримання ефективних комунікативних зв'язків з усіма стейкхолдерами є пріоритетним напрямком діяльності сектору безпеки та оборони України.

Ще з початку російської воєнної агресії у 2014 році сектор безпеки зосередив комунікаційні рухи на міністерствах та урядових організаціях, всіх гілках влади разом з їхніми інституціями, міжнародними та вітчизняними неурядовими організаціями, українських громадянах та місцевих органах державної влади, громадянах, які перебувають на тимчасово окупованих територіях та цільових аудиторіях, які знаходять всередині безпекових інституцій. Саме завдяки розвитку та поступу системи зв'язків з громадськістю стало можливим напрацювання інноваційних підходів та інструментів протидії гібридним комунікаційним загрозам. База нормативно-правових актів у країнах Альянсу постійно вдосконалюється, а відповідно – зазнає змін і модифікується, зважаючи на актуальні загрози, які виникають на комунікаційному полі країн. Відтак, в Україні також триває процес унормування доктринальних документів апарату СТРАТКОМУ та термінологічних змін у загальній базі зв'язків з громадськістю. Запровадження та швидке практичне застосування стратегічних комунікацій – це не просто данина моді чи новітній процес у глобалізованому світі, а прямий виклик державі у сфері забезпечення безпеки та оборони.

Дослідження наукових напрацювань як вітчизняних, так і зарубіжних вчених та науковців складають теоретичну основу дисертаційного дослідження. Низка науковців досліджували прикладні аспекти стратегічних комунікацій у сфері публічного управління та теоретичні методи у зв'язках з громадськістю у системі безпекового сектору держави, зокрема: В. Білоус, О. Войтко, Л. Кравченко, Т. Нікітюк, В. Арнаутова, Г. Дзяна, О. Гора, М. Гребенюк, В. Гридчина, І. Іжутова, О. Капштик, С. Колосок, В. Конаржевська, В. Кушнір, І. Колосовська, Г. Луцишин, І. Олійченко, М. Дітковська, Ю. Юрченко, М. Рачинська, І. Рябець, А. Савков, Т. Сивак, О. Сальнікова, О. Твердохліб, О. Чернобай, В. Міщенко, А. Шуляк, В. Шидлюх, С. Антоненко, Т. Самойленко, В. Семененко, А. Іващенко та ін. Втім, зважаючи на те, що останнім часом сфера стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю набула трансформаційних змін у нашій країні та є предметом дослідження багатьох вчених, досвід та великі обсяги специфічних завдань вимагають більш ретельного системного та комплексного вивчення особливо в контексті публічного управління. Наявні дослідження здійснювались на межі воєнних та військових теоретично-практичних напрацювань, а проекція військового досвіду на сектор цивільного публічного управління розкрита недостатньо. Зв'язки з громадськістю у військовій площині досліджувалися здебільшого частково та фрагментарно. Залишились відкритими низка аспектів функціонування, нормативно-правового вдосконалення СТРАТКОМУ на рівні публічного управління, опрацювання яких допоможе комплексно розв'язати проблеми стратегічних пріоритетів держави у час повномасштабного вторгнення рф. Окрім цього, чимало наявних досліджень міжнародних партнерів мало адаптовані до нормативно-законодавчої бази нашої країни. Малодослідженими є ефективні аспекти боротьби з ворожою пропагандою, деструктивними комунікативними вкидами та дезінформацією на рівні інституцій публічного управління за допомогою механізмів стратегічних комунікацій за зразком зв'язків з громадськістю Збройних Сил України.

Актуальність окреслених проблем зумовила вибір теми дисертаційного дослідження, визначила його науково-практичну спрямованість, структурну побудову і зміст, сформулювала мету і перелік завдань для її досягнення, означила предмет і об'єкт дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана згідно з планом наукової діяльності кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка». Тема дисертації затверджена Вченою радою Львівського регіональний інститут державного у правління Національної академії державного управління при Президентіві України (протокол №7/73 від 24.11.2020). У рамках науково-дослідної роботи «Трансформація медіа та цифрового інформаційного простору України під час російсько-української війни» (шифр «МЕЙНСТРИМ», номер державної реєстрації 0123U102208) було здійснено теоретичний аналіз ролі і місця цифрового інформаційного простору в системі національної безпеки, а також ролі лідерів думок національного медіапростору в процесі організації соціуму. Також результати дисертаційного дослідження використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток смарт-спеціалізації «креативні індустрії» у Львівській області» (номер державної реєстрації № 0123U100401). Зокрема, обґрунтовано шляхи оптимізації нормативно-правового, організаційного, фінансового, кадрового та інформаційно-комунікаційного механізмів, метою чого є створення систематизованого та ефективного підходу до взаємодії військових структур з громадськістю, здійснено пошук оптимальних шляхів комунікації, взаєморозуміння та співпраці між складовими Сил безпеки і оборони та громадськістю, а також забезпечення більш ефективного вирішення завдань національної безпеки та оборони, зокрема в межах надання інформаційних послуг у Львівській області (акт про використання результатів дисертаційної роботи від 12.02.2025).

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні пріоритетних напрямів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення відповідних *завдань*:

- розвинути сутність поняття «система зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України»;
- розвинути методичні положення щодо комплексного забезпечення зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України;
- удосконалити методичний підхід розробки та впровадження комплексної системи стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України;
- удосконалити напрями нормативно-правового забезпечення у контексті управління кризовими комунікаціями шляхом обґрунтування необхідності гармонізації законодавства України зі стандартами НАТО у сфері стратегічних комунікацій;
- розробити модель адаптивного управління кризовими комунікаціями.

Об'єкт дослідження – система зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України.

Предмет дослідження – напрями удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО.

Методи дослідження. Основою реалізації дослідницької мети слугує використання таких загальнонаукових і спеціально-наукових методів, як: узагальнення (для окреслення та систематизації теоретичних засад стратегічних комунікацій, системи зв'язків з громадськістю, політики національної безпеки, узагальнення основних положень наукових теорій); герменевтичний (дослідження, тлумачення та пояснення встановлених базових категорій основних понять зв'язків з громадськістю армій НАТО та стратегічних комунікацій в Україні); історичний, ситуаційний (для цілісного розуміння процесів, які домінують у стратегічних комунікаціях нині, але

їхнім особливостям передують хронологічна послідовність подій історичного характеру, а також для аналізу нормативно-правової бази, глибшого обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення системи зв'язків з громадськістю ЗСУ); діалектичний (для дослідження і аналізу зв'язків з громадськістю у країнах-членах Альянсу та Україні через вивчення різних раціональних точок зору); структурно-функціональний (для аналізування взаємозалежностей та зв'язків, які відбуваються у системі зв'язків з громадськістю у процесі актуальних змін, які викликані умовами повномасштабної війни з РФ); контент-аналіз (для узагальнення схожості та відмінних рис, динаміки порівнянь визначень ключових понять системи зв'язків з громадськістю, окреслених стандартами НАТО); системний (для аналізу усієї структури діючої системи стратегічних комунікацій в Україні та складової системи – зв'язків з громадськістю, розбір ключових елементів системи та встановлення структурних зв'язків між елементами); метод екстраполяції (для окреслення тенденцій поступу стратегічних комунікацій з врахуванням набутків минулого у арміях країн членів НАТО та врахування цих віх в майбутньому прогнозуванні негативних впливів через засоби системи зв'язків з громадськістю); моделювання (для узагальнення усіх положень дисертаційної роботи і формулювання висновків та рекомендацій).

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення системи зв'язків з громадськістю армій країн НАТО, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних дослідників; вітчизняна та міжнародна нормативно-правова база відповідного напрямку; офіційна статистична інформація: матеріали моніторингу статистичних досліджень (Міністерства Оборони України, Міністерства Ветеранів, Управління Стратегічних комунікацій МОУ, Директорат інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій Міністерства оборони України, Управління преси та інформації Міністерства Оборони України; дані соціологічних, економічних досліджень, прогнозів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у науковому обґрунтуванні пріоритетних напрямів та практичних рекомендацій щодо

удосконалення системи зв'язків з громадськістю у збройних силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО, де:

вперше:

- розроблено модель адаптивного управління кризовими комунікаціями (АУКК), що базується на принципах ситуаційної гнучкості, інтегрованого моніторингу інформаційного простору, централізованого координаційного управління та оцінки ефективності комунікаційних заходів у реальному часі. Застосування моделі передбачає використання автоматизованих систем аналізу ЗМІ та соціальних мереж, розробку універсальних сценаріїв реагування, попереднє формування ключових меседжів та впровадження системи «єдиного голосу» у комунікаціях Збройних Сил України;

удосконалено:

- напрями нормативно-правового забезпечення у контексті управління кризовими комунікаціями шляхом обґрунтування необхідності гармонізації законодавства України зі стандартами НАТО у сфері стратегічних комунікацій. Запропоновано зміни до законодавчих та підзаконних актів, що регламентують організацію інформаційної діяльності, взаємодію державних структур з громадськістю та медіа, механізми запобігання дезінформації, а також заходи з підготовки персоналу у сфері кризових комунікацій;

- методичний підхід розробки та впровадження комплексної системи стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України шляхом імплементації міжнародного досвіду, що допоможе підвищити довіру населення до Збройних Сил та забезпечити ефективне реагування на виклики сучасного світу;

набули подальшого розвитку:

- сутність поняття «система зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України», під яким запропоновано розуміти комплекс організаційно-комунікаційних заходів, спрямованих на підтримку відкритого діалогу, взаєморозуміння та співпраці між Збройними Силами та громадськістю з метою забезпечення прозорості та довіри між військовими та цивільними

структурами, а також інформування громадськості про поточний стан забезпечення національної безпеки та наявну потребу у залученні громадян до оборони держави в умовах зростаючої глобалізації, технологічного розвитку та поширення збройних конфліктів, що на відміну від існуючих підходів враховує тенденції зростання важливості громадської думки, доступу до інформації та відкритості управління, що стають ключовими аспектами сучасної оборонної стратегії;

– методичні положення щодо комплексного забезпечення зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України на основі актуалізації сучасних інформаційно-комунікаційних механізмів реалізації стратегічних комунікацій НАТО, що сприятиме прозорості, оперативності та взаємодії, тобто ключовим складовим успішної комунікаційної стратегії, яка підтримує довіру громадськості до інститутів державного управління і підвищує транспарентність сучасної державної політики.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів дисертації полягає у впровадженні удосконалених методів функціонування зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду та практик роботи системи у арміях країн Північноатлантичного альянсу. Окремі результати виконаного дослідження було використано у практичній діяльності військової частини в/ч А0780 (Довідка № 173/135/ПС від 21.02.2025) та 58 будинку офіцерів (м. Львів) (Довідка № 96 від 17.02.2025).

Окремі положення і результати дисертації використовуються в освітньому процесі під час викладання дисциплін: «Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування») та «Адміністративний менеджмент у приватних та публічних фінансах» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування») у Національному університеті «Львівська політехніка» (Довідка №67-01-197 від 12.02.2025); «Основи медіа культури» (для курсантів другого

(магістерського) рівня вищої освіти спеціальність 034 Культурологія, галузь знань - 03 Гуманітарні науки, спеціальність, освітньо-професійна програма Військова культурологія) у Національній академії сухопутних військ (Акт від 06.06.2024); «Теорія і практика військової журналістики» (для курсантів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальність 061 Журналістика, галузь знань - 03 Гуманітарні науки, спеціалізації «Військова журналістика») у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Акт від 23.05.2024); «Бренд-білдінг в системі маркетингових комунікацій», «Бренд-менеджмент у ЗМІ» (для студентів бакалаврського рівня вищої освіти спеціальність 061 Журналістика, галузь знань - 03 Гуманітарні науки) у Львівському національному університеті імені Івана Франка (Акт від 24.06.2024).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним, науковим дослідженням. Усі наукові результати, викладені в роботі, отримані автором особисто. Особистий внесок дисертанта у наукових працях, опублікованих у співавторстві, зазначено в переліку публікацій за темою дисертації. Зокрема дисертантом у статті, яка була опублікована у співавторстві, досліджено нормативно-правову базу системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України, здійснено її систематизацію та виявлено труднощі її імплементації, у тезах – визначено роль та практичну складову запровадження понять та визначень системи зв'язків з громадськістю армій країн Альянсу та українського війська, особливо при здійсненні врегулювання викликів.

Апробація результатів дослідження. Викладені у дисертації положення доповідалися та були обговорені на міжнародних та вітчизняних наукових і науково-практичних конференціях, у тому числі міжнародних, семінарах, круглих столах, а саме: Науково-практичних конференціях «Перспективи розвитку науки і практики публічного управління України в пост воєнний період» (м. Львів, 2022), «Проблеми моніторингу інформаційного простору» (м. Київ, 2023), «Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України» (м. Дніпро, 2023),

«Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності (за досвідом забезпечення національної безпеки складовими сектору безпеки і оборони у ході російсько-української війни)» (м. Львів, 2023), Науково-практичного семінару «Система морально психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни» (Київ, 2023).

Публікації. Основні результати дисертації викладено у 10 наукових працях, зокрема: п'яти статтях, з них: у чотирьох статтях, опублікованих в наукових фахових виданнях України з державного управління, одній – в зарубіжному науковому періодичному виданні за напрямом, з якого підготовлено дисертацію, 5 тезах доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації – 284 сторінок, із них основного тексту – 233 сторінок (10,7 авторських аркушів), що включає 14 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 222 найменування, додатків – 2.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

1.1 Теоретико-методичні аспекти системи стратегічних комунікацій у дослідженні зв'язків з громадськістю

Система стратегічних комунікацій є надзвичайно важливою як для публічного управління, так і для військових структур, оскільки вона включає в себе цілеспрямовану діяльність зі створення, підтримання та зміни уявлень та поведінки цільових аудиторій. Основною метою стратегічних комунікацій є забезпечення єдності дій і досягнення конкретних цілей шляхом ефективного інформаційного впливу.

У контексті публічного управління стратегічні комунікації допомагають створювати прозорість та відкритість у відносинах між державними органами та громадськістю. Це включає в себе розробку та впровадження інформаційних кампаній, які спрямовані на підвищення обізнаності громадян про діяльність уряду, формування довіри до державних інституцій та сприяння активній громадській участі.

У військовому управлінні стратегічні комунікації мають ще більш специфічний характер. Крім того, важливим елементом стратегічних комунікацій є зв'язки з громадськістю, які сприяють налагодженню діалогу між урядом та суспільством, що, у свою чергу, дозволяє ефективніше реагувати на потреби та очікування громадян. Це особливо актуально в умовах кризи, коли довіра до державних інституцій може бути під загрозою.

Дана проблематика має велику актуальність у сучасному світі, особливо в контексті глобальних геополітичних змін, технологічного розвитку та зростаючої небезпеки від інформаційної війни та збройних конфліктів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Стратегічні комунікації в контексті поширення сучасних глобальних
проблем та викликів

Сучасні проблеми та виклики	Сутність та зміст	Роль зв'язків з громадськістю
Публічне управління	В умовах сучасного інформаційного суспільства збільшується значення ефективного взаємодії державних органів з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.	Система стратегічних комунікацій допомагає управляти іміджем та інформаційним впливом, щоб забезпечити підтримку для різних ініціатив та політик.
Військове управління	У контексті військових операцій та конфліктів, інформаційний аспект стає ключовим для досягнення стратегічних цілей.	Система стратегічних комунікацій допомагає забезпечити правильне розуміння операційної обстановки, мотивацію особового складу та вплив на громадську думку як у власній країні, так і за її межами.
Інформаційна війна	У сучасному світі інформаційні конфлікти стають все більш важливими і складними.	Вражаючи психологічний та інформаційний фронти, система стратегічних комунікацій дозволяє керувати наративами, контролювати розповсюдження інформації та забезпечувати довіру до власної сторони.

Джерело: власна розробка автора

Отже, система стратегічних комунікацій є незамінною складовою як у сфері публічного управління, так і у військовому контексті, оскільки вона дозволяє ефективно впливати на цільові аудиторії, керувати інформаційним простором та досягати стратегічних цілей.

Щоб суспільство розвивалося стабільно в напрямку демократизації, державна влада має демонструвати інформаційну відкритість. Якраз завдяки владним прозорим діям впроваджуватиметься ефективна політика, здійснюватиметься громадський контроль та суспільство більше довірятиме владі. В кожній демократичній країні владою в обов'язковому порядку має бути дотримано встановлених правил, відповідно до яких громадяни інформуються про її роботу, та застосовано інструменти, за допомогою яких громадськість залучається до процесу, в ході якого розбудовується державна політика та оцінюється якість її втілення.

У той же час, загальновідомо, що публічне управління, як впливає з формулювання, у своїй основі має взаємодію держави й громадськості. Тож важливо, щоб соціум був налаштований підтримувати діяльність держави чи, щонайменше, розуміти її. Щоб це відбувалося, громадяни мають бачити, що держава дотримується єдиної позиції в інформаційному просторі, коли спрямовані на соціум комунікативні посили, по-перше, не заперечують один одного та відповідають тому, що очікують громадяни, а по друге – служать втіленням державної діяльності та здійснюють вплив на те, як вона сприймається у фізичному середовищі.

Протягом останніх десятиліть поняття «стратегічні комунікації» ввійшло в академічний дискурс як на світовому, так і на вітчизняному рівні, набираючи значної популярності та потребуючи глибшого наукового вивчення. Як явище, феномен, стиль та процес управління, стратегічні комунікації виникли наприкінці минулого століття, хоча деякі їхні складові вже досліджені та активно використовуються в публічному управлінні, зокрема: публічна дипломатія, зв'язки з громадськістю, співпраця зі ЗМІ та інші аспекти.

Стратегічні комунікації в царині, що відповідає за військові дослідження США, зародилися 2001 року, після того, як сталися терористичні акти 11 вересня, їх вважали важливою складовою процесу, спрямованого на те, щоб здобути політичні, економічні та військові цілі, насамперед, у світових масштабах. Стратегічні комунікації виступають ключовим механізмом, яким країна-переможниця користується, щоб здобути стратегічну мету на міжнародній арені.

Стратегічні комунікації відіграють ключову роль у роботі міжнародної міжурядової організації НАТО, спрямовуючись на підтримку політичних стратегій, операцій та ініціатив для досягнення цілей Альянсу. Проте експерти НАТО акцентують увагу на необхідності систематичного аналізу та постійного удосконалення стратегічних комунікацій у контексті сучасних

глобальних викликів, накопиченого практичного досвіду та використання новітніх управлінських та інформаційно-комунікаційних інструментів.

Вітчизняна наукова галузь розпочала більше цікавитися стратегічними комунікаціями останніми роками, це відбулося внаслідок того, що набагато складнішими стали суспільні, міжнародні та внутрідержавні взаємини. Оскільки з'явилися стратегічні акти з викладеним баченням того, яким чином розвиватиметься держава, необхідно шукати нові ефективні методологічні механізми, щоб їх впроваджувати, а також виникла потреба організувати узгоджену співпрацю між суб'єктами публічного управління, інституціями громадянського суспільства й бізнес-структурами, аби визначати цілі, прогнозувати, планувати та програмувати державний соціально-економічний розвиток.

Поняття стратегічних комунікацій є невід'ємним об'єктом даного дослідження через прямий зв'язок зі зв'язками з громадськістю, є системними комунікативними зв'язками між органами публічної влади та різними аудиторіями: як національними або ж внутрішніми, так і міжнародними, або зовнішніми, які спрямовані на встановлення довготривалих зв'язків між цими органами та сприяють узгодженості та визначеності між усіма суб'єктами системи.

Насамперед встановимо, якою суттю володіють два ключові компоненти поняття «стратегічні комунікації», а саме поняття «стратегічний» і «комунікація». За тлумачним словником «стратегія» визначається як «мистецтво економічного, суспільного і політичного керівництва масами, яке має визначати головний напрям їхніх дій, вчинків, а також як спосіб дій, лінія поведінки кого-чого-небудь» [12, с. 1399]. «Комунікація» має значення як «обмін інформацією, спілкування. Масова комунікація – процес інформування широких мас із використанням технічних засобів» [12, с. 562].

Стратегічні комунікації в царині публічного управління спрямовані на те, аби відносини між владою та соціумом були сумісними. Однак цей напрям, залежно від того, якою виступає структура публічного управління,

характеризується власною особливістю щодо змісту й комунікативних елементів [161, 215, 217]. Попри відмінність, що існує у функціональній складовій та масштабах охоплення, між усіма структурами публічного управління все-таки існує зв'язок. Кожна структура публічного управління виконує своє завдання, тож стратегічні комунікації, якими володіє відповідна сфера публічного управління, характеризується власною специфікою і щодо змісту, мається на увазі склад та суть головних компонентів комунікації, і щодо методологічного наповнення – йдеться про принципи й системи, відповідно до яких втілюються стратегічні комунікації [163, 169].

У вітчизняній науковій літературі теж сформулювались різноманітні підходи до визначення поняття «стратегічні комунікації». Ця різноманітність пояснюється відмінністю підходів та суб'єктів, які застосовують стратегічні комунікації: державні установи, міжнародні організації, органи влади, підприємства тощо. Зокрема, згідно з діяльнісним підходом поняття «стратегічні комунікації» науковці розглядають у таких вимірах:

- «один із перших чотирьох глобальних напрямків комунікації в державному управлінні, поряд з кризовими, масовими та міжособистісними комунікаціями, та визначаються як вид діяльності» [44, с. 93];

- «узгоджені дії, повідомлення, образи та інші форми представлення або взаємодії, призначені для інформування, впливу або переконання суспільства з метою підтримки національних інтересів; систематична серія довготривалих і послідовно пов'язаних між собою дій, що проводяться через стратегічні, операційні і тактичні рівні, які дозволяють зрозуміти цільові аудиторії і канали, де може бути розміщене повідомлення для встановлення потрібних типів поведінки цільової аудиторії» [213, с. 28; 8];

- «комплекс заходів, направлених на управління цільовими аудиторіями як всередині країни, так і за її межами, що складається з трьох частин: зв'язки з громадськістю, суспільна дипломатія й інформаційні операції» [221, с. 2];

– «система взаємопов'язаних дій, що здійснюється на стратегічному, оперативному і тактичному рівні управління, яка направлена на досягнення розуміння інтересів і потреб цільових аудиторій і яка виявляє ефективні методи і механізми активації і підтримки певних типів поведінки з боку цих аудиторій» [194].

Згідно з процесним підходом поняття «стратегічні комунікації» науковці розглядають у таких вимірах:

– «процес, який лежить в основі забезпечення національної безпеки України в цілому й реалізації державних інтересів, в т.ч. в інформаційній сфері, та до здійснення якого залучені не лише суб'єкти стратегічних комунікацій, а й суб'єкти з інших сфер діяльності; стратегічна взаємодія й взаємовплив в інформаційному середовищі між окремими суб'єктами (державними, чи визначеними для виконання державних цілей), що полягає у всебічному залученні можливостей кожного окремого компонента стратегічної комунікації у комплексі або відокремлено, та спрямовані на досягнення визначеної мети» [86];

– «процес синхронізації дій, образів й слів, що має на меті досягнення бажаного ефекту» [195];

– «процес, який базується на основі фактичних даних, орієнтованих на встановлення довгострокових відносин з громадянами, нерозривно пов'язаних зі стимулюванням позитивних та вимірюваних поведінкових і соціальних змін» [33, с. 48];

– «процес, призначений для координації комунікацій (словами та вчинками) між міжвідомчими акторами з метою зміцнення їх стратегічного ефекту. Для цього стратегічні комунікації використовують весь існуючий досвід та знання, які можна знайти в різноманітній інформації та відділах комунікацій. Мета стратегічних комунікацій – це сприяння формуванню поведінки цільових аудиторій, яка є сприятливою для цілей суб'єктів діяльності і, таким чином, формування операційного середовища» [212, с. 10];

– «процес, направлений на роботу з цільовими аудиторіями зі створення, укріплення і збереження сприятливих умов для просування національних інтересів і цілей шляхом скоординованої інформації, комплексних планів, програм дій і синхронізації з іншими елементами національної влади» [207, с. 3].

Згідно з системно-синергетичним підходом поняття «стратегічні комунікації» науковці розглядають у таких вимірах:

– «використання слів, дій, зображень чи символів для впливу на масову свідомість для формування мотивації і усвідомлення політичних інтересів міжнародних акторів або для досягнення поставлених цілей» [197, с. 4];

– «інструментом формування позитивного іміджу органів державної влади, що покликаний забезпечувати різні форми взаємодії між державою та громадянськістю на основі узгодження спільних потреб, інтересів, позицій та налагодження співпраці» [166, с. 158];

– «один з керівних чинників національної стратегії безпеки, оскільки вони, пояснюючи наміри або дії міжнародних акторів, сприятимуть використанню комунікативного впливу як у безпековій, так і зовнішньополітичній сферах, тобто вони є невід'ємною складовою стратегічного планування і здійснення політики» [187, с. 4, 18];

– «скоординовані урядом держави зусилля, спрямовані на розуміння цільової аудиторії з метою створення, зміцнення та збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, політики та цілей держави через використання узгоджених концепцій, стратегій доктрин і програм, планів, тем, меседжів і продуктів, поєднанні та синхронізовані з діями усіх елементів національної могутності» [88, с. 350].

Наступний вагомий елемент, що характеризує термін «стратегічні комунікації», полягає в усвідомленні їх у ролі впливового явища, яке ґрунтується на правді, схильному до достовірних відомостей, тож до них варто ставитися як до «доброчесних переконань» на противагу обману,

маніпулятивним, пропагандистським діям – тим неадекватним варіантам впливу, які характеризуються нестійкістю в нинішньому інформаційному просторі й через які теперішні та майбутні повідомлення, а також докладені зусилля втрачають довіру. Важливо, аби стратегічні комунікації були спрямовані на те, аби створювати й підтримувати спільні цінності, знаходити нові сенси, сприяти діалогу та спільній роботі між публічною владою і головними аудиторіями.

Узагальнюючи наведені визначення, можемо розкрити суть стратегічних комунікацій у публічному управлінні через три підходи (табл. 1.2). Ці три підходи до стратегічних комунікацій у публічному управлінні мають свої особливості і підходять для різних контекстів і завдань. Діяльнісний підхід фокусується на результативності діяльності через комунікаційні стратегії. Процесний підхід зосереджений на самому процесі комунікації та взаємодії між учасниками. Системно-синергетичний підхід бачить стратегічні комунікації як взаємозв'язану систему, де взаємодія компонентів призводить до синергетичного ефекту.

Таблиця 1.2

Підходи щодо розуміння суті стратегічних комунікацій у публічному управлінні

Назва підходу	Сутність стратегічних комунікацій
Діяльнісний підхід	Активність в рамках публічного управління, система узгоджених дій, повідомлень та образів, що реалізуються державними органами спільно зі стейкхолдерами для впливу на переконання та поведінку цільових аудиторій, з метою досягнення стратегічних цілей та захисту національних інтересів.
Процесний підхід	Процес координації комунікаційної діяльності, спрямований на встановлення довгострокових відносин з цільовими аудиторіями та зміцнення їх стратегічного ефекту. Цей процес включає синхронізацію цілей та дій, постійну інформаційну взаємодію із зацікавленими сторонами та вимірювання соціальних змін.
Системно-синергетичний підхід	Координоване використання комунікативних можливостей державних органів та всіх компонентів системи, спрямованих на підтримку державних цілей. Цей підхід поєднує слова, дії, смисли та символи для впливу на масову свідомість та поведінку, і використовує досягнення різних наукових напрямків для ефективності комунікаційного процесу та забезпечення національної безпеки.

Джерело: систематизовано автором [44, 194, 86, 195, 197, 88]

Таким чином, у науковій літературі стратегічні комунікації розглядаються як основа управлінської діяльності та процесу з одного боку, і як управлінська технологія – з іншого. Загальна сутність стратегічних комунікацій полягає у використанні власного комунікаційного потенціалу та можливостей інших учасників для здійснення інформаційного впливу на цільові аудиторії з метою зміни їх сприйняття та поведінки для досягнення стратегічних цілей.

Варто згадати твердження, яке було введено НАТО, що є базовим та офіційно закріплено у Стратегії інформаційної безпеки, де зазначено, що стратегічні комунікації – це «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави» [135].

Більш узагальнене визначення подано у словнику «Стратегічні комунікації», у якому зазначено, що «стратегічні комунікації мають п'ять складових, що об'єднують, координують, активізують і використовують ресурси та можливості політики, державного управління, маркетингу, журналістики, соціології, психології, бізнесу й реклами» [161]. Стратегічні комунікації, фактично, означають обмін (під час спілкування) смислами/ідеями на підтримку національних цілей (тобто стратегічно).

Метою стратегічних комунікацій у публічному управлінні є «управління сприйняттями та поведінкою цільових аудиторій, тому мають бути вивчені та враховані їх цінності, ментальні уявлення, бажання тощо, саме вони сприяють встановленню довготривалих відносин, взаєморозумінню й ефективній взаємодії у процесі реалізації стратегій, реформ та запровадження суспільно важливих змін. Варто зазначити, що нині йде активна наукова дискусія щодо компонентів стратегічних комунікацій, які закріплено низкою офіційних визначень: – управління дипломатією, інформацією, Збройними Силами та економікою, що охоплює всіх міжнародних акторів і містить системну оцінку значущості стратегічних

комунікацій у зовнішній і безпековій політиці країни; – інвестиція в громадську дипломатію в різноманітних сферах, щоб налагодити контакти між зовнішньою політикою ЄС і громадянами та краще інформувати партнерів про здійснювану політику; – публічна дипломатія, зв'язки із громадськістю, військові зв'язки із громадськістю, інформаційні та психологічні операції» [122]. Стратегічні комунікації здійснюється відповідно до трьох основних форм (рис. 1.1). Існує й більш розширена класифікація компонентів системи стратегічних комунікацій [122].



Рис 1.1. Основні форми здійснення стратегічних комунікацій

Джерело: згруповано автором [122]

Отже, стратегічні комунікації у галузі публічного управління націлені на гармонізацію відносин між владою та суспільством. Проте, залежно від структури публічного управління, цей аспект має власну специфіку у контексті наповнення змістом та комунікаційних аспектів. Хоча структури публічного управління можуть відрізнятися за функціональним складом та масштабами, вони все ж пов'язані між собою. Кожна з них має власні завдання, що призводить до унікальних особливостей стратегічних комунікацій у кожній окремій структурі. Ці особливості виявляються як у змісті, враховуючи склад та зміст основних елементів комунікаційного

процесу, так і у методологічному підґрунті, враховуючи принципи та системи реалізації стратегічних комунікацій.

Нинішня управлінська діяльність неможлива без зв'язків із громадськістю або паблік рілейшнз (PR). Завдяки цьому невід'ємному компоненту формується атмосфера, в якій злагоджено взаємодіють громадськість та організації, партнери в царині суспільного життя. Підґрунтям такої взаємодії виступає правдива й повна інформація. Нинішній рівень, на якому перебуває розвиток зв'язків з громадськістю, дуже перспективної управлінської функції та системи комунікацій у галузі державного управління, актуалізує розуміння того, що вона пов'язана не тільки з процесом, у ході якого зростає ефективність державного управління, а й з подіями, що мають стосунок до розвитку демократичних рухів як у загальносвітовому масштабі, так і в українському просторі.

Підґрунтям демократії визнають політичну участь громадян. Їхня участь проявляється у різних варіантах, які охоплюють діапазон, починаючи періодичним голосуванням під час виборів і закінчуючи прямим долученням до процесу, в ході якого органи виконавчої влади всіх управлінських рівнів, включно з місцевим та загальнодержавним, розробляють рішення. Відтак особливого значення набуває включення громадян в управлінський процес уже в період, коли органи виконавчої влади розробляють політичні рішення.

Зв'язки з громадськістю – «особливий вид діяльності, змістом якої є цілеспрямоване формування вигідної державі (органу влади) громадської думки у певної цільової аудиторії; система дій зі створення, підтримки та трансформування іміджу як процесу управління каналами його розповсюдження та сукупність цілеспрямованих контактів із суспільством у межах загальної іміджевої концепції; соціальна підтримка діяльності органів публічного управління та їх представників» [28]. Важливим аспектом у загальній системі є залучення ключового лідера, яке передбачає організаційну та системну взаємодію між суб'єктами публічного управління з метою конкретного впливу на визначену соціальну групу чи окрему сферу

проведення операції, який застосовують в інтересах суб'єктів та об'єктів публічного управління. Окремо слід розрізняти зв'язки з органами влади чи урядом, які вибудовуються на основі взаємовигідних, довготривалих та ефективних відносин різного рівня органів державної влади та є ціленаправленою діяльністю суб'єктів стратегічних комунікацій задля ухвалення прийнятних для цільових груп адміністративно-господарських рішень.

Інститутом суспільних відносин (IPR), заснованим у Великобританії в лютому 1948 року, було ухвалене й досі чинне формулювання PR, хоч до нього й були внесені в листопаді 1987 року певні доповнення. Формулювання полягає в наступному: «public relations – це плановані, тривалі зусилля, спрямовані на створення і підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією і її громадськістю» [28], де під «громадською організацією» розуміються «працівники, партнери і споживачі (як місцеві, так і зарубіжні)» [31].

2 серпня 1978 року в Мехіко уповноважені PR-структур, які представляли більш як 30 національних та регіональних профільних об'єднань, озвучили Мексиканську заяву. Вона проголошує, що: «PR – це мистецтво і наука аналізу тенденцій, передбачення їх наслідків, видачі рекомендацій керівництву організацій і здійснення програм дій в інтересах і організацій, і громадськості» [49].

Ряд визначень PR був наданий вченими: «public relations – управлінська діяльність, спрямована на встановлення взаємовигідних, гармонійних відносин між організацією і громадськістю, від якої залежить успіх функціонування цієї організації» [50]. Визначається PR і як «одна з функцій управління, що сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, розташування і співпраці між організацією і її громадськістю» [31]. Нею передбачена можливість розв'язувати різноманітні проблемні питання: гарантує керівництву організації отримання інформації щодо громадської думки та допомагає йому розробляти певні заходи; сприяє

діям керівництва, які орієнтовані на громадські інтереси; забезпечує його готовність до того, що можливі різноманітні зміни, попередньо передбачаючи певні тенденції; користується дослідженнями та відкритим діалогом як головними засобами функціонування. Отже, різним авторам вдалося зійтися на одному: за своєю суттю public relations покликані формувати сприятливе середовище для функціонування організацій.

На думку О. Мех зв'язки із громадськістю «передбачають чесні, відкриті, доброзичливі взаємовідносини між органами публічної влади та населенням. Саме із цього виникає порівняно нова функція державного управління – зв'язки з громадськістю, адже влада діє ефективно, якщо її підтримує громадськість. Органи державної влади та місцевого самоврядування зобов'язані інформувати населення про напрями стратегічного розвитку (політику), програми й послуги, що надаються ними, звітувати про свою діяльність і нести перед ним відповідальність» [95, с.7].

Як зазначає О. Кононовець, «паблік рилейшенз – управлінська діяльність, метою якої є встановлення взаємовигідних відносин між державними або приватними структурами і громадськістю, від якої багато в чому залежить успіх функціонування цих структур. Уміння впливати на суспільну думку на користь фірми для переконання споживача в тому, що діяльність фірми здійснюється заради його благополуччя, комфорту, економії часу тощо» [71].

І. Ібрагімова зазначає, що дане поняття варто розуміти «одну з комунікаційних стратегій, стратегій взаємодії, обміну інформацією. PR передбачає рух інформації від джерела до одержувача, що в контексті органів державної влади передбачає комунікацію як усередині організації, так і зовнішню, тобто взаємодію між організацією та громадськістю» [57, с. 242-243]. У свою чергу, такі науковці, як Н. Драгомирецька, К. Кандагура, А. Букач вважають, що «зв'язки з громадськістю» – це «діяльність, орієнтована на зовнішні контакти: формування суспільної думки, регіональні зв'язки, зв'язки з підрозділами організації, зв'язки зі споживачами послуг, з

лобістами, з міжнародними організаціями з метою встановлення певного відношення» [45, с. 75].

На думку групи науковців І. Олійченко, М. Дітковська та Ю. Юрченко «зв'язки з громадськістю» – це «спеціалізована частина державного управління, що формує й підтримує взаємовигідні відносини громадянського суспільства з органами державної влади» [98, с. 200]. М. Бутко вважає, що даний термін варто трактувати, як «функцію управління, що передбачає вивчення й аналіз настроїв громадськості, гармонізацію політики організації або особи з суспільними інтересами, сприяє реалізації програми дій, спрямованих на досягнення громадського розуміння та схвалення» [10, с. 3]. За твердженням С. Колосок, «зв'язки з громадськістю» – це «усталена комунікаційно-психологічна взаємодія організаційних структур управління з населення з метою формування іміджу органів державного управління, яка виступає складовою частиною комунікативного процесу державного управління» [68, с. 13-14].

Аналіз медіа, внутрішні комунікації, інформаційна та просвітницька діяльність, цифрова взаємодія, зв'язки з громадськістю є основними функціями військових зв'язків з громадськістю згідно з ключовими документами НАТО. Медіадіяльність є однією з основоположних функцій і передбачає залучення усіх доступних засобів масової комунікації для оприлюднення відповідних заяв, проведення брифінгів, інтерв'ю, забезпечення для представників засобів масової інформації дозволеного доступу до оперативних підрозділів. Посилення інформаційної діяльності на цифрових платформах, зокрема у мережі Інтернет та на офіційних сторінках у соціальних мережах є ознакою поширення цифрової взаємодії зв'язків з громадськістю. Ведення безперервної інформаційно-просвітницької діяльності гарантує розвиток зацікавлення цільових аудиторій, які цікавляться діяльністю військової сфери, а також зв'язком з профільними організаціями та підприємствами [212]. Проаналізувавши основні підходи науковців до трактування базових понять у контексті нашого дослідження,

можемо запропонувати власне визначення поняття «система зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України», під яким варто розуміти комплекс організаційно-комунікаційних заходів, спрямованих на підтримку відкритого діалогу, взаєморозуміння та співпраці між Збройними Силами та громадськістю з метою забезпечення прозорості та довіри між військовими та цивільними структурами, а також інформування громадськості про поточний стан забезпечення національної безпеки та наявну потребу у залученні громадян до оборони держави в умовах зростаючої глобалізації, технологічного розвитку та поширення збройних конфліктів.

Актуальність запропонованого визначення полягає у тому, що зростання важливості громадської думки, доступ до інформації та відкритість управління стають ключовими аспектами сучасної оборонної стратегії. В умовах війни та інформаційної пропаганди система зв'язків з громадськістю є необхідною для забезпечення громадської підтримки, формування правильного образу Збройних Сил України та відкритого діалогу з громадськістю. Безперечно, ключовим аспектом для даної категорії суб'єктивних прав є характер та співвідношення між особою та державою. Сутність політичних прав і свобод значною мірою визначається специфікою цих взаємин. Політичні права та свободи, у свою чергу, включають дві основні системи відносин між державою та її громадянами: по-перше, право на участь, яке надає можливість громадянину не лише формувати державні органи, а й впливати на волю держави; по-друге, права на свободу, які визначаються наявністю «сфери невтручання» та можливістю індивіда в межах закону впливати на суспільні відносини, перебуваючи під захистом цієї сфери.

Зв'язки з громадськістю сприяють тому, аби встановити двосторонні зв'язки з метою формування спільного комунікативного середовища з використанням правдивої, компетентної та повної інформації, аби було досягнуте взаєморозуміння. Необхідно зауважити, що сучасний інформаційний та комунікативний простір впливає на масовий соціум, в

будь-яких важливих для суспільства процесах та в ході вирішення проблем можуть брати участь усі суспільні групи. Це доводить, що оперативному залученню зв'язків з громадськістю відводиться першорядна роль. У зв'язку з цим необхідно регулярно вивчати громадську думку й аналізувати настрої та побажання, що панують у суспільстві, затим має відбуватися експертна робота, що перетікає у зв'язки з громадськістю, які мають характер постійно діючих.

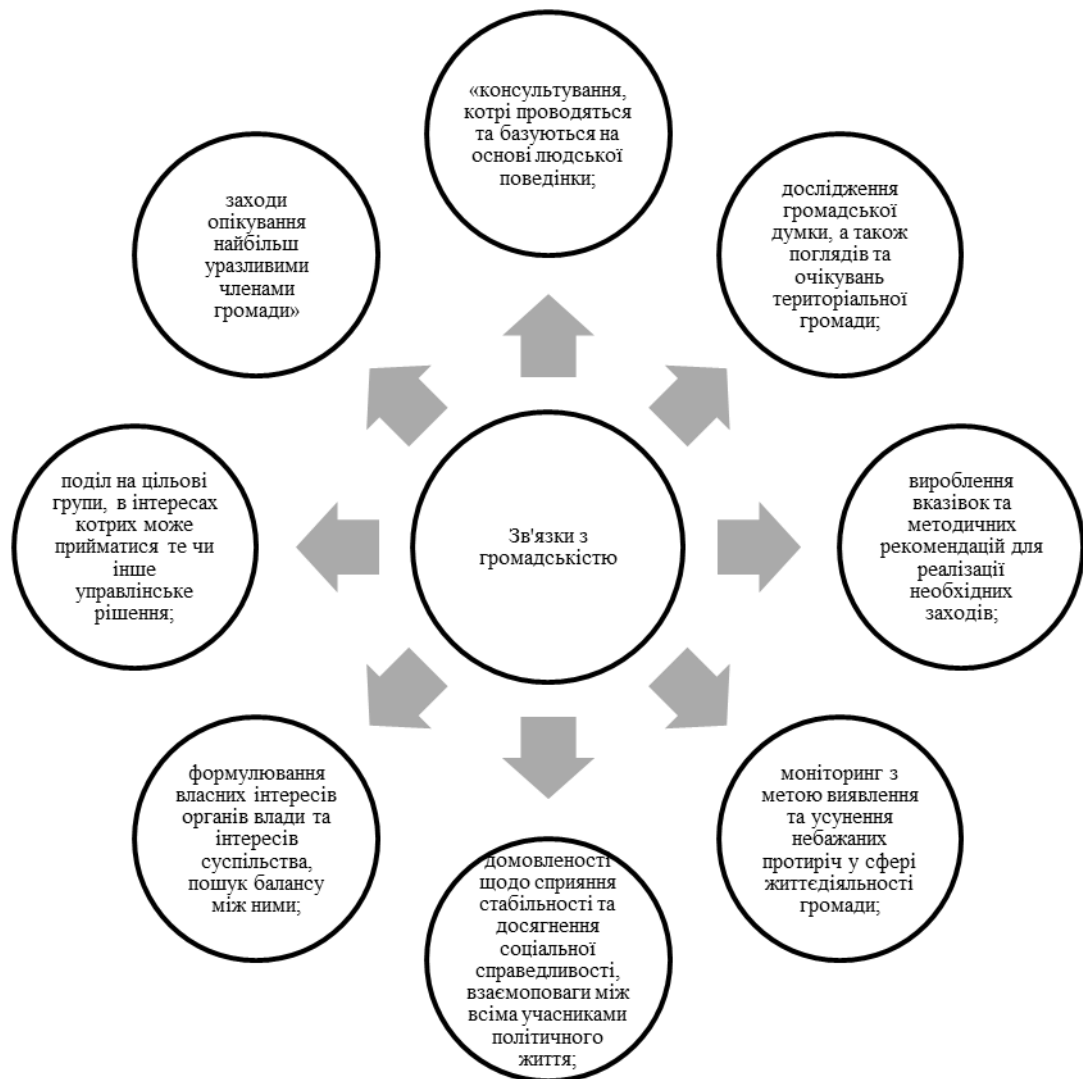


Рис. 1.2. Основні елементи зав'язків з громадськістю

Джерело: систематизовано автором на підставі [165].

Шукати згоду, яка має об'єднати з одного боку владу, а з іншого – суспільство чи звичайного громадянина, досить непросто. Розв'язати проблемні завдання, які виникли перед державою, можна тільки «за умови

забезпечення постійної взаємодії та зосередження зусиль органів влади усіх рівнів та суспільства.

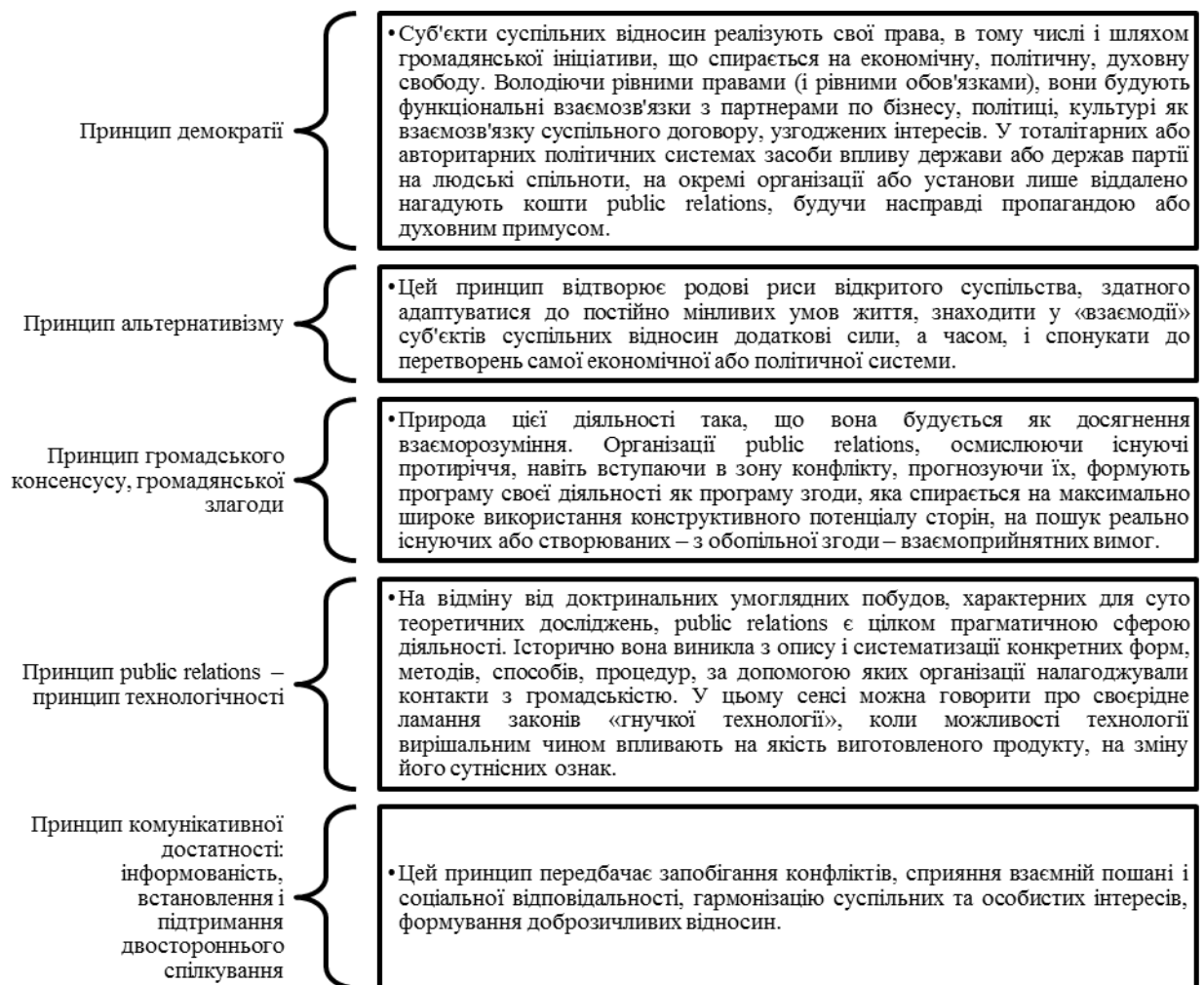


Рис. 1.3. Сутність основних принципів реалізації системи зв'язків з громадськістю на макрорівні

Джерело: згруповано автором за матеріалами [168]

Основним завданням зв'язків з громадськістю органів публічного управління є створення іміджу ефективного та компетентного керівництва, яке може вирішувати проблемні питання, при цьому не утискаючи законних прав громадян на своєчасний доступ до достовірної інформації» [165]. Якщо брати до уваги функціональність, то зв'язки з громадськістю виступають як керований процес, який безпосередньо впливає на громадську думку, тож важливо, аби всі наявні у владних органів ресурси були використані правильно. Соціум може впливати й позитивно, й негативно на процеси, що

відбуваються в управлінській сфері, тож він має реагувати на заяви влади щодо забезпечення максимальної прозорості та відкритості. Якраз макрорівень представляє відображення узагальнених алгоритмів того, як діють PR-структури, завдяки чому можна стверджувати про внутрісистемні методи зв'язків з громадськістю, на які спираються органи державної влади та місцевого управління. Суть основних принципів розглянемо на рис. 1.3.

Свою чергою завдяки внутрісистемним зв'язкам public relations відбулося формування похідних принципів роботи, якими встановлюється рівень результативності в галузі, де встановлюються, підтримуються й розвиваються контакти з громадськістю (рис. 1.4).

Система управління може розглядатися у двох аспектах: в широкому значенні вона втілює механізм, що управляє всім суспільством, реалізує владу держави на федеральному рівні (у вигляді федеральної горизонталі державної влади), що має всі три гілки влади, у вузькому значенні ця система управляє державними справами, реалізує державно-адміністративну, виконавчу владу, починаючи від центральної до місцевої, іншими словами є втіленням владної вертикалі. Отже, до керівної системи входять підсистеми, що є відносно самостійними соціальними системами: А – полягає в управлінні суспільними справами в цілому, Б – полягає в управлінні державними справами.

Як раніше зазначалося, найбільш важливий чинник, що впливає на формування систем, полягає у взаємодії з довкіллям. Система державного управління має особливу рису, яка полягає в тому, що керівна система має забезпечити належний рівень і розвиток керованої системи, яка виступає суспільством, задовольнити його потреби, інтереси і сподівання. Здобути цю головну мету можна тільки за умови, що керуюча й керована системи співпрацюють, інакше кажучи, є потреба, щоб ці дві системи перебували в постійному безперервному спілкуванні.

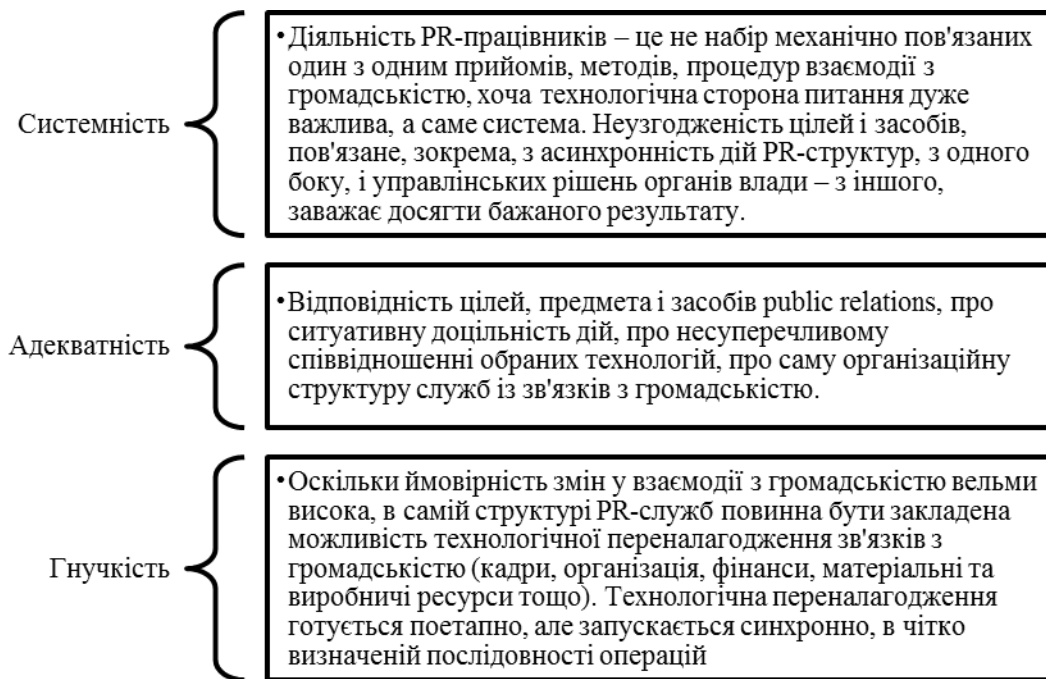


Рис. 1.4. Сутність основних принципів реалізації системи внутрісистемних зв'язків з громадськістю

Джерело: згруповано автором за матеріалами [168]

Отже, система управління має володіти структурами, інституціями, що разом створили б інструментарій співпраці, і що працювали б як умовний «приводний ремінь», який об'єднує державу та суспільство. Ці служби і структури, які входять до системи державних органів, мають головне завдання, яке полягає в тому, аби встановити партнерські відносини соціуму й держави, вести діалог, взаємодіяти. Неабияке завдання в царині, що орієнтована на те, аби розвивати партнерство державних владних структур та громадянського суспільства, стоїть перед департаментами по зв'язках із громадськістю, що, по-перше, виступають складовим елементом керуючої системи, а по-друге, є частиною механізму, який забезпечує взаємодію між державною владою та суспільством.

На розвиток структур, пов'язаних зі зв'язками з громадськістю у владних органах, впливають два вектори різного спрямування: орієнтація одного пов'язана з видом зв'язків з громадськістю із ознаками пропаганди, іншого – із ґрунтовним узгодженням інтересів, він передбачає, що створюються паритетні управлінські принципи, громадяни долучаються до

управлінської діяльності. Надання переваги саме такій співпраці держави й суспільства, бажання встановити спілкування держави й соціуму, обумовлює появу нового змісту роботи, яку здійснюють департаменти зі зв'язків з громадськістю, їхні нові обов'язки.

З огляду на те, що управління на сьогодні здійснюється на трьох основних рівнях – державному, регіональному та місцевому, на кожному з цих рівнів існують служби зв'язків з громадськістю. Таким чином, можна виділити служби PR на центральному, урядовому рівні; служби PR середнього рівня (органи управління суб'єктів PR); і служби PR місцевого самоврядування.

Кожен названий рівень характеризується наявністю у PR-служб своїх типових організаційних форм, завдань, назв (приміром, вони можуть називатися департаментами, комітетами, управліннями, відділами з громадських зв'язків, службами інформації, прес-центрами, аналітичними відділами і т. д.).

Варто зауважити, що рівень управління та специфіка, притаманна PR-службам, перебувають у безпосередній залежності: регіональний і місцевий рівень характеризується тим, що тут відбувається найбільш послідовне втілення комунікативної діяльності, триває постійний та організований діалог з населенням. На державному рівні більше наголошується на тому, щоб співпрацювати зі ЗМІ, здійснювати аналіз і прогнози. Зміна PR-технологій також суттєво залежить від того, яким є управлінський рівень. Найчіткіше та безпосередньо ведуть діалог із громадянами на регіональному рівні. Але це не є свідченням того, що такого спілкування немає на державному рівні. Такі зв'язки тут трансформуються, стають більш раціональними, набувають узагальнених та лаконічніших форм.

Важливо відзначити, що хоча методи роботи служб зв'язків з громадськістю залежать від рівня влади (державного, регіонального або місцевого), а також від конкретного державного органу, в якому вони діють, є необхідним, щоб усі відділи по зв'язках з громадськістю розробляли свої

стратегії та взаємодіяли відповідно до загальної генеральної лінії, враховуючи взаємозв'язок своїх планів.

Отже, зважаючи на багатовекторність та багатоскладовість системи зв'язків з громадськістю, можемо констатувати, що кожна з перелічених складових є невід'ємною частиною функціонування системи як важливої ланки комунікації внутрішньої цільової аудиторії та низки зовнішніх цільових аудиторій. Інтереси та напрямки зацікавлення різних соціальних груп мають бути враховані при формуванні наративів та меседжів ключових інформаційних потоків. Формування позитивного іміджу Збройних Сил України на рівні публічного управління загалом та наголошування на ключових здобутках та перевагах у окремій військовій частині є предметом постійного удосконалення та невинних напрацювань. Потреба у постійній комунікації ЗСУ з громадськістю зростання щодня, тому саме через систему зв'язків з громадськістю слід здійснювати інформаційний контакт з цільовими аудиторіями за допомогою перелічених складових. Більш детально про роль та місце зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України розглянемо у наступному підрозділі.

1.2. Властивості системи зв'язків з громадськістю у Збройних Сил України: публічно-управлінський аспект.

У розвинених світових державах інформаційному простору притаманна роль території, де ними ведеться пошук нових моделей та механізмів, щоб досягти поставленої мети. Особливості, якими володіють стратегічні комунікації, обумовлені цариною, в якій вони використовуються: робота, яку ведуть уряд, бізнесові структури чи військо. Однак, попри різницю в засобах, завдяки яким відбувається втілення, основна ціль зостається незмінною – між органами державної влади та суспільством повинна бути налагоджена спільна тривала комунікація та сталі взаємозв'язки. Така співпраця – найпрогресивніша дієва модель сучасного інформаційного суспільства.

Як відомо, «громадянське суспільство є невід'ємною частиною механізму, який забезпечує функціонування демократичних інституцій і стабільність політичної та соціально-економічної системи будь-якої країни. Воно робить вагомий внесок у розвиток надійної та збалансованої державної політики. Успішна співпраця між органами влади та громадськими організаціями є важливим складником у створенні сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства. Активні члени суспільства, об'єднуючись і створюючи різноманітні громадські організації, стають невід'ємною частиною громадського сектору» [205].

Громадянське суспільство – це «сукупність недержавних організацій, які представляють волю та інтереси громадян для здійснення та захисту прав і свобод» [125]. Громадянське суспільство не може функціонувати, якщо відсутній громадянин як самостійний член соціуму (як індивід), активний і корисний громаді. На сьогоднішній день, «в Україні нараховують більше 100 тисяч громадських організацій і більше 14 мільйонів членів громадських організацій. Протягом 2016-2020 років кількість інститутів громадянського суспільства суттєво зросла. За даними Державної служби статистики України, відбулося збільшення кількості юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання: громадських організацій збільшилося на 22149 (з 70321 організації станом на 1 січня 2016 року до 92470 організацій станом на січня 2021 року), громадських спілок – на 1122 (з 753 до 1875 відповідно), благодійних організацій – на 4428 (з 15384 до 19812 відповідно), релігійних організацій – на 3390 (з 23261 до 26651 відповідно), творчих спілок (інших професійних організацій) – на 38 (з 279 до 317 відповідно), професійних спілок та їх об'єднань – на 2392 (з 26321 до 28713 відповідно), органів самоорганізації населення – на 234 (з 1415 до 1649 відповідно)» [14]. Громадські організації зазвичай активно просувають нові проєкти, закони, інституційні рішення, що має велике значення для вітчизняного суспільного розвитку.

У низці векторів, за якими працюють інститути громадянського суспільства, найпоширенішими є:

- «самоорганізація групи індивідів для реалізації своїх інтересів або розв'язання своїх проблем;
- консолідація громадян для відстоювання загальних конституційних прав (свобода слова, гендерна рівність тощо), унаслідок чого заповнюються прогалини в публічній системі соціальних послуг, охорони здоров'я, освіти, культури тощо;
- об'єднання громадян для взаємодії із державною владою щодо підтримки її політики або, навпаки, для протидії владі шляхом організації протестів, формування громадської думки для спонукання влади до певних перетворень у суспільстві» [125].

Громадянське суспільство складається з волонтерів, професійних і творчих спілок, організацій роботодавців, благодійних об'єднань, релігійних громад, органів самоорганізації населення; недержавних ЗМІ, інших некомерційних товариств, що створилися згідно із законодавчою базою, нарешті – з окремої родини.

Щоб отримати більш повне та об'єктивне уявлення про те, якими особливостями характеризується діяльність громадських організацій, варто зосередитися не лише на напрямках їхньої роботи, а й на їхньому територіальному розташуванні – на офіційному місці реєстрації. Його специфіка відображається на якості функціонування громадських організацій, системності в тому, яким чином впроваджуються проєкти, й на відповідальності за результати власної роботи. Керівництвом підрозділів Збройних Сил України це має бути обов'язково взято до уваги, коли плануватиметься співпраця з громадськістю.

Відповідно до територіальної ознаки громадські організації поділяються на: «місцеві громадські організації; громадські організації з інших регіонів України; всеукраїнські організації, що мають свої осередки у

конкретних містах (передусім йдеться про міста, де дислокується той чи той підрозділ ЗСУ)» [14].

У кожної з названих громадських організацій можуть бути як позитивні сторони, та і деякі прогалини. Це обумовлене: «наявністю необхідного рівня фахівців; наявністю матеріально-технічного забезпечення для виконання завдань проєкту; рівнем особистої відповідальності виконавців» [14].

У Збройних Силах прогресивних держав дуже вагому роль відіграє громадський контроль за тим, як діє армійський механізм (якраз цей організм є місцем, де ймовірна поява порушень прав військовослужбовців), як забезпечуються Збройні Сили всім, що потрібне, аби виконати завдання, який матеріальний стан мають офіцери й солдати.

Громадський контроль повинен поширюватися на те, як живуть військові колективи, як їх озброюють та що їм постачають, а не зосереджуватися тільки на військових тактичних і стратегічних питаннях, що, ясна річ, накладає обмеженість на роботу, яку провадять громадські ради, представництво яких мусить демонструвати бездоганну патріотичну лояльність та зберігати конфіденційність військових відомостей. У демократичній країні військо повинне бути відкрите для соціуму, однак має бути певна межа. Межею цих відносин є потреба зберегти військову таємницю та захистити Збройні Сили від розповсюдження в їхньому середовищі тих чи інших негативних явищ, які існують у соціумі. Потрібно знайти «золоту середину» в намаганні війська бути відкритим соціуму та зрозумілою необхідністю уникнути тих суспільних процесів зі сфери ідеології та політики, що здатні призводити до конфронтації.

Велика кількість держав, передусім тих, які не бажали розвиватися демократично, намагалися ізолювати Збройні Сили від громадянського суспільства. Панувала думка, що саме таким чином можливе гарантування дисципліни, порядку та боєздатності. Військо ставало специфічною кастою, до якої цивільні не мали доступу. Їм була адресована вимога не приділяти

жодної уваги тому, як живуть військові колективи, які зберігали закритість, чим унеможливлювали будь-який сторонній погляд чи вплив.

Збройні Сили України є тією армією, призначенням якої є не військові перевороти, путчі й заколоти, а захист Батьківщини від зовнішньої агресії. Саме таку місію вона виконує. Але неабияку роль відіграє адекватне усвідомлення соціумом того, наскільки військо важливе й необхідне.

На українських теренах до 2014 року панувала думка, що ЗСУ є якимось незрозумілим утвором. Багатьом вітчизняним політикам було дійсно не зрозуміло, навіщо утримувати армію та військовий флот. Збройні Сили сприймалися як пережиток, що залишила по собі холодна війна. Сповідуючи пацифістські погляди, багато хто вважав, що війна неможлива, що Україні ніхто не загрожує, в неї відсутній потенційний ворог.

Події 2014 року змусили до Збройних Сил України ставитися цілковито по-іншому. Соціум почав проявляти активний інтерес до того, які процеси переживає наша армія. Це відбулося, зокрема, завдяки добровольчому та волонтерському руху. Прийшло розуміння, що Збройні Сили не існують відокремлено від суспільства в цілому. Останніми роками громадяни України почали значно більше довіряти вітчизняним Збройним Силам, перейнялися до армії симпатією, прагненням надати хоч якусь допомогу. Запанувало усвідомлення, що у військовослужбовця – також статус громадянина України, лише того, який одягнув військову форму. Він так само володіє всіма правами, як пересічний член суспільства. Громадянське суспільство стало більш нетерпимо ставитися до того, що потреби військових забезпечуються незадовільно.

Зараз у середовищі громадських об'єднань триває активне обговорення проблем, які стоять перед військовими колективами, питань, присвячених озброєнню й постачанню техніки армійським підрозділам. У громадян існує чітке розуміння: від того, як складатиметься ситуація в ЗСУ, залежить, чи існуватиме країна й кожен із них. В нинішніх реаліях найбільша довіра жителів України – до війська, особливо уважно українці слідкують за тим, як

захищаються права військових, що служить підґрунтям громадським організаціям, котрі практикують активну взаємодію із національним профільним міністерством. У свою чергу відомством надається перевага вчасному реагуванню на думку громадськості, яка стосується ситуації у Збройних Силах України.

У даному контексті, завдяки тому, що зв'язків з громадськістю результативно інтегруються в публічне управління, реалізується ключовий інструмент, за допомогою якого втілюється управлінська стратегія, та дієво демонструється відкрита співпраця, що на партнерських засадах триває між владою та громадянським суспільством. В умовах, коли втілюються спільні інтереси влади й соціуму, підґрунтям яких є довіра та порозуміння, застосовуються різнопланові інструменти, за допомогою яких реалізується багаторівнева система зв'язків з громадськістю в різноманітних суспільних галузях. Наявність постійних, тривалих, основою яких є довіра і взаєморозуміння, відносин із громадянським суспільством – критично важлива, потрібна складова місцевого управління і самоврядування нинішнього соціуму, адже наслідком того, що суспільство чи його певні групи протестуватимуть проти цілей та рішень, які ухвалюють органи місцевого управління й самоврядування, є управлінські кризи.

Співробітництво, взаємна участь, всебічне сприяння та, в перспективі, – спільна відповідальність складають основу різновекторного зв'язку між суспільством та державою як фундаменту, на якому розвивається діалог влади та громадянського суспільства. У зв'язку з цим держава займається не тільки інформуванням суспільства, оприлюдненням власної роботи, а й масштабним залученням громадськості (зокрема активної цільової аудиторії) до процесу, в ході якого розробляються та ухвалюються управлінські рішення, що мають державну вагу. Службами зв'язків з громадськістю ведеться спілкування з державними інститутами та суспільством, щоб обмін інформацією та сформулювати погляди, які поділятимуть усі учасники діалогу, щодо того, якою має бути стратегія соціального розвитку, котру в

перспективі тактично втілюватиме через свої управлінські функції публічна влада. Тож якраз посередництвом стратегічних комунікацій завдяки системі зв'язків з громадськістю громадяни практично реалізують власні конституційні права в межах публічного управління. Місцевими громадами та органами публічної влади ця управлінська технологія (зв'язків з громадськістю) використовується як механізм поступу, який підтримує та в цілому допомагає встановити між ними відносини.

Зв'язкам з громадськістю як комунікаційній технології притаманна реалізація завдань, котрі полягають у тому, щоб розробити і втілити в життя управлінські програми зі зв'язків з громадськістю, вони мають займатися рекламою, формуванням експертних оцінок, залученням ЗМІ, консультативною діяльністю, створювати імідж, лобіювати. Для місцевого управління та самоврядування зв'язки з громадськістю означають формування планів, впровадження та оцінка програм з комунікації, завдяки чому стає ефективнішим управління взаєминами та спілкуванням, які підтримують органи місцевого управління і самоврядування й територіальні громади, заради задоволення інтересів яких ці органи й працюють. Зв'язки з громадськістю, крім того, працюють в ролі технологічного інструмента, за допомогою якого громадська думка залучається до ухвалення управлінських рішень.

Стратегічні комунікації розвиваються через взаємодію та координацію між органами державної влади, Збройними Силами України, іншими військовими формуваннями, правоохоронними та розвідувальними органами, а також іншими державними органами, спеціальними службами та оборонно-промисловим комплексом України. Всі вони діють під контролем громадян та згідно з Конституцією та законами України, спрямовуючи свою діяльність на захист національних інтересів України від загроз. Ці комунікації також враховують досвід держав-членів НАТО. Отже, стратегічні комунікації є основою забезпечення національної безпеки України, що залучає суб'єкти з різних сфер діяльності.

Як відомо, національні інтереси України забезпечує система стратегічних комунікацій Збройних Сил України. При цьому, у контексті нашого дослідження варто зауважити, що стратегічні комунікації відіграють ключову роль у системі Збройних Сил України. Керівні документи НАТО, такі як Військова концепція стратегічних комунікацій (2010 р.) та Військова політика зі стратегічних комунікацій (2016 р.), становлять орієнтир для різних рівнів управління всією структурою. Відтак, завдяки стандартам НАТО, досвіду й напрацюванням, які має Альянс, Україна сформувала підґрунтя для того, щоб реалізувати заходи, спрямовані на розвиток стратегічних комунікацій у військовій галузі. Взаємодія з громадськістю, дипломатія в сфері оборони, внутрішня комунікація, співпраця зі ЗМІ, інформаційні та психологічні операції, а також розповсюдження інформації про поточну ситуацію та залучення впливових лідерів – це основні напрямки стратегічних комунікацій, активно використовувані в країнах-членах НАТО.

Співпраця громадянського суспільства та Збройних Сил України в матеріально-технічному, психологічному й культурно-просвітницькому напрямках виступає, по-перше, позитивним фактором, який свідчить, що громадський сектор у державі перебуває на досить високому рівні розвитку, а, по-друге, доказом, що держава недостатньо забезпечує всі потрібні умови для того, щоб військо функціонувало ефективно.

Нині можна побачити, як окремі країни вдаються до обмеження прав свого населення чи формують структури, які займатимуться всеосяжним контролем, оправдуючи свої намагання прагненням захистити громадян або питаннями безпеки країни. Це нівелює демократичні засади й наближає до диктаторських режимів. За умови слабкого громадянського суспільства виникають підстави створення тоталітарної системи. Винятково ефективна співпраця інститутів громадянського суспільства й держави здатна поступово знизити можливість держави займатися контролем економічного, соціального, культурного та особистого життя людей.

Збройні Сили має у своїй структурі кожна держава, тож є існування сильної спокуси скористатися цією силою на користь певної категорії осіб, котрі зайняли керівні місця. Аби запобігти цьому, громадяни країни повинні розвивати свою активну позицію, Збройні Сили – взаємодіяти з представниками активного суспільного сегмента, крім того, діяльність, яку ведуть держава та Збройні Сили, має контролюватися, в тому числі – громадськістю.

Доцільно стверджувати, що існування громадянського суспільства може гарантувати розвиток демократичних процесів у країні і загалом їхню наявність. Присутність розвинутого громадянського суспільства виступає обов'язковим елементом у структурі кожної демократичної правової країни у світі.

Визначення змісту, який містить взаємодія Збройних Сил України та громадянського суспільства, полягає у тому, що вони взаємно впливають одне на одного (шляхом діяльності чи бездіяльності) та користуються ресурсом одне одного, щоб була досягнута спільна мета й отриманий спільний результат з використанням способів та методів, які передбачає закон. Спільна ціль, досягти якої прагнуть Збройні Сили України та громадянське суспільство – це «захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки» (стаття 17 Конституції України)» [72]. Це основний принцип, на якому має базуватися робота Збройних Сил України у взаємодії з громадянським суспільством. Основними компонентами системи стратегічних комунікацій у військовій сфері є: 1) «зв'язки з громадськістю (Public Affairs); 2) публічна дипломатія та військові заходи на підтримку публічної дипломатії (Public Diplomacy and Military Support to Public Diplomacy); 3) зв'язки зі ЗМІ (Press and Media); 4) ходи міжнародного військового співробітництва (International Military Cooperation); 5) цивільно-військове співробітництво (CIMIC); 6) дії в кіберпросторі, включаючи соціальні мережі (Cyber Warfare); 7) залучення ключових лідерів (Key Leader Engagement); 8) внутрішня комунікація (робота

з особовим складом / внутрішній PR); 9) інформаційні операції (Information Operations); 10) психологічні операції (PSYOP / Military Information Support Operations – MISO); інформування про ситуацію (Visual Info / Situation Awareness) та документування подій на полі бою (Combat Camera); розвідувальне забезпечення проведення заходів (Intelligence Support); показ (демонстрація) дій військ (Show of Force); введення в оману (MILDEC); безпека операцій (Operations Security – OPSEC); фізичний вплив (Physical Attack); протиборство в електромагнітному просторі (EMW)» [56].

Нинішня управлінська діяльність у військовій сфері без зв'язків з громадськістю неможлива. Вони сприймаються як обов'язковий компонент, завдяки якому формуються дружні відносини громадськості й організацій, партнерів у царинах життя соціуму. Підґрунтям такої співпраці служить достовірною й повною інформація.

Стик маркетингу і менеджменту, логіки та соціальної психології – ось де виникла наука про зв'язки з громадськістю. Сучасні системи масової інформації (преса, радіо, телебачення), дозволяють досить швидко та ефективно реалізовувати основну мету: формування громадської думки та керування нею. Неабияку вагу у цьому питанні також відіграють безпосередні контакти з громадськістю, цільовою аудиторією, партнерами та споживачами. Зв'язки з громадськістю означають масовий вплив, інакше кажучи, завдання технологій, які застосовуються, полягає в тому, щоб охопити значне число громадян. Зв'язки з громадськістю володіють ще однією специфічною ознакою: терміни «зв'язки з громадськістю» та «інформація» є близькими. Інформації можна надавати різноманітних форм, вона поширюється різними каналами, що змушує ЗГ володіти широкими технологічними можливостями.

Спеціалісти зі зв'язків із громадськістю в системі публічного управління, відповідно до мети свого функціонування, встановлюють двосторонній діалог громадян та владою держави, аби налагодити спільне комунікативне середовище, досягти взаєморозуміння, основою якого є

правдивість, професіоналізм та повнота інформації. Ця мета досягається завдяки існуванню свідомого, планового і тривалого впливу на зовнішній та внутрішній соціально-психологічний простір, аби в результаті він став таким, що обумовлює позитивну репутацію в системі публічного управління, та завдяки діям, які здатні забезпечити позитивну поведінку цього простору щодо ставлення до самого органу державної влади.

Головні завдання, які виконує відділ зв'язків з громадськістю, що функціонують при органах державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, полягають у зв'язках зі ЗМІ; зв'язках із місцевими мешканцями; взаємозв'язках з інформаційними осередками; формуванні та підтриманні узагальненої репутації, яку має орган державної влади або орган місцевого самоврядування; облаштуванні експозицій; організації зібрань та лекційних секцій; діяльності, що підвищує роль та авторитет органу державного управління.

Як відомо, «паблік рилейшнз» спирається на певні методи – сукупність прийомів, засобів та інструментів, за допомогою яких суб'єкт управління взаємодіє з громадськістю» [8]. Завдяки безперервному розвитку засобів масової інформації, що знаходить вияв у користуванні інноваційними технологіями, швидкості, з якою вони реагують, масштабах аудиторії, на яку вони розповсюджуються, розширюється цільова аудиторія, яку мають враховувати спеціалісти зв'язків з громадськістю, та разом з тим вони мають ретельніше обирати тематику і спосіб, яким буде передано інформацію. Загальноприйняті способи ЗГ полягають у: співпраці зі ЗМІ, користуванні друкованим словом; світлинах; експозиціях та ярмарках; кінофільмах; аудіовізуальних каналах; користуванні усним мовленням; рекламі «авторитету»; дослідженні громадської думки; конференціях і т. ін.

Піар-діяльність як відповідна практика зосереджується на трьох групах функцій: 1) активних діях, завдяки яким встановлюються доброзичливі відносини; 2) збереженні іміджу (встановленні традицій організації, що можуть негативно вплинути на громадську думку, щоб позбутися їх); 3)

внутрішніх взаєминах (користуванні методами, які спрямовані на те, щоб сформувати у працівників прагнення бути відповідальними й зацікавленими, щоб справи адміністрації велися успішно).

В сучасних реаліях чи не найголовніше завдання зв'язків із громадськістю в публічному управлінні полягає в тому, щоб створювати привабливу позитивну репутацію органам державної влади, яка має емоційно-психологічно впливати на громадян, аби популяризувати їхню роботу й робити їм рекламу. Найбільш суттєвий компонент роботи зв'язків із громадськістю – створення впливу на громадську думку. Метою більшості заходів, які проводить паблік рилейшнз, є формування громадської думки, якщо вона відсутня; здійснення дій, спрямованих на те, щоб люди змінили свою позицію, й на зміцнення наявної думки громадськості.

Варто відмітити, що існує залежність створення завдяки прийомам зв'язків із громадськістю позитивної репутації, її монолітності як від сформованої деякої штучної картинки, так і від її сприйняття громадськістю, іншими державними структурами. Тож позитивна репутація потребує безперервної підтримки, реклами, просування за конкретним напрямком, застосування під час різних відносин та взаємодій. Діяльність із зв'язків з громадськістю в публічному управлінні виявиться успішною за умови адекватної, гнучкої та системної, реалізації, якщо відбувається збіг певних заходів та конкретних економічних, правових, політичних, моральних і технологічних чинників.

У системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України, зв'язки з громадськістю виконують низку ключових завдань (див. рис. 1.2). Має велике значення, якщо в обох сторін існує усвідомлення, що є перевагами, позитивом, наскільки потрібна чи корисна їхня співпраця. Завдяки ефективній співпраці військових структур із громадськістю у них є можливість: 1) сформувати інструментарій, за допомогою якого відбуватиметься незалежний моніторинг стосовно того, як задовольняються військові потреби; 2) поліпшити соціальний захист військовослужбовців; 3)

отримати запобіжник від корупційних дій. Громадськість, звичайно, не в змозі постачати військовослужбовцям харчування, речі, техніку, озброєння й т. д., як і не може захистити військовослужбовців у соціальному аспекті.

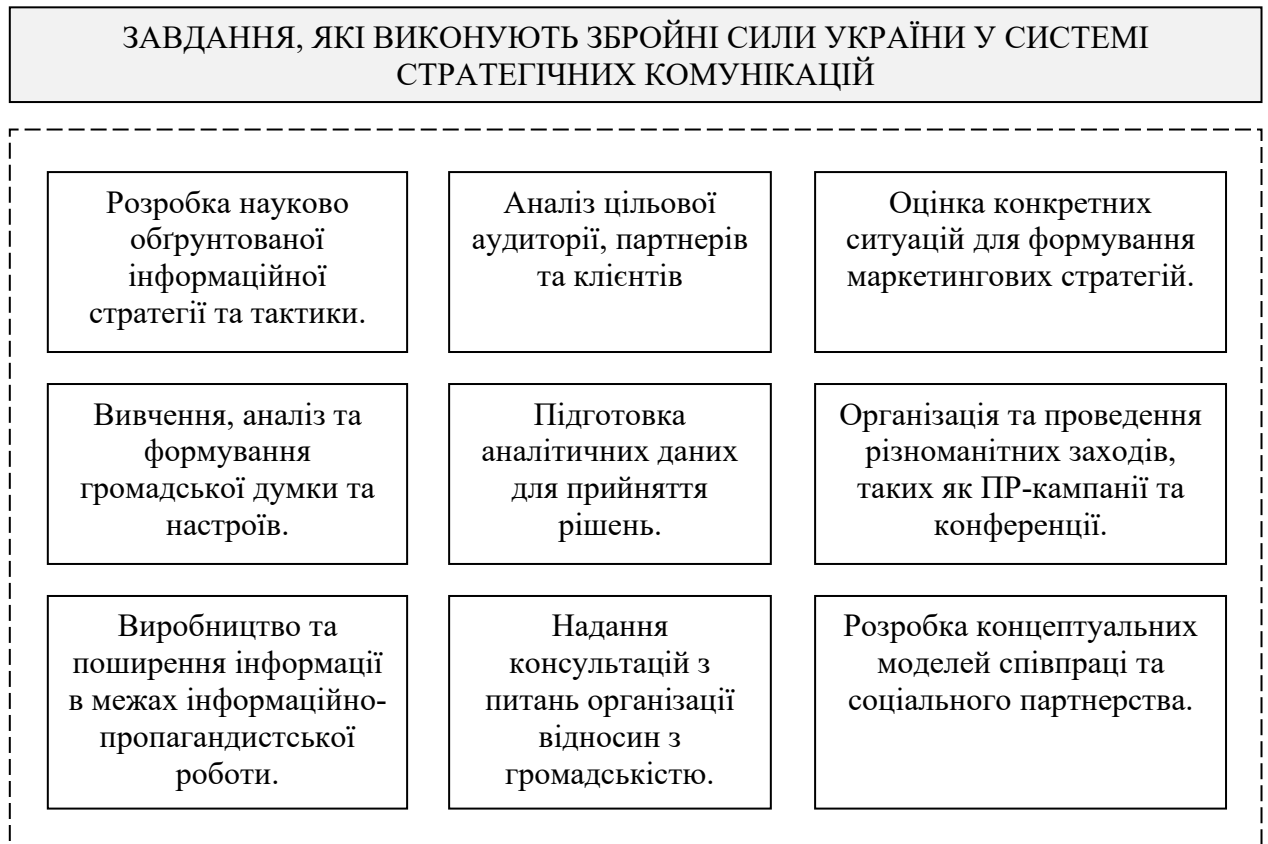


Рис. 1.5. Завдання, які виконують Збройні Сили України у системі стратегічних комунікацій [128]

Джерело: згруповано автором

Однак громадськість, користуючись розгалуженістю громадських організацій, досвідом, мобільністю і непересічними рисами, якими володіють певні члени громадських організацій, спроможна перевіряти, наскільки якісним, повним, відповідним, своєчасним є таке забезпечення, займатись висвітленням проблем із матеріальним забезпеченням війська та популяризацією позитивного досвіду й заходів, здійснених військовим керівництвом.

Якщо акцентувати на соціальному захисті, варто згадати, що громадськість багато років проводила різні заходи не тільки щоб поліпшити соціальний захист військових, а й надати соціальну підтримку, не

передбачену законодавством. Соціум через активну співпрацю з військовими структурами отримує: запоруку того, що повсякденне життя буде спокійним; гарантію, що права людини будуть дотримані як у війську, так і в соціумі в цілому; ефективний контроль за доречним застосуванням асигнувань з бюджету.

Суспільство вважає дуже важливим питання, пов'язане з додержанням прав людини в силових органах, у тому числі у Збройних Силах України. Зважаючи на наявність у військових підрозділів зброї, цивільним бажано мати впевненість, що цією структурою її сила використовуватиметься заради того, щоб захистити країну від загроз, які несе зовнішній агресор, а не для того, щоб виконати політичні замовлення в самій країні й обмежити права і свободи людей. Контролювати, наскільки бюджетні кошти використовуються з дотриманням цільового призначення, теж дуже важливо. На рівні з іншими державними структурами, Міністерством оборони України має надаватися звіт про те, які асигнування виділяються на ЗСУ. Громадськості має бути відомо, що завдяки цим фінансам покращуватиметься обороноздатність країни.

Необхідно зауважити, що взаємодія Збройних Сил України із громадянським суспільством уже здійснюється, й вона має досить ефективний характер. У громадських організацій є одна вельми важлива перевага, якщо говорити про захист прав військовослужбовців. Тому чи іншому відомству, як структурі, що зсередини залучена до систем та певного процесу, легко щось випустити з поля зору. А зовнішньому спостерігачеві, перебуваючи поза відповідним професійним сегментом, вдасться чітко побачити процеси, що вимальовуються, та проблемні питання, які потребують вирішення. Від захисту прав військовослужбовців, звісно, наші Збройні Сили тільки виграють, стануть сильнішими, досконалішими, це обумовить зміцнення їхнього зв'язку з громадянським суспільством. Врешті-решт, захищати Батьківщину повинне не тільки військо, а й уся нація.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України, зв'язки з громадськістю відіграють ключову роль у взаємодії з громадськістю та формуванні їх позитивного іміджу в суспільстві. Основна роль та місце зв'язків з громадськістю у цій системі охарактеризовані наступним у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основна роль та місце зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України

Роль системи зв'язків з громадськістю	Характеристика
Інформування громадськості	ЗСУ використовують засоби масової інформації та різноманітні комунікаційні канали для поширення інформації про свою діяльність, досягнення, стратегічні цілі та завдання, що включає регулярні прес-конференції, публікації у ЗМІ, а також активність у соціальних мережах.
Взаємодія з громадськістю	ЗСУ організовують відкриті заходи, такі як Дні відкритих дверей, виставки, демонстрації зброї та техніки, що дозволяє громадськості отримати більше інформації про ЗСУ та їхню роль у забезпеченні національної безпеки.
Формування довіри	Зв'язки з громадськістю спрямовані на підвищення довіри громадськості до ЗСУ шляхом відкритості, прозорості та ефективної комунікації, що дозволяє збільшити рівень підтримки ЗСУ в суспільстві та зменшити ризик недорозуміння і конфліктів.
Реагування на громадський настрій та відгуки	Зв'язки з громадськістю дозволяють ЗСУ адекватно реагувати на громадський настрій та відгуки, враховувати їх у плануванні та виконанні своїх завдань та стратегій.
Управління кризовими ситуаціями	Зв'язки з громадськістю відіграють важливу роль у керуванні кризовими ситуаціями та в управлінні реакцією на них, що включає оперативне інформування громадськості про критичні події, пояснення ситуації та роз'яснення заходів, що приймаються для їх вирішення.
Залучення до соціальних проєктів	ЗСУ можуть використовувати зв'язки з громадськістю для залучення громадськості до соціально значущих проєктів, таких як благодійність, захист навколишнього середовища, підтримка ветеранів тощо, що сприяє побудові позитивних відносин та сприяє формуванню позитивного іміджу ЗСУ в суспільстві.
Співпраця з громадськими організаціями	Зв'язки з громадськістю можуть включати співпрацю з різними громадськими організаціями та іншими представниками громадськості для спільного вирішення важливих питань, що стосуються оборони, безпеки та соціальних аспектів діяльності ЗСУ.

Джерело: власна розробка автора

Зв'язки з громадськістю та система стратегічних комунікацій Збройних Сил України тісно пов'язані, оскільки вони обидві спрямовані на забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між військовими структурами та громадськістю.

Забезпечення прозорості:

- Зв'язки з громадськістю відіграють ключову роль у створенні та підтриманні прозорості діяльності Збройних Сил. Це включає інформування громадськості про військові операції, реформи, досягнення та виклики. Прозора комунікація допомагає зміцнити довіру до військових структур і підтримку з боку суспільства.

Управління репутацією:

- Стратегічні комунікації допомагають керувати репутацією Збройних Сил, використовуючи зв'язки з громадськістю для покращення іміджу та підтримки позитивного сприйняття серед громадськості. Це включає роботу з медіа, організацію прес-конференцій та інших заходів, що сприяють позитивному висвітленню діяльності військових.

Кризове управління:

- Зв'язки з громадськістю та стратегічні комунікації працюють разом для ефективного реагування на кризові ситуації, такі як військові конфлікти, аварії або інші надзвичайні події. Швидке та достовірне інформування громадськості допомагає зменшити паніку та забезпечити підтримку військових дій.

Інформаційна безпека:

- Стратегічні комунікації враховують аспекти інформаційної безпеки, запобігаючи поширенню неправдивої інформації та пропаганди. Зв'язки з громадськістю допомагають розвінчувати міфи та надавати достовірну інформацію, що сприяє захисту інтересів держави.

Підтримка бойового духу:

- Інформування громадськості про досягнення та героїзм військовослужбовців через зв'язки з громадськістю підвищує моральний дух як військових, так і суспільства. Це створює позитивний образ Збройних Сил і сприяє підтримці їхніх дій.

Рис.1.6. Напрями взаємодії зв'язків з громадськістю та система стратегічних комунікацій Збройних Сил України

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, зв'язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України відіграють важливу роль у сприянні взаєморозумінню та взаємодії з суспільством, забезпеченні підтримки громадськості та побудові позитивного іміджу ЗСУ.

Відтак, нинішнім Збройним Силам України необхідне сформоване нове покоління військовослужбовців, що тягне за собою потребу поліпшити систему, спрямовану на захист їхніх прав та соціальне забезпечення. Наявність гарантованої соціальної захищеності військовослужбовців сприяє тому, що формується та підтримується мотивація служити, якісно комплектувати Збройні Сили України за рахунок професійних кадрів із високою кваліфікацією. Якщо така проблема буде розв'язана, це буде визначальним для успіху й долі військової реформи, перспективного

армійського розвитку, боєздатності війська, реалізації ним діяльності, пов'язаної із обороною України. При цьому, зв'язки з громадськістю в системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України відіграють важливу роль у сприянні взаєморозумінню, підтримці відкритого діалогу та сприянні взаємному довірі між військовими та цивільними структурами. Ця взаємодія є ключовою для підтримки національної безпеки та стабільності країни. Залучення громадськості до процесів прийняття рішень, інформування її про важливі події та спільні соціальні проекти сприяють зміцненню демократичних цінностей та формуванню позитивного іміджу Збройних Сил у суспільстві. Такий підхід є не лише стратегічно важливим для забезпечення безпеки країни, але й сприяє зближенню армії та суспільства, що є ключовим аспектом стабільності та розвитку країни.

1.3. Інституційне та нормативно-правове забезпечення зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України.

Інституційне забезпечення зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України включає в себе систему законів, правил, інструкцій та структурних організацій, спрямованих на організацію та регулювання взаємодії Збройних Сил України з громадськістю. Певні проблеми з поширенням перевіреної, достовірної, офіційної інформації з'явилися ще у на початку 2014 року, адже саме тоді виникла відчутна проблема з друкованими військовими засобами масової інформації. Тоді в Україні виходили газети «Народна Армія», «Крила України», «Флот України», щотижневик «Україна Єдина» (для зони проведення АТО) та журнал «Військо України». У 2018 році на виконання Закону України «Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації» ці друковані ЗМІ припинили існування. Замість них було створено Інформаційне агентство Армія Inform [12].

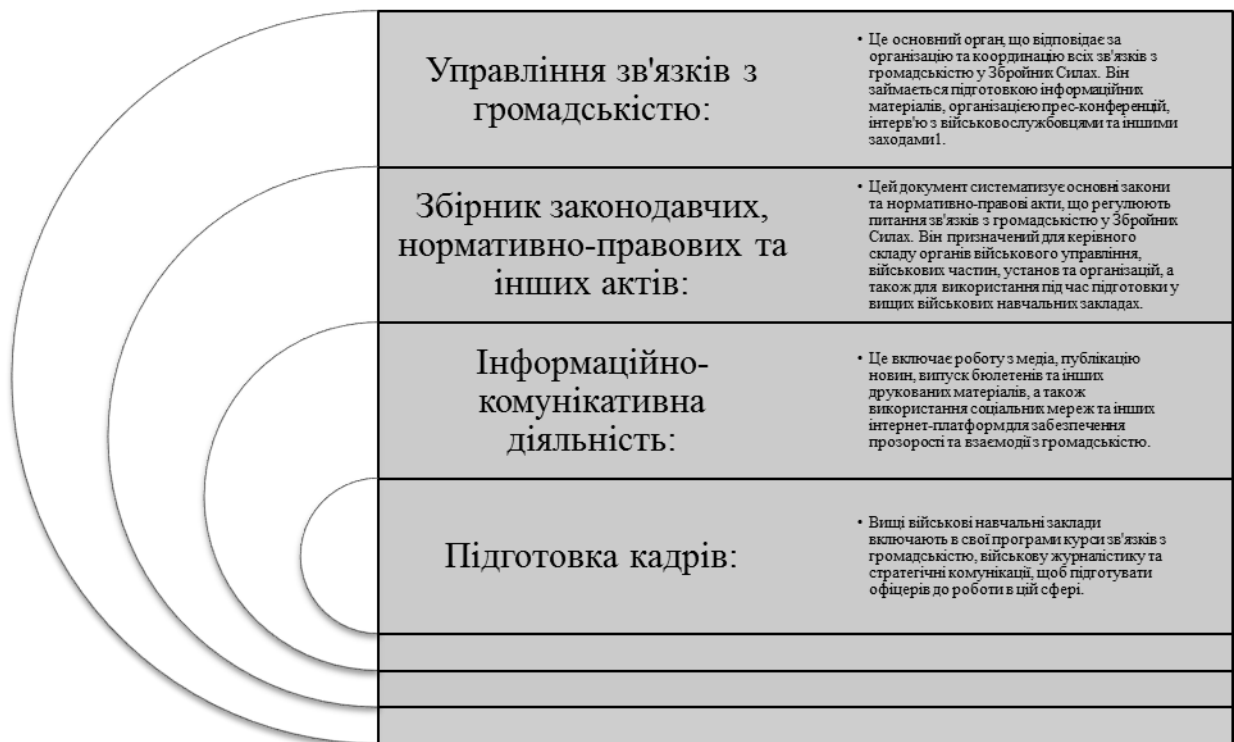


Рис.1.7. Ключові елементи інституційного забезпечення зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України

Джерело: власна розробка автора

У зв'язку з гострою потребою врегулювання саме комунікаційної сфери державними інституціями було розроблено та сформовано Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року. Основною метою Стратегії є «утвердженні в українському і європейському суспільстві свідомої підтримки набуття повноправного членства України в Європейському Союзі, інтеграції в європейський економічний, культурний і політичний простір та здійснення внутрішніх реформ і перетворень, спрямованих до вільного, справедливого, демократичного, успішного суспільства, що спирається на європейські цінності: гідність, рівність, права людини, верховенство права, свободу та демократію» [45].

На сьогоднішній день, Збройні Сили України налічують одну з ключових частин системи стратегічних комунікацій – це зв'язки з громадськістю. Впровадження в Україні світових стандартів публічного управління не зупинилося навіть з початком активної фази воєнних дій.

Зважаючи на це варто розглянути більш детально деякі складові, які регламентовані офіційними документами, зокрема, Положенням про річні національні програми під егідою Комісії України-НАТО. Один з таких аспектів – це управління, яке орієнтоване на результат RESULTS BASED MANAGEMENT (RBM), що використовується в державах – членах НАТО [134]. Це комплексний підхід управління, який покликаний досягти цілком конкретних, вимірювальних, актуальних висновків діяльності різних структур, зокрема, і військових. Зважаючи на початок повномасштабної війни в Україні, у системі стратегічних комунікацій відбулися певні актуальні трансформації, внесено доповнення у нормативно правову базу, опубліковано нові керуючі документи, зокрема, накази Головнокомандувача Збройних Сил України, розпорядження та постанови. На процеси, пов'язані з наступним поліпшення законодавчої бази стосовно зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України, дуже впливають розвиток взаємин, які вибудовують держава й соціум у публічній сфері, сучасні інформаційні технології та масові комунікаційні мережі, а також те, що розширюється діапазон публічного діалогу, в якому беруть участь всі суб'єкти військового управління. Постійний поступ та співпраця з міжнародною міжурядовою організацією (НАТО) у сфері стратегічних комунікацій, сприятимуть досягненню більш досконалої законодавчої бази, яка стане підґрунтям для багатовекторного розвитку методів управління та співпраці між Міністерством оборони та Збройними Силами України. Також головнокомандувач Збройних Сил України, Президент України затвердив Положення про річні національні програми під егідою Комісії Україна – НАТО [134].

Крім того, в Україні регламентація взаємодії з громадянським суспільством має міжнародну законодавчу базу, ґрунтується на міжнародних нормах та стандартах, закріплених у низці документів, серед яких чільне місце посідають такі:

1. «Конвенція Міжнародної організації праці про свободу асоціації та захист права на організацію (1948 р.);
2. Європейська Конвенція про захист прав людини та основоположних свобод (1950 р.);
3. Конвенція ООН проти корупції (2003 р.);
4. Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи щодо правового статусу неурядових організацій у Європі (2007 р.);
5. Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів (2009 р.);
6. Кодекс кращих практик участі громадськості в процесі прийняття рішень, ухвалений Конференцією міжнародних неурядових організацій Ради Європи (2009, 2019 р.);
7. Резолюції Ради з прав людини Генеральної асамблеї ООН «Простір громадянського суспільства: створення та підтримка (в законодавстві та на практиці) безпечного й сприятливого середовища» (2013 р.) та «Простір громадянського суспільства» (2014 р.);
8. Спільні рекомендації Венеціанської комісії та Бюро демократичних інститутів і прав людини (БДІПЛ) ОБСЄ з питань свободи об'єднань (2014 р.);
9. Резолюція Генеральної асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний розвитку в галузі сталого розвитку на період до 2030 року» (2015 р.);
10. Рекомендації щодо сприяння більш ефективній участі об'єднань громадян у процесах прийняття державних рішень від учасників Форуму громадянського суспільства для презентації на додатковій нараді ОБСЄ з питань людського виміру (2015 р.);
11. Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень, прийняті Комітетом міністрів Ради Європи (2017 р.);

12. Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо необхідності посилення захисту і сприяння простору для громадянського суспільства в Європі (2018 р.);

13. Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті (2018 р.) та ін.» [115].

На державу покладено обов'язок формування ситуації, за якої громадяни почуватимуться захищені в правовому полі, зробити його сприятливим для роботи громадських інституцій, які вони засновують. Таким чином, функціонування Збройних Сил України в частині їхньої співпраці з громадськими організаціями регламентується законами, указами, рішеннями, постановами тощо. Співпрацюють Збройні Сили України з громадянським суспільством на підставі ряду актів, які містить вітчизняна й міжнародна законодавча база і які офіцерами повинні бути враховані та використані як правовий орієнтир, коли вони планують свою роботу, спрямовану на те, щоб взаємодіяти з громадянським суспільством.

Зв'язки з громадськістю у Збройних Силах України регламентують відповідні нормативно-правові акти. Вітчизняними законодавчими документами, різними указами, наказами, рішеннями, на яких ґрунтується взаємодія Збройних Сил та громадянського суспільства, виступають (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Нормативно-правове забезпечення реалізації зв'язків з громадськістю у
Збройних Силах України

Назва нормативно-правового документу	Дата і номер	Характеристика щодо реалізації зв'язків з громадськістю	Джерело
Конституція України	від 28 червня 1996 року	Забезпечує основні принципи та права, на яких базується вся законодавча та виконавча діяльність, включаючи зв'язки з громадськістю.	[66]
Закон України «Про громадські об'єднання»	від 22 березня 2012 року	Регулює діяльність громадських об'єднань та їхню взаємодію з органами влади, в тому числі Збройними Силами.	[109]
Закон України «Про Збройні Сили	від 6 грудня 1991 року	Визначає основні завдання та функції Збройних Сил, включаючи їхню	[113]

України»		взаємодію з громадськістю та забезпечення інформаційної прозорості.	
Закон України «Про національну безпеку України»	від 21 червня 2018 року	Регламентує питання національної безпеки, включаючи інформаційну безпеку та зв'язки з громадськістю.	[114]
Закон України «Про волонтерську діяльність»	від 19 квітня 2011 року	Встановлює правові основи волонтерської діяльності та її підтримку з боку держави, включаючи комунікацію з громадськістю.	[108]
Указ Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки»	від 27 вересня 2021 року № 487/2021	Спрямований на розвиток громадянського суспільства та зміцнення зв'язків між державними органами та громадськістю.	[115]
Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України»»	від 17 вересня 2021 року №473/2021	Визначає основні напрями розвитку оборонної політики, включаючи інформаційне забезпечення та зв'язки з громадськістю.	[120]
Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»	від 25 березня 2021 року №121/2021	Встановлює основні напрями та завдання воєнної безпеки, включаючи стратегічні комунікації та зв'язки з громадськістю.	[121]
Доктрина публічного спілкування, схвалена Головнокомандувачем ЗСУ	від 25.09.2020 року	Визначає принципи та стандарти публічного спілкування у Збройних Силах, спрямовані на підвищення прозорості та довіри з боку громадськості.	[36]
Наказ Міністра оборони «Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України»	від 22.11.2017 № 612	Закріплює концепцію стратегічних комунікацій, що включає взаємодію з громадськістю для забезпечення інформаційної безпеки та підтримки репутації.	[36]

Джерело: згруповано автором

Так, У статті 17 Конституції України йдеться про те, що «захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу. Оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності покладаються на Збройні Сили України» [72]». Ця стаття насамперед зауважує, що обороняти країну має весь Український народ, окремо наголошується на ролі Збройних Сил України в захисті України. Ми вважаємо, що законотворцем зрозуміло розставлені акценти і наголошено на вагомій ролі, яку відіграє «увесь Український народ» у справі захисту суверенітету України. Усвідомлення, прийняття й використання у роботі керівниками військових структур цього аспекту необхідне. Якраз наявна спільна мета – захистити державу – мусить стати об'єднавчим фактором для Збройних Сил України й громадянського суспільства, коли підшукують способи й методи співпраці, щоб зросла якість, спроможність, ефективність підрозділів ЗСУ, які виконують визначені їм завдання.

Що стосується Закону України «Про громадські об'єднання», у статті 21 зазначається, що для здійснення своєї мети (цілей) громадське об'єднання має право:

- 1) «вільно поширювати інформацію про свою діяльність, пропагувати свою мету (цілі);
- 2) звертатися у порядку, визначеному законом, до органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб з пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями), скаргами;
- 3) одержувати у порядку, визначеному законом, публічну інформацію, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації;
- 4) брати участь у порядку, визначеному законодавством, у розробленні проєктів нормативно-правових актів, що видаються органами

державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування і стосуються сфери діяльності громадського об'єднання та важливих питань державного і суспільного життя;

- 5) проводити мирні зібрання;
- 6) здійснювати інші права, не заборонені законом» [125].

Ця стаття демонструє, яким значним потенціалом володіють громадські організації, аби співпрацювати з органами держави загалом і, в тому числі, зі Збройними Силами України. Користуючись такими правами, громадські інститути нерідко ініціюють зміни, необхідні соціуму, щоб ефективно розвиватися. У зв'язку з цим громадським організаціям вдається працювати заради інтересів громадян у ситуаціях, де державі поки неможливо цього досягти.

Відповідно до ч.2 ст. 17 Закону України «Про Збройні Сили України» «військовослужбовці можуть бути членами громадських організацій, за винятком організацій, статутні положення яких суперечать засадам діяльності Збройних Сил України, і можуть брати участь у їх роботі у вільний від обов'язків військової служби час, коли вони вважаються такими, що не виконують обов'язків військової служби» [129]. Стаття пояснює, що військовослужбовцям за умови виконання законних вимог можна отримати членство в громадських організаціях. Однак потрібно враховувати один виняток: діяльність таких громадських організацій не має суперечити основам, на яких діють ЗСУ. Крім того, стаття називає одну умову, відповідно до якої військовослужбовець має діяти: він може бути учасником заходів, яку проводить громадська організація, лише в період, коли не виконує військових обов'язків. Таким чином, у військовослужбовця є право під час вихідного дня чи коли закінчився його робочий день, як звичайному громадянину України, бути активним учасником роботи, яку провадить громадська організація. Цією ж статтею здійснюється регламентація функціонування професійних спілок в Українському війську.

Відповідно до ч. 6 ст. 17. «функціонування професійних спілок працівників, які уклали трудовий договір зі Збройними Силами України, здійснюється відповідно до Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»» [129]. Під цей пункт статті 17 підпадають лише особи, для яких ЗСУ є місцем роботи, а не військовослужбовці. Право на створення профспілок є тільки у працівників Збройних Сил України.

Якщо розглядати політичну діяльність, то членство військовослужбовців у політичних партіях та профспілках категорично заборонене. Проте Закон не обмежує військовослужбовця у праві займатися публічною діяльністю, зокрема й політичною. Частина 1 цієї ж статті наголошує, що «військовослужбовці залишають політичні партії та профспілки на час, коли триває військова служба».

Отже, військовослужбовцям, які перебувають на строковій службі, та військовослужбовцям, які несуть службу відповідно до укладеного контракту, заборонено входити до професійних спілок та до партійних структур політичного спрямування, проте в них є право на членство у громадських організаціях.

Відповідно до ст. 7 Закону України «Про національну безпеку України» «Рада національної безпеки і оборони України інформує громадськість про свою діяльність через офіційний веб-сайт Ради національної безпеки і оборони України та через медіа. Центральні органи виконавчої влади, що мають у підпорядкуванні утворені відповідно до законів України військові формування, розвідувальні та правоохоронні органи: 1) забезпечують цивільний контроль у межах своїх повноважень; 2) створюють необхідні умови для здійснення іншими суб'єктами цивільного контролю передбачених законами повноважень; 3) забезпечують об'єктивне і своєчасне інформування Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Ради національної безпеки і оборони України про стан справ у підпорядкованих органах сектору безпеки і оборони; 4)

інформують із цих питань громадськість у порядку, визначеному цим та іншими законами України» [130].

Відповідно до ст. 10 даного Закону «громадяни України беруть участь у здійсненні цивільного контролю через громадські об'єднання, членами яких вони є, через депутатів місцевих рад, особисто шляхом звернення до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини або до державних органів у порядку, встановленому законодавством. Громадським об'єднанням, зареєстрованим у встановленому законом порядку, гарантується відповідно до Конституції і законів України, а також статутних положень можливість: 1) отримувати в установленому порядку від державних органів, зокрема від керівників складових сектору безпеки і оборони, інформацію з питань діяльності складових сектору безпеки і оборони, крім інформації з обмеженим доступом; 2) здійснювати дослідження з питань національної безпеки і оборони, публічно презентувати їх результати, створювати для цього громадські фонди, центри, колективи експертів тощо; 3) проводити громадську експертизу проектів законів, рішень, програм, представляти свої висновки і пропозиції для розгляду відповідним державним органам; 4) брати участь у громадських дискусіях та відкритих парламентських слуханнях з питань діяльності і розвитку сектору безпеки і оборони, питань правового і соціального захисту військовослужбовців та працівників розвідувальних та правоохоронних органів, зокрема звільнених у запас чи відставку, учасників бойових дій та членів їх сімей» [130].

При цьому щоб регулярно доносити суспільству інформацію про те, як функціонує сектор безпеки і оборони України, завдяки чому обґрунтовуються рішення, які ухвалюють державні структури, що займаються національною безпекою й обороною, яким чином виконуються заходи, спрямовані на те, щоб розвивати сектор безпеки і оборони, систематично, не рідше ніж один раз на три роки, органи сектору безпеки і

оборони видають «Білі книги» чи іншу аналітику у вигляді оглядів, національних доповідей та ін.).

У Законі України «Про волонтерську діяльність» визначено, що «волонтерська діяльність – це добровільна, безкорислива, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами та волонтерськими організаціями шляхом надання волонтерської допомоги» [124]. Так, перша редакція закону вказувала на такі основні напрями, за якими можна було здійснювати волонтерську діяльність: 1) «надання волонтерської допомоги з метою підтримки малозабезпечених, безробітних, багатодітних, бездомних, безпритульних, осіб, що потребують соціальної реабілітації; 2) здійснення догляду за хворими, інвалідами, самотніми, людьми похилого віку та іншими особами, які через свої фізичні, матеріальні чи інші особливості потребують підтримки та допомоги; 3) надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок стихійного лиха, екологічних, техногенних та інших катастроф, у результаті соціальних конфліктів, нещасних випадків, а також жертвам злочинів, біженцям; 4) надання допомоги особам, які через свої фізичні або інші вади обмежені в реалізації своїх прав і законних інтересів; 5) проведення заходів, пов'язаних з охороною навколишнього природного середовища, збереженням культурної спадщини, історико-культурного середовища, пам'яток історії та культури, місць поховання; 6) сприяння проведенню заходів національного та міжнародного значення, пов'язаних з організацією масових спортивних, культурних та інших видовищних і громадських заходів; 7) надання волонтерської допомоги для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру» [124].

У 2015 році Закон було доповнено, збільшився перелік пріоритетів, яким можна приділяти увагу, здійснюючи волонтерську діяльність, серед них: «надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок надзвичайної ситуації техногенного чи природного характеру, дії особливого періоду, правових режимів надзвичайного чи воєнного стану, проведення

антитерористичної операції, у результаті соціальних конфліктів, нещасних випадків, а також жертвам злочинів, біженцям, внутрішньо переміщеним особам; надання волонтерської допомоги Збройним Силам України, іншим військовим формуванням, правоохоронним органам, органам державної влади під час дії особливого періоду, правових режимів надзвичайного чи воєнного стану, проведення антитерористичної операції» [124].

27 вересня 2021 року було підписано Указ Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки» № 487/2021. Цим документом була заміщена попередня Стратегія, часом створення якої став 2016 рік. Нова Стратегія містить завдання держави, уряду, органів місцевого самоврядування, які орієнтовані на те, щоб сформувавши сприятливі умови, в яких могло б розвиватися громадянське суспільство.

Названі чотири напрями Стратегії, що аналогічні тим, які містив попередній документ, розроблений на період 2016-2020 років. Їх тільки виклали в більш широкому форматі: обґрунтували кожен напрям, додали стратегічні завдання та прогнозовані результати. Стратегічні напрями передбачають:

1. «Забезпечення ефективних процедур громадської участі у формуванні та реалізації державної політики на національному та регіональному рівнях, вирішенні питань місцевого значення.

2. Створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку інститутів громадянського суспільства

3. Стимулювання участі інститутів громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України

4. Створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці» [131].

17 вересня 2021 року підписано Указ Президента України №473/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України»». Цікавість цього документа викликана призначенням, його адресатом є оборонний

сектор, силові структури, завдяки йому «мають бути втілені на практиці положення Воєнної доктрини України та Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України», і саме він наголошує на значній ролі, яку відіграє громадянське суспільство, що прагне підвищити ефективність роботи Міністерства оборони України.

Відповідно до пункту 4.1 «досягнення перспективної моделі сил оборони та набуття визначених оборонних спроможностей здійснюватиметься з урахуванням актуальних та потенційних воєнно-політичних загроз і викликів та ресурсних можливостей шляхом імплементації таких стратегічних цілей розвитку сил оборони, сформульованих на основі визначених у Стратегії воєнної безпеки України цілей, пріоритетів і основних завдань реалізації державної політики у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва та основних напрямів реалізації воєнної політики України:

– стратегічна ціль 1 – ефективний оборонний менеджмент і система об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України, що здійснюються на засадах демократичного цивільного контролю, інших принципах і стандартах НАТО» [136].

При цьому, у пункті 4.2 стратегічна ціль 1 полягає у наступному «ефективний оборонний менеджмент і система об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України, що здійснюються на засадах демократичного цивільного контролю, інших принципах і стандартах НАТО. Очікуваний результат – поєднані та інтегровані процеси організації всеохоплюючої оборони України, об'єднаного керівництва силами оборони і військового управління у Збройних Силах України та оборонного менеджменту забезпечують ефективне реагування на виклики та загрози у воєнній сфері» [136].

Крім того, у підпункті 1.2.5. «Організація та підтримка руху опору завдання 1.3 звучить так «Керівництво силами оборони на засадах демократичного цивільного контролю. Очікувані результати – система

об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України як складова системи управління державою спрямована на використання всього воєнного, економічного, соціального, іншого потенціалу для всеохоплюючої оборони України на засадах демократичного цивільного контролю над силами оборони, удосконалене законодавство у сфері оборони системно та вичерпно регулює відносини у сфері оборони України з урахуванням відповідних принципів і стандартів НАТО та ЄС» [136].

25 березня 2021 року було ухвалено Указ Президента України №121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»» [137]. У цьому новому документі йдеться про велике значення, яке має громадянське суспільство для справи, покликаний розвивати можливості підрозділів, які складають територіальну оборону та рух спротиву. Серед цілей Стратегії варто звернути увагу на наступні:

- «потужна територіальна оборона, яка у взаємодії з рухом опору сприятиме підвищенню рівня обороноздатності держави, згуртуванню суспільства, патріотичному вихованню громадян, наданню обороні України всенародного характеру та готовності населення до оборони держави;

- професійний особовий склад Збройних Сил України та інших складових сил оборони, який перебуває в центрі уваги держави, підтримується вдосконаленими системами кадрового менеджменту, підготовки до військової служби та військово-патріотичного виховання молоді, може бути в короткі строки посилений підготовленим і вмотивованим військовим резервом» [197];

Доктрину публічного спілкування розробила робоча група, до якої увійшли офіцери Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України, її мета – «створення та забезпечення функціонування дієвої та ефективної системи публічного спілкування представників Міністерства оборони України та Збройних Сил України з суспільством, зовнішніми та

внутрішніми аудиторіями» [41]. Цей документ зосередився на детальному базисі, на якому ґрунтується публічний діалог військовослужбовців та представників соціуму, на формулюванні загальних принципів, за якими формується публічне спілкування. Так, «за своєю суттю публічне спілкування являє собою процес донесення, сприйняття, аналізу, взаєморозуміння, подальшого вираження, обміну інформацією для ефективного впливу на суспільну думку та мотивацію особового складу, формування позитивного іміджу ЗС України та негативного іміджу противника, що, в свою чергу, впливає на рівень обороноздатності України в цілому. У разі належного дотримання основних принципів публічного спілкування значно зростає рівень довіри та підтримки в суспільстві, що позитивно впливає на їх імідж та сприяє якісному виконанню завдань за призначенням» [41]. Доктрина наголошує, що кожного військовослужбовця суспільство сприймає як уособлення державної військової організації, а публічному спілкуванню притаманні риси ефективного методу, на основі якого розвиваються відносини суспільства та ЗСУ, вигідні обом сторонам.

Варто зауважити, що Наказ Міністра оборони № 612 від 22.11.2017 «Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України» демонструє, що військові усвідомлюють, наскільки важливо налагодити стратегічні комунікації із громадянським суспільством та вказує, яким чином втілити в життя систему стратегічних комунікацій.

Відповідно до п.2.8. «основними цілями розвитку стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил є: формування довіри українського суспільства до воєнної політики держави, підтримка ним реформ у воєнній сфері та курсу з набуття Україною членства в НАТО; скоординованість дій державних органів та інших учасників стратегічних комунікацій під час об'єктивного інформування суспільства з питань, що стосуються оборони держави, підготовки і застосування Збройних Сил» [128].

Тоді як, відповідно до п.2.9. «основними складовими стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил є: зв'язки з громадськістю, зв'язки з громадськістю у воєнній сфері, публічна дипломатія, інформаційні та психологічні операції» [41].

У п.4 зазначається, що «у Міністерстві оборони та Збройних Силах визначено такі шляхи реалізації системи стратегічних комунікацій: сприяння та підтримки процесу розвитку та налагодження зв'язків з громадськістю та зв'язків з громадськістю у воєнній сфері шляхом проведення інформаційних заходів цивільно-військового співробітництва, ведення проактивної комунікації із залученням ключових лідерів, проведенням публічних заходів для підвищення розуміння політики Міністерства оборони та Збройних Сил українським суспільством» [41].

Щоб виконати всі названі вище вимоги, які висувають закони та юридичні акти, що займаються регулюванням взаємодії Збройних Сил України з громадянським суспільством, командири мають планово й наполегливо працювати.

Через те, що в державі змінилася військово-політична ситуація – розпочалася повномасштабна війна, яку розпочала РФ, вся система стратегічних комунікацій, звичайно, зазнала актуальних змін та доповнень у своїй роботі. Наприклад, зв'язки з громадськістю Збройних Сил України зараз регулюють додаткові документи, які схвалює вище військове керівництво держави.

Одним з таких документів є Наказ головнокомандувача Збройних Сил України В. Залужного № 73 «Про організацію взаємодії Збройних Сил України, інших складових сил оборони та представників засобів масової інформації під час правового режиму воєнного стану» [132]. Відповідно до цього документа, повинне бути виконане забезпечення правдивого висвітлення подій, інформування громадськості та світового співтовариства щодо воєнних злочинів, які скоїла Росія, розпочавши 24 лютого 2022 року широкомасштабну збройну агресію проти України, а також, щоб запобігти

витоку інформації, яка має обмежений доступ, не допустити, аби засоби масової інформації (зокрема й іноземні) та публічні особи, які є лідерами думок, блогерами тощо і яким довіряють громадяни, оприлюднили інформацію, яка, в результаті, допоможе ворогу дізнатися про дії, які заплановані ЗСУ та іншими силами оборони, й негативно вплине на те, як будуть виконані поставлені завдання, коли триває законний режим воєнного стану.

Відповідно до Наказу, військових посадових осіб зобов'язано донести своїм підлеглим інформацію, яка заборонена до розголосу, оскільки дозволить ворогу зрозуміти дії Збройних Сил України та інших Сил оборони, що в перспективі може призвести до труднощів із виконанням завдань за призначенням в режимі воєнного стану. Воєнним станом продиктована заборона на відвідання будь-якими представниками засобів масової інформації, зокрема вже акредитованими, військових об'єктів. Але якщо українські та зарубіжні ЗМІ мають прес-карту ЗСУ, за підтримки прес-офіцерів вони можуть працювати територіях, де ведуться бойові дії. Порухення вказаних пунктів тягне за собою покарання посадових осіб, які в ньому винні, відповідно до закону.

Відколи Росія здійснила повномасштабне воєнне вторгнення, журналісти, виконуючи свою інформаційну роботу, мають рахуватися з певними обмеженнями. Передусім їх застосовують щодо оприлюднення відомостей стосовно сил та засобів захисту держави. Наказ головнокомандувача Збройних Сил України від 03.03.2022 № 73 «Про організацію взаємодії між Збройними силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану» встановлює категорії відомостей, які не можна розголошувати. Зокрема в додатку 2 до наказу міститься Перелік інформації, яка в разі оприлюднення допоможе ворогу дізнатися про дії, які заплановані ЗСУ та іншими силами оборони, й негативно вплине на те, як будуть виконані поставлені завдання за призначенням, коли триває законний

режим воєнного стану. Зокрема, до такої інформації належать: «найменування військових частин (підрозділів) та інших військових об'єктів у районах виконання бойових (спеціальних завдань, географічні координати місць їхнього розташування, чисельність особового складу військових частин (підрозділів); кількість озброєння та бойової техніки, матеріально-технічних засобів, їхній стан та місця зберігання; описи, зображення та умовні позначки, які ідентифікують або можуть ідентифікувати об'єкти; інформація щодо операцій (бойових дій), які проводяться або плануються; інформація щодо системи охорони та оборони військових об'єктів та засобів захисту особового складу, озброєння та військової техніки, які використовуються (крім тих, які видимі або очевидно виражені) та ін.

Однак, попри те, що існують заборони та обмеження, які, відповідно до законодавства, мусять бути витримані, наявні й рекомендації, згідно з якими певні дані мають бути розголошені та поширені в період, коли діє законний режим воєнного стану. Зокрема, важлива інформація, що може й мусить бути опублікована, також повинна підлягати перевірці. Рекомендовано «публікувати фото з геомітками та зазначенням точного часу і місця, якщо людина є свідком переміщення ворожих військ. Обов'язково слід продублювати цю інформацію в бот [@stop_russian_war_bot](#) в Telegram. Можна поширювати інформацію про загиблих, поранених і полонених окупантів. Відео з вчиненням злочинів військові спеціалісти радять публікувати з поширенням на максимальну аудиторію, робити перепости офіційних повідомлень від органів влади та інформації про спростування шейків» [55].

Система зв'язків з громадськістю в Україні покликана окрім інших завдань, вирішувати одночасно низку різноманітних проблем та викликів. Саме через цей інструмент командування оперативно отримує інформацію про громадську думку, настрої особового складу, та, водночас, спираючись на ці дані, дає змогу напрацьовувати відповідні заходи. Військове керівництво, маючи достатнє інформування, має можливість діяти більш

широко і інтересах особового складу підрозділів, також використовувати пряме, відкрите спілкування як засіб основної діяльності. Суть самого явища зв'язків з громадськістю полягає у створенні комфортних та сприятливих умов для діяльності військової організації.

Частину функцій та узагальнень поняття зв'язків з громадськістю у війську запозичено та адаптовано у цивільних організацій. Зокрема, йдеться про принципи та основні засади цієї системи. Так, визначено основні принципи зв'язків з громадськістю, які полягають у такому: «принцип демократії (суб'єкти суспільних відносин реалізують свої права, в тому числі і шляхом громадянської ініціативи, що спирається на економічну, політичну, духовну свободу); принцип альтернативізму (множинність суспільних відносин породжує невичерпність управлінських альтернатив: у постановці цілей, у виборі партнерів по спільній діяльності, в застосуванні різних технологій управління тощо); громадського консенсусу, громадянської злагоди (природа цієї діяльності така, що вона будується як досягнення взаєморозуміння); технологічності (на відміну від доктринальних умоглядних побудов, характерних для суто теоретичних досліджень, зв'язки з громадськістю є цілком прагматичною сферою діяльності); принцип комунікативної достатності (інформованість, встановлення і підтримання двостороннього спілкування)» [168].

В нинішній період нападником в Україні здійснюються активні інформаційні кампанії деструктивного характеру, у зв'язку з чим протягом кількох років Міністерство оборони України, інші військові структури й державні органи повинні працювати злагоджено. Найбільш системним, ефективним та прогресивним механізмом, який представляє таку взаємодію, вважають стратегічні комунікації, до яких належать зв'язки з громадськістю. Використовуючи міжнародний досвід і реалізовані практики, до яких вдається згадана система, завдяки засобам стратегічних комунікацій не відбувається переходу поза поле, в якому діють демократичні практики та принципи, й разом з тим не допускаються інформаційні напади з боку ворога,

оперативно спростовуються неправдиві інформаційні вкиди й доносяться вагомі достовірні відомості всім суспільним верствам, на основі даних, які підтверджують профільні структури державної влади.

Комунікаційна сфера Збройних Сил України знаходиться під пильною увагою Північноатлантичного Альянсу, адже розвиток цієї сфери гарантує прозорість та ефективність подальшого поступу військової складової стратегічних комунікацій. Усі процеси цієї сфери за вимогами НАТО мають тяжіти до спрощення, ставати більш швидкими, щоб інформаційні та комунікаційні аспекти склали фундамент всіх рівнів формування політики, планування та впровадження на практиці стратегічних комунікацій у Збройних Силах України та Міністерстві оборони. Тому уже кілька років поспіль Міністерством оборони України та Збройними Силами України було сформульовано та прописано визначення концепції стратегічних комунікацій. Так, «Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України є сукупністю сучасних поглядів, цільових установок, принципів та напрямів у діяльності Міністерства оборони щодо створення та впровадження системи стратегічних комунікацій у Збройних Силах» [128].

Тісна співпраця з інституціями НАТО, обмін досвідом та запровадження розширеної взаємодії між як урядовими, так і неурядовими суб'єктами, обумовлена у Дорожній карті Партнерства у сфері стратегічних комунікацій [43]. Підписаний документ ще у вересні 2015 року Єном Столтенбергом та Олександром Турчиновим. Завдання та цілі, джерела фінансування та майбутні результати діяльності у різноманітних форматах співпраці передбачають постійне удосконалення проблематики системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Виконання та впровадження Дорожньої карти Партнерства розпочало створення сучасної та результативної системи стратегічних комунікацій у державі. Для початку було запущено процес внесення змін до нормативно-правових документів загальнодержавного значення.

Стратегічні комунікації ввійшли до Комплексного пакету допомоги для України (КПД), затвердженого керівниками держав та урядів під час зустрічі Комісії Україна-НАТО 9 липня 2016 року у Варшаві. Основною метою КПД є укріплення та розширення підтримки НАТО для України, спрямоване на покращення її безпеки та проведення необхідних реформ, зокрема у секторах безпеки та оборони. НАТО підтвердила свою готовність сприяти розвитку можливостей у цій сфері, надаючи допомогу як урядовим установам, так і громадським організаціям, в тому числі через впровадження Дорожньої карти Партнерства. Співпраця між НАТО та Україною у сфері стратегічних комунікацій спрямована на сприяння розвитку культури стратегічних комунікацій та забезпечення в Україні ефективних та прозорих урядових комунікацій з високим рівнем довіри до них, особливо у секторі безпеки та оборони. Проекти, спрямовані на розвиток спроможностей у сфері стратегічних комунікацій, включають навчальні тренінги, семінари, інформаційні місії за кордон тощо, у яких щороку беруть участь сотні представників органів безпеки та оборони. Співпраця між НАТО та Україною також включає консультативну підтримку для розробки ключових програмних документів у сфері стратегічних комунікацій.

Центр інформації та документації НАТО (ЦІДН) відіграє провідну роль у співпраці між Україною та НАТО у сфері стратегічних комунікацій. Щороку ЦІДН проводить різноманітні заходи та активно співпрацює з українськими громадськими організаціями та аналітичними центрами. Протягом 2017-2018 років Центр організував 19 заходів з підготовки та надавав дорадчу допомогу щодо стратегічних комунікацій національним академіям України. Він також сприяє реалізації інформаційної кампанії на підтримку вступу України до НАТО, відповідно до Концепції вдосконалення інформування громадськості про співпрацю України з НАТО на 2017-2020 роки. Однак на Сході України досі переважає негативне ставлення до Альянсу, що вимагає проведення інформаційних кампаній, спрямованих на

висвітлення практичних дій НАТО з допомоги населенню, яке постраждало внаслідок бойових дій.

Україна також активно співпрацює з Центром передового досвіду НАТО зі стратегічних комунікацій, розташованим у Ризі, Латвія. «Ми маємо потужні установи, які суттєво нам допомагають, як, наприклад, Центр передового досвіду зі стратегічних комунікацій у Ризі. Цей центр дійсно став осередком для досліджень і аналізу в цій галузі. Важливим кроком є зміна підходів до євроатлантичної інтеграції в бік більшої прозорості та відкритості для українського суспільства. В найближчі роки стратегічні комунікації повинні включати посилення зв'язків між політиками, експертами та громадськістю.

У період дії правового режиму воєнного стану у нашій країні ситуація повної взаємодії та відкритості Збройних Сил з громадянським суспільством перейшла в іншу площину. Взаємодіяти зі Збройними Силами України може: «Президент України, який є Верховним Головнокомандувачем ЗСУ; Кабінет Міністрів України, який планує і здійснює фінансування ЗС; Верховна Рада України, яка затверджує це фінансування, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, суди, громадськість» [14], Міністерство оборони України та ін. підпорядковані йому інституції, а також громадські організації та об'єднання.

Насамперед зауважимо, що через низку заходів та ініціатив (див. рис. 1.8).

1. Інформаційна діяльність. Міністерство регулярно публікує прес-релізи, новини та звіти на своєму офіційному веб-сайті та через соціальні мережі, що дозволяє громадськості бути в курсі останніх подій та ініціатив, пов'язаних з обороною.

2. Прес-конференції та брифінги. Високопосадовці міністерства, включаючи міністра оборони, регулярно проводять прес-конференції та брифінги для ЗМІ, що забезпечує прозорість діяльності міністерства та відповіді на актуальні питання.

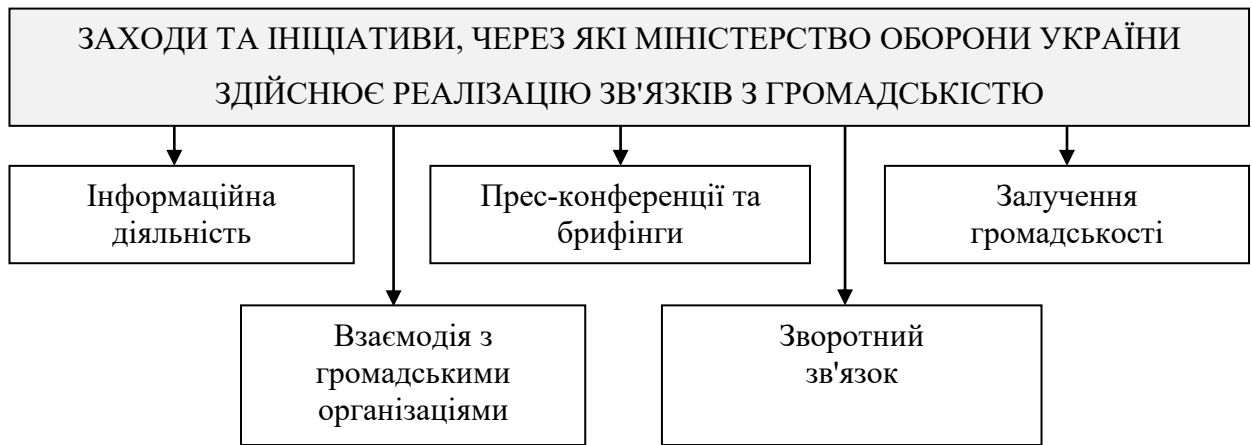


Рис. 1.8. Заходи та ініціативи, через які Міністерство оборони України здійснює реалізацію зв'язків з громадськістю

Джерело: згруповано автором за матеріалами [107]

3. Залучення громадськості. Міністерство організовує публічні заходи, такі як дні відкритих дверей, виставки військової техніки, зустрічі з ветеранами та громадськими активістами. Такі заходи допомагають зміцнити довіру та підтримку серед населення.

4. Взаємодія з громадськими організаціями. Міністерство активно співпрацює з громадськими організаціями, волонтерськими групами та аналітичними центрами. Це сприяє більшій обізнаності громадськості про оборонні питання та залучає їх до процесу прийняття рішень.

5. Зворотний зв'язок. Міністерство підтримує канали для зворотного зв'язку з громадськістю, включаючи гарячі лінії, електронну пошту та соціальні мережі, що дозволяє громадянам висловлювати свої питання, пропозиції та скарги.

Ці заходи спрямовані на забезпечення відкритості, прозорості та ефективної комунікації між Міністерством оборони України та громадськістю. Основними суб'єктами системи стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил є: «керівний склад Міністерства оборони та Генерального штабу; помічник Міністра оборони України (прес-секретар); помічник начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил України зі стратегічних комунікацій; Головне управління розвідки Міністерства оборони України; Департамент воєнної політики,

стратегічного планування та міжнародного співробітництва Міністерства оборони України; Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України; Управління інформаційних технологій; Відділ координації стратегічних комунікацій та моніторингу; Головне оперативне управління Генерального штабу Збройних Сил України; Головне управління військового співробітництва та миротворчих операцій Генерального штабу Збройних Сил України; Головне управління морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України; Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України; Управління цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України; Об'єднаний оперативний штаб Збройних Сил України; Командування Сил спеціальних операцій Збройних Сил України» [128].

Щоб Збройні Сили та громади тісніше взаємодіяли й розуміли одне одного, щоб насамперед відбувалося координування співпраці, яку здійснюють силові органи, місцева влада, бізнес та міжнародні організації, аби розв'язувати проблеми, з якими стикаються цивільні, у Збройних Силах України розпочало роботу управління цивільно-військового співробітництва. На сьогодні «цивільно-військове співробітництво полягає у систематичній, планомірній діяльності Збройних Сил України щодо взаємодії з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, організаціями та громадянами у районах дислокації військових частин та підрозділів Збройних Сил України» [171]. Як провідний напрям взаємодії громадянського суспільства і Збройних Сил України «цивільно-військове співробітництво охоплює відносини, які складаються між органами військового управління, з'єднаннями, військовими частинами і підрозділами з одного боку, і інститутами громадянського суспільства з іншого, до яких належать благодійні та волонтерські, правозахисні, релігійні та військово-патріотичні організації, інші об'єднання громадян, незалежні ЗМІ, територіальні громади та окремі громадяни» [171].

ЦВС – перша у Збройних Силах України структурна одиниця, створювали яку, спираючись на стандарти НАТО, що вже протягом семи

років ефективно справляється з виконанням визначених для неї завдань і в зоні, де здійснювалася операція Об'єднаних сил, і в мирних районах. Її завданнями є: 1) «безперервне збирання й аналіз даних щодо стану цивільного середовища, що дає змогу прогнозувати можливе ставлення цивільного населення до дій військ, визначити негативні чинники та допомагає командуванню вчасно їх нейтралізувати чи значно зменшити; 2) інформування населення; 3) сприяння в наданні мешканцям гуманітарної допомоги; 4) координація виконання робіт із відновлення інфраструктури й розмінування місцевості» [171].

Як приклад тимчасових органів тісної взаємодія силових структур з громадськістю є діяльність військово-цивільних адміністрацій, діяльність яких регламентується Законом України «Про військово-цивільні адміністрації» від 3 лютого 2015 року [123]. Військово-цивільна адміністрація – це «тимчасовий державний орган, створений відповідно до Закону України, і який діє у складі Об'єданого оперативного штабу Збройних Сил України в тих населених пунктах, де не функціонують обрані на місцевих виборах органи місцевого самоврядування» [123].

Відповідно до свого призначення, він забезпечує умови, за яких діють Конституція та закони держави, гарантує безпеку та нормальну життєдіяльність громадян, правопорядок, розв'язання проблем, які мають місцеве значення, робить усе, щоб диверсійні прояви й терористичні акти отримали відповідну відсіч, щоб не сталася гуманітарна катастрофа.

Військово-цивільні адміністрації, що функціонують у населених пунктах, мають у своєму складі військовослужбовців, які є членами військових підрозділів та працюють у них на підставі законних відряджень. Військово-цивільними адміністраціями здійснюється діяльність, яку зазвичай виконують органи місцевої влади, зокрема й повноваження, які їм делегують. Реалізацію їхніх прав погоджує Командувач об'єднаних сил. Щоб співпрацювати, силові формування та громадянське суспільство користуються такими інструментами: консультаціями з громадськими

інституціями, участю в роботі громадських рад, участю в діяльності робочих груп, громадськими дослідженнями та моніторингом, громадськими слуханнями, інформаційними запитами до органів, які діють у силових структурах, та ін.

Професійна спілка працівників Збройних Сил України (далі – Профспілка) є «всеукраїнською неприбутковою громадською організацією, яка об'єднує на добровільній основі громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їхньої професійної (трудової) діяльності» [118]. Член профспілкової організації – це громадянин України, яким визнається Статут Професійної спілки, сплачуються членські внески, який є працівником військових частин, установ, організацій, підприємств, що підпорядковані ЗСУ, Державній спеціальній службі транспорту, підприємств, які належать ДК «УКРОБОРОНПРОМ», а також той, хто вже звільнений, оскільки став пенсіонером, чи в певний період не має роботи. Вступити до Профспілки й залишити її можна добровільно, ухваливши індивідуальне рішення та написавши заяву, яка адресована первинній профспілковій організації і яку розгляне відповідний профспілковий орган під час свого засідання.

Серед консультативно-дорадчих органів варто виокремити такі:

1. Громадська рада при Міністерстві оборони України.
2. Координаційна рада з питань розвитку козацтва в Україні.
3. Рада у справах душпастирської опіки при Міністерстві оборони України.

Пріоритетним напрямом діяльності Громадської ради є «координація заходів з проведення консультацій між громадськими організаціями та Міністерством оборони України в процесі підготовки та реалізації прийнятих рішень, проведення громадської експертизи проєктів нормативно-правових актів, участь у процесі демократичного цивільного контролю за Збройними Силами України» [32]. Серед основних завдань, які вирішує Громадська рада, такі: «забезпечення врахування громадської думки у процесі підготовки та при виконанні рішень Міністерства оборони України, проведення

консультацій військового відомства з громадськістю щодо формування і реалізації державної політики у військовій сфері тощо» [32]. Громадська рада працює заради того, щоб громадськість і військові зміцнювали свою взаємодію, аби налагодити спільну роботу, яка полягає в тому, щоб підвищувати авторитет військової служби, забезпечити соціальний захист військових, формувати й розвивати у військовослужбовців патріотичну позицію, любов до України, відданість її народу й Основному Закону держави, соціальну й моральну відповідальність, яку має відчувати особовий склад, обороняючи суверенітет і територіальну цілісність країни, зміцнюючи військову дисципліну і правопорядок.

Громадську раду формують із осіб, які представляють такі структури: органи місцевого самоврядування, ЗМІ, профспілки, громадські організації та інші об'єднання громадян, засновані, згідно з вимогами чинної законодавчої бази, з напрямками діяльності, що ідентичні до царини, в якій працює Міністерство оборони України.

Громадська рада реалізує такі практичні дії:

- «складає план проведення консультацій з громадськістю;
- подає пропозиції, висновки, а також аналітичні матеріали щодо вирішення питань у відповідній сфері, підготовки проєктів нормативно-правових актів, удосконалення роботи органу;
- здійснює громадський нагляд та моніторинг щодо забезпечення органом прозорості та відкритості своєї діяльності, дотриманням закону;
- інформує громадськість про свою діяльність, прийняті рішення та стан їх виконання;
- збирає, узагальнює та подає пропозиції громадськості щодо вирішення важливих питань;
- звітує про свою діяльність» [32].

Координаційна рада з питань розвитку козацтва в Україні очолюється Міністром оборони України. Дану структуру сформували «заступники керівників п'яти центральних органів виконавчої влади (заступник Міністра

освіти і науки, заступник Міністра внутрішніх справ, заступник Голови ДСНС, заступник Міністра культури, заступник Голови Адміністрації Держприкордонслужби) та керівники громадських організацій, статутна діяльність яких пов'язана з відродженням традицій козацтва в Україні (за їхньою згодою)» [73].

Основними завданнями Координаційної ради є:

- «відродження та розвиток історичних, патріотичних, військових та культурних традицій козацтва в Україні;
- залучення козацтва в Україні до процесу військово-патріотичного виховання та допризовної підготовки молоді;
- духовне виховання дітей і молоді, організація фізкультурно-спортивної та культурно-просвітницької роботи серед молоді» [73].

Рада у справах душпастирської опіки при Міністерстві оборони України «була створена у 2009 році і є представницьким міжконфесійним консультативно-дорадчим органом, що діє на громадських засадах. Завдання її – поліпшення пасторської опіки військовослужбовців та впровадження служіння військового капеланства» [138]. Цікаву та ефективну роль виконують представники духовенства у складі підрозділів ЗСУ. З 2016 року їх не вважають особами, які представляють інститути громадянського суспільства, адже грудень 2016-го є датою заснування служби військового духовенства (капеланської служби) в складі Збройних Сил України. Таким чином, діяльність, яку провадить цей інститут громадянського суспільства, визнали дієвим достатньо, щоб державою було схвалене заснування у структурі держаної влади певного структурного підрозділу.

Інститут душпастирської опіки нині мають у своєму складі практично всі світові армії. Місцем присутності капеланів є і щоденна військова робота, і урочисті події, і територія, де ведуться бойові дії. В діяльності військового священика є своя специфіка, але вона не полягає тільки в тому, що він здійснює богослужіння й таїнства. Він також забезпечує комфортний

психологічний клімат у підрозділах війська, й надає військовим медичну допомогу.

Варто зауважити, що інституційне забезпечення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України характеризується низкою проблем, які можуть впливати на ефективність комунікації та взаємодії з громадськістю. Основні проблеми включають:

- незадовільну інфраструктуру комунікацій, яка полягає у браку сучасних технічних засобів та ресурсів для забезпечення ефективної комунікації, особливо на передовій або у віддалених регіонах;
- недостатній рівень підготовки персоналу, що означає, що подекуди військові, відповідальні за зв'язки з громадськістю, можуть не мати достатньої підготовки або досвіду в сфері комунікацій та роботи зі ЗМІ;
- низьку прозорість та відкритість, яка спостерігається у наданні інформації, що може призводити до недовіри та спекуляцій серед громадськості та медіа;
- обмеженість інформаційних кампаній, що виявляється у недостатньому охопленні та непослідовності інформаційних кампаній, які можуть знижувати їх ефективність, зокрема недостатня увага приділяється специфічним регіонам або аудиторіям;
- негативний імідж та стереотипи, що існують щодо військових і можуть бути підсилені недостатньо ефективною роботою зі зв'язками з громадськістю; відсутність інтегрованої комунікаційної стратегії, що виражається у браку єдиної, інтегрованої стратегії комунікації, яка охоплює всі аспекти діяльності Збройних Сил та враховує різні аудиторії;
- бюрократію та затримки у передачі інформації, що проявляється у затримках або ускладненнях процесу передачі інформації через бюрократичні процедури, знижуючи оперативність і актуальність повідомлень;

- відсутність зворотного зв'язку, що полягає у недостатній увазі до зворотного зв'язку з громадськістю, що може призводити до того, що потреби та настрої населення не враховуються в комунікаційній політиці;
- інформаційну війну та дезінформацію, що є викликом в умовах гібридної війни з Росією, з якими стикається Україна, що ускладнює завдання підтримання достовірної та позитивної комунікації.

Відтак, недостатня взаємодія та довіра між вітчизняними засобами масової інформації та структурами зв'язків з громадськістю зрештою спричиняє ситуацію, коли більшість інформації стає негативно експресивно забарвленою, наповнена критикою, тож ставить під сумнів авторитет Збройних Сил України та причетна до створення негативного інформаційного тла, на якому зображені силові формування. Інакше кажучи, внаслідок своєї некомпетентності щодо особливостей тематики, яка висвітлюється, та потреби в підготовці рейтингових інформаційних матеріалів представниками засобів масової інформації несвідомо в інформаційно-контентний спосіб фактично наступають на своє військо. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, включаючи модернізацію комунікаційної інфраструктури, підвищення рівня підготовки кадрів, розробку інтегрованих стратегій та активну протидію дезінформації.

Крім того, останнім часом аналітики відзначають ознаки кризи в роботі консультативно-дорадчих органів при владі. Організації громадянського суспільства часто вважають роботу в громадських радах та інших дорадчих органах при державних установах малоефективною, оскільки підхід до їх діяльності часто залишається формальним. Щодо ролі громадських рад як одного з каналів зв'язку між громадськістю та силовими структурами й органами місцевого самоврядування, основні проблеми їхньої діяльності сьогодні полягають у тому, що:

- 1) забезпечення фінансами, матеріально-технічним та організаційним ресурсом громадські ради отримують на низькому рівні, у зв'язку з чим стан виконання ними своїх завдань є неналежним;

2) рішення, які ухвалюють громадські ради, є не обов'язковими для виконання державними органами, відтак ними найчастіше нехтують;

3) офіційні інформаційні джерела громадським радам недоступні, тож вони не можуть бути залученими до державного управління;

4) працівникам державних органів недостатньо відомі потенціал та специфіка, притаманні громадським радам; державні структури недоукомплектовані працівниками, які б виконували функції, пов'язані з веденням діалогу з громадськими інституціями;

5) ради планують діяльність не належним чином, для них неможлива робота в форматі «сьогодні на вчора», який зазвичай застосовують органи влади;

6) члени громадських рад не готові йти на компроміс у питаннях узгодження власних позицій;

7) робота, яку провадять самі громадські ради, відзначається низькою прозорістю.

Керівництво Збройних Сил України має рахуватися з усіма цими викликами і проблемами в ході співпраці з громадськими інституціями.

Крім того, «йде планомірна розбудова мережі структур, що мають опікуватися питаннями страткому в Україні. Фактично всі безпекові та державні інституції сформували підрозділи (органи) страткому у своєму складі. У секторі безпеки і оборони України, інституції якого з 2014 року протидіють гібридним загрозам, швидко усвідомили важливість ефективних комунікацій зі всіма стейкхолдерами: міжнародними безпековими організаціями та зарубіжними країнами (як учасниками переговорного процесу, так і поза ним); урядовими організаціями та міністерствами, інституціями всіх гілок влади; неурядовими організаціями (як міжнародними, так і вітчизняними); місцевими органами влади; громадянами в зоні проведення ООС та Україні загалом; населенням тимчасово окупованих територій; внутрішніми аудиторіями безпосередньо безпекових інституцій» [160].

Розпочата інформаційна війна змусила усвідомити, що нині найважливіше – активно протистояти інформаційній агресії, яку здійснює російська федерація. Щоб діяльність, яка виконується на кожному рівні, характеризувалася результативністю та злагодженістю, відбулося заснування нового Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України, що має формувати заходи, за допомогою яких реалізуватиметься єдина інформаційна політика стосовно Збройних Сил України.



Рис.1.9. Основні завдання Управління стратегічних комунікацій
Джерело: згруповано автором на основі [167]

Відтак, Управління стратегічних комунікацій є структурним підрозділом Генерального штабу Збройних Сил України, що планує, організовує, спрямовує та контролює стратегічні комунікації в інтересах використання Збройних Сил України, залучення до процесу, в ході якого втілюється державна інформаційна політика в царині, що опікується національною безпекою та обороною.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що інституційне забезпечення зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України має вирішальне значення для ефективної комунікації та взаємодії з

громадянами. Чітка правова база та відповідні інституційні механізми сприяють прозорості, підвищують довіру суспільства до військових структур і забезпечують оперативність та достовірність інформації. Вони також дозволяють систематизувати та координувати всі комунікаційні заходи, що є критично важливим в умовах сучасних викликів, включаючи інформаційну війну та дезінформацію. Таким чином, інституційне забезпечення є фундаментом для побудови відкритих, професійних і взаємовигідних відносин між Збройними Силами України та громадськістю.

Висновки за розділом 1

1. Охарактеризовано теоретико-методичні підходи у дослідженні системи зв'язків з громадськістю. Проаналізувавши основні підходи науковців до трактування базових понять у контексті нашого дослідження, запропоновано власне визначення поняття «система зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України», під яким варто розуміти комплекс організаційно-комунікаційних заходів, спрямованих на підтримку відкритого діалогу, взаєморозуміння та співпраці між Збройними Силами та громадськістю з метою забезпечення прозорості та довіри між військовими та цивільними структурами, а також інформування громадськості про поточний стан забезпечення національної безпеки та наявну потребу у залученні громадян до оборони держави в умовах зростаючої глобалізації, технологічного розвитку та поширення збройних конфліктів. Актуальність запропонованого визначення полягає у тому, що зростання важливості громадської думки, доступ до інформації та відкритість управління стають ключовими аспектами сучасної оборонної стратегії. В умовах війни та інформаційної пропаганди система зв'язків з громадськістю є необхідною для забезпечення громадської підтримки, формування правильного образу Збройних Сил України та відкритого діалогу з громадськістю.

2. Доведено, що сучасним Збройним Силам України потрібно сформувати нове покоління військовослужбовців, що призводить до необхідності вдосконалення системи захисту їхніх прав та соціального забезпечення. Аргументовано, що гарантована соціальна захищеність військовослужбовців сприяє підтриманню мотивації служити та якісному комплектуванню Збройних Сил України професійними кадрами з високою кваліфікацією. Розв'язання цієї проблеми є вирішальним для успіху військової реформи, перспективного розвитку армії, її боєздатності та ефективної оборони держави.

3. Систематизовано важливість зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України, що відіграють ключову роль у забезпеченні взаєморозуміння, підтримці відкритого діалогу та зміцненні довіри між військовими і цивільними структурами. Це основний елемент забезпечення національної безпеки та стабільності країни. Актуалізовано значення активного залучення громадськості до процесів прийняття рішень, інформування її про важливі події та спільні соціальні проекти, що сприяють зміцненню демократичних цінностей та формуванню позитивного іміджу Збройних Сил у суспільстві. Такий підхід не тільки стратегічно важливий для забезпечення безпеки держави, але й сприяє зближенню армії та суспільства, що є ключовим аспектом стабільності та розвитку країни.

4. Визначено роль та місце зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України та публічному управлінні, що розкривається у наступних аспектах: інформування громадськості, взаємодія з громадськістю, формування довіри, реагування на громадський настрій та відгуки, управління кризовими ситуаціями, залучення до соціальних проектів, співпраця з громадськими організаціями. ЗСУ використовують засоби масової інформації та різноманітні комунікаційні канали для поширення інформації про свою діяльність, досягнення, стратегічні цілі та завдання, що включає регулярні прес-конференції, публікації у ЗМІ, а також активність у соціальних мережах. ЗСУ організовують відкриті заходи, такі як Дні відкритих дверей, виставки, демонстрації зброї та техніки, що дозволяє громадськості отримати більше інформації про ЗСУ та їхню роль у забезпеченні національної безпеки. Зв'язки з громадськістю спрямовані на підвищення довіри громадськості до ЗСУ шляхом відкритості, прозорості та ефективної комунікації, що дозволяє збільшити рівень підтримки ЗСУ в суспільстві та зменшити ризик непорозумінь і конфліктів. Зв'язки з громадськістю дозволяють ЗСУ адекватно реагувати на громадський настрій та відгуки, враховувати їх у

плануванні та виконанні своїх завдань та стратегій); управління кризовими ситуаціями. Зв'язки з громадськістю відіграють важливу роль у керуванні кризовими ситуаціями та в управлінні реакцією на них, що включає оперативне інформування громадськості про критичні події, пояснення ситуації та роз'яснення заходів, що приймаються для їх вирішення. ЗСУ можуть використовувати зв'язки з громадськістю для залучення громадськості до соціально значущих проектів, таких як благодійність, захист навколишнього середовища, підтримка ветеранів тощо, що сприяє побудові позитивних відносин та сприяє формуванню позитивного іміджу ЗСУ в суспільстві. Зв'язки з громадськістю можуть включати співпрацю з різними громадськими організаціями та іншими представниками громадськості для спільного вирішення важливих питань, що стосуються оборони, безпеки та соціальних аспектів діяльності ЗСУ.

5. Проаналізовано інституційне та нормативно-правове забезпечення зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. З'ясовано, що в Україні регламентація взаємодії з громадянським суспільством має міжнародну законодавчу базу, ґрунтується на міжнародних нормах та стандартах, закріплених у низці документів, а також відповідні українські закони, укази та постанови, забезпечують правову основу для відкритої та прозорої взаємодії Збройних Сил України з громадськістю.

Основний вплив цих документів на систему зв'язків з громадськістю полягає у встановленні чітких правил та стандартів, що сприяють ефективній комунікації між військовими структурами та громадянським суспільством. Це, у свою чергу, підвищує рівень довіри населення до Збройних Сил України, сприяє прозорості та підзвітності військових дій, а також забезпечує злагоджену співпрацю з різними соціальними групами.

Основні результати, викладені у цьому розділі дисертаційної роботи, опубліковано у авторських працях [96, 97, 105].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У АРМІЯХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Аналізування структурного функціоналу стратегічних комунікації в арміях країн-членів НАТО

НАТО (North Atlantic Treaty Organization) є міжурядовим військовим альянсом, що об'єднує 32 країни Північної Америки та Європи [193]. Військові дії, які характеризували відносини між радянськими та західними державами з 1917 року, поступово відновилися наприкінці Другої світової війни. Цей розкол «Схід-Захід» підживлювався суперечливими інтересами та політичними ідеологіями. Виникли суперечки щодо мирних угод і репарацій, а напруженість посилилася такими подіями, як блокада Берліна в квітні 1948 року, державний переворот у червні 1948 року в Чехословаччині та прямі загрози суверенітету Норвегії, Греції та Туреччини. На сьогоднішній день, роль НАТО розкривається у кількох основних аспектах:

1. Колективна оборона. Головна роль НАТО полягає у забезпеченні колективної оборони своїх членів відповідно до статті 5 Північноатлантичного договору, яка передбачає, що напад на одну або декілька країн-членів вважається нападом на всіх, і всі члени альянсу зобов'язані відповісти на нього.

2. Криза та управління конфліктами. НАТО відіграє ключову роль у запобіганні конфліктам і управлінні кризовими ситуаціями. Альянс використовує свої військові та політичні ресурси для стабілізації регіонів, уражених конфліктами, та запобігання їх ескалації.

3. Кооперативна безпека. НАТО активно співпрацює з партнерами по всьому світу, щоб зміцнити міжнародну безпеку, що включає військову співпрацю, обмін інформацією та спільні навчання.

Як відомо, «НАТО пропагує демократичні цінності та дає членам можливість консультуватися та співпрацювати з питань, пов'язаних з обороною та безпекою, щоб вирішити проблеми, зміцнити довіру та, у довгостроковій перспективі, запобігти конфліктам. НАТО прагне до мирного вирішення суперечок. Якщо дипломатичні зусилля зазнають невдачі, вона має військову силу для проведення операцій з врегулювання криз. Вони здійснюються відповідно до положення про колективну оборону установчого договору НАТО – статті 5 Вашингтонського договору або згідно з мандатом Організації Об'єднаних Націй, окремо чи у співпраці з іншими країнами та міжнародними організаціями» [211]. При цьому, варто зауважити, що місія НАТО розкривається у наступних аспектах:

1. Забезпечення миру та стабільності. Основна місія НАТО полягає в захисті свободи та безпеки своїх членів шляхом політичних та військових засобів. Альянс прагне запобігати конфліктам, забезпечувати стабільність у кризових регіонах та підтримувати міжнародний порядок, заснований на правилах.

2. Адаптація до нових викликів. НАТО постійно адаптує свої стратегії та структуру, щоб відповідати на сучасні загрози, такі як кіберзагрози, тероризм та гібридні війни, що включає розвиток нових технологій та розширення можливостей кіберзахисту.

3. Розширення альянсу. НАТО приймає нових членів, які відповідають критеріям демократичного управління та готові взяти на себе зобов'язання щодо колективної оборони. Останнє розширення відбулося у березні 2024 року, коли до альянсу приєдналася Швеція.

Таким чином, НАТО є основним елементом глобальної безпеки, забезпечуючи колективну оборону своїх членів, управління кризами та сприяючи міжнародній стабільності через співпрацю та адаптацію до нових викликів.

Варто також звернути увагу на принципи діяльності НАТО, що базуються на фундаментальних положеннях Північноатлантичного договору

та узгоджених стратегіях, що спрямовані на забезпечення безпеки та стабільності для країн-членів. основними принципами діяльності НАТО є:

1. «Колективна оборона. Принцип колективної оборони є центральним елементом НАТО, закріпленим у статті 5 Північноатлантичного договору. Він передбачає, що напад на одного з членів альянсу розглядається як напад на всіх членів, і вимагає колективної відповіді для захисту від агресії.

2. Демократичні цінності. НАТО дотримується принципів демократії, прав людини та верховенства права. Країни-члени зобов'язуються підтримувати ці цінності як у своїй внутрішній політиці, так і у зовнішніх відносинах, забезпечуючи стабільність і безпеку через демократичні процеси та інституції.

3. Консенсус та солідарність. Всі рішення в НАТО приймаються на основі консенсусу, що забезпечує солідарність між членами альянсу. Це означає, що всі країни-члени мають рівне право голосу та всі рішення повинні бути узгоджені між усіма учасниками альянсу.

4. Запобігання конфліктам та управління кризами. НАТО активно працює над запобіганням конфліктам та управлінням кризовими ситуаціями через дипломатичні, економічні та військові засоби, що включає місії з підтримання миру, гуманітарні операції та підтримку стабільності у постконфліктних регіонах.

5. Співпраця та партнерство. НАТО розвиває партнерські відносини з не-членами для сприяння міжнародній безпеці, що включає співпрацю в рамках програм «Партнерство заради миру», «Середземноморський діалог» та інших ініціатив, спрямованих на зміцнення безпеки та стабільності поза межами НАТО.

6. Адаптація до нових загроз. Альянс постійно адаптує свої стратегії та структуру, щоб відповідати на сучасні загрози, такі як тероризм, кіберзагрози та гібридні війни, що включає розвиток нових технологій, кіберзахисту та розширення оперативних можливостей.

7. Відкриті двері. НАТО дотримується політики «відкритих дверей», що дозволяє будь-якій європейській країні, яка відповідає вимогам альянсу, приєднатися до організації. Це сприяє зміцненню євроатлантичної безпеки та стабільності через розширення НАТО» [211].

Ці принципи забезпечують ефективне функціонування НАТО та дозволяють альянсу реагувати на сучасні виклики безпеки, підтримуючи мир і стабільність у регіоні та у світі.

Станом на 2024 рік до організації входять наступні держави: «Албанія, Бельгія, Болгарія, Канада, Хорватія, Чехія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Угорщина, Ісландія, Італія, Латвія, Литва, Люксембург, Чорногорія, Нідерланди, Північна Македонія, Норвегія, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина, Словенія, Іспанія, Швеція (приєдналася у березні 2024 року), Туреччина, Велика Британія, Сполучені Штати Америки» [211]. При цьому, «трансатлантичний зв'язок між членами НАТО, що є необхідним для безпеки Альянсу, пов'язаний спільними цінностями: індивідуальна свобода, права людини, демократія та верховенство права. НАТО залишається твердо відданим цілям і принципам Північноатлантичного договору та Статуту ООН» [211]. Зважаючи на це, НАТО – унікальний, вагомий і неповторний трансатлантичний форум, де учасниками Альянсу здійснюються консультації, координація та діяльність, що охоплює всі напрями, які орієнтуються на індивідуальну та колективну безпеку. Підставою для потужності Альянсу є його неподільна безпека, солідарність та непорушний обов'язок, спрямований на захист один одного, про що говорить стаття 5 Північноатлантичного договору. Цей обов'язок ґрунтується на спроможності здійснювати стримування та захист.

Стратегічні комунікації в арміях країн-членів НАТО є ключовим елементом сучасної оборонної стратегії, спрямованим на боротьбу з дезінформацією, підтримку інформаційної безпеки та забезпечення координації між союзниками. Цей підхід включає різноманітні заходи,

спрямовані на захист від інформаційних загроз і підтримку громадської підтримки оборонних зусиль.

Завдяки нинішній високій доступності інформаційних технологій та інформаційних продуктів у кожного є можливість моніторингу, одержання відомостей, оприлюднення й обговорення функціонування Альянсу, аби поділитися своєю особистою позицією, зокрема й поширити фейкові дані. Вагомою обставиною, яка обумовила вищезазначені зміни, виступило застосування гібридних бойових дій, під час яких сторони, що протистоять одна одній, користуються інформаційною революцією, аби вплинути на суперника, створити ефект, який змінить його дії.

У прагненні стати успішним Альянс намагається вдаватися до активніших дій, а в питаннях інформаційного середовища – до превентивних кроків, сприяє підсиленню комунікативними ресурсами функцій штабу й навпаки та застосуванню обмежених можливостей так, аби вони приносили максимальну користь. Через сутність гібридної війни стирається чіткість традиційного тлумачення того, що є мир і конфлікт, тож стратегічним комунікаціям має бути притаманним організованість та дієвість і в часи миру, і коли триває конфлікт. Це обумовить необхідність змінити й політику, й організацію Альянсом складання планів, координаційної та комунікаційної роботи. Процесам має бути притаманна більша інтегрованість, простота і швидкість, щоб інформаційним та комунікаційним аспектам приділялася особлива увага на кожному рівні політичного спектра, коли плануються та виконуються відповідні заходи, а також цілковита інтегрованість щодо інших ефектів (впливів), що формуються в ході здійснення операцій.

Інформаційне середовище має у своєму складі власне інформацію, осіб, організації та системи, котрими одержується, обробляється і транслюється інформація, а також володіє пізнавальним, віртуальним та фізичним полем, де розгортаються ці дії. Завдяки такій політиці трансформується командний склад Північно-атлантичного альянсу, склад сил НАТО та місії й операції Альянсу, що диктує потребу отримати успіх в інформаційному середовищі.

Ці дії стали віддзеркаленням того, що підхід НАТО до комунікативних питань поступово змінюється. Стратегічні комунікації перетворюють характер своєї діяльності з винятково консультативно-координаційної на повноваження, які делегував командувач і які полягають у тому, щоб забезпечити відповідність дій НАТО і слів, озвучених Альянсом. Щоб здобути такі цілі, має відбутися згрупування комунікаційних можливостей і функцій штабу, цілковита інтегрованість з діяльністю інших типів. Відбудеться чітке формулювання їхніх повноважень. На них покладаються серйозні завдання, виконання яких вплине на здобуття Альянсом своєї мети. На такому фоні стратегічним комунікаціям відводиться роль не окремої функції, а тієї, завдяки якій наявні можливості стануть об'єднаними (єдиним цілим) та результативними. Завдяки цій моделі найбільш можливо охопити повний спектр роботи НАТО і в часи миру, і коли триває конфлікт у нинішньому безпековому просторі.

В НАТО є два стратегічні командування: «Командування ОЗС НАТО з питань трансформації та Командування ОЗС НАТО з операцій» [211]. Кожен з них – це елемент, який містить командна структури НАТО, і до складу яких входять постійні багатонаціональні штаби, які за географією розташування охоплюють всю територію Північно-атлантичного альянсу. Завдяки командній структурі НАТО всі учасники Альянсу можуть бути залученими до командування й контролювати всі операції, місії та роботу Альянсу, що поширюється на всі військові царини, та вносячи в них свою частку.

Командування ОЗС НАТО з питань трансформації – це «командування НАТО з розвитку стратегічної війни. Його місія полягає в тому, щоб сприяти збереженню миру, безпеки та територіальної цілісності держав-членів Альянсу шляхом керівництва стратегічним розвитком військових структур, сил, можливостей і доктрин» [211]. З моменту заснування у 2003 році «Командування ОЗС НАТО з питань трансформації продемонструвало важливість трансформації та розвитку як безперервних рушійних сил змін – змін, які забезпечать актуальність Альянсу в умовах глобальної безпеки, що

швидко розвивається та складно. Командування ОЗС НАТО з питань трансформації організовано навколо чотирьох основних функцій: стратегічне мислення; розвиток здібностей; освіта, навчання та навчання; і співпраця та залучення» [211].

Оперативне командування НАТО – це «стратегічне бойове командування НАТО. Він відповідає за планування та виконання всіх військових операцій НАТО. Місія Оперативного командування ОЗС НАТО полягає в тому, щоб сприяти обороні та безпеці Альянсу, підтримуючи цілісність території Альянсу, захищаючи свободу морів та економічні шляхи життя, а також зберігаючи або відновлюючи безпеку своїх членів» [211].

Командування ОЗС НАТО з питань трансформації та Командування ОЗС НАТО з операцій виступають як взаємодоповнювані під час процесу, коли створюються теперішній та майбутній операційний простір, беручи участь у підготовці воїна до того, що потрібно буде протистояти будь-яким загрозам для безпеки і підтримувати принципи та інтереси Альянсу.

Відповідно, «стратегічні комунікації НАТО спрямовані як на глобальне безпекове середовище, яке постійно змінюється, так і на виклики (можливості) в інформаційному середовищі завдяки ретельній координації, синхронізації та взаємодії різних комунікаційних функцій з операціями із застосуванням вогневого ураження та маневру» [146]. Отже, діяльність стратегічних комунікацій підпадають під розгляд та інтеграцію протягом усього періоду, доки плануються операції.

На оперативному рівні «Союзне командування НАТО з операцій відповідає за синхронізацію військових бойових (летальних) операцій з не бойовими (нелетальними) операціями та невійськовими діями. Отже, Союзне командування НАТО з операцій визначає стратегічні комунікації як «Скоординоване і належне використання у взаємодії зі штаб-квартирою НАТО військових зв'язків з громадськістю, інформаційних та психологічних операцій у загальній координації з іншими військовими діями відповідно до

політичних керівних вказівок НАТО, що сприяє успіху операцій та досягненню мети НАТО» [146].

У кожного рівня, які має це утворення, наявні власні потужності та інструменти. Завдяки політичному та стратегічному рівню відбувається здійснення глобального управління та забезпечення наративу. Оперативний і тактичний рівні передбачають проведення додаткової експертизи і зворотного зв'язку з вищим керівництвом. Вони також володіють можливостями, щоб планувати й координувати інформаційну роботу. Звісно, що вище спрямування по піраміді, то більш складні характеристики процесу, і багато аналітиків відповідного профілю мусять виконати непрості експертні дії й дати оцінку інформаційному середовищу, аби здійснити підготовку документів та подати їх на розгляд на найвищий рівень. Роль обов'язкового чинника в цьому процесі належить «координаційним радам», котрі здійснюють командування, аби долучитися до процесу, в ході якого оперативно планують найбільш значущу інформацію. Конкретику, якою характеризуються ці засідання й ради, містить параграф 5-4, що є підтвердженням їхнього внеску до процесу, в ході якого відбувається комунікаційний зв'язок. Після того, як інформаційне середовище проаналізоване й оцінене, відбувається подання остаточного варіанту на адресу найвищого рівня, де буде створено інформаційну стратегію і наратив. Таким чином, з часом відбувається надходження певних керівних вказівок до нижчих рівнів. За наявної потреби розробити і поліпшити комунікаційні зв'язки в інформаційному середовищі, стратегічним комунікаціям належить виконати функцію вагової частини роботи, спрямованої на те, щоб досягти політичну й військову мету, яку ставить перед собою НАТО. Завдяки політиці, яку сповідують стратегічні комунікації Північноатлантичного альянсу, відбувається наступне:

а) зростає злагодженість власних комунікаційних механізмів як у цивільному, так і військовому середовищах;

- б) вдосконалюється якість діалогу з основними групами, в якому беруть участь міжнародні гравці й організації;
- в) оптимальним чином застосовується особистий потенціал;
- г) покращуються внутрішні комунікації.

Як бачимо, стратегічні комунікації НАТО мають на меті, відповідно до обставин:

1. «Робити позитивний і безпосередній внесок у досягнення успішного виконання операцій, місій і заходів НАТО шляхом включення стратегічного комунікаційного планування в усе оперативне та політичне планування;
2. Розвивати, у тісній і тривалій координації з країнами НАТО, громадську обізнаність, розуміння та підтримку конкретної політики НАТО, операцій та інших заходів серед усіх відповідних аудиторій;
3. Сприяти загальному обізнаності та розумінню НАТО щодо НАТО в рамках ширших і постійних зусиль громадської дипломатії» [209].

Стратегічні комунікації охоплюють численні елементи публічної дипломатії, політичного маркетингу, переконання, міжнародних відносин, військової стратегії та багатьох інших.

У Декларації саміту НАТО в Страсбурзі (2009) зазначається, що «для Альянсу стає все більш важливим повідомляти про зміну своєї ролі, цілей і місій належним, своєчасним, точним і активним чином. Стратегічні комунікації є невід'ємною частиною наших зусиль для досягнення політичних і військових цілей Альянсу» [216]. Це був період, з якого почали розвиватися стратегічні комунікації в роботі Альянсу як інституція.

Насамперед варто зауважити, що функціонування галузі стратегічних комунікацій НАТО вимагає серйозних змін у структурі, адже має на меті підтримку співпраці різних інституцій, які займаються інформаційно-комунікаційною роботою. Разом з тим ці трансформації є складними, зважаючи на тривале існування керівництва з вертикальною ієрархічною структурою.

Одним із лідерів є Північноатлантична рада, яка «забезпечує загальне керівництво стратегічними комунікаційними зусиллями НАТО та надає конкретні стратегічні та політичні вказівки щодо інформаційних і комунікаційних можливостей Альянсу. Керівництво включає Генерального секретаря, який фактично є головним представником НАТО і викладає конкретні стратегічні послання для всіх цивільних і військових органів НАТО щодо політики Альянсу. Більш конкретні функції покладаються на помічника Генерального секретаря з публічної дипломатії, який повністю відповідає за стратегічні комунікації від імені Генерального секретаря. Він наглядає, серед іншого, за координацією всіх стратегічних комунікаційних заходів у всіх цивільних і військових органах і командуванні НАТО, а також спрямовує всі заходи публічної дипломатії для забезпечення координації та синхронізації» [211]. В той же час в обов'язки речника НАТО входить від імені Генерального секретаря щоденно здійснювати керівництво всім інформаційним сектором роботи у штаб-квартирі НАТО та гарантувати, що всі повідомлення й комунікаційна політика НАТО відповідатимуть політичні розпорядження й рішення.

Відповідно до рекомендацій, представлених на сторінках посібника НАТО зі стратегічних комунікацій, опублікованого у 2015 році, існує три моделі реалізації стратегічних комунікацій (СТРАТКОМ) (див. рис. 2.1).

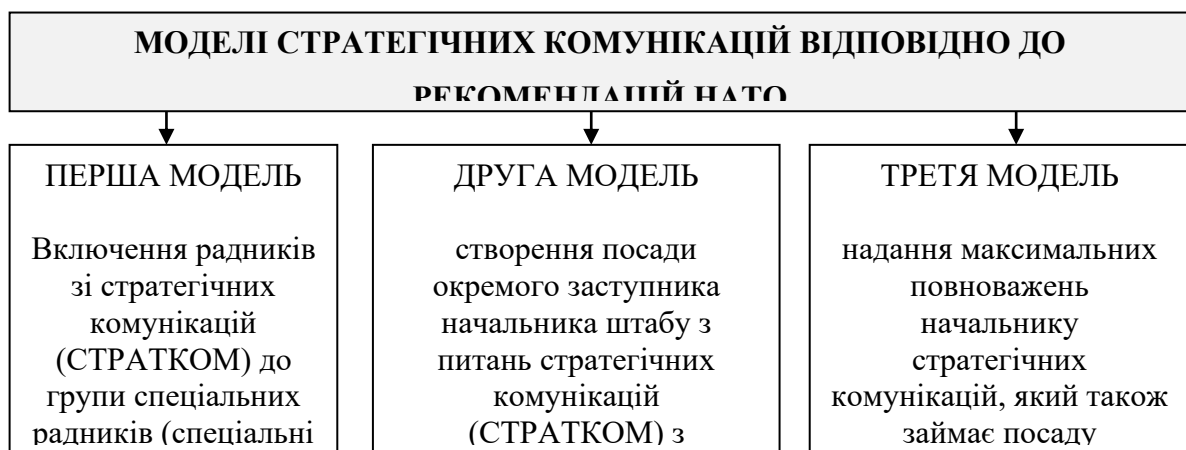


Рис. 2.1. Моделі стратегічних комунікацій відповідно до рекомендацій НАТО

Джерело: згруповано автором [211]

Перша модель передбачає включення радників зі стратегічних комунікацій (СТРАТКОМ) до групи спеціальних радників (спеціальні штабні елементи). Цей підхід застосовується в штабах командувань стратегічного та оперативного рівнів, таких як структура союзного командування НАТО з операцій. Таке розташування фахівців зі СТРАТКОМ забезпечує ефективний нагляд за їхньою діяльністю на стратегічному рівні.

Друга модель включає створення посади окремого заступника начальника штабу з питань стратегічних комунікацій (СТРАТКОМ) з відповідними підрозділами під його керівництвом. Ці підрозділи відповідають за військові зв'язки з громадськістю, аналізують інформацію, що надходить від засобів масової інформації, співпрацюють зі ЗМІ для поширення власних повідомлень. Крім того, вони координують інформаційні та психологічні операції, а також операції цивільно-військового співробітництва, та здійснюють вплив на ключових діячів. Заступник начальника штабу зі СТРАТКОМ також виступає радником командувача з цих питань.

Третя модель передбачає надання максимальних повноважень начальнику стратегічних комунікацій, який також займає посаду спеціального заступника командувача. Цей керівник має безпосередній доступ до командувача та повну свободу контролю за всією діяльністю в сфері стратегічних комунікацій. В кожній моделі очільник СТРАТКОМ має прямий доступ до командувача. Враховуючи важливість стратегічних комунікацій для протидії агресивним інформаційним впливам РФ, необхідно значно посилити роль елементів стратегічних комунікацій у командній структурі. Цей підхід також допоможе зміцнити здатність НАТО протидіяти дезінформації та інформаційним атакам, зокрема з боку Російської Федерації. Завдяки посиленню ролі стратегічних комунікацій, можна досягти більшої узгодженості в діях та повідомленнях, що є критично важливим для підтримання єдності та ефективності альянсу в сучасному інформаційному середовищі.

При цьому, на оперативному рівні (наприклад, об'єднаного оперативного штабу або оперативних командувань) рекомендується впровадження другої моделі, яка включає створення посади окремого заступника начальника штабу. Цей заступник буде відповідальним за управління зв'язками з громадськістю, інформаційними операціями, психологічними операціями та цивільно-військовим співробітництвом. Оскільки важливо зосередити, координувати та синхронізувати всі зусилля для формування сприятливих переконань цільових аудиторій для завдань АТО (або наступних операцій), у головному штабі військ (сил) у зоні ведення операцій критично необхідно впровадити третю модель. Це забезпечить централізацію командування стратегічними комунікаціями через введення посади окремого заступника командувача.

Також варто акцентувати увагу на визначені трьох рівнів відповідальності за розробку політики стратегічних комунікацій Альянсу, які формулюються наступним чином:

1. «Повідомлення, що передають цілі НАТО, визначаються на рівні штаб-квартири НАТО, зокрема вищезгаданої Північноатлантичної ради, Генерального секретаря та Військового комітету (останній стежить за відповідністю політичних дій і рішень військовій політиці НАТО та забезпечує суто військовою консультацією Північноатлантичну раду).

2. Після цього стратегічні комунікації визначаються на рівні Верховного штабу об'єднаних сил НАТО в Європі (SHAPE), але під керівництвом штабу Альянсу. На цьому рівні, відповідно, конкретизується концепція стратегічних комунікацій, включаючи їх цілі та необхідні ресурси для їх реалізації. Також на цьому рівні є відповідальність за впровадження навчальних програм зі стратегічних комунікацій.

3. Нарешті, третій рівень – це рівень командирів підрозділів, які гарантують, що всі комунікації (усні, письмові, навіть поведінкові) передають повідомлення, розроблені в штаб-квартирі НАТО (перший рівень). На відміну від попередніх двох рівнів, які мають фактично стратегічний

характер, цей є оперативно-тактичним» [203].

Якщо завдання на нижньому рівні структури стратегічних комунікацій є переважно зрозумілими, то комунікаційний контекст стратегічної діяльності має специфічні особливості. У документах НАТО розкрито завдання Керівництва зі стратегічних комунікацій наступним шляхом:

1. «Аналіз інформаційного середовища. Його передумовою є ситуаційна обізнаність, яка визначає можливості та ризики та створює основу для оцінки ефективності стратегічних комунікацій. Аналіз інформаційного середовища є міждисциплінарним безперервним завданням, яке виконують навчені співробітники. При цьому результати цієї аналітичної роботи мають бути сформульовані доступно, щоб бути корисними.

2. Формування бажаних наслідків. Йдеться про моделювання обставин і методів, за яких зусилля НАТО зі стратегічної комунікації принесуть результати, необхідні для Альянсу. Зазначається, що ця діяльність вимагає глибоких знань інформаційного середовища, цілей і завдань конкретної місії НАТО, а також наявних ресурсів для оцінки відповідних наслідків тих чи інших дій. Таким чином, це завдання безпосередньо пов'язане з попереднім – аналізом інформаційного середовища.

3. Сприяння цілепокладання. Справа в тому, що всі дії так чи інакше впливають на інформаційний простір: позитивно (якщо скорочується розрив між словами і діями) або негативно (якщо, наприклад, повідомлення для внутрішньої та зовнішньої аудиторії відрізняється за змістом). Тому необхідно звести до мінімуму негативні наслідки і максимізувати позитивні.

4. Планування діяльності. Це завдання стосується залучення у разі потреби підрозділів планування інформаційних операцій.

5. Інтеграція комунікаційної діяльності. Ефективна комунікація потребує гармонізації та синхронізації комунікаційних зусиль на різних рівнях; крім того, діяльність, спрямована на створення певних наслідків в інформаційному просторі, також повинна враховувати контекст усіх інших дій у рамках конкретної місії чи операції.

6. Комунікаційна залученість. Пряме спілкування допомагає встановити прозорість, довіру та автентичність. Тому такі дії третього, тактико-оперативного рівня структури стратегічних комунікацій мають бути ретельно сплановані. А оскільки керівники комунікацій НАТО одночасно є комунікаторами (наприклад, Генеральний секретар і речник Альянсу), необхідно детально планувати їхні дії, щоб синхронно доносити правильні повідомлення до союзників.

7. Спілкування в ЗМІ. НАТО має власні медіа-ресурси і може використовувати сторонні медіа різними способами, від розміщення в них реклами до впровадження вбудованої журналістської програми. Складність полягає в тому, що інформація, яка потрапила в медіапростір з боку Альянсу, вже не підконтрольна йому, а тому такий формат комунікації потребує належної організації для дотримання вимог прозорості, підзвітності та достовірності.

8. Оцінка впливу. Йдеться про визначення ефективності комунікації, її відповідності цілям і завданням операції чи місії НАТО, а також формулювання висновків щодо її подальшого вдосконалення.

9. Освіта та навчання. Ця функція переходить зі стратегічного на оперативний і тактичний рівні в рамках стратегічної комунікаційної системи НАТО. Необхідно не лише нарощувати необхідні людські ресурси для безпосереднього виконання конкретних операцій чи місій НАТО, а й підтримувати спадкоємність у групі спеціалістів, які займаються стратегічними комунікаціями Альянсу» [174].

У 2003 році було сформовано Відділ громадської дипломатії НАТО, що утворився в результаті об'єднання Інформаційного офісу НАТО із його прес-службою. Під новим керівництвом Північноатлантичної ради та Генерального секретаря НАТО було забезпечено загальне керівництво комунікаціями та публічною дипломатією, узгодженими з політичними рішеннями. Рішення в НАТО приймаються у комітетах, де держави-члени досягають консенсусу. Комітет громадської дипломатії НАТО функціонує як

консультативний орган у сферах комунікацій, залучення громадськості та медіа. Спільні кампанії громадської дипломатії, які здійснюються окремими країнами та за сприяння Відділу громадської дипломатії НАТО, збагачують організацію новим досвідом і розширюють її роль у керуванні власними програмами публічної дипломатії.

У зв'язку з тим, що інформаційна робота непроста, 2009 року Альянс розпочав розробку власної концепції StratCom, трактуючи StratCom як «скоординоване та належне використання комунікаційної діяльності та можливостей НАТО для підтримки політики, операцій та діяльності Альянсу з метою досягнення цілей НАТО» [211]. Концепцію створили з метою одержання аудиторією чітких, точних та відповідних відомостей про діяльність та для того, аби повідомлення НАТО не трактувалися винятково противниками Альянсу або іншої аудиторії.

Станом на 2014 рік створюється нова структура – Центр передового досвіду зі стратегічних комунікацій НАТО (Strategic Communications Centre of Excellence (StratCom COE)), який локалізовано в межах Риги. Ця інституція є «головною точкою для розробки та впровадження стратегій комунікацій в рамках НАТО, включаючи курси підготовки, навчання та дослідження в галузі стратегічних комунікацій» [201]. Центр здійснює широкий спектр діяльності. Він проводить дослідження і аналізує інформаційні потоки, вивчає медіа-тренди та реакцію громадськості на різні події, що стосуються безпеки. Ці дослідження допомагають у формуванні ефективних стратегій комунікацій для зміцнення спільної безпеки.

Крім того, Центр організовує навчальні заходи, семінари, тренінги та інші форми професійної підготовки для представників НАТО, держав-членів та партнерів. Ці заходи сприяють обміну досвідом та кращими практиками у сфері стратегічних комунікацій та підвищують рівень кваліфікації фахівців у цій області. Важливою функцією Центру є підтримка інформаційної відкритості та довіри до НАТО, а також забезпечення ефективного взаємозв'язку з громадськістю та медіа. Він активно взаємодіє з

міжнародними медіа-організаціями, центрами досліджень, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для сприяння взаєморозумінню та підвищення свідомості про питання безпеки.

У контексті воєнних дій, які росія веде проти України, та жорстких випадів, які дозволяє Кремль на адресу Заходу, Альянсом та його структурами, завершується реформа, об'єктом якої є спільна стратегія протистояння як небезпеці з боку росії, так і загрозам, що несуть терористичні угруповання. Його структуру, яку сформували задля реагування на виклики сучасних геополітичних реалій, і прискорену через московську агресію, вважають «найбільшою реконфігурацією з часів Холодної війни. Документ, який займає близько 4000 сторінок, описує першу повну та єдину реформу доктрини НАТО за три десятиліття. Серед пропозицій – зміни у військовій стратегії Альянсу – відхід від широкомасштабних втручань і надання пріоритету розгортанню невеликих батальйонів і регіональних експертів – і його методи аналізу та надання оновленої інформації про різноманітні загрози з боку Кремля, серед яких військові, кібератаки та гібридні атаки, а також відповідь НАТО на ці сценарії» [210].

На саміті НАТО, що пройшов у червні 2022 року в Мадриді, російську федерацію було оголошено «найзначнішою та прямою загрозою безпеці членів Альянсу, а також миру та стабільності в євроатлантичному регіоні» та прозвучав заклик значно зміцнити оборону, прискорити розвиток планів, які мають бути реалізовані в регіонах. Як відомо, «на Мадридському саміті, який відбувся 28-30 червня 2022 року, члени НАТО прийняли нову Стратегічну концепцію, яка має на меті визначити бачення Альянсу на наступне десятиліття. Стратегічну концепцію НАТО до 2022 року було розроблено в особливий історичний момент, ознаменований вторгненням росії в Україну в лютому 2022 року. Зважаючи на це, нова Концепція свідчить про чітку еволюцію у визначенні Альянсом пріоритетів його основних завдань: оборони та стримування та покінчення з ілюзією партнерства з Росією. У розділі під назвою «Стратегічна концепція НАТО в тіні війни» він обговорює

зміну підходу НАТО до Росії після її агресії проти України, нове визначення Китаю, наголос на гібридній війні, зміні клімату та підтримці Альянсу технологічний край» [196].

Зокрема, Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО почав працювати в січні 2014 року. 1 липня того ж року сім держав-членів – Естонія, Німеччина, Італія, Латвія, Литва, Польща та Великобританія – підписали меморандуми про взаєморозуміння і про створення StratCom COE. Центр отримав акредитацію НАТО 1 вересня 2014 року, і, як зазначено в Декларації саміту в Уельсі 2014 року, члени Альянсу привітали «створення StratCom COE як вагомий внесок у зусилля НАТО» у сфері стратегічних комунікацій» [209]. До того ж Центр є «багатонаціональною та акредитованою НАТО міжнародною військовою організацією, яка не є частиною командної структури НАТО та не підпорядковується жодній іншій організації НАТО. Таким чином, Центр не виступає від імені НАТО» [209]. Центр покращує можливості стратегічного зв'язку як в Альянсі, так і серед країн-членів. Стратегічна комунікація відіграє важливу роль у досягненні політичних і військових цілей НАТО. Для цього стає дедалі важливішим забезпечувати, щоб Альянс повідомляв про свої ролі, цілі та місії відповідно, своєчасно, точно та чутливо, адаптуючись до змінних умов.

Місія Центру полягає в тому, щоб «зробити відчутний внесок у стратегічні комунікаційні можливості НАТО, союзників і партнерів НАТО. Його сила створена багатонаціональними та міжсекторальними учасниками з цивільного та військового, приватного та академічного секторів та використанням сучасних технологій, віртуальних інструментів для аналізу, дослідження та прийняття рішень. Серцем НАТО StratCom COE є різноманітна група міжнародних експертів з військовими, урядовими та науковими кваліфікаціями – тренерів, педагогів, аналітиків та дослідників» [209]. Центр укомплектований та фінансується країнами-спонсорами та учасниками, які роблять внески. Спочатку центр був заснований у 2014 році за підтримки Латвії, Естонії, Німеччини, Італії, Литви, Польщі та Великої

Британії. Нідерланди та Фінляндія приєдналися у 2016 році, за ними пішла Швеція у 2017 році, Канада у 2018 році та Словаччина на початку 2019 року. Данія та США стали учасниками у 2020 році, а у 2021 році до них приєдналася Угорщина. Франція та Австралія також ініціювали процес приєднання у 2021 році.

Як відомо, «Центр працює над наданням актуального та глибокого аналізу методологій, які застосовують зловмисники в інформаційному середовищі. Робота Центру зосереджена на аналізі цифрового середовища з наголосом на нових технологіях і штучному інтелекті, щоб забезпечити вичерпну та практичну базу знань для тих, хто працює у сфері стратегічних комунікацій» [208]. Центр також має на меті створити базу знань про складні комунікації та процеси формування наративів, щоб допомогти НАТО та її країнам надавати більш ефективні комунікаційні продукти.

Експертиза Центру сформована шляхом поєднання знань із військового, приватного, державного та академічного секторів та успішного застосування досліджень для розпізнавання нових загроз в інформаційному середовищі та управління ними. Наразі його команда складається з висококваліфікованих експертів із 17 країн і очолюється директором.

За перших 9 років своєї діяльності Центр передового досвіду стратегічних комунікацій «зарекомендував себе як один із основних дослідницьких центрів у сфері стратегічних комунікацій, протидії дезінформації, тенденцій у цифровій безпеці та стратегій, тактик ворожих акторів, методології та техніки в євроатлантичному регіоні. Центр проводить дослідження у відповідь на потреби Альянсу та держав-учасниць, розробляє навчання, розробляє програми для просування розвитку військової доктрини НАТО, а також надає комплексний аналіз і практичну підтримку особам, які приймають рішення в НАТО» [208]. Царини, на які поширюються його повноваження, окреслені стратегічними комунікаціями та всіма його ключовими комунікаційними можливостями й функціями, приміром:

інформаційними операціями, психологічними заходами, публічною дипломатією та (військові) зв'язками з громадськістю.

Сучасне інформаційне середовище, що характеризується цілодобовим циклом випуску новин, розвитком сайтів соціальних мереж і взаємозв'язком аудиторій на території країн НАТО та за її межами, безпосередньо впливає на те, як дії НАТО сприймаються ключовими аудиторіями. Це сприйняття завжди актуальне для успіху операцій і політики НАТО і може мати прямий вплив на нього. НАТО використовує різні канали, включаючи традиційні засоби масової інформації, засоби масової інформації в Інтернеті та залучення громадськості, для підвищення обізнаності, розуміння та підтримки своїх рішень і операцій. Це вимагає узгодженого інституційного підходу, координації зусиль з країнами НАТО та між усіма відповідними учасниками, а також узгодженості з узгодженою політикою, процедурами та принципами НАТО.

Тому кібербезпека є однією з ключових областей стратегічних комунікацій. НАТО активно розвиває свої кіберзахисні можливості, створюючи агентства та центри для протидії кіберзагрозам, такі як Агентство комунікацій та інформації (NCIA) та Центр передового досвіду з кіберзахисту в Таллінні. Вони займаються координацією кіберзахисту, організацією навчань та дослідженням нових кіберзагроз (FRStrategie).

Світ, який дедалі більше набуває ознак глобалізованого, кіберпростір перетворився на п'яте середовище боротьби. Як відомо, «остання справа Pegasus, яка стосується шпигунського обладнання, яке вплинуло на багатьох глав держав і урядів Європи влітку 2021 року, показує, наскільки кіберзагрози зараз є частиною міжнародної арени безпеки. НАТО займається кібертемою більше десяти років. Обізнаність НАТО щодо кіберзагроз почала зростати наприкінці 1990-х років після кібератак сербських хакерів на веб-сайт Верховного командування НАТО (SHAPE) під час авіабомбардування сербських позицій під час війни в Косово. Кібератаки на Естонію в 2007 році та в контексті конфлікту в Грузії в 2008 році спонукали Альянс серйозно

поставитися до цих нових загроз. Сьогодні НАТО є найпередовішою міжнародною організацією щодо кіберзахисту. Завдяки структурі кіберкомандування, створеній у 2008 році, його Стратегічна концепція 2010 року дозволила йому закласти основи свого бачення кіберзахисту» [198]. Насправді Альянс вбачає в кіберзагрозах безпосередній ризик, що стоїть перед трансатлантичною та національною безпекою, на чому наголошує Стратегічна концепція 2010 року.

Так, «Альянс схвалив свою першу Політику кіберзахисту в 2008 році (переглянуту в 2011 і 2014 роках) і створив Орган управління кіберзахисту (CDMA) в 2008 році і навіть Оперативний центр кібербезпеки в командній структурі НАТО в 2018 році. Стратегічна концепція, прийнята в листопаді 2010 року в Лісабоні повністю визнає можливості кіберзахисту як необхідність для Альянсу» [198]. Організацією Північноатлантичного договору сформовано й механізми, за допомогою яких можна уникнути кібератак та кібернаступальних ресурсів і основна ціль яких полягає в захисті комунікаційних та інформаційних систем НАТО та приверненні уваги країн-учасниць до того, що потрібно захистити критично важливу інфраструктуру, яка дотична до нинішніх військових операцій.

Саміт НАТО, що відбувся в Уельсі у вересні 2014 року, позначився переходом Альянсу на новий серйозний етап, оскільки розглядав кіберзахист як складову ключової місії організації, що полягає в колективному захисті, і через те розмістив кіберзагрози у вигляді відповідного матеріалу, який увійшов у статтю V. На практиці це значить, що Альянс може скористатися статтею V Вашингтонського договору, якщо станеться глобальна кібератака, спрямована на одного з його учасників, що матиме фатальні наслідки. Однак ця ситуація спричинить виникнення непростої проблеми, пов'язаної із приписуванням кібератаки. Умовою такого приписування конкретній країні або хакеру, якого фінансує країна, мав би бути консенсус, який засвідчили б держави-члени, що входять до Північноатлантичної ради. А це, очевидно, зробило б процес складнішим, адже стосується дипломатичних відносин і

стратегічних пріоритетів, котрі зазвичай у країн-учасників ЄС різні. Справді, приписати досі мають право держави-члени, а не Альянс як такий.

З 2014 року «НАТО регулярно підтверджує важливість кіберзахисту як одного з основних завдань Альянсу, як це було зроблено під час саміту Альянсу в Брюсселі в червні 2021 року : НАТО схвалила нову Всеосяжну політику кіберзахисту, що підтримує три основні пріоритети Альянс (колективна оборона, управління кризами та спільна безпека)» [180]. Країнами-учасницями було досягнуто згоди зобов'язатися застосовувати увесь наявний потенціал, щоб активно стримувати, обороняти і протистояти усім наявним кіберзагрозам у будь-який період.

Поряд із цими політичними аспектами Північноатлантичний альянс займається формуванням об'ємного спектра механізмів та ресурсів у царині кіберзахисту, аби володіти можливістю допомагати своїм країнам-учасникам, якщо буде здійснено кібератаку. Також треба погодитися з думою, що в Альянсу є власні інформаційні та комп'ютерні мережі, якими користуються під час військових операцій НАТО, в той час як, приміром, у ЄС існує залежність від інфраструктури ІКТ країн-учасниць для операцій СПБО.

Варто зауважити, що «у 2012 році у своїй штаб-квартирі SHAPE НАТО створила спеціальну агенцію, присвячену кіберзахисту: Агентство зв'язку та інформації НАТО (NCI Agency), в якому з 2016 року діє Оперативний центр кібербезпеки (CyOC), який щомісяця займається приблизно 500 кіберінцидентами та відповідає за для кіберзахисту інформаційної та комп'ютерної інфраструктури НАТО у світі та на військових театрах (наприклад, в Афганістані до серпня 2021 року). Цей кіберопераційний центр має запрацювати в повному обсязі у 2023 році. На додаток до цих інструментів Альянс створив Кооперативний центр передового досвіду кіберзахисту (CCDCOE) у Таллінні, який є дослідницьким і навчальним закладом, який займається освітою, дослідженнями та розробками в галузі кіберзахисту. Основним завданням Центру є надання експертизи з

кіберзахисту та організація кібернавчань за участю як членів НАТО, так і партнерів» [198]. Доповненням до цих механізмів виступають інтелектуальні оборонні ініціативи Альянсу, якими передбачено кіберзахист і які мають на меті залучити держави-члени до взаємодії, щоб розвивати і підтримувати можливості, на що в них немає власних сил. Організацією здійснюється щорічне проведення навчань під егідою Cyber Coalition.

Удосконалення кіберспроможності НАТО протягом останніх 15 років виразно демонструє, що Альянс розпочав розвиток власної культури кіберзахисту. Тож Варшавський саміт НАТО 2019 року задекларував обов'язки, спрямовані на кіберзахист, аби кіберспівробітництвом зацікавилися її країни-учасниці. Продовженням стала перша міжнародна конференція в Парижі 2018 року, яку вирішила провести Франція і яка зібрала 29 країн-учасниць НАТО за присутності Генерального секретаря Альянсу, щоб адресувати своїм союзникам заклик, суттю якого було продовження розвитку стратегічного мислення в царині кібернетичних проблем.

Альянс, крім того, докладає зусиль до розвитку вагомого співробітництва з Європейським Союзом у галузі кіберзахисту. Обома структурами посилено взаємодію з кіберзахисту, коли була підписана спільна декларація в ході саміту НАТО у Варшаві 2016 року. Вони постійно вдаються до спільних навчань і тренувань та обмінюються відомостями, аби підвищити взаємний рівень. Співробітництво потрібне ще більшою мірою, якщо фінансові можливості обмежені: деякими аналітиками пропонується застосування угод «Берлін плюс» у царині кіберзахисту. Між Євросоюзом та Альянсом, крім того, з лютого 2016 року, діє технічна угода, яку виконують їхні групи, що реагують на кіберінциденти (NCIRC і CERT-EU), метою документа є активізація співробітництва з кіберзахисту. Цю угоду створили, щоб обговорити кіберзагрози, приміром, на фоні обрання депутатів у Європарламент 2019 року.

Крім того, Альянс розпочав співпрацю з представниками промислового сектора посередництвом Промислового кібер-партнерства НАТО (NICP). А саме: Організація здійснює розвиток зв'язків із комп'ютерним бізнесом – Microsoft, Atos, Thales, Cisco або Apple.

Отже, спектр засобів кіберзахисту НАТО підтверджує серйозне ставлення Організації до кіберзагроз, нею використовується відповідний арсенал засобів та акцентується на цьому питанні. Попри неможливість Альянсом вдатися до самостійного застосування статті V проти кіберагресора, його країни-учасниці володіють спільною структурою, що в разі наявності в них на те політичної волі дозволить їм вжити відповідних кроків.

Як бачимо, на сьогоднішній день, стратегічні комунікації НАТО – це «скоординоване та належне використання комунікаційних заходів і можливостей НАТО для підтримки політики, операцій і діяльності Альянсу, а також для досягнення цілей НАТО» [209]. Відтак, ці види діяльності включають:

1. Громадська дипломатія: «заходи НАТО з комунікації та інформаційно-роз'яснювальної роботи серед цивільного населення, відповідальні за підвищення обізнаності та формування розуміння та підтримки політики, операцій і діяльності НАТО, на додаток до національних зусиль членів Альянсу» [209]. Методи та інструменти громадської дипломатії включають: інформаційні кампанії (організація масштабних інформаційних кампаній, що охоплюють різні медіа-канали, включаючи телебачення, радіо, друковані видання та соціальні мережі); освітні програми та заходи (проведення освітніх заходів, семінарів, конференцій і лекцій, що сприяють глибшому розумінню діяльності НАТО серед студентів, науковців та громадських лідерів); публічні заходи (організація публічних заходів, виставок, відкритих днів у військових базах НАТО та інших подібних заходів, що дозволяють громадянам безпосередньо ознайомитися з діяльністю Альянсу); Інтернет та соціальні мережі (використання сучасних

технологій і платформ для комунікації з громадськістю, зокрема через офіційні веб-сайти та акаунти НАТО в соціальних мережах, таких як Facebook, Twitter, Instagram та YouTube).

2. Зв'язки з громадськістю: «залучення цивільних осіб НАТО через засоби масової інформації для своєчасного, точного, оперативного та проактивного інформування громадськості про політику, операції та діяльність НАТО» [209]. Методи та інструменти зв'язків з громадськістю НАТО включають: прес-конференції, прес-релізи, інтерв'ю та медіа-зустрічі, соціальні мережі, офіційний веб-сайт, медіа-компанії, навчальні та освітні програми, прямий контакт. Ці методи та інструменти забезпечують прозорість, оперативність і точність у поширенні інформації, сприяючи підвищенню довіри і підтримки громадськості до НАТО.

3. Військові зв'язки з громадськістю: «популяризація військових цілей і завдань НАТО серед аудиторії з метою підвищення обізнаності та розуміння військових аспектів Альянсу» [209]. Методи та інструменти військових зв'язків з громадськістю НАТО включають: військові навчання та демонстрації, військові паради та показові виступи, прес-тури, офіційні звіти та брифінги, військові музеї та виставки, інформаційні кампанії, документальні фільми та відео, освітні програми. Ці методи та інструменти сприяють підвищенню обізнаності та розуміння громадськістю військових аспектів діяльності НАТО, створюючи позитивний імідж Альянсу та підтримуючи його стратегічні комунікаційні цілі.

4. Інформаційні операції: «військові консультації НАТО та координація військової інформаційної діяльності з метою створення бажаного впливу на волю, розуміння та можливості супротивників та інших сторін, затверджених НАС, для підтримки операцій, місій і цілей Альянсу» [209]. Методи та інструменти інформаційних операцій НАТО включають: електронні засоби впливу, інформаційна дезінформація та контрпропаганда, кібероперації, залучення соціальних мереж, військові консультації та тренінги, моніторинг та аналіз інформаційного середовища, створення та

розповсюдження інформаційних матеріалів. Ці методи та інструменти забезпечують можливість НАТО ефективно впливати на інформаційне середовище, підтримуючи операції, місії та стратегічні цілі Альянсу. Більш детально даний елемент розглянемо у наступному підрозділі.

5. Психологічні операції: «запланована психологічна діяльність з використанням методів комунікації та інших засобів, спрямована на затверджену аудиторію з метою впливу на сприйняття, ставлення та поведінку, впливаючи на досягнення політичних і військових цілей» [209]. Методи та інструменти психологічних операцій включають: розробка психологічних матеріалів (створення та поширення листівок, плакатів, відеороликів, аудіоповідомлень та інших інформаційних матеріалів, що мають психологічний вплив на цільову аудиторію); використання засобів масової інформації (залучення радіо, телебачення, друкованих видань та інтернету для трансляції повідомлень, спрямованих на зміну ставлення та поведінки цільових груп); соціальні мережі (активне використання платформ соціальних медіа для поширення контенту, що впливає на думки та емоції аудиторії, зокрема через таргетовану рекламу та вірусний контент); прямий контакт (проведення особистих зустрічей, семінарів, лекцій та інших заходів, що дозволяють безпосередньо взаємодіяти з аудиторією та впливати на її сприйняття та поведінку); підтримка місцевих лідерів думок (залучення місцевих лідерів думок, громадських діячів та інших впливових осіб для підтримки та поширення психологічних повідомлень НАТО); інтерактивні заходи (організація інтерактивних заходів, таких як опитування, конкурси та дискусії, що сприяють залученню аудиторії та впливу на її ставлення через активну участь); моніторинг та аналіз (постійний моніторинг реакцій цільової аудиторії та аналіз ефективності психологічних операцій для коригування стратегії та підвищення ефективності впливу); культурно-специфічні методи (використання культурних та національних особливостей цільової аудиторії для створення більш ефективних та релевантних психологічних повідомлень). Ці методи та інструменти дозволяють НАТО ефективно здійснювати психологічні операції, спрямовані на досягнення

політичних і військових цілей шляхом впливу на сприйняття, ставлення та поведінку цільових аудиторій.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що система стратегічних комунікацій НАТО не просто представляє собою ще одну технологічну новинку, але відображає та відповідає на потреби епохи інформації та її виклики. Створення Інституту стратегічних комунікацій виступило важливим кроком у формуванні позитивного іміджу організації, що відповідає її внутрішній структурі, місії та баченню. З урахуванням щоденних подій та змін у концепціях політичної безпеки у всьому світі, важливо, щоб НАТО виступала перед громадськістю як організація високого морального рівня, яка має єдину та згуртовану політику та завдання.

2.2. Вектори забезпечення зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України шляхом дослідження інформаційно-комунікаційних механізмів реалізації стратегічних комунікацій НАТО

Зв'язки з громадськістю в арміях Північноатлантичного альянсу стає не лише необхідністю, але й ключовим елементом стратегічних комунікацій в контексті сучасних геополітичних викликів. Стратегічні комунікації, спрямовані на забезпечення взаєморозуміння, підтримки та легітимності дій альянсу, набувають особливого значення в умовах швидких змін у світі та появи нових викликів у сфері безпеки. Тому розуміння ролі зв'язків з громадськістю як ключового елемента стратегічних комунікацій у військах Північноатлантичного альянсу є не лише актуальним, але й невід'ємним компонентом забезпечення успішності та легітимності їхньої діяльності у сучасному світі.

З метою порівняльного аналізу досвіду реалізації зв'язків з громадськістю у різних країнах-членах НАТО та визначення елементів, які можуть бути використані в українській системі, ми проаналізуємо базові параметри: місія (основні стратегічні цілі та завдання) та напрями діяльності; інструменти системи зв'язків з громадськістю.

Всі завдання зв'язків з громадськістю, що були досліджені, у своїй основі покликані створювати позитивний імідж Збройних Сил і сприяти тому, щоб громадськість підтримувала їхню діяльність, а також роз'яснювати адресатам військову політику країни. Комплекс стратегічних цілей НАТО, її найбільш впливових членів Сполучених Штатів Америки та Великобританії, прийнятні для всього світового співтовариства.

Як відомо, «військові зв'язки з громадськістю в НАТО відповідають за просування військових цілей і завдань НАТО шляхом своєчасного повідомлення точної інформації різній аудиторії. Ці повідомлення покращують обізнаність та розуміння військових аспектів ролі, цілей, операцій, місій та діяльності Альянсу, тим самим зміцнюючи його організаційний авторитет. Підтримка базується на розумінні громадськістю того, як Альянс впливає на міжнародний мир та безпеку. Довіра громадськості, у свою чергу, посилюється завдяки здатності НАТО працювати відкрито, прозоро та згідно з цінностями та очікуваннями країн-членів» [185, с. 1].

Наприклад, місія зв'язків з громадськістю США – це «цілеспрямований інформаційний вплив на цивільну і воєнну аудиторії всередині країни та за її межами з метою формування позитивного ставлення до американських Збройних Сил. У США уся система зв'язків з громадськістю підпорядковується Помічнику міністра з питань зв'язків з громадськістю» [186]. Унікальність системи зв'язків з громадськістю в армії США визначається комплексним підходом до взаємодії з громадськістю та активним впливом на формування загального сприйняття та підтримки військових операцій, зокрема:

1. Армія США активно працює над забезпеченням прозорості та відкритості у своїй діяльності, що включає регулярну інформаційну діяльність, розміщення відкритої інформації на веб-платформах та відкритість для ЗМІ.

2. Армія США використовує різноманітні канали комунікації, включаючи соціальні мережі, веб-сайти, прес-брифінги, відеоматеріали та інші засоби, щоб спілкуватися з громадськістю.

3. Армія США прагне підтримувати ефективну взаємодію з громадськими організаціями, неурядовими організаціями та ЗМІ, щоб забезпечити широке розповсюдження інформації та взаєморозуміння.

4. Армія США активно працює над забезпеченням підтримки ветеранів, родин військовослужбовців та осіб, які втратили рідних під час військових операцій, що включає психологічну та емоційну підтримку, а також інформаційну допомогу.

5. Армія США активно бере участь у громадських заходах, програмах співпраці з місцевими спільнотами, волонтерських акціях та інших ініціативах для сприяння підтримці та розумінню її діяльності серед громадськості.

6. Армія США веде активну роботу з використання сучасних технологій та інновацій у сфері зв'язків з громадськістю, що включає використання відео- та аудіоматеріалів, інтерактивних веб-сайтів, мобільних додатків та інших цифрових інструментів, щоб забезпечити доступність та привабливість інформації для громадськості.

7. Армія США активно співпрацює з експертами у сфері зв'язків з громадськістю, включаючи комунікаційних консультантів, журналістів, психологів та інших спеціалістів, що допомагає забезпечити професійний та компетентний підхід до комунікаційних завдань та викликів.

8. Армія США уважно вивчає реакцію громадськості на свою діяльність та використовує зворотний зв'язок для вдосконалення своїх комунікаційних стратегій, що дозволяє адаптувати комунікаційні підходи до потреб та очікувань громадськості.

Загальна рівновага цих підходів та ініціатив дозволяє армії США ефективно спілкуватися з громадськістю, забезпечуючи не лише

інформованість, а й залучення громадськості до підтримки та розуміння військових операцій та стратегій.

Цілі зв'язків з громадськістю Великої Британії – «забезпечення процесу ефективного впливу на суспільну свідомість у масштабах Збройних Сил, держави та світової громадськості; формування позитивного іміджу для максимальної підтримки всіх аспектів діяльності армії; роз'яснення британській і міжнародній спільноті військової політики Великої Британії. У Великій Британії система зв'язків з громадськістю розкидана між установами Міністерства Оборони та Збройних Сил, однак існує чітка інформаційна політика, яка регулює діяльність системи» [206]. Особливості зв'язків з громадськістю в армії Великої Британії відображають відмінності та унікальність підходу даної країни до взаємодії зі суспільством, зокрема:

1. Армія Великої Британії позначена багатовіковою військовою традицією та культурою, яка має велике значення у формуванні її зв'язків з громадськістю, що може включати різноманітні церемонії, паради, військові відзнаки та символіку, які сприяють підвищенню гордості та підтримки з боку громадськості.

2. Велика Британія веде політику відкритості та прозорості у відносинах з громадськістю. Армія активно співпрацює зі ЗМІ та громадськими організаціями, надаючи доступ до інформації про свою діяльність та оперативні дії.

3. Армія Великої Британії активно використовує соціальні медіа для комунікації з громадськістю. Вона публікує інформацію про свою діяльність, новини та заходи через популярні платформи, такі як Twitter, Facebook, Instagram та YouTube.

4. Армія Великої Британії активно бере участь у різних громадських заходах, фестивалях та заходах співробітництва з місцевими спільнотами, що сприяє підвищенню взаєморозуміння та підтримки з боку громадськості.

5. Армія Великої Британії має розвинуту систему підтримки ветеранів та родин військовослужбовців, що включає психологічну підтримку,

медичну допомогу, житлові програми та інші види підтримки, які сприяють зміцненню зв'язків з громадськістю.

Наведені особливості відображають важливість та унікальність зв'язків з громадськістю в армії Великої Британії, які сприяють підтримці та розумінню військової діяльності у сучасному світі.

Польща та Німеччина під час своїх місій акцентують на тому, щоб достовірно оприлюднювати роботу, на їхнє переконання, негативні відомості приховувати недоцільно, оскільки це може завдати шкоди іміджу.

Стратегічна мета інформаційно-комунікаційної політики Міністерства оборони Польщі полягає в «отриманні підтримки та розуміння громадськістю цілей, завдань та заходів, які здійснює міністерство. Реалізація конституційного права громадян на інформацію є найважливішим елементом інформаційної політики Міноборони. Це означає, що громадянин має право вимагати інформацію про міністерство, як позитивну, так і негативну, а міністерство зобов'язане оприлюднювати її безпосередньо або через ЗМІ. У Польщі усі зв'язки з громадськістю підпорядковані Службі соціальних комунікацій при Міністерстві оборони» [171]. Особливості зв'язків з громадськістю в армії Польщі відображають унікальність та важливість взаємодії зі суспільством у контексті військової діяльності, зокрема:

1. Армія Польщі має багату військову традицію та національну ідентичність, яка відображається у її зв'язках з громадськістю. Збереження та підтримка цінностей і традицій сприяють підвищенню гордості та підтримки армії з боку громадськості.

2. Польська армія прагне забезпечити відкритий доступ до інформації про свою діяльність та оперативні дії, що включає регулярні брифінги для ЗМІ, публікації на веб-платформах та інші засоби комунікації для спілкування з громадськістю.

3. Армія Польщі активно співпрацює з громадськими організаціями та волонтерськими групами для забезпечення підтримки військовослужбовцям, учасникам операцій та їхнім родинам.

4. Польська армія використовує різноманітні медіа-платформи, такі як телебачення, радіо, Інтернет-сайти та соціальні мережі, для поширення інформації та спілкування з громадськістю.

5. Армія Польщі приділяє велику увагу підтримці ветеранів та їхніх родин, що включає медичну та психологічну допомогу, житлові програми, програми професійної перекваліфікації та інші види підтримки.

Наведені особливості демонструють важливість та унікальність зв'язків з громадськістю в армії Польщі, які сприяють підтримці та розумінню її діяльності серед громадськості.

У Німеччині «громадськість має бути проінформована про діяльність Бундесверу, приховування інформації через страх перед критикою чи негативні повідомлення є непродуктивними і завдають репутаційних втрат. Подача інформації має бути збалансована та реалістична, що допоможе завоювати довіру аудиторії до того, хто передає інформацію. У Німеччині система зв'язків з громадськістю розкидана між установами Міністерства Оборони та Збройних Сил, однак існує чітка інформаційна політика, яка регулює діяльність системи» [184]. Особливості зв'язків з громадськістю в армії Німеччини відображають унікальний підхід країни до взаємодії з громадськістю у сфері оборони та військових справ, зокрема:

1. У Німеччині існує тривала історія цивільно-військових відносин, яка відображається в унікальному підході до взаємодії армії з громадськістю. Забезпечення цивільного контролю над військовими справами та відкритість у відносинах з громадськістю є ключовими аспектами цієї співпраці.

2. Армія Німеччини прагне забезпечити відкритий доступ до інформації про свою діяльність та стратегічні рішення, що включає регулярні брифінги для ЗМІ, публікації на веб-платформах та інші засоби комунікації.

3. Армія Німеччини активно бере участь у різних громадських заходах, ярмарках, виставках та форумах, щоб сприяти взаєморозумінню та підтримці серед громадськості.

4. Німецька армія співпрацює з експертами у сфері зв'язків з громадськістю, включаючи журналістів, комунікаційних консультантів та інших фахівців, щоб забезпечити ефективну комунікацію та сприяти взаєморозумінню.

5. Армія Німеччини має розвинуту систему підтримки ветеранів та їхніх родин, включаючи медичну, психологічну та соціальну допомогу.

Зазначені особливості демонструють важливість та унікальність зв'язків з громадськістю в армії Німеччини, які сприяють підтримці та розумінню військової діяльності серед громадськості.

Місія зв'язків з громадськістю Франції «зосереджена на розкритті та поясненні оборонної політики Франції, сприянні повній інтеграції армії у націю. Повідомлення мають висвітлювати загальні досягнення профільного міністерства. У Франції усі зв'язки з громадськістю підпорядковані Службі інформації та комунікації Міністерства Оборони (DlCoD)» [188]. Особливості зв'язків з громадськістю в армії Франції відображають важливість та унікальний підхід цієї країни до взаємодії з суспільством у сфері оборони та військових справ. Французька армія відзначається різноманітністю та вдумливістю у впровадженні комунікаційних стратегій, зокрема:

1. Французька армія пишається своєю багатою військовою історією та культурою. Збереження та підтримка цих цінностей є важливим аспектом спілкування з громадськістю, що сприяє формуванню взаєморозуміння та підтримки.

2. Французька армія активно використовує різноманітні медіа-платформи, включаючи традиційні ЗМІ, соціальні мережі, веб-сайти та інші канали комунікації, щоб сприяти взаємодії з громадськістю.

3. Французька армія активно бере участь у різних громадських заходах, фестивалях, парадах та культурних подіях, щоб підтримувати відкритий діалог та сприяти взаєморозумінню.

4. Французька армія має розвинуту систему підтримки ветеранів та їхніх сімей, забезпечуючи доступ до медичної, психологічної та соціальної допомоги.

5. Армія Франції прагне забезпечити відкритий доступ до інформації про свою діяльність та стратегічні рішення, що сприяє підвищенню довіри громадськості та зміцнює військовий образ країни.

Дані особливості відображають важливість ефективної взаємодії з громадськістю в армії Франції, яка сприяє підтримці військової діяльності та підвищує рівень довіри до армійських структур.

Відтак, що стосується напрямів діяльності, то в НАТО чітко визначено основні напрями діяльності зв'язків з громадськістю, які включають медійну взаємодію, цифрові комунікації, інформаційно-просвітницькі заходи, внутрішню комунікацію, а також моніторинг та аналіз медіа. Варто зауважити, що всі системи зв'язків з громадськістю країн НАТО у своїй діяльності володіють вказаними векторами. Відрізняється тільки масштаб інформації та число заходів, місцем проведення яких є та чи інша країна. Однак ці дані залежать не стільки від того, яку має структуру система зв'язків з громадськістю, як із фінансового аспекту.

Національними системами зв'язків з громадськістю, крім того, використовуються напрями роботи, що відрізняються від тих, відповідно з якими діє Альянс, «до яких необхідно віднести освітню та наукову діяльність. Хоча НАТО має окремо наукову програму дослідження у будь-якій галузі сектору оборони та безпеки – «Наука заради миру та безпеки» (Science for Peace and Security (SPS)) [218], а також окрему «Програму удосконалення військової освіти» (Defence Education Enhancement Programme (DEEP) [190], однак вони належать до більш загальних, охоплюючи оборонну сферу цілком, а не тільки зв'язки з громадськістю. Згідно з цими двома програмними документами відбувається навчальний процес та наукова робота Організації.

Що стосується особливостей освіти, то кожною з систем зв'язків з громадськістю, які були проаналізовані, за потреби передбачено первинну підготовку та перепідготовку спеціалістів із військових зв'язків з громадськістю. Це відбувається у форматі курсів, організованих прямо відповідним органом зв'язків з громадськістю чи з його участю. В окремих держав, зокрема США, Німеччини та Франції в системі зв'язків з громадськістю фіксується наявність окремих навчальних закладів, де надають фахову підготовку. У США – Школа інформації Збройних Сил (Defense Information School (DINFOS) [191], у Німеччині – Академія інформації та комунікації (AIK) [222], у Франції – Школа іміджевих професій (Ecole des Metiers de l'Image (EMI) [193]. Всіма згаданими країнами може здійснюватися вплив на те, якими навчальними освітніми програмами користуються в закладах, де займаються підготовкою спеціалістів із військових зв'язків з громадськістю.

Користуватися науковим супроводом варто, щоб успішно працювала система зв'язків з громадськістю, розпізнати внутрішні проблеми, через які страждає робота, чи зовнішні чинники, від яких залежить, наскільки система результативна. Усіма національними системами, що були розглянуті, залучається науковий компонент, або система містить у собі заклади, котрі здійснюють наукову діяльність (Інформаційний центр Бундесверу (ZInfoABw) – ФРН [222], Управління з питань комунікацій та виробництва аудіовізуальної продукції Міністерства оборони Франції (ЕСРАД) – Франція [186]), чи в разі потреби фахові інститути можуть отримати замовлення, щоб здійснити певні експертизи, або проаналізувати певні проблеми чи потреби системи зв'язків з громадськістю.

Системи зв'язків з громадськістю, що діють у всіх країнах, які були проаналізовані, надають інформаційний супровід науковим конференціям та заходам, темою розгляду яких стали безпека й оборона.

Ще один сектор діяльності – робота із молодими людьми. Кожна з проаналізованих держав надає серйозної ваги заходам, що присвячені

рекрутингу (профорієнтації), головною аудиторією яких є учні старших класів та молодь. США та Велика Британія мають сильну систему, завдяки якій діти в різному віці пізнають військову справу (у США – завдяки бойскаутам, у Великій Британії – скаутам, «бобрам», «цуценням» і т. д.). І хоч організовують військові табори структури, що діють на добровільній основі, інформаційним супроводом та забезпеченням подій займається система зв'язків з громадськістю. Приміром, скаутський сертифікат замовляють на сайті Пентагону.

У ФРН «сформований окремий інститут «молодіжних офіцерів», які розповідають про виклики безпекової політики (НАТО, ЄС), або дискутують на будь-які питання в оборонній галузі, що цікавлять молодь. Сфера їхньої діяльності – школи, університети, спеціалізовані групи, асоціації, а також масові заходи, де присутня молодь. Форми роботи: лекції, дискусії, семінари, симуляції конфліктів, гра з управління конфліктами, екскурсії до військових частин, установ ЄС та НАТО, що відповідають за оборонну політику, зустрічі з експертами, онлайн-заходи» [199].

Кризовими комунікаціями виконується роль невід'ємного компонента тієї чи іншої комунікації системи зв'язків з громадськістю. В окремих випадках «країни передбачили процедуру перекладання керування кризовою комунікацією на вище військове керівництво. Як приклад, у Франції, у випадку оперативного використання Збройних Сил планує і керує кризовою комунікацією начальник штабу Збройних Сил, а служба зв'язків з громадськістю лише виконує його розпорядження» [188].

Найбільш актуальною проблемою є необхідність знайти й використати дієві засоби формування іміджу. Всі системи зв'язків з громадськістю, що були досліджені, орієнтовані на спроможність розробляти свої проекти, створювати документальне й ігрове кіно. Наприклад, у США завдяки домовленості з Голлівудом із 2002 року кіноіндустрія створює

Без «героїв-військовослужбовців, які формують позитивне ставлення до американських Збройних Сил. Також на сторінці Пентагону є умови

фінансування та допомоги Збройних Сил при створенні фільмів» [184]. Франція «у межах системи має окремий напрям «Місія кіно» – політика міністерства оборони щодо підвищення достовірності зображення армії та військових подій у фільмах та серіалах та донесення до французьких сімей інформації про реалії армії» [214].

Кожна вивчена система зв'язків з громадськістю у своїй роботі користується всіма видами цивільних медіа (друкованими засобами масової інформації, телебаченням, радіо, електронними ЗМІ, інформаційними агентствами), що використовуються як механізми, за допомогою яких поширюється власний продукт.

Крім того, всіма державами ефективно застосовуються Інтернет-ресурси: здійснюється підтримка спеціалізованих сайтів (міністерствами, Збройними Силами, військовими установами та ін.), здійснюється активне спілкування через різноманітні соціальні мережах (відбувається не тільки виклад контенту, а й реагування на поширену інформацію).

Всі країни-члени НАТО як учасники відвідують ділові заходи: форуми, конгреси, конференції, семінари, тренінги, майстер-класи, круглі столи, виставки. Проте варто зауважити, що у зв'язку з епідеміологічною ситуацією, спричиненою COVID-19, заходи, які відбулися в закладах, скоротилися, більше їх проводили онлайн. Крім того, у всіх країнах-членах НАТО структури зв'язків з громадськістю займаються проведенням та оприлюдненням заходів, присвячених пам'ятним датам.

Варто звернути увагу на використання військових ЗМІ. У нижченаведеній таблиці продемонстровані різні види військових засобів масової масової інформації в системі зв'язків з громадськістю, які діють у різних державах, та їхнє застосування, мета якого – впроваджувати інформаційну політику. У табл. 2.1 наведено інформацію про використання військових медіа у системі зв'язків з громадськістю в арміях Північноатлантичного альянсу. В Україні, як і в Сполучених Штатах Америки та Великій Британії, виробляється свій військовий теле- та радіо

контент. «Військове телебачення України» (ЦТРС Міноборони України) [164] та Телерадіостудія Міністерства оборони України «Бриз» [164], на противагу військовим ЗМІ США та Великої Британії, не транслюють свій інформаційний продукт протягом 24 годин на добу, вітчизняними військовими студіями, як і данськими, продукується створення окремих телевізійних передач, які будуть транслюватися загальнонаціональними каналами.

У царині друкованих військових медіа в нашій країні також існує проблема. В Україні на початку 2014 р. тривав вихід газет «Народна Армія», «Крила України», «Флот України», щотижневика «Україна Єдина» (розповсюджувався в зоні проведення АТО) та журналу «Військо України». У 2018 році на виконання Закону України «Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації» [133] цих друкованих медіа не стало. Замість них було створено Інформаційне агентство АрміяInform [59]. Нині окремими бригадами випускаються власні друковані видання, однак у них немає офіційної реєстрації, у лютому 2021 р. відбувся запуск журналу «Сухопутні війська України», хоча дотепер немає відомостей щодо його державної реєстрації. Про те, щоб знову почала виходити військова газета «Народна Армія», йшлося під час засідання колегії Міністерства оборони (МО) 22 грудня 2020 року, зокрема там озвучили завдання, яке полягало у відновленні випуску газети до 1 жовтня 2021 р. На початку 2022 р. газета так і не розпочала виходити.

Водночас, військове радіо «Армія FM» (ЦТРС Міноборони України) [14] звучить протягом 24 годин на добу. Мовлення ведуть через мережу «Інтернет» (Армія FM (256 кб/с), завдяки супутнику Astra 4A, а в FM-діапазоні відбувається аналогове мовлення, що охоплює 27 міст, в цифровому форматі мовлення ведеться на Київ. В Google Play 30 жовтня 2021 року розпочалася діяльність офіційного додатка Армія FM, а з лютому 2022-го застосунком можна користуватися в AppStore. У січні 2021 року Армією FM запущено програму на SoundCloud.

Таблиця 2.1

Використання військових медіа у системі зв'язків з громадськістю в арміях
Північноатлантичного альянсу

Країна	Телебачення	Радіо	Друковані ЗМІ	Специфічні види
США	+	+	+	Комунікаційна платформа DVIDS
Велика Британія	+	+	+	-
Франція	-	-	+	-
ФРН	-	-	+	-
Польща	-	-	+	-
Україна	+/-	+	+/-	Інформаційне агентство АрміяInform

+/- випуск окремих програм, та телесюжетів, видання друкованих ЗМІ, що не мають офіційну реєстрацію

Джерело: за матеріалами [30]

Всі країни (за винятком України), які були проаналізовані, володіють військовими друкованими медіа, що є досить потужні й передбачають, що їхню аудиторію складають не тільки військові, а й члени їхніх сімей, а окрім того – й цивільні, яких цікавить військова проблематика.

Документація Альянсу містить виразно виписану відповідальність за реалізацію зв'язків з громадськістю. Так, «найвищий щабель – політичний рівень (Північноатлантична рада визначає стратегічний напрям, генеральний секретар надає настанови щодо стратегічних комунікацій усім цивільним та військовим органам і командуванням НАТО, пресекретар НАТО від імені Генерального секретаря забезпечує повсякденне керівництво всією медіадіяльністю штаб-квартир), далі Військовий комітет НАТО (визначає політику щодо військових зв'язків з громадськістю, голова військового комітету забезпечує військове керівництво зв'язками з громадськістю, а також розробляє та реалізовує заходи пов'язані із кризовими ситуаціями), Міжнародний військовий штаб (радник міжнародного військового штабу з зв'язків із громадськістю та стратегічних комунікацій консультує Військовий комітет з питань військових зв'язків з громадськістю та проблем стратегічних

комунікацій, він також є речником (spokesperson) Військового комітету, а також сприяє взаємодії та координації між двома Стратегічними командуваннями: Військовим комітетом та Міжнародним штабом/Відділом публічної дипломатії з питань військових зв'язків з громадськістю), стратегічні командування (відповідно до вказівок НАТО забезпечує загальне керівництво військовими зв'язками з громадськістю в межах зони своєї відповідальності; Верховний головнокомандувач Об'єднаних сил в Європі (SACEUR) є головним військовим представником операцій НАТО, Верховний головнокомандувач з питань трансформації (SACT) є головним військовим представником з питань розвитку озброєння в НАТО, Головний офіцер із зв'язків з громадськістю (CRAO) Штабу верховного головнокомандувача Об'єднаних сил в Європі (SHAPE) на стратегічному рівні керує, планує та виконує задачі зі зв'язків із громадськістю для Оперативного командування об'єднаних Збройних Сил НАТО (АСО), чи забезпечує інші заходи, які проводяться за відповідним напрямком під керівництвом Верховного головнокомандувача Об'єднаних сил в Європі (SACEUR); підпорядковані командування (головні офіцери зі зв'язків із громадськістю командувань оперативного та тактичного рівнів та організацій, підпорядкованих АСО та АСТ несуть відповідальність перед відповідними командирами за усі програми зі зв'язків з громадськістю та діяльність штабів)» [185].

Підсумуємо методи та інструменти зв'язків з громадськістю, що використовуються в країнах-членах НАТО:

1. Прес-конференції. Організація регулярних прес-конференцій, на яких офіційні представники НАТО інформують ЗМІ про актуальні питання, політику та операції Альянсу.

2. Прес-релізи. Розповсюдження офіційних заяв і прес-релізів, які надають своєчасну та точну інформацію про діяльність НАТО.

3. Інтерв'ю та медіа-зустрічі. Проведення інтерв'ю та зустрічей з журналістами, щоб детально роз'яснювати політику і операції НАТО та відповідати на питання громадськості.

4. Соціальні мережі. Використання офіційних акаунтів НАТО у соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) для поширення інформації, оперативного реагування на події та взаємодії з громадськістю.

5. Офіційний веб-сайт. Підтримка та оновлення офіційного веб-сайту НАТО, де розміщуються новини, статті, аналітичні матеріали, документи і інші ресурси для громадськості.

6. Медіа-компанії. Проведення інформаційних кампаній у засобах масової інформації, спрямованих на роз'яснення ролі та місій НАТО, а також на інформування про конкретні операції та ініціативи.

7. Навчальні та освітні програми. Проведення семінарів, лекцій, вебінарів та інших освітніх заходів для журналістів і громадських лідерів, щоб підвищити їх обізнаність про діяльність НАТО.

8. Прямий контакт. Взаємодія з громадськістю через відкриті заходи, такі як дні відкритих дверей на військових базах, громадські слухання та інші форми прямого спілкування.

Зазначені методи та інструменти забезпечують прозорість, оперативність і точність у поширенні інформації, сприяючи підвищенню довіри і підтримки громадськості до НАТО. Крім того, варто звернути увагу на методи та інструменти суто військових зв'язків з громадськістю, що використовуються в країнах-членах НАТО:

1. Військові навчання та демонстрації. Проведення відкритих військових навчань і демонстрацій техніки та обладнання, щоб показати військові можливості та готовність НАТО.

2. Військові паради та показові виступи. Організація військових парадів і показових виступів для громадськості, щоб продемонструвати військову міць і координацію Альянсу.

3. Прес-тури. Запрошення журналістів і представників медіа на військові бази, навчання та операції, щоб вони могли безпосередньо ознайомитися з військовою діяльністю НАТО і підготувати матеріали для своїх аудиторій.

4. Офіційні звіти та брифінги. Публікація регулярних звітів і проведення брифінгів для медіа про військові операції, навчання та інші важливі події, пов'язані з військовими аспектами діяльності НАТО.

5. Військові музеї та виставки. Організація та підтримка військових музеїв, виставок і тематичних експозицій, де громадськість може ознайомитися з історією та сучасними досягненнями НАТО.

6. Інформаційні кампанії. Проведення цільових інформаційних кампаній через медіа та соціальні мережі, які висвітлюють військові місії, цілі та досягнення НАТО.

7. Документальні фільми та відео. Виробництво та розповсюдження документальних фільмів, відеоматеріалів і короткометражок про військові операції та життя військових НАТО, що дозволяє ширше зрозуміти військові аспекти Альянсу.

8. Освітні програми. Проведення освітніх програм і заходів для студентів, курсантів військових академій та інших зацікавлених осіб, щоб підвищити їхнє розуміння військових завдань та цілей НАТО.

У свою чергу, зазначені методи та інструменти сприяють підвищенню обізнаності та розуміння громадськістю військових аспектів діяльності НАТО, створюючи позитивний імідж Альянсу та підтримуючи його стратегічні комунікаційні цілі.

Можемо зробити висновок, що ключові напрями, за якими діють презентовані системи зв'язків з громадськістю, полягають у медіадіяльності, цифровій співпраці на Інтернет-ресурсах, інформаційно-просвітницькій роботі, внутрішньому спілкуванні, зв'язках з громадськістю, моніторингу й дослідженні ЗМІ, науковій роботі, освітній діяльності, роботі з молодими

людьми, кризових комунікаціях та в певних функціях, які спрямовані на формування авторитету Збройних Сил, зокрема в фінансуванні кіноіндустрії.

Система зв'язків з громадськістю користується як механізмами цивільними медіа, Інтернет-ресурсами, діловими заходами, спеціальними місіями та військовими засобами масової інформації. Україна, на противагу переважній кількості держав, які були проаналізовані, 2018 року була позбавлена військових друкованих медіа. До того часу три роди військ володіли спеціалізованими газетами та одним журналом, спеціально для зони проведення АТО велася підготовка щотижневика «Україна Єдина». Серед військових ЗМІ, що мовлять протягом 24 годин на добу, – тільки радіо, передачі якого транслюють різні платформи Інтернет- мережі, за допомогою супутника, 27 міст слухають радіо в FM-діапазоні, на Київ передачі транслюються через цифровий формат DAB+, надають доступ до радіопередач і мобільні застосунки. Повноцінного військового телебачення в Україні немає, двома студіями створюються телевізійні проекти, а також такі, що можуть бути доступними для перегляду на Youtube. Про те, що потрібно внести програми Міністерства оборони до сітки мовлення, якою володіють різні загальнонаціональні канали, триває постійний діалог.

Українську систему зв'язків з громадськістю можна вважати сумісною з системами, які були досліджені, адже вона характеризується аналогічними напрямками роботи й механізмами, якими користується. Але відзначається наявність проблем, пов'язаних із підпорядкуванням і тим, що різні підрозділи Міністерства Оборони та Збройних Сил України дублюють функції одне одного. Невирішеним є й питання, яке стосується виразного формулювання інформаційної політики в царині, яка охоплює безпеку й оборону України.

2.3. Механізми реалізації системи зв'язків з громадськістю в контексті діяльності НАТО та можливості застосування в Збройних Силах України

В реаліях, коли нинішні політичні рішення зазнають змін, важливим стає питання, яке полягає в тому, щоб сформувати й вибудувати нову стратегію управління, котрого потребують усі царини громадського суспільства, її підґрунтям мають стати принципи, які базуються на консенсусі, відкритій співдружності держави і суспільства. Тому збільшується потреба втілювати в галузі публічного управління механізми реалізації зв'язків з громадськістю, що підтримують спільні для влади й соціуму інтереси. У зв'язку з тим, що зв'язки з громадськістю непрості й характеризуються багатьма чинниками, існує відмінність у підходах до того, як описувати, досліджувати й пояснювати ці механізми та користуватися ними в різноманітних суспільних царинах. Наявність постійних, тривалих, в основі яких лежать довіра і взаєморозуміння, відносин з громадськими інституціями, – це критично необхідна складова в системі місцевого управління і самоврядування нинішнього суспільства, адже неприйняття соціумом чи його певними його групами мети і рішень, ухвалених органами місцевого управління й самоврядування, провокуватиме управлінські кризи.

Як зазначає Т. Самойленко, «у межах демократично організованої системи державного управління її повноправним партнером виступають інститути громадського суспільства, які вносять корективи у політику держави» [148]. За даними досліджень Світового Банку, «лише 82% населення планети готові брати активну участь у творенні політики держави, тоді як нести відповідальність за неї виявили бажання лише 10%. Це свідчить про те, що громадськість реально не готова як брати активну участь, так і нести відповідальність за відповідні державно-управлінські рішення. Більшість населення планети, як показано в іншому Звіті Світового банку, абсолютно переконані в тому, що влада принципово не здатна виступати виразником інтересів громадськості» [148]. Тому завдяки роботі зі зв'язків з

громадськістю вдається встановити, наскільки ефективними є інформаційні заходи, включно зі спрямуванням сприйняття, ступенем довіри та сприянням трансформації позиції, яку займає аудиторія, визначити, чи дієві відповідні соціально-політичні й економічні програми, ґрунтуючись на аналізі суджень до, під час та після їхнього втілення. В управлінському механізмі на зв'язки з громадськістю покладено здійснення інформаційної діяльності, вони мають сприяти достовірному, всебічному та безперервному інформуванню населення.

Відтак, у сучасних умовах глобальної безпеки та міжнародного співробітництва зв'язки з громадськістю (PR) відіграють вирішальну роль у формуванні іміджу і підтримці довіри до військових та політичних структур. Особливо це стосується Північноатлантичного альянсу (НАТО), який є однією з ключових організацій, що забезпечують стабільність та безпеку на міжнародній арені. Функції зі зв'язків з громадськістю сприяють тому, щоб Альянс набув ознак більш відкритої структури в роботі з різними категоріями, створювалися нові програмні документи й інститути, щоб об'єднати групи зі взаємною довірою, аби Організація служила спільній меті – розвивати інфраструктуру й засоби, завдяки яким забезпечується життєдіяльність різноманітних регіонів. З часом на основі таких взаємин відбувається створення життєздатних об'єднань, базисом яких виступають спільні інтереси й добровільна участь. Таким чином, завдяки технології зв'язків з громадськістю громадяни та соціальні групи у соціальному аспекті залучаються до роботи з державними інституціями. Зв'язки з громадськістю відіграють роль інструмента, з допомогою якого організації набувають відповідного статусу та розвивається інститут лідерів, що продукують громадянську ініціативу. Впливаючи на створення громадської думки, методологія зв'язків з громадськістю робить доступною систему управління, забезпечує умови, за яких громадяни та соціальні групи можуть політично самовиражатися, і створює перешкоди для протидії, яка може виникнути між керівниками та керованими. Механізми реалізації зв'язків з громадськістю

НАТО покликані забезпечувати прозорість, зрозумілість та ефективність комунікації як під час повсякденної діяльності, так і в рамках різноманітних операцій.

У даному контексті дослідження механізмів реалізації зв'язків з громадськістю НАТО є надзвичайно важливим для розуміння того, як Альянс досягає своїх комунікаційних цілей, підтримує довіру та взаємодію з громадськістю, а також забезпечує ефективне виконання своїх завдань в умовах сучасного світу. Розглянемо основні механізми, що використовуються НАТО для управління зв'язками з громадськістю, як у повсякденній діяльності, так і під час участі в різних операціях, що дозволить краще зрозуміти специфіку та ефективність комунікаційних стратегій Альянсу, а також механізми з допомогою яких досягаються поставлені цілі у даній сфері.

Щоденна діяльність НАТО охоплює широкий спектр завдань, включаючи планування, підготовку та проведення військових навчань, аналітичну роботу, а також дипломатичні зусилля щодо розширення співпраці з країнами-партнерами [211] (табл. 2.2).

Таким чином, повсякденна діяльність НАТО є комплексною та багатогранною, включаючи стратегічне планування, військові навчання, аналітичну роботу та дипломатичні зусилля. Усі ці аспекти спрямовані на зміцнення безпеки та стабільності у світі, а також на забезпечення готовності Альянсу до реагування на будь-які загрози. У цьому контексті зв'язки з громадськістю спрямовані на інформування широкої аудиторії про місію, цілі та досягнення Альянсу, а також на формування позитивного іміджу НАТО серед громадян країн-членів та світової спільноти.

В той же час, участь НАТО в різноманітних операціях, таких як миротворчі місії, гуманітарні операції або боротьба з тероризмом, висуває особливі вимоги до комунікаційних стратегій. Кожен тип операцій має свої специфічні цілі, аудиторії та виклики, які визначають підходи до зв'язків з громадськістю (PR) і комунікацій [211] (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Спектр завдань, які виконуються НАТО у контексті щоденної діяльності

Завдання	Характеристика
Планування та стратегічне управління	– розробка стратегічних концепцій: НАТО постійно оновлює свої стратегічні концепції, щоб відповідати на нові виклики безпеки, що включає аналіз геополітичної ситуації, ідентифікацію загроз та формулювання відповідних стратегій;
	– оперативне планування: включає розробку детальних планів для конкретних місій та операцій, що охоплює логістичні, тактичні та оперативні аспекти, які забезпечують готовність сил НАТО до виконання завдань у будь-який момент.
Підготовка та проведення військових навчань	– тренування особового складу: регулярні навчання і тренування з метою підтримки високого рівня боєготовності та професійної підготовки військовослужбовців;
	– міжнародні навчання: організація та проведення спільних навчань з країнами-членами НАТО та партнерами, що дозволяє покращити взаємодію між різними військовими силами, розробити спільні тактики та стратегії, а також підвищити загальну готовність до реагування на загрози.
Проведення симуляційних вправ	– використання комп'ютерних симуляцій для моделювання різних сценаріїв бойових дій та кризових ситуацій, що дозволяє командуванню та особовому складу тренуватися у прийнятті рішень у складних умовах.
Аналітична робота	– інформаційний аналіз: збір та аналіз інформації з різних джерел для оцінки поточних і майбутніх загроз, що включає розвідувальну діяльність, моніторинг геополітичної ситуації та аналіз даних;
	– дослідження та розробки: вивчення новітніх технологій та методик для покращення обороноздатності, що може включати розвиток кібербезпеки, нових видів озброєнь та вдосконалення існуючих систем.
Дипломатичні зусилля та співпраця з партнерами	– розширення співпраці: зусилля щодо налагодження та поглиблення співпраці з країнами-партнерами, що включає підписання угод, проведення спільних заходів і обмін досвідом;
	– підтримка міжнародної стабільності: Дипломатичні ініціативи, спрямовані на підтримку миру та стабільності у світі, що може включати участь у миротворчих місіях, посередництво у конфліктах та інші форми дипломатичної діяльності.
Громадська дипломатія	– залучення громадськості та медіа до висвітлення діяльності НАТО, сприяння прозорості та формування позитивного іміджу Альянсу через публічні виступи, конференції, семінари та інші заходи

Джерело: згруповано автором [211]

При цьому базові вимоги до комунікаційних стратегій в перелічених видах операцій включають:

– адаптація повідомлень до аудиторії: розробка та поширення комунікаційних матеріалів, які враховують культурні, соціальні та політичні особливості регіону, де проводиться операція;

– використання сучасних технологій: активне використання соціальних мереж, веб-сайтів та інших цифрових платформ для оперативного інформування та залучення широкої аудиторії;

– моніторинг та оцінка ефективності: постійний моніторинг інформаційного поля та оцінка ефективності комунікаційних стратегій для своєчасного коригування підходів і тактик;

– координація з партнерами: забезпечення скоординованих зусиль у комунікаціях з партнерами та союзниками, що сприяє узгодженню повідомлень і підвищенню їхньої ефективності.

Таблиця 2.3

Особливості комунікаційних стратегій в різноманітних операціях

Особливості комунікаційних стратегій	Характеристика
Особливості комунікаційних стратегій в миротворчих місіях	– формування довіри: зміцнення довіри місцевого населення до сил НАТО шляхом висвітлення їхньої діяльності, що сприяє стабілізації та миру в регіоні, що включає організацію зустрічей з місцевими громадами, залучення місцевих лідерів думок та представників медіа;
	– прозорість і інформування: важливо забезпечити регулярне і точне інформування як громадськості країн-членів НАТО, так і міжнародної спільноти про цілі, прогрес і результати миротворчої місії;
	– взаємодія з іншими організаціями: співпраця з ООН, Червоним Хрестом та іншими міжнародними організаціями, які також залучені до миротворчих зусиль, для забезпечення скоординованих комунікаційних повідомлень.
Особливості комунікаційних стратегій в гуманітарних операціях	– ефективне інформування про допомогу: надання детальної інформації про масштаби, види та результати гуманітарної допомоги, що допомагає підвищити прозорість і підзвітність НАТО в очах міжнародної спільноти та населення постраждалих регіонів;
	– емоційний аспект: використання емоційно насичених повідомлень, які підкреслюють гуманітарний аспект діяльності НАТО, зокрема через історії конкретних людей, які отримали допомогу;
	– взаємодія з місцевими ЗМІ та організаціями: залучення місцевих засобів масової інформації та неурядових організацій для поширення інформації та покращення доступу до неї серед місцевого населення.
Особливості комунікаційних стратегій в операціях боротьби з тероризмом	– безпека інформації: забезпечення контролю над поширенням інформації для уникнення витоків даних, які можуть бути використані терористами. Водночас, потрібно знайти баланс між безпекою та прозорістю;
	– контрпропаганда: важливою частиною комунікаційних стратегій є боротьба з пропагандою терористичних груп, що включає спростування фейкових новин і поширення достовірної інформації;
	– підтримка громадської думки: формування позитивного сприйняття контртерористичних заходів серед громадськості шляхом пояснення необхідності та ефективності цих заходів для забезпечення безпеки.

Джерело: згруповано автором [211]

Таким чином, участь НАТО в різних операціях вимагає гнучких та адаптивних комунікаційних стратегій, які можуть ефективно відповідати на специфічні виклики та завдання кожної місії. Під час участі в наведених видах операцій зв'язки з громадськістю покликані не лише інформувати про поточний стан справ, але й зміцнювати підтримку з боку громадськості, підвищувати рівень обізнаності про діяльність НАТО та сприяти зміцненню міжнародного співробітництва.

Розглянемо базові механізми реалізації зв'язків з громадськістю під час поточної діяльності та участі в операціях НАТО, такі як нормативно-правовий, організаційний, фінансовий, кадровий, інформаційно-комунікаційний. Зокрема:

Погодимося, що «нормативно-правове забезпечення – це правові механізми, які існують на національному та міжнародному рівнях. Вони можуть бути обов'язковими і примусовими (національні закони і правила, договірні зобов'язання) або добровільними (пакти про доброчесність, кодекси поведінки, угоди про контроль над озброєннями). Разом вони утворюють юридичну основу, яка застосовується для боротьби з корупцією. Існування цих механізмів є передумовою для боротьби з корупцією. Однак їх недостатньо, і вони повинні супроводжуватися позитивними стимулами та іншими заходами щодо забезпечення доброчесності» [112]. Нормативно-правове забезпечення включає сукупність законів, регламентів, політик і процедур, які визначають і регулюють діяльність організації в сфері зв'язків з громадськістю, що охоплює:

1. Документи, що регулюють внутрішню діяльність підрозділів НАТО, відповідальних за комунікації, включаючи стандарти звітності, процедури схвалення повідомлень, етичні кодекси.

2. Нормативні акти і угоди між країнами-членами НАТО, які визначають правила взаємодії і співпраці в інформаційній сфері.

3. Відповідність діяльності НАТО національним і міжнародним законам, зокрема щодо конфіденційності, свободи слова, авторських прав і права на інформацію.

У свою чергу «організаційне забезпечення визначається як комплекс структур і правил, які створюють умови для нормального протікання тих чи інших процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі. Метою організаційного забезпечення є підтримка стабільного функціонування системи, реалізація запланованих програм за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі» [101]. У контексті нашого дослідження, організаційне забезпечення включає структуру і функціонування підрозділів та команд, відповідальних за реалізацію зв'язків з громадськістю, що охоплює наступні аспекти:

1. Організація комунікаційних відділів на різних рівнях – від центрального командування до місцевих команд на місцях проведення операцій.

2. Взаємодія між різними підрозділами НАТО та з партнерами для забезпечення узгоджених комунікаційних повідомлень.

3. Встановлені процеси для планування, схвалення і поширення інформації, що забезпечують ефективність і узгодженість комунікацій.

Варто зазначити, що одним із важливих аспектів в організаційному механізмі, покликаним оптимізувати систему зв'язків з громадськістю, є діяльність, спрямована на те, щоб налагодити й підтримувати зворотний зв'язок держави та громадськості. У зв'язку з цим держава мусить вдосконалювати функції, завдяки яким забезпечуються потреби й інтереси людей. Найвищою результативністю володіє методологія, що притаманна стратегічній комунікації, завдяки якій вирішуватиметься це завдання, а саме:

«домовленості, угоди, довгострокові контакти, інформаційна взаємодія, участь громадськості у законотворчому процесі, спільна діяльність громадськості та держави, спрямована на створення та реалізацію відповідних соціально-економічних та політико-правових програм» [148]. В такому випадку держава гарантовано матиме успішну політику, якщо практикуватиме партнерське спілкування з громадськістю, де вони виступають як рівноправні партнери. Тільки в такому форматі діє оптимальний інструментарій, що здатний сформував комунікативні процеси між правовою демократичною державою та розвиненим громадянським суспільством.

Варто зазначити, що «фінансове забезпечення виконує забезпечувальну та регулятивну функції. Перша виявляється у виборі видів та форм фінансових ресурсів, визначенні джерел фінансування (покриття поточних потреб), а також характеризує пасивний вплив фінансового забезпечення. Друга пов'язана зі впливом на процес розширеного відтворення та розвиток суб'єктів управління, передбачає застосування конкретних методів фінансового забезпечення, характеризує активний вплив на нього» [48]. Фінансове забезпечення включає бюджетування, планування і управління фінансовими ресурсами, необхідними для здійснення зв'язків з громадськістю, що охоплює:

1. Визначення і розподіл фінансових ресурсів для комунікаційних заходів, кампаній, матеріалів і технологій.
2. Моніторинг витрат і забезпечення їх відповідності затвердженим бюджетам і планам.
3. Здатність швидко перенаправляти фінансові ресурси для підтримки екстрених комунікаційних потреб під час операцій.

Явище кадрового забезпечення може мати широке та вузьке значення. Так, «у першому випадку воно являє собою діяльність, спрямовану на забезпечення держави персоналом із необхідним рівнем кваліфікації, професійних та особистих якостей, здатних вирішувати поставлені завдання.

У вузькому ж розумінні, кадрове забезпечення доцільно розглядати як нормативно закріплену та цілеспрямовану діяльність спеціально уповноважених державних органів або посадових осіб щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування й планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу» [65]. У контексті нашого дослідження кадрове забезпечення включає підбір, навчання та управління персоналом, який займається зв'язками з громадськістю, що охоплює:

1. Відбір кваліфікованих фахівців з комунікацій, PR, журналістики та інших суміжних сфер.
2. Постійне підвищення кваліфікації персоналу через тренінги, семінари, курси, включаючи підготовку до роботи в умовах кризи.
3. Ефективне управління персоналом для забезпечення їхньої мотивації, продуктивності та відповідності завданням НАТО.

Інформаційно-комунікаційні технології сприяють переходові до новітнього демократичного формату – з доступом усіх громадян до інформаційних джерел, спроможністю бути безпосередніми учасниками процесу управління структурами державного й недержавного підпорядкування. ІКТ перетворюються в найголовніший комунікаційний засіб, ними користуються, щоб доносити громадянам значний обсяг інформації, яка стосується різноманітних життєвих сфер, обговорювати проекти законів, інших правових документів, коли триває їхня підготовка та формуються політичні рішення. Інформаційно-комунікаційні технології спроможні кардинальним чином вплинути на трансформацію сучасної культури, моралі, політики, часового та просторового сприйняття. Обов'язкова умова, за якої відбудуться демократичні перетворення в суспільстві, розвиватимуться громадянські ініціативи, люди об'єднуватимуться в добровільні організації, полягає в широкому використанні ІКТ. Р. Даль зазначав, що «інформаційно-комунікаційні технології відіграють ключову роль у створенні передумов «передового

демократичного суспільства», в якому політичні рішення спираються на думки й судження народу» [34]. Погоджуємося з О. Гора, який вважає, що «будь-яка система організаційного управління, зокрема й державного чи наддержавного, не може працювати без інформації про стан керованого об'єкта і зовнішнього середовища, без передачі інформації про прийняті управлінські рішення. Визначення оптимальних об'ємів інформації, що надходить від різних органів управління, оптимального розподілу потоків інформації в часі і просторі є необхідною умовою ефективного функціонування інформаційних систем організаційного управління» [26, с. 22]. Н. Шпак, О. Венгер вважають, що «впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій дасть змогу пришвидшити реалізацію поставлених цілей через скорочення часу на передавання та отримання інформації, а також зменшити обсяг паперової роботи завдяки електронним носіям інформації. Впровадження ІКТ у публічне управління дозволить швидко його оптимізувати: знизити витрати на утримання держави, пришвидшити взаємодію органів влади між собою, з юридичними та фізичними особами» [178]. Відтак, інформаційно-комунікаційне забезпечення включає технології, платформи і методи, які використовуються для створення, обробки, зберігання і поширення інформації, що охоплює:

1. Використання сучасних комунікаційних технологій, таких як соціальні мережі, веб-сайти, мобільні додатки, системи управління контентом.
2. Розробка і реалізація інформаційних кампаній для різних аудиторій, включаючи внутрішні і зовнішні комунікації.
3. Систематичний моніторинг інформаційного поля, аналіз громадської думки та ефективності комунікаційних заходів для своєчасного коригування стратегій і тактик.

У табл. 2.4 наведено інформацію про використання механізмів реалізації зв'язків з громадськістю під час повсякденної діяльності та участі в операціях НАТО. Варто акцентувати увагу на тому, що напрями, за якими

нинішній світ продовжує свій демократичний розвиток, з метою забезпечення ефективної діяльності системи публічного управління передбачають залучення структурами зв'язків з громадськістю сучасних інформаційних механізмів.

Таблиця 2.4

Інформація про використання механізмів реалізації зв'язків з громадськістю під час повсякденної діяльності та участі в операціях НАТО

Механізм реалізації зв'язків з громадськістю	Особливості реалізації механізму під час повсякденної діяльності НАТО	Особливості реалізації механізму в операціях НАТО
Нормативно-правове забезпечення	Відповідність стандартним процедурам та регламентам НАТО. Постійне оновлення політики з урахуванням міжнародного права та вимог безпеки.	Швидка адаптація до специфіки операцій, врахування міжнародного гуманітарного права та локальних законодавчих особливостей.
Організаційне забезпечення	Структурована система комунікаційних підрозділів, що діють відповідно до планів і стратегій Альянсу. Регулярна координація між різними відділами.	Створення спеціальних комунікаційних команд для кожної операції, забезпечення гнучкості та швидкості реагування на зміни ситуації.
Фінансове забезпечення	Стабільне фінансування PR-діяльності з бюджету НАТО. Чіткий розподіл коштів на різні аспекти комунікацій.	Можливе збільшення фінансування на період операцій, спрямоване на покриття витрат, пов'язаних з кризовими комунікаціями та швидким розгортанням ресурсів.
Кадрове забезпечення	Постійний персонал, що має високий рівень професійної підготовки, регулярне підвищення кваліфікації.	Залучення додаткових спеціалістів, включаючи експертів з кризових комунікацій та місцевих консультантів, що забезпечує адекватну реакцію на специфічні виклики.
Інформаційно-комунікаційне забезпечення	Регулярне оновлення інформації на офіційних платформах, використання соціальних мереж, прес-конференції, брифінги.	Інтенсивне використання всіх доступних каналів для оперативного інформування, включаючи мобільні комунікаційні центри, тісна взаємодія з місцевими та міжнародними медіа.

Джерело: згруповано автором [48, 65].

Це пов'язано з тим, що розвиток інноваційних технологій суттєво вплинув на всі механізми реалізації зв'язків з громадськістю під час повсякденної діяльності та участі в операціях НАТО. Вартим уваги є факт,

що на сьогоднішній день громадськість не цікавиться інститутами управління, зокрема, через відсутню належну довіру до цих структур. З метою подолання такого відчуження, Альянсом заплановано розробку й реалізацію сучасних моделей та інструментів, які допоможуть державі й інститутам громадського суспільства співпрацювати. Серед ключових складових компонентів, що демократизують систему державного управління, варто виокремити такі:

1. «Сильна та могутня опозиція. Роль опозиції у суспільстві зводиться не лише до здійснення конструктивної критики діяльності влади, а передбачає і пропонування альтернативних рішень останній щодо розв'язання суперечливих питань. Принципово важливо виробити узгоджену форму взаємодії, адже вони мають спільно працювати на обслуговування потреб та інтересів громадськості.

2. Деполітизація інформаційного простору. Інформаційний простір сам по собі не приносить прибутків, а тому в нього йдуть гроші великої політики та великого бізнесу. Отже, кожна держава повинна мати ефективний Інформаційний кодекс, який би регулював діяльність суб'єктів інформаційного простору незалежно від того, хто є фінансовим власником того чи іншого медійного ресурсу.

3. Відкритість та прозорість у творенні та реалізації державної політики. Будь-яке державно-управлінське рішення, аби бути успішним, має бути відкритим та прозорим для громадськості. Світові процеси відкритості та прозорості влади сьогодні сягають настільки далеко, що будь-яке державно-управлінське рішення не може бути легітимним, якщо воно не має підтримки з боку громадськості. У державах розвиненої демократії влада вивчає інтереси громадськості, у відповідь на них розробляє проект концепції суспільного розвитку чи нормативно-правового документа, який проходить громадське обговорення протягом одного місяця» [148].

Відтак, сучасні інформаційно-комунікаційні механізми стають більш інтерактивними, оперативними та ефективними, що дозволяє краще досягати

цілей комунікаційної стратегії НАТО. Розглянемо, як інноваційні технології інтегруються у кожен з цих механізмів:

1. Нормативно-правове забезпечення. Інноваційні технології сприяють підвищенню ефективності нормативно-правового забезпечення завдяки автоматизації процесів моніторингу і виконання регламентів. Використання цифрових платформ для зберігання та обміну нормативними документами забезпечує їх доступність та оперативне оновлення. Крім того, технології штучного інтелекту допомагають в аналізі відповідності діяльності організації міжнародним стандартам і законодавству.

2. Організаційне забезпечення. Використання інноваційних технологій в організаційному забезпеченні дозволяє оптимізувати внутрішні комунікації та координацію між підрозділами. Сучасні системи управління проектами, платформи для відеоконференцій і цифрові засоби комунікації сприяють оперативному обміну інформацією, що особливо важливо під час проведення операцій. Віртуальні офіси і хмарні сервіси забезпечують доступ до необхідних даних з будь-якої точки світу.

3. Фінансове забезпечення. Інноваційні технології сприяють підвищенню прозорості та ефективності фінансового забезпечення. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління бюджетами і витратами дозволяє максимально точно забезпечити задоволення оперативних потреб. Системи аналітики і прогнозування на основі великих даних (Big Data) дозволяють краще планувати фінансові ресурси і виявляти можливі ризики та відхилення від бюджету.

4. Кадрове забезпечення. Інноваційні технології допомагають у відборі, навчанні та управлінні персоналом. Використання систем штучного інтелекту для відбору кандидатів дозволяє швидше і точніше знаходити фахівців, які відповідають необхідним вимогам. Платформи для дистанційного навчання та онлайн-курси забезпечують постійне підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, інструменти для управління продуктивністю і мотивацією співробітників дозволяють ефективніше

керувати кадровими ресурсами під час як повсякденної діяльності, так і в умовах здійснення операцій.

5. Інформаційно-комунікаційне забезпечення. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології суттєво розширюють можливості для ефективної реалізації зв'язків з громадськістю. Використання цифрових платформ і соціальних мереж дозволяє оперативно розповсюджувати інформацію про діяльність НАТО та взаємодіяти з журналістами в режимі реального часу. Автоматизовані системи для моніторингу медіа забезпечують швидкий аналіз громадської думки та реагування на медіа-матеріали. Віртуальні заходи, такі як онлайн-конференції та вебіари, дозволяють охоплювати ширшу аудиторію без географічних обмежень. Інтерактивні кампанії в соціальних мережах сприяють активній взаємодії з громадськістю та покращують публічне сприйняття. Використання аналітичних інструментів на основі великих даних дозволяє більш ефективно розробляти і просувати законодавчі ініціативи. Інтерактивні платформи для співпраці з представниками законодавчих органів сприяють більш продуктивному діалогу. Платформи для аналізу громадської думки і соціальних медіа дозволяють оперативно отримувати зворотний зв'язок від громадськості. Системи для проведення онлайн-опитувань і збору даних допомагають коригувати комунікаційні стратегії на основі актуальних даних.

Як бачимо, ефективні механізми налагодження взаємодії держави та громадськості, зокрема в контексті діяльності НАТО, значно покращуються завдяки впровадженню інноваційних технологій. Вони дозволяють підвищити ефективність нормативно-правового, організаційного, фінансового, кадрового та інформаційно-комунікаційного забезпечення. Зазначені технології сприяють прозорості, оперативності та взаємодії, що є ключовими складовими успішної комунікаційної стратегії, яка підтримує довіру громадськості до інститутів державного управління і підвищує транспарентність сучасної державної політики.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що реалізація механізмів зв'язків з громадськістю в НАТО значно відрізняється під час повсякденної діяльності та в період участі в операціях. Під час повсякденної діяльності механізми PR функціонують за стабільними стандартними процедурами, з чітким розподілом фінансів, структурованою організацією та постійним персоналом. Водночас, під час операцій НАТО необхідна швидка адаптація нормативно-правових аспектів, гнучкість організаційного забезпечення, можливе збільшення фінансування, залучення додаткових спеціалістів і інтенсивне використання всіх доступних комунікаційних каналів для оперативного інформування. Означені відмінності підкреслюють важливість гнучкості та адаптивності комунікаційних стратегій для ефективного управління зв'язками з громадськістю в різних умовах діяльності НАТО.

Висновки за розділом 2

1. Досліджено стратегічні комунікації в арміях країн-членів НАТО та виявлено, що на сьогоднішній день це є скоординованим та належним використанням комунікаційних заходів і можливостей НАТО, що сприяє підтримці політики, операцій і діяльності Альянсу, а також досягненню цілей Альянсу, що досягається шляхом реалізації наступних видів діяльності: громадська дипломатія (організація масштабних інформаційних кампаній, що охоплюють різні медіа-канали, включаючи телебачення, радіо, друковані видання та соціальні мережі; проведення освітніх заходів, семінарів, конференцій і лекцій, що сприяють глибшому розумінню діяльності НАТО серед студентів, науковців та громадських лідерів; організація публічних заходів, виставок, відкритих днів у військових базах НАТО та інших подібних заходів, що дозволяють громадянам безпосередньо ознайомитися з діяльністю Альянсу; використання мережі Інтернет та соціальних мереж); зв'язки з громадськістю (прес-конференції, прес-релізи, інтерв'ю та медіа-зустрічі, соціальні мережі, офіційний веб-сайт, медіа-компанії, навчальні та освітні програми, прямий контакт); військові зв'язки з громадськістю (військові навчання та демонстрації, військові паради та показові виступи, прес-тури, офіційні звіти та брифінги, військові музеї та виставки, інформаційні кампанії, документальні фільми та відео, освітні програми); інформаційні операції (електронні засоби впливу, інформаційна дезінформація та контрпропаганда, кібероперації, залучення соціальних мереж, військові консультації та тренінги, моніторинг та аналіз інформаційного середовища, створення та розповсюдження інформаційних матеріалів); психологічні операції (розробка психологічних матеріалів, використання засобів масової інформації для трансляції повідомлень, спрямованих на зміну ставлення та поведінки цільових груп; активне використання платформ соціальних медіа для поширення контенту, що впливає на думки та емоції аудиторії, зокрема через таргетовану рекламу та

вірусний контент, проведення особистих зустрічей, семінарів, лекцій та інших заходів, що дозволяють безпосередньо взаємодіяти з аудиторією та впливати на її сприйняття та поведінку тощо).

2. Охарактеризовано зв'язки з громадськістю як ключовий елемент стратегічних комунікацій в арміях Північноатлантичного альянсу, що дало змогу зробити висновок про те, що методи та інструменти зв'язків з громадськістю включають наступні з них: організація регулярних прес-конференцій, на яких офіційні представники НАТО інформують ЗМІ про актуальні питання, політику та операції Альянсу; розповсюдження офіційних заяв і прес-релізів, які надають своєчасну та точну інформацію про діяльність НАТО; проведення інтерв'ю та зустрічей з журналістами, щоб детально роз'яснювати політику і операції НАТО та відповідати на питання громадськості; використання офіційних акаунтів НАТО у соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) для поширення інформації, оперативного реагування на події та взаємодії з громадськістю; підтримка та оновлення офіційного веб-сайту НАТО; проведення інформаційних кампаній у засобах масової інформації, спрямованих на роз'яснення ролі та місій НАТО, а також на інформування про конкретні операції та ініціативи тощо. Крім того, варто звернути увагу на методи та інструменти суто військових зв'язків з громадськістю, що використовуються в країнах-членах НАТО: проведення відкритих військових навчань і демонстрацій техніки та обладнання, щоб показати військові можливості та готовність НАТО; організація військових парадів і показових виступів для громадськості, щоб продемонструвати військову міць і координацію Альянсу; запрошення журналістів і представників медіа на військові бази, навчання та операції, щоб вони могли безпосередньо ознайомитися з військовою діяльністю НАТО і підготувати матеріали для своїх аудиторій; публікація регулярних звітів і проведення брифінгів для медіа про військові операції, навчання та інші важливі події, пов'язані з військовими аспектами діяльності НАТО; організація та підтримка військових музеїв, виставок і тематичних

експозицій, де громадськість може ознайомитися з історією та сучасними досягненнями НАТО; проведення цільових інформаційних кампаній через медіа та соціальні мережі, які висвітлюють військові місії, цілі та досягнення НАТО; виробництво та розповсюдження документальних фільмів, відеоматеріалів і короткометражок про військові операції та життя військових НАТО, що дозволяє ширше зрозуміти військові аспекти Альянсу; проведення освітніх програм і заходів для студентів, курсантів військових академій та інших зацікавлених осіб, щоб підвищити їхнє розуміння військових завдань та цілей НАТО.

3. Проаналізувавши базові механізми реалізації зв'язків з громадськістю під час повсякденної діяльності та участі в операціях (зокрема, нормативно-правовий, організаційний, фінансовий, кадровий, інформаційно-комунікаційний), з'ясовано, що реалізація зв'язків з громадськістю в НАТО значно відрізняється під час повсякденної діяльності та в період участі в операціях. Під час повсякденної діяльності механізми PR функціонують за стабільними стандартними процедурами, з чітким розподілом фінансів, структурованою організацією та постійним персоналом. Водночас, під час операцій НАТО необхідна швидка адаптація нормативно-правових аспектів, гнучкість організаційного забезпечення, можливе збільшення фінансування, залучення додаткових спеціалістів і інтенсивне використання всіх доступних комунікаційних каналів для оперативного інформування. Означені відмінності підкреслюють важливість гнучкості та адаптивності комунікаційних стратегій для ефективного управління зв'язками з громадськістю в різних умовах діяльності НАТО.

Основні результати, викладені у цьому розділі дисертаційної роботи, опубліковано у авторських працях [98, 101, 102, 103, 104].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

3.1. Імплементація практичного досвіду армій країн-членів НАТО у систему зв'язків з громадськістю

Через гібридну сутність, яку має повномасштабна війна, розв'язана російською федерацією проти України, відбулося загострення проблеми, що полягає в протидії ворожій медійній загрозі в інформаційному просторі. Теоретичне підґрунтя, на основі якого діють стратегічні комунікації та їхній головний компонент – зв'язки з громадськістю в ЗСУ, вимагає безперервного аналізу й удосконалення із врахуванням досвіду повномасштабної агресії, що розгортається на українській землі. Разом з тим вважаються цінними й доцільними практичні здобутки, отримані провідними державами-членами Північноатлантичного альянсу, оскільки саме на їхній теоретико-методологічній основі, новітніх розробках ґрунтуються керівні матеріали, якими користуються офіцери-фахівці зі зв'язків з громадськістю Збройних Сил України.

Війна, яка ведеться російською федерацією проти нашої країни, актуалізувала потребу ретельніше й більш виважено ставитися до явища «зв'язки з громадськістю» в Українському війську у форматі стратегічних комунікацій. Попри те, що профільні військові підрозділи здійснили певні напрацювання у цій сфері, є відчуття, що наявні настанови та практичні рекомендації стосовно інформаційної діяльності під час війни на українських теренах є недостатніми, хоча є очевидним: керуючись вимогами ситуації та перебігом протистояння, прес-офіцери на місцях глибоко усвідомлюють необхідність практичної глобальної реалізації засад Воєнної доктрини України. Проте, на основі досвіду, яким володіють зарубіжні військові

спеціалісти зі зв'язків з громадськістю, можна прийти до висновку про наявність окремих недоліків, крім того, потрібно здійснювати постійну системну дослідницьку роботу, яку ведуть і найбільш боєздатні світові Збройні Сили, зокрема армія США. Приміром, автори доповіді «Стратегічні комунікації та національна стратегія» П. Корніш (Paul Cornish), Дж. Ліндлей-Френч (Julian Lindley-French) та К. Йорк (Claire Yorke) у своїй доповіді зазначили: «Незважаючи на численні звіти по обидва боки Атлантики, десятки років безпосереднього досвіду у найбільш складних конфліктах, фундаментальні політичні та соціальні зміни ролі та місця держав, надзвичайне зростання соціальних медіа- та мобільних технологій, ми все ще застрягли на абстрактних дебатах з приводу визначень та організаційних структур, про які дискутуємо багато років» [220]. Розглянемо базові засади щодо реалізації системи стратегічних комунікацій США:

I. Централізоване управління з децентралізованим виконанням:

1. Пентагон встановлює загальні стратегічні напрямки та політику, тоді як конкретні комунікаційні заходи часто здійснюються на рівні окремих військових командувань (армія, флот, авіація, морська піхота).

2. Кожен вид Збройних Сил має власні PR-підрозділи, які адаптують загальні стратегії до специфіки своїх операцій.

II. Використання сучасних технологій:

1. Збройні Сили США активно використовують цифрові платформи, соціальні мережі, мобільні додатки та інші технологічні засоби для поширення інформації.

2. Системи аналізу великих даних та штучного інтелекту допомагають відстежувати інформаційне поле та прогнозувати реакції громадськості.

III. Координація з союзниками: стратегічні комунікації не обмежуються національними рамками; США координують свої інформаційні стратегії з союзниками по НАТО та іншими міжнародними партнерами для забезпечення узгодженості в повідомленнях і спільних зусиллях.

IV. Забезпечення безпеки інформації:

1. Особлива увага приділяється захисту конфіденційної інформації та запобіганню її витоків, які можуть бути використані ворогами.

2. Підтримка балансу між безпекою інформації та прозорістю для громадськості.

Як бачимо, система стратегічних комунікацій у США є добре структурованою та багаторівневою, включаючи інформування державної влади, урядових та неурядових структур і цивільного населення. Використання сучасних технологій, координація з союзниками та забезпечення безпеки інформації є ключовими складниками цієї системи, що сприяють ефективному виконанню її функцій у військовому аспекті.

Один із ключових елементів військової системи стратегічних комунікацій полягає у створенні структурованої системи інформування органів державної влади, урядових і неурядових організацій, а також цивільного населення. У контексті Сполучених Штатів Америки ця система виконує кілька ключових функцій:

1. Інформування державної влади:

- постійний зв'язок з урядовими органами: Міністерство оборони США регулярно надає Конгресу, Білому дому та іншим ключовим урядовим установам актуальну інформацію про військові операції, стратегічні плани та загрози національній безпеці;

- звітування та консультації: високопосадовці з Пентагону часто виступають перед комітетами Конгресу, надаючи звіти та відповідаючи на питання щодо поточних військових дій та майбутніх стратегій.

2. Інформування урядових і неурядових структур:

- міжвідомча координація: для забезпечення узгодженості дій між різними урядовими установами, такими як Державний департамент, Агентство з міжнародного розвитку (USAID) та інші, застосовуються міжвідомчі комунікаційні платформи та наради;

- партнерство з неурядовими організаціями (НУО): співпраця з НУО та міжнародними організаціями є критично важливою для гуманітарних

операцій та операцій з підтримання миру. Пентагон часто надає інформацію, необхідну для координації зусиль у зонах конфліктів.

3. Інформування цивільного населення:

– прозорість і підзвітність: через прес-конференції, офіційні заяви, веб-сайти та соціальні мережі Пентагон регулярно інформує громадськість про військові операції, досягнення та виклики, що сприяє формуванню громадської думки та підвищенню довіри до Збройних Сил;

– екстрене інформування: у випадках надзвичайних ситуацій або кризи, Збройні Сили США мають налагоджені механізми оперативного інформування громадськості, що допомагає мінімізувати паніку та дезінформацію.

Означена діяльність військового елемента свідчить про новітні багатокомпонентні військові операції, нею передбачено, що залучаються всі сторони, які беруть участь у співробітництві, а мета їхньої співпраці полягає в тому, щоб розв'язати конфлікт. Перебіг операцій у ролі головного свого елемента має підтримку цивільного та військового факторів. Із врахуванням інтересів, які мають НАТО, цивільні гравці, місцеве населення, вдасться досягти визначеної мети, котра і є основною ціллю згаданої співпраці. Успіх такої взаємодії можливий у тому разі, коли всіма залученими сторонами буде усвідомлено, якою специфікою характеризується процес планування та наскільки своєрідними є функції учасників операції. Тобто, важливою є характеристика сучасних багатоскладових військових операцій, яка полягає у залученні та взаємодії всіх зацікавлених сторін, спрямованих на вирішення конфлікту, що охоплює кілька ключових аспектів:

1. Взаємодія всіх зацікавлених сторін. У сучасних військових операціях беруть участь не лише військові сили, але й урядові організації, неурядові організації, цивільне населення та інші зацікавлені сторони. Важливим аспектом цих операцій є тісна співпраця між усіма цими учасниками.

2. Підтримка з боку цивільної та військової структур. Успішна військова операція вимагає підтримки як з боку військових, так і з боку цивільних гравців, що включає забезпечення безпеки, гуманітарну допомогу, відновлення інфраструктури та інші заходи, які сприяють стабілізації ситуації в зоні конфлікту.

3. Врахування інтересів всіх учасників. Щоб досягти поставленої мети, необхідно враховувати інтереси всіх залучених сторін – Альянсу, місцевого населення, урядових і неурядових організацій, що сприяє гармонізації дій всіх учасників і запобігає конфліктам їх інтересів.

4. Розуміння процесу планування та специфіки діяльності. Успішне співробітництво можливе лише тоді, коли кожна сторона розуміє особливості процесу планування операцій та специфіку діяльності інших учасників, що включає обмін інформацією, координацію дій та спільне прийняття рішень.

Таким чином, підкреслюємо важливість інтегрованого підходу, де всі учасники, від військових до цивільних, співпрацюють, розуміючи особливості діяльності одне одного, для досягнення загальної мети у вирішенні конфліктів.

Варто звернути увагу на базову структуру штабу бригади армії США, що складається з кількох ключових елементів, кожен з яких виконує специфічні функції та завдання, забезпечуючи ефективне управління та координацію дій бригади. Нижче детально охарактеризовано кожен з цих елементів (див. рис. 3.1):

- персонального штабу командира;
- координаційного штабу;
- спеціального штабу;
- виконавчого офіцера – заступника командира.

Штаби займаються відпрацюванням рекомендацій, наданих командиром, щоб ухвалити рішення, підготовкою для нього планів та наказів, організацією та підтримкою співпраці, стороною якої з іншого боку є старші та підлеглі штаби, ті, хто підтримує, й ті, кого підтримує з'єднання.

Структура, яку мають штаби Збройних Сил країн, що є членами Альянсу, принципово відрізняється від пострадянського зразка розподілом секцій (структурних складових) штабу відповідно до його функцій, якими управляють офіцери штабу, котрі займаються координаційними, спеціальними завданнями, їм підпорядкований підлеглий персонал.

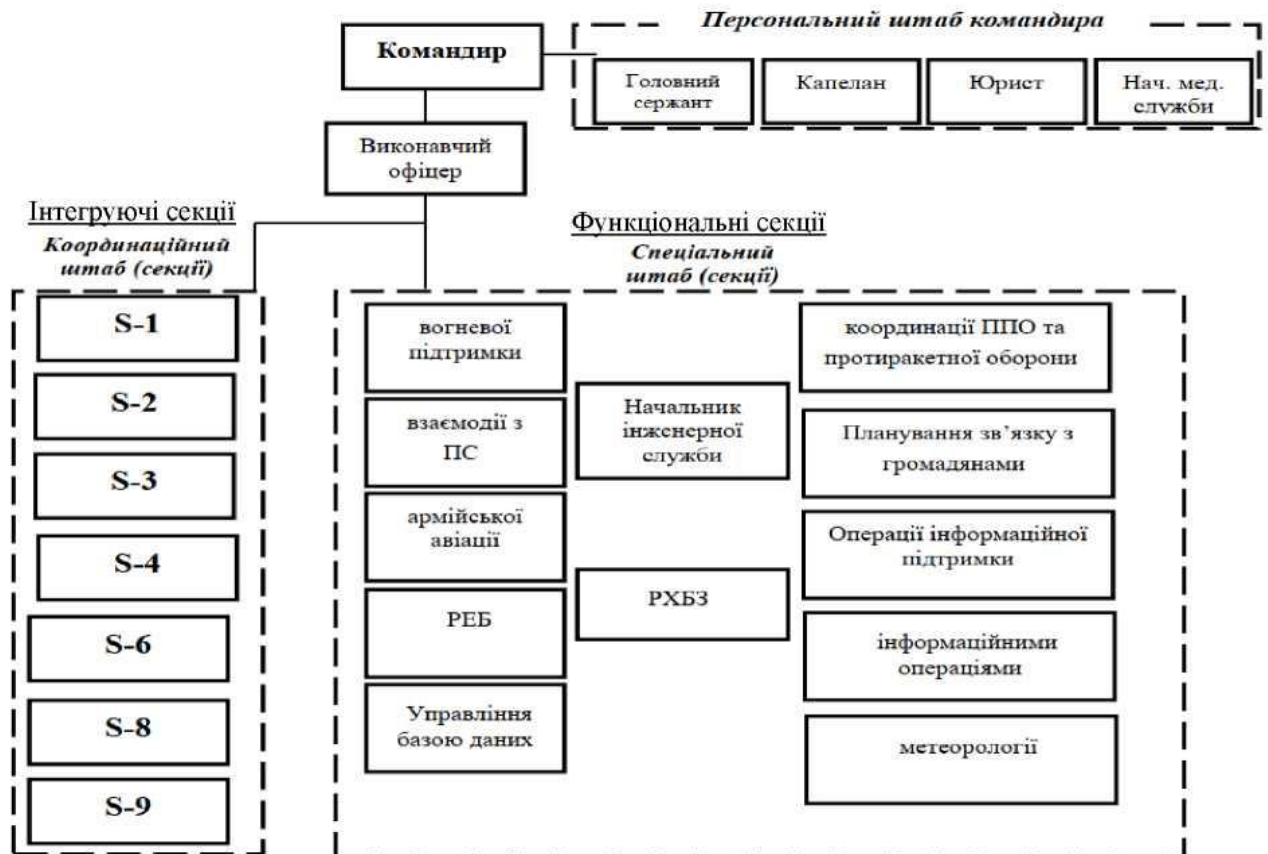


Рис.3.1. Базова структура штабу бригади армії США

Джерело: за матеріалами [141]

Персональний штаб командира

Персональний штаб командира включає групу безпосередніх помічників і радників, які підтримують командира в його щоденній діяльності та прийнятті рішень. До складу персонального штабу можуть входити:

1. Ад'ютант: офіцер, який забезпечує адміністративну підтримку командира.
2. Офіцер зі зв'язків з громадськістю: відповідає за комунікацію з медіа, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

3. Юридичний радник: надає правові консультації та допомогу в юридичних питаннях.

4. Особистий секретар: організовує розклад, зустрічі та інші адміністративні задачі [141].

Координаційний штаб

Координаційний штаб відповідає за загальну координацію та планування дій бригади. Його завдання включають стратегічне планування, моніторинг операцій та забезпечення взаємодії між різними підрозділами.

Основні відділи координаційного штабу:

S1 (Адміністрація): управління особовим складом, кадровими питаннями, документацією та адміністративними процедурами.

S2 (Розвідка): збір і аналіз розвідувальної інформації, оцінка загроз та ризиків.

S3 (Операції): планування та координація бойових і навчальних операцій, управління поточними операціями.

S4 (Логістика): забезпечення матеріально-технічного постачання, управління ресурсами, логістичне планування.

S5 (Плани): довгострокове планування та розробка стратегічних операцій.

S6 (Зв'язок): забезпечення зв'язку та інформаційних систем, управління комунікаційними технологіями [141].

Спеціальний штаб

Спеціальний штаб складається з експертів у різних галузях, які надають спеціалізовані консультації та підтримку командирів і координаційному штабу. Основні позиції включають:

1. Офіцер з цивільних справ (СА): координація взаємодії з цивільним населенням, місцевими урядами та організаціями.

2. Офіцер з військової поліції (МР): забезпечення військової безпеки, правопорядку та дисципліни в підрозділі.

3. Інженерний офіцер: підтримка інженерних операцій, включаючи будівництво, фортифікацію та розмінування.

4. Медичний офіцер: медичне забезпечення, управління медичними ресурсами та планування медичних операцій [141].

Виконавчий офіцер (заступник командира)

Виконавчий офіцер (ХО) є заступником командира бригади і відповідає за загальну координацію діяльності штабу та виконання рішень командира. Його основні функції включають:

1. Координація між підрозділами: забезпечення взаємодії між різними елементами штабу і підрозділами бригади.

2. Контроль виконання наказів: слідкування за виконанням наказів і директив командира.

3. Підтримка командира: допомога командиру в управлінні повсякденною діяльністю бригади та виконанні стратегічних завдань.

4. Заступництво: виконання обов'язків командира у разі його відсутності [141].

Відтак, базова структура штабу бригади армії США включає персональний штаб командира, координаційний штаб, спеціальний штаб та виконавчого офіцера. Кожен з цих елементів виконує важливі функції, спрямовані на забезпечення ефективного управління, координації та підтримки всіх аспектів діяльності бригади, що сприяє досягненню поставлених цілей і успішній реалізації стратегічних комунікацій у ході виконання військових операцій.

До концепції, що має комплексний підхід, яким його бачить Альянс, входить неодмінне запровадження співпраці з цивільним сегментом. Це відображено на рис. 3.1. Завдяки такій взаємодії й тому, що сектори та зовнішні аудиторії обмінюються необхідними даними, військові можуть отримати бажаний кінцевий результат, узгоджуючи свою діяльність, надаючи намірам синхронності та вдаючись до вчасного розв'язання потенційно кризових ситуацій, учасниками яких можуть стати цивільний і

військовий сектори. У такий спосіб військові операції та процес досягнення мети шляхом політичного врегулювання поєднуються.

Задля своєчасного інформування, а також створення ефективної системи оповіщення цивільного населення, органів державної влади, урядових та неурядових організацій, призначаються представники секції S-9 (рис.3.1), котрі здійснюють постійне інформування командира та інших службових осіб із секції S-3.

Секція S-9 у штабі бригади армії США відіграє ключову роль у координації взаємодії з цивільним населенням, урядовими та неурядовими організаціями. Її головне призначення полягає у своєчасному інформуванні командира та інших службових осіб, а також створення ефективної системи оповіщення. Нижче детально охарактеризовано основні завдання секції S-9:

1. Інформування цивільного населення:

- оповіщення про надзвичайні ситуації: представники S-9 розробляють і реалізують плани оповіщення цивільного населення про надзвичайні ситуації, військові операції або інші важливі події;

- залучення громадськості: вони забезпечують двосторонню комунікацію з громадськістю, включаючи збори, прес-конференції та інші заходи, що сприяють інформуванню населення про діяльність бригади.

2. Взаємодія з органами державної влади:

- координація з урядовими установами: представники S-9 підтримують постійний контакт з місцевими, регіональними та національними органами влади для забезпечення координації дій під час військових операцій;

- інформаційне забезпечення: вони забезпечують своєчасне надання інформації урядовим організаціям щодо операцій бригади, включаючи плани, поточні дії та можливі наслідки.

3. Співпраця з неурядовими організаціями:

- залучення НУО: S-9 налагоджує партнерські відносини з неурядовими організаціями, які можуть надати гуманітарну допомогу, підтримку відновлення та інші види допомоги під час військових операцій;

- інформаційна підтримка: S-9 забезпечує НУО необхідною інформацією для координації зусиль та ефективного надання допомоги населенню.

4. Інформування командира та секції S-3:

- оперативне інформування: представники S-9 постійно інформують командира та службових осіб із секції S-3 про ситуацію на місцях, включаючи дані про цивільне населення, взаємодію з урядовими та неурядовими організаціями;

- звітність і рекомендації: вони готують звіти та надають рекомендації командирі щодо оптимізації взаємодії з цивільними структурами та організаціями.

У контексті формування ефективної системи оповіщення дана секція виконує наступні завдання:

1. Розробка планів оповіщення:

- представники S-9 розробляють детальні плани оповіщення для різних сценаріїв, включаючи надзвичайні ситуації, військові операції та гуманітарні кризи;

- вони враховують особливості місцевого населення, включаючи мовні бар'єри та доступність комунікаційних каналів.

2. Використання різних комунікаційних каналів:

- S-9 використовує широкий спектр комунікаційних засобів, таких як радіо, телебачення, мережа Інтернет, соціальні мережі та мобільні додатки, для оповіщення населення та організацій;

- особлива увага приділяється забезпеченню доступності інформації для всіх груп населення, включаючи вразливі групи.

3. Навчання та тренування:

– представники S-9 організовують навчання та тренування для персоналу, відповідального за оповіщення, щоб забезпечити їхню готовність до швидкого реагування в різних ситуаціях;

– вони також проводять навчання для місцевих органів влади та громадських організацій щодо процедур оповіщення та взаємодії з військовими.

Як бачимо, секція S-9 у штабі бригади США відіграє критичну роль у забезпеченні ефективної комунікації між військовими, цивільним населенням, урядовими та неурядовими організаціями. Завдяки своєчасному інформуванню командира та інших службових осіб із секції S-3, а також розробці і реалізації планів оповіщення, S-9 сприяє успішному виконанню військових операцій та підтримці стабільності в зоні їх проведення.

Вагомим та невід’ємним напрямком діяльності в період, коли плануються та безпосередньо здійснюються воєнні операції, є зв’язки з громадськістю, адже вести спілкування, або якісну комунікацію, означає реалізувати основоположний напрямок, чим зазвичай займаються військові секції S-9. Комунікація здійснюється, коли громадяни безпосередньо звертаються зі своїми запитами та коли відбуваються координаційні зустрічі. Це пов’язано з тим, що обмін інформацією – це та дія, що входить у систему оповіщення (інформування), мета якої – надати командирі правдиву, оновлену інформацію, котра містить дані про діяльність, яку провадять цивільні гравці, організації, що впливають чи можуть впливати на протікання операції. Так, «обмін інформацією відбувається також на рівні місцевих адміністрацій та органів управління, міжнародних організацій, урядових та неурядових організацій з метою створення сприятливих умов для планування та координації їх діяльності з діяльністю військового компоненту. Обмін та поширення інформації відбувається через ЗМІ, радіо та телебачення з метою інформування місцевого населення та інших представників цивільного сектору щодо присутності та діяльності військових для запобігання протидії з їх боку» [141].

У Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України визначено «необхідність належного навчання співробітників кризових та стратегічних комунікацій і стратегічного планування. Підготовка фахівців з питань стратегічних комунікацій на різних рівнях управління передбачає вивчення практик країн НАТО щодо підготовки, навчання та відповідного формування кадрового потенціалу фахівців у сфері стратегічних комунікацій для впровадження найкращих методик на вітчизняному рівні» [128]. В Україні, за прикладом США, спеціалістів зі зв'язків з громадськістю готують у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка, зосереджуючись на інформаційно-медійному забезпеченні військ (сил). У той час у Сполучених Штатах фахівці оборонного відомства у сфері стратегічних комунікацій здобувають освіту в Оборонній інформаційній школі Міністерства оборони США (DINFOS). Офіцери зі зв'язків з громадськістю Збройних Сил США, які постійно вдосконалюють свої знання та розвивають лідерські й комунікативні навички, проходять навчання на курсі з комунікаційного планування (Communication planning). Основна мета цього курсу – навчитися планувати реакції на загрози та виклики, а також передбачати нові загрози в майбутньому.

Крім того, військовими спеціалістами в царині стратегічних комунікацій Збройних Сил України, які скористалися досвідом держав-членів НАТО, вже сформовано певні рекомендації, якими користуватимуться спеціалісти служб зв'язків з громадськістю ЗСУ у своїй взаємодії з медіа:

1. «Встановлювати відносини з місцевими репортерами і підтримувати постійний контакт. Якщо встановилися тісні зв'язки, то журналісти будуть продовжувати контактувати з офіцерами із зв'язків з громадськістю.

2. Встановити особливий спосіб контактів із журналістами (електронна пошта, мобільний зв'язок, соціальні мережі: «Фейсбук», «Твітер», «Скайп»). Підтримувати комунікації за основним медіасписком контактів і оновлювати його регулярно.

3. Знати і розуміти місцеві ЗМІ. Розуміти вимоги, спроможність, обмеження, упередження та інші мотивації представників місцевих ЗМІ.

4. Завжди відповідати на телефонні дзвінки або електронні листи ЗМІ так швидко, наскільки це можливо. Навіть якщо відповідь буде «Я не знаю», швидка і чесна комунікація допоможе встановити відносини та підтримати довіру.

5. Бути ввічливими і справедливими, маючи справу з різними агенціями ЗМІ.

6. Допомогати представникам преси отримувати достовірну інформацію, яку вони потребують. Не перешкоджати. Погані новини не стають кращими з часом.

7. Бути точними. Перевіряти і підтверджувати всі фактичні дані.

8. Не робити компромісу між точністю і своєчасністю. Подавати інформацію, яку можна перевірити за короткий термін; надавати додаткову інформацію, як тільки вона буде доступна.

9. Очікувати в межах розумного. Змагання за простір і час трансляції не рекомендуються, редактори і телевізійні директори вирішать, що їм необхідно.

10. Не робити неофіційних коментарів, це може зашкодити репутації.

11. Не чинити тиск на журналіста, змушуючи його використовувати або не використовувати певну інформацію для публікації чи трансляції» [160].

Враховуючи практичні здобутки від реалізації настанов спеціалістів зі зв'язків з громадськістю в діяльності ЗСУ, варто усвідомлювати, що ця структура володіє рівними правами поряд з іншими учасниками втілення політики держави. А підрозділи зв'язків з громадськістю виступають ланкою, що поєднує медіа та владу, і коли впроваджується державна політика, і коли формується позитивна репутація інститутів держави для соціуму загалом.

Отже, підбиваючи підсумки щодо згаданих аспектів функціонування служб зі зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України, необхідно

зауважити, що цей компонент системи стратегічних комунікацій серйозно змінюється вже коли розробляється та розвивається в ЗСУ. Найбільшою пластичністю та ефективністю характеризується розвиток зв'язків з громадськістю, якими володіють провідні держави-члени Альянсу, приміром, Збройні сили США. Якраз там представники вітчизняної влади запозичили багато механізмів тактичного, оперативного та стратегічного рівнів і займаються реалізацією цього досвіду в українській армії, беручи до уваги загрози, які спричинила повномасштабна війна, розпочата росією, що точиться в Україні.

Якщо комунікативний державний потенціал використовувати правильно та злагоджено, користуючись доступними механізмами, притаманними публічній дипломатії, зв'язками з громадськістю, інформаційно-психологічними операціями, державні цілі просуватимуться ефективно. Це твердження, зокрема, міститься у Доктрині інформаційної безпеки України. Основуючись на такому формулюванні, варто брати до уваги досягнення багатолітньої комунікативної практики, яку здійснюють провідні держави-члени НАТО, оскільки вони підбирають фахівців зі зв'язків з громадськістю у Збройних Силах, які не тільки є спеціалістами в цій сфері у військовій царині, а й професіоналів із цивільними спеціальностями (це журналісти, координатори медійних розробок, менеджери, які працюють на підприємствах у службах зв'язків із громадськістю), цей персонал мусить пройти обов'язкову відповідну підготовку.

Практична реалізація системи СТРАТКОМ вимагає поєднання можливостей Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України в організації спільної діяльності в таких напрямках: забезпечення розвідувальної діяльності, розвиток публічної дипломатії, управління зв'язками зі ЗМІ, демонстрація військових дій, забезпечення внутрішньої комунікації та захист особового складу Збройних Сил України від негативного інформаційно-психологічного впливу, проведення

інформаційних та психологічних операцій, включаючи також заходи у кіберпросторі та боротьбу з електромагнітними загрозами.

Імплементація досвіду США щодо реалізації військових зв'язків з громадськістю на території України потребує комплексного підходу та врахування місцевих особливостей. Розглянемо рекомендовані шляхи для успішної інтеграції цього досвіду:

1. Освітні програми та підготовка кадрів:

1) Розширення навчальних програм. Включення до навчальних програм Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка спеціалізованих курсів, які охоплюють сучасні підходи до стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю, аналогічні тим, що викладаються в DINFOS.

2) Спільні навчання та стажування. Організація обміну досвідом і стажування українських офіцерів зі зв'язків з громадськістю в США, зокрема у DINFOS, для безпосереднього ознайомлення з передовими практиками.

2. Структурні зміни в організації:

1) Створення спеціалізованих підрозділів. Впровадження в структурах Збройних Сил України підрозділів, аналогічних секції S-9, для координації взаємодії з цивільним населенням, урядовими та неурядовими організаціями.

2) Залучення цивільних експертів. Залучення цивільних експертів у галузі комунікацій та зв'язків з громадськістю для надання консультацій та підтримки військових підрозділів.

3. Інформаційно-комунікаційні технології:

1) Розробка інформаційних платформ. Створення сучасних інформаційних платформ та порталів для оперативного інформування громадськості про діяльність військових та обміну інформацією.

2) Використання соціальних медіа. Активне використання соціальних мереж та інших цифрових комунікаційних засобів для забезпечення прозорості та оперативного реагування на запити громадськості.

4. Партнерство з громадськими організаціями та медіа:

1) Співпраця з НУО та медіа. Встановлення партнерських відносин з неурядовими організаціями та засобами масової інформації для забезпечення широкого охоплення та довіри до інформації, що надається військовими.

2) Спільні проекти та ініціативи. Реалізація спільних проектів з громадськими організаціями, спрямованих на підвищення обізнаності населення про діяльність військових та забезпечення їхньої підтримки.

5. Системи оповіщення та реагування:

1) Розробка систем оповіщення. Впровадження сучасних систем оповіщення для оперативного інформування цивільного населення про надзвичайні ситуації та військові операції.

2) Навчання та тренування. Проведення регулярних навчань та тренувань для персоналу, відповідального за оповіщення, для підвищення їхньої готовності до швидкого реагування.

6. Аналітика та зворотній зв'язок:

1) Моніторинг громадської думки. Створення системи моніторингу громадської думки та аналізу відгуків на дії військових для коригування комунікаційних стратегій.

2) Зворотній зв'язок. Запровадження механізмів для збору та аналізу зворотного зв'язку від населення та партнерів для постійного вдосконалення комунікаційних підходів.

7. Розробка стратегічних комунікаційних планів:

1) Планування комунікацій. Розробка детальних стратегічних планів комунікацій, які включають визначення цілей, цільових аудиторій, ключових повідомлень та каналів комунікації.

2) Прогнозування загроз. Включення в плани комунікаційних заходів, спрямованих на прогнозування та реакцію на можливі загрози та виклики в інформаційному просторі.

Імплементація цих рекомендацій допоможе створити ефективну систему військових зв'язків з громадськістю в Україні, сприяючи

підвищенню довіри населення до Збройних Сил та забезпеченню ефективного реагування на виклики сучасного світу.

Наукова діяльність військових дослідників у США у сфері зв'язків з громадськістю, зокрема щодо стратегічних наративів, тематики та повідомлень, а також структури стратегічних комунікацій, може бути успішно використана в Україні. Важливим елементом західного підходу до СТРАТКОМ є реальна координація, коли інформаційна структура має здатність створювати загальну стратегію. Ясно, що такий командний метод завжди переважає випадковість та відсутність системності. Міжнародні стандарти мають бути адаптовані до конкретних умов в Україні: їх слід ретельно пояснювати, розповсюджувати, вивчати та впроваджувати. Навіть якщо в оборонній сфері часто згадують про «стандарти НАТО», Україна поки що далека від повної відповідності їм. Часто технічні стандарти вважаються важливішими за соціальні та гуманітарні.

Відтак, адаптація практичних механізмів визначення стратегічних наративів, тем і повідомлень передбачає:

1. Визначення стратегічних наративів:

- проведення глибокого аналізу політичної, соціальної та військової ситуації в Україні для визначення ключових наративів, які будуть зрозумілі та прийнятні для місцевого населення;

- залучення фахівців з комунікацій та соціології для розробки наративів, які зможуть ефективно підтримувати національні інтереси та зміцнювати довіру до Збройних Сил.

2. Формування ключових тем і повідомлень:

- визначення різних груп населення, до яких будуть спрямовані комунікаційні зусилля (громадянське суспільство, міжнародні партнери, внутрішні військові структури тощо);

- створення повідомлень, які враховують культурні та соціальні особливості цільових аудиторій, з акцентом на прозорість, відповідальність та професіоналізм військових.;

– використання різних каналів комунікації (традиційні ЗМІ, соціальні мережі, громадські заходи) для поширення повідомлень, забезпечуючи їхню широку досяжність та ефективність.

3. Координація та підпорядкованість одній інформаційній структурі:

– створення єдиної інформаційної структури, відповідальної за стратегічні комунікації, яка матиме повноваження та ресурси для розробки та реалізації загальної комунікаційної стратегії;

– розробка чітких процедур для координації між різними підрозділами та структурами, які беруть участь у комунікаціях, щоб уникнути дублювання зусиль та забезпечити єдність змісту повідомлення.

Як бачимо, перевагами «командного» методу є:

1. Системність і послідовність. Впровадження системного підходу до комунікацій, який передбачає послідовність дій та узгодженість повідомлень, що підвищує ефективність інформаційної взаємодії.

2. Швидкість реагування. Централізована структура дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації та інформаційні загрози, забезпечуючи оперативне поширення необхідних повідомлень та зменшуючи можливість інформаційного хаосу.

3. Узгодженість дій. Завдяки чіткій координації та підпорядкованості, всі підрозділи діють узгоджено, що дозволяє уникнути суперечностей у повідомленнях та підтримувати єдину комунікаційну лінію.

На рис. 3.2. відобразимо практичні кроки для імплементації досвіду США щодо вдосконалення системи зв'язків з громадськістю.

Двокомпонентний алгоритм імплементації досвіду США щодо вдосконалення системи зв'язків з громадськістю включає наступні практичні кроки:

1. Розробка загальної стратегії:

1) Формування стратегічного плану. Створення детального плану стратегічних комунікацій, який включатиме цілі, завдання, основні повідомлення, канали комунікації та механізми оцінки ефективності.



Рис. 3.2. Двокомпонентна модель імплементації досвіду США щодо вдосконалення системи зв'язків з громадськістю

Джерело: власна розробка автора

2) Залучення всіх зацікавлених сторін. Включення в процес планування представників різних військових підрозділів, урядових структур та експертів з комунікацій для врахування всіх аспектів та потреб.

2. Впровадження та моніторинг:

1) Навчання та тренінги. Організація навчальних програм для персоналу, відповідального за зв'язки з громадськістю, щоб вони оволоділи новими методами та технологіями стратегічних комунікацій.

2) Система зворотного зв'язку. Впровадження механізмів збору та аналізу зворотного зв'язку від населення та партнерів для постійного вдосконалення комунікаційних стратегій.

Впровадження двокомпонентної моделі імплементації досвіду США щодо реалізації системи зв'язків з громадськістю, що складається з розробки загальної стратегії та впровадження з моніторингом, має на меті досягнення низки очікуваних результатів на кожному з етапів:

1. Розробка загальної стратегії

Формування стратегічного плану

- підвищення координації: уніфікація зусиль усіх залучених сторін, що сприятиме більш скоординованій і ефективній комунікаційній діяльності;
- чіткі цілі та завдання: визначення конкретних цілей і завдань дозволить більш чітко спрямовувати комунікаційні зусилля на досягнення визначених результатів;
- єдині повідомлення: узгоджені ключові повідомлення забезпечать послідовність і зрозумілість інформації для всіх цільових аудиторій;
- оптимальні канали комунікації: вибір і використання найефективніших каналів комунікації дозволить досягати цільових аудиторій найкращим чином;
- механізми оцінки ефективності: впровадження систем оцінки дозволить постійно вдосконалювати комунікаційні стратегії на основі зібраних даних і аналізу.

Залучення всіх зацікавлених сторін

- комплексність підходу: врахування всіх аспектів та потреб різних військових підрозділів, урядових структур та експертів з комунікацій сприятиме створенню більш ефективних і всеосяжних стратегій;
- залучення досвіду та експертизи: використання знань та досвіду різних фахівців дозволить розробити більш інформовані та дієві стратегії.

2. Впровадження та моніторинг

Навчання та тренінги

- підвищення кваліфікації персоналу: офіцери та інші відповідальні особи оволодіють новими методами і технологіями стратегічних комунікацій, що сприятиме підвищенню їхньої професійної компетентності;
- адаптація до сучасних вимог: постійне вдосконалення навичок дозволить персоналу ефективно реагувати на нові виклики та загрози в інформаційному середовищі.

Система зворотного зв'язку

- поліпшення взаємодії з населенням: збір та аналіз зворотного зв'язку від громадськості сприятиме кращому розумінню їхніх потреб і очікувань;

– оперативне коригування стратегій: механізми зворотного зв'язку дозволять оперативно виявляти недоліки та вносити необхідні корективи в комунікаційні стратегії;

– підвищення довіри до військових: прозорість і відкритість у комунікації сприятиме зміцненню довіри громадськості до Збройних Сил.

Загальні очікувані результати включають наступні аспекти:

1. Чіткі та узгоджені комунікаційні стратегії сприятимуть підвищенню довіри населення до військових структур.

2. Оперативність і скоординованість дій дозволять швидко та ефективно реагувати на інформаційні загрози та кризові ситуації.

3. Забезпечення відкритої та прозорої комунікації сприятиме підвищенню відповідальності військових перед громадськістю.

4. Позитивне сприйняття Збройних Сил серед населення та міжнародних партнерів сприятиме зміцненню їхнього іміджу та підтримки.

Щоб усунути нестачу стратегічної комунікації, необхідно вдатися до формування якісних каналів зв'язку, заохочення та спрощення конструктивної взаємодії всіх учасників сегмента безпеки. Основна ідея полягає в тому, що для ефективного управління безпекою потрібно створити дієві канали зв'язку, які забезпечать обмін інформацією та співпрацю між усіма учасниками сектору безпеки, що включає військові структури, урядові органи, неурядові організації та цивільне населення, а саме:

1. Ефективні канали зв'язку. Створення та впровадження сучасних та надійних комунікаційних каналів для оперативного обміну інформацією.

2. Стимулювання конструктивного зв'язку. Заохочення активної взаємодії та співпраці між різними суб'єктами, залученими до сектору безпеки.

3. Полегшення комунікації. Забезпечення умов, які сприяють легкості та зручності обміну інформацією між учасниками.

Зазначені заходи спрямовані на покращення координації дій, підвищення ефективності реагування на загрози та зміцнення загальної безпеки.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що імплементація досвіду США в сфері військових зв'язків з громадськістю в Україні можлива за умови адаптації до місцевих реалій та контексту. Створення централізованої структури для стратегічних комунікацій, розробка узгоджених наративів, тем та повідомлень, а також впровадження системного підходу до координації комунікаційних зусиль забезпечать ефективну взаємодію з громадськістю та підтримку Збройних Сил України. Загальні очікувані результати впровадження двокомпонентної моделі імплементації досвіду США щодо вдосконалення системи зв'язків з громадськістю включає: чіткі та узгоджені комунікаційні стратегії сприятимуть підвищенню довіри населення до військових структур; оперативність і скоординованість дій дозволять швидко та ефективно реагувати на інформаційні загрози та кризові ситуації; забезпечення відкритої та прозорої комунікації сприятиме підвищенню відповідальності військових перед громадськістю; позитивне сприйняття Збройних Сил серед населення та міжнародних партнерів сприятиме зміцненню їхнього іміджу та підтримки.

3.2. Рекомендації щодо посилення ефективності публічного управління за рахунок зв'язків з громадськістю на прикладі їхньої реалізації у Збройних Силах України

Підвищення ефективності публічного управління є невід'ємною складовою сучасного суспільства. Забезпечення відкритості, прозорості та активної взаємодії з громадськістю стає ключовим завданням для владних структур, включаючи військові організації. На прикладі реалізації цих принципів у Збройних Силах України можна з'ясувати ефективні механізми

зв'язку з громадськістю та розглянути рекомендації для подальшого поліпшення цього процесу.

Посилення ефективності публічного управління через зв'язки з громадськістю полягає в активній взаємодії між владними структурами та громадськістю з метою забезпечення відкритості, прозорості та врахування громадської думки у процесі ухвалення рішень. Це означає, що урядові органи, включаючи Збройні Сили, повинні активно співпрацювати з громадськістю, виявляти її потреби, думки та скарги, а також роз'яснювати свої дії та рішення. Така взаємодія сприяє покращенню якості управління, збільшенню довіри громадськості до владних структур, а також підвищенню рівня задоволеності населення з якості наданих послуг та прийнятих рішень.

З метою реалізації державної інформаційної політики в Збройних Силах України, належної організації та продовження формування системи інформаційного забезпечення діяльності Збройних Сил України, оперативного та ефективного реагування на неправдиві або критичні публікації в засобах масової інформації, нормативно-правового врегулювання діяльності органів зв'язків з громадськістю (прес-служб) Збройних Сил України та зважаючи на обсяг функціональних завдань, що на них покладаються, рекомендується модель удосконалення механізмів реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України (див. рис. 3.3). Мета даної моделі удосконалення полягає в створенні систематизованого та ефективного підходу до взаємодії військових структур з громадськістю, пошук оптимальних шляхів комунікації, взаєморозуміння та співпраці між Збройними Силами та громадськістю, що сприятиме покращенню відносин, підвищенню довіри громадськості до армії, а також забезпечить більш ефективне вирішення завдань національної безпеки та оборони.

*Щоб удосконалити **нормативно-правовий механізм** реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, варто запровадити наступні рекомендації:*

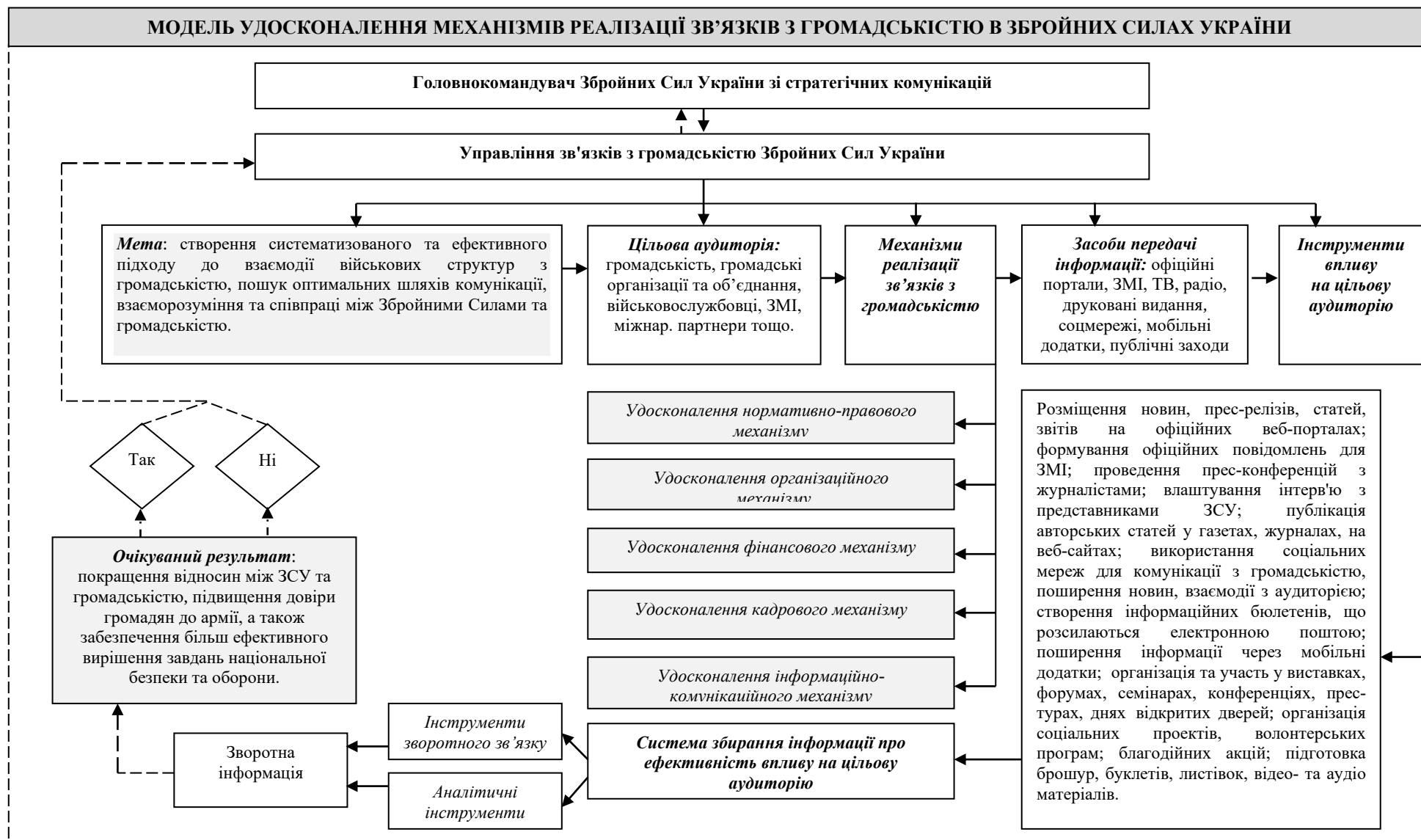


Рис. 3.3. Модель удосконалення механізмів реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України
Джерело: власна розробка автора

1. Розробити та затвердити нормативно-правові акти, які передбачають обов'язкове проведення аналізу інформаційного простору та оцінки інформаційних впливів.

2. Прийняти нормативно-правові акти, що регулюють міжвідомчу взаємодію у сфері стратегічних комунікацій.

3. Розробити стратегію міжнародної співпраці у сфері стратегічних комунікацій.

4. Розробити методичні рекомендації та інструкції з визначення та аналізу цільових аудиторій.

5. Удосконалити Концепцію стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України у контексті кризового планування та управління як одного з елементів системи зв'язків з громадськістю.

Більш детально удосконалення нормативно-правового забезпечення буде розглянуто у наступному підрозділі.

Що стосується *організаційного механізму*, то структури державного управління пов'язані між собою. Вирішуючи власні завдання публічного управління, кожна з них спирається на свої особливості змістового складу та методологічних засобів комунікаційного процесу із застосуванням основних принципів реалізації стратегічних комунікацій. Також важливою метою цього процесу є формування позитивного ставлення до оприлюдненого вердикту та подальший супровід вже ухваленого рішення. Ключова мета стратегічних комунікацій у Збройних Силах України полягає в тому, щоб українське суспільство і світове співтовариство довіряло військовій державній політиці, реформувалася військова галузь, а обраний Україною курс на здобуття статусу члена НАТО був ефективним; щоб формувати думку суспільства щодо аспектів, які охоплюють захист країни, підготовку й використання війська; сприяти, щоб у громадян держави та світового співтовариства Збройні Сили України користувалися авторитетом; спростити спілкування учасників комунікації між усіма рівнями управління та співпраці, синхронізувати спільні дії, які відповідають інтересам мети й задач

війська; розвивати елементи стратегічних комунікацій Збройних Сил України, розбудовуючи та поліпшуючи нормативно-правове підґрунтя, гарантуючи взаємну сумісність гравців стратегічних комунікацій, навчаючи персонал, реалізуючи стандарти Північноатлантичного альянсу в функціонуванні Українського війська. Управлінський процес щодо формування стратегічних комунікацій має користуватися стратегічним підходом на кожному його рівні – починаючи прогнозуванням та плануванням і закінчуючи впровадженням та оцінкою результативності кроків, що були заплановані.

Щоб удосконалити організаційний механізм реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, варто запровадити наступні рекомендації:

1. Створення регіональних органів зв'язків з громадськістю. Формування регіональних відділень або представництв для забезпечення зв'язку з місцевою громадськістю та реагування на місцеві проблеми. Це можуть бути військові дільниці, відділи зв'язків з громадськістю або спеціальні групи, що відповідають за взаємодію з місцевими громадами та представниками органів влади на місцях. Такі регіональні органи можуть мати наступні функції:

контакт з місцевими громадами: забезпечення активного взаємодії та зв'язку з місцевими громадами, представниками місцевої влади та громадськими організаціями;

реагування на місцеві проблеми: виявлення, аналіз та вирішення проблем, що виникають на місцевому рівні та можуть впливати на імідж Збройних Сил чи загальну безпеку регіону.

проведення громадських заходів: організація відкритих заходів, конференцій, зустрічей та інших заходів для підвищення обізнаності громадськості про діяльність Збройних Сил та сприяння побудові взаєморозуміння;

консультації та інформаційна підтримка: надання консультацій та інформаційної підтримки місцевим громадам, органам влади та ЗМІ стосовно питань, що стосуються Збройних Сил.

Створення таких регіональних структур дозволить Збройним Силам України бути ближче до місцевих громад, ефективно взаємодіяти з ними та вирішувати проблеми на місцевому рівні.

2. Упорядкування статусу фахівців зі зв'язків з громадськістю (прес-офіцерів) як радників командирів (начальників). Остаточного вивести їх з неформального підпорядкування інших посадових осіб. Координацію їхньої діяльності організувати за загальноприйнятими принципами СТРАТКОМ. Це означає, що їхні функції та обов'язки повинні бути чітко визначені і зрозумілі для всіх сторін, а саме:

статус як радників командирів: фахівці зі зв'язків з громадськістю повинні мати статус радників, що дозволяє їм мати прямий доступ до командирів та висловлювати свої думки та рекомендації безпосередньо;

виведення з неформального підпорядкування передбачає визначення їхнього статусу як незалежних фахівців, що не підпорядковуються іншим посадовим особам, зокрема керівникам органів морально-психологічного забезпечення, яке дозволить їм працювати більш об'єктивно та незалежно від інших структур;

координація за принципами СТРАТКОМ: фахівці зі зв'язків з громадськістю мають працювати в межах загальних принципів і стратегій, встановлених в системі стратегічного комунікаційного управління (СТРАТКОМ). Це означає, що їхні дії та ініціативи повинні бути узгоджені з загальною стратегією військових зв'язків з громадськістю.

Впровадження цих заходів допоможе забезпечити більшу ефективність та прозорість у взаємодії фахівців з громадськістю в Збройних Силах України.

3. Збільшення штатної чисельності органів зв'язків з громадськістю (прес-служб) командувань видів (сил) ЗС України та ОК (ПвК) за рахунок

оптимізації штатної чисельності командувань військ (сил) та оперативних (повітряних) командувань та вдосконалення структури органів зв'язків з громадськістю. Разом із збільшенням чисельності, можливо також переглянути структуру органів зв'язків з громадськістю, визначивши більш ефективну організаційну форму для їхньої роботи. Однією з можливих організаційних форм для вдосконалення структури органів зв'язків з громадськістю може бути впровадження матричної структури. У такій структурі співробітники працюють одночасно у функціональних підрозділах та проектних групах, що дозволяє їм зосередитися на виконанні конкретних завдань та швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Наприклад, матрична структура може включати групи або команди, які спеціалізуються на різних аспектах комунікації з громадськістю, таких як медіа-взаємодія, соціальні мережі, відносини з громадськістю тощо. Кожна з цих груп може мати своїх керівників та взаємодіяти з іншими функціональними підрозділами Збройних Сил України для забезпечення інтегрованого та координаційного підходу до комунікаційної діяльності. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інноваційні підходи та швидко адаптуватися до змін в потребах громадськості та стратегічних цілях Збройних Сил. Зазначені заходи допоможуть оптимізувати та підвищити ефективність роботи органів зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, що сприятиме покращенню комунікації з громадськістю та підвищенню рівня відкритості та довіри.

4. Запровадження в органах зв'язків з громадськістю посад військовослужбовців сержантського складу та цивільних працівників, які виконуватимуть технічні функції зі збору та обробки інформації (фото-відео операторів, інших технічних спеціалістів). Сержанти та цивільні працівники можуть бути призначені на посади фото-відео операторів, спеціалістів з обробки медіа-матеріалів, веб-дизайнерів та інших технічних експертів. Вони будуть відповідальні за збір відео- та фотоматеріалів на заходах, тренуваннях, операціях тощо, а також за їхню подальшу обробку та редагування для

подальшого використання у внутрішніх та зовнішніх комунікаційних заходах. Залучення таких спеціалістів дозволить ефективно використовувати технічні можливості для збору, обробки та розповсюдження інформації, що сприятиме підвищенню якості та швидкості комунікації з громадськістю. Крім того, це також забезпечить розвиток професійних навичок у військовослужбовців та цивільних працівників, сприяючи їхньому професійному зростанню та підвищенню мотивації.

У статі 10 Закону України «Про національну безпеку України» [130] передбачено участь громадян України у здійсненні цивільного контролю над Збройними Силами України «через громадські об'єднання, членами яких вони є, через депутатів місцевих рад, шляхом звернення особисто до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини або до державних органів у порядку, встановленому Конституцією України, Законом України «Про громадські об'єднання» та іншими законами України» [130]. Царину громадського нагляду може обмежити тільки Закон України «Про державну таємницю» [127].

Медіа, оприлюднюючи аспекти, пов'язані з національною безпекою та обороною, надають суспільству інформацію про те, наскільки захищені національні інтереси України. Щоб регулярно інформувати суспільство щодо функціонування структур безпеки і оборони України, щодо того, як обґрунтовуються рішення, котрі ухвалюють державні органи з питань національної безпеки і оборони, яким чином розвивається сектор безпеки й оборони, періодично, але не рідше ніж один раз на три роки, підрозділи сектора безпеки й оборони здійснюють публікацію «Білих книг» чи іншої аналітики (оглядів, національних доповідей і т. д.).

Завдяки цьому у вітчизняних громадських організацій є всі правові важелі, аби реалізувати нагляд за тим, яким є стан соціального захисту військовослужбовців, як реалізуються їхні права і свободи, котрі задекларовані в національних і міжнародних законах.

Реформи й розбудову ЗСУ важко уявити без значної впливової ролі громадських інституцій. Завдяки їхній діяльності створюється базис, на якому триватиме подальший розвиток Українського війська. На основі всебічної співпраці між Збройними Силами України та громадськістю ґрунтується шанс у недалекому майбутньому отримати повноправне членство в НАТО, Європейському та світовому співтоваристві. Громадськими організаціями активно захищаються права військових, переважно завдяки їм:

- військовослужбовці отримують більше інформації, що стосується їхніх прав і свобод;
- вирішуються правові й соціальні проблеми військових;
- відбувається аналіз та залучення до реформи ЗСУ;
- виявляються випадки корупції та здійснюється боротьба з нею;
- організовується соціальна адаптація військових, які були звільнені в запас;
- надається перша психологічна допомога, організовується робота з профілактики ПТСР;
- проводиться громадський контроль за тим, як дотримуються права і свободи військовослужбовців, зокрема в зоні проведення ООС тощо.

Насправді практична реалізація окремих із названих вище напрямів діяльності для громадських організацій досить складна. Зокрема якщо йдеться про доступ до території військових частин та інших об'єктів Збройних Сил, змогу вести безпосередні бесіди з військовими. Зазвичай це повністю залежить від того, як командири ставляться до співпраці з громадськістю. У зв'язку з цим є дуже потрібним, аби нормативні акти врегулювали питання балансу між відкритістю та державною таємницею. Щоб вирішити проблему обмеженого доступу громадських організацій на територію військових частин та інших об'єктів ЗСУ, а також забезпечити можливість безпосереднього спілкування з військовослужбовцями, необхідно розглянути такі шляхи:

1. Введення спеціальних програм для взаємодії:

- розробити та впровадити спеціальні програми та ініціативи для взаємодії громадських організацій з військовими частинами. Це можуть бути дні відкритих дверей, спеціальні заходи, спільні проєкти тощо;

- передбачити можливість попереднього узгодження таких програм з командирами військових частин для забезпечення безпеки.

2. Підвищення обізнаності командирів:

- організувати навчальні семінари та тренінги для командирів військових частин з питань важливості роботи з громадськістю та ролі громадських організацій;

- включити в навчальні програми питання балансу між відкритістю та безпекою, а також принципи співпраці з громадськими організаціями.

3. Призначення офіцерів зв'язків з громадськістю:

- призначити в кожній військовій частині офіцерів зв'язків з громадськістю, які будуть відповідальні за взаємодію з громадськими організаціями;

- офіцери зв'язків з громадськістю повинні бути підготовлені для роботи з представниками громадських організацій та володіти необхідними знаннями для забезпечення безпеки та конфіденційності.

4. Створення контрольних органів:

- створити спеціальні комісії або органи, що контролюватимуть процес взаємодії між військовими частинами та громадськими організаціями;

- забезпечити механізми зворотного зв'язку та можливість подання скарг або пропозицій щодо співпраці.

5. Інформаційна прозорість:

- розширити обсяги інформації, яка може бути оприлюднена без загрози для національної безпеки;

- регулярно публікувати звіти та інші матеріали, що стосуються діяльності ЗСУ, зокрема про взаємодію з громадськістю.

6. Пілотні проєкти та тестування:

- запровадити пілотні проекти для тестування нових підходів до співпраці з громадськими організаціями.

- оцінити результати пілотних проектів та внести корективи до нормативних документів на основі отриманого досвіду.

Запровадження цих заходів сприятиме зміцненню довіри між ЗСУ та громадськістю, а також забезпечить більш ефективне виконання завдань у сфері оборони та безпеки країни. Під час налагодження результативної співпраці з громадськістю у командирів має бути усвідомлення потреби витримати баланс між доречним виконанням громадськими організаціями своєї діяльності та їхнім правом здійснювати контроль і бути учасниками функціонування військових структур. Громадянським суспільством має виконуватися незалежний контроль за діяльністю ЗСУ, завдяки йому громадськість повинна отримувати інформацію щодо потреб і проблем військовослужбовців. Завдяки цьому значно вдосконаляться підходи війська в питанні, яке відповідає за соціальний захист військових. Варто не забувати, що співпраця з громадськістю стосовно покращення умов служби, які мають правовий, матеріальний, психологічний та соціальний характер, також допомагатиме мотивувати військовослужбовців служити у Збройних Силах України.

Що стосується *фінансового механізму*, то в реаліях, коли в Україні триває російська агресія, важливо дотримуватися правових засад і відповідного фінансового забезпечення Збройних Сил України, адже їхній вплив на те, як завершаться бойові дії, які перспективи чекають на європейські країни та яким чином Україна триматиме курс на євроінтеграцію, є беззаперечним. Попри те, що, поки в Україні триває режим воєнного стану, не до всіх видатків на організацію і підтримання безпеки й оборони країни є доступ через їхній таємний статус, стаття містить загальні дані Державного бюджету України, що відображають стан забезпечення відповідних дій. Перемогти агресора можливо, якщо об'єднаються у своїй діяльності тиллові структури, які прагнутимуть підняти економічні показники,

буде достатньо озброєння, задіяного під час реалізації завдань оборонного характеру, та майнове і харчове забезпечення у військових підрозділах відповідатиме належному рівню, що, звичайно, належить до теми виділення коштів, у тому числі на Збройні Сили України.

Відповідно до Стратегії національної безпеки України [162] передбачено «удосконалення бюджетної політики у секторі безпеки і оборони шляхом раціонального розподілу видатків на розвиток, бойову підготовку і оперативну діяльність відповідно до найкращих практик держав-членів НАТО» [162], а також «застосування програмно-цільового підходу до визначення обсягів фінансових і матеріально-технічних ресурсів, необхідних для ефективного функціонування сектору безпеки і оборони» [162]. Крім того, у Законі України «Про національну безпеку України» [130] вказано, що «щорічне бюджетне фінансування сектору безпеки і оборони здійснюється за рахунок і в межах коштів, визначених у законі про Державний бюджет на відповідний рік та має становити не менше 5 % від валового внутрішнього продукту (далі – ВВП), з яких не менше 3 % – на фінансування сил оборони» [130]. Таким чином, на основі всіх названих нормативних документів ґрунтується адміністративно-правове регулювання фінансового забезпечення сектора безпеки й оборони, зокрема ЗСУ. Саме на цьому фоні вагома роль належить щорічним законам «Про Державний бюджет України» [126], від яких прямо залежить функціонування Збройних Сил України.

Так, додатки 3 до згаданих законів свідчать, що на кожен рік, упродовж 2016-2021 рр., бюджетне фінансове забезпечення Міністерства оборони України складало 2,1-2,4 % до обсягу ВВП, виняток становив 2020 рік, тоді цей відсоток збільшився до 3,2 %, але це сталося не завдяки тому, що зросли обсяги фінансової підтримки, а тому що знизився курс долара США, адже обрахунки відбуваються в зарубіжній валюті (див. табл. 3.1).

Показники, які містить таблиця, свідчать про щорічне зростання обсягів фінансового забезпечення в національній валюті (в 1,2-1,3 рази) вітчизняного військового відомства, однак, якщо перерахувати на долари

США, то в 2017-2019 роках ця цифра сягала тільки біля 2,5-2,9 мільярдів доларів. Порівняймо: видатки, адресовані на виконання таких же цілей, складають у Сполучених Штатах Америки майже 600-650 мільярдів, у Китаї – 215-250 мільярдів, у російській федерації – 70 мільярдів доларів. У нинішніх реаліях, коли триває воєнна агресія, непросто зрозуміти, чим пояснюється таке низьке фінансування надзвичайно важливого державного сектора, маючи щонайменше один принцип бюджетної сфери країни, який потребує дотримання.

Таблиця 3.1

Обсяги фінансування Міністерства оборони України у 2016-2023 рр.*

Роки	Обсяг фінанс., млрд грн	Зростання до поп. року, р.	Курс дол. США, грн**	Обсяг фінанс. в дол. США, млрд дол. США	Зростання до поп. року, р.	Обсяг ВВП, млрд дол. США	% до ВВП
2016	51,1	1,1	23,488	2,2	0,7	93,3	2,4
2017	64,0	1,3	25,638	2,5	1,1	112,2	2,2
2018	82,2	1,3	28,067	2,9	1,2	130,8	2,2
2019	101,1	1,2	27,688	2,7	0,9	153,8	2,4
2020	116,6	1,2	23,293	5,0	1,9	155,6	3,2
2021	120,1	1,03	28,605	4,2	0,9	200,1	2,1
2022	920,5	7,7	27,21	33,8	8,1	160,5	21,1
2023	1131,8	1,2	36,57	30,9	0,9	-	-

*Складено автором за даними Додатку 3 до законів України «Про Державний бюджет України» на відповідні роки [126]

**Курс долара станом на 31 грудня попереднього року [81]

З наведених показників видно, що «для України є вкрай важливою і необхідною співпраця в рамках Європейської політики безпеки і оборони та військове двостороннє співробітництво з країнами-членами ЄС, що є також одним із зобов'язань, які Україна взяла на себе відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС. Президент Володимир Зеленський наголосив, що в Україні зараз відбувається битва за майбутнє всієї Європи» [11]. Поряд із фінансовим забезпеченням сектора безпеки й оборони, Збройних Сил України, і в час, коли триває війна, і коли вона закінчиться, країні необхідні будуть значні

фінансові ресурси, щоб відновити житло, соціальну інфраструктуру, виробничі активи, промисловість, забезпечити які самотужки в ситуації, що склалася, не реально.

Основні проблеми, з якими стикається Україна у фінансуванні ЗСУ, зокрема і фінансуванні зв'язків з громадськістю, включають: бюджет України не орієнтований на розвиток; залежність витрат від благодійної, гуманітарної та міжнародної технічної допомоги, що надається іноземними державами; неефективну структуру витрат оборонного бюджету; відсутність реальних можливостей для зростання власних доходних джерел, зловживання бюджетними коштами під час здійснення публічних закупівель у секторі безпеки та оборони держави.

Щоб удосконалити фінансовий механізм реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, варто запровадити наступні рекомендації:

1. Збільшення фінансування. Забезпечити адекватне фінансування органів зв'язків з громадськістю для реалізації їхніх завдань на високому рівні, що включає збільшення бюджетних асигнувань на медіа-кампанії, навчання персоналу, закупівлю сучасного обладнання та технологій.

2. Прозорість і підзвітність. Впровадити механізми прозорості та підзвітності витрат на зв'язки з громадськістю, що може включати регулярні аудити, звіти про використання коштів та публікацію результатів таких перевірок.

3. Різноманітність джерел фінансування. Розширювати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, партнерства з приватним сектором, міжнародні донори та благодійні організації, що допоможе зменшити залежність від державного бюджету і забезпечити стійке фінансування.

4. Оптимізація витрат. Переглянути структуру видатків і оптимізувати їх для більш ефективного використання коштів, що може включати аналіз витрат на різні програми та заходи, виявлення та усунення неефективних або надмірних витрат.

5. Планування та прогнозування. Розробити довгострокові фінансові плани та прогнози для діяльності органів зв'язків з громадськістю, що дозволить більш ефективно розподіляти ресурси і планувати майбутні витрати з урахуванням стратегічних цілей.

6. Навчання та розвиток персоналу. Інвестувати в навчання та розвиток фінансових менеджерів і спеціалістів зі зв'язків з громадськістю, що допоможе підвищити їхню кваліфікацію та здатність ефективно управляти фінансовими ресурсами.

7. Моніторинг та оцінка ефективності. Впровадити системи моніторингу та оцінки ефективності фінансових витрат на зв'язки з громадськістю, що дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати фінансову політику для досягнення кращих результатів.

Що стосується *кадрового механізму*, розуміння того, наскільки значущими є стратегічні комунікації, вимагає, аби була створена організаційна структура, і керівник стратегічних комунікацій мав неодмінний доступ до вищого командира, а спеціалісти СТРАТКОМУ залучалися на кожному рівні, коли планується і здійснюється операція (кампанія). Підготувати фахівців для царини стратегічних комунікацій – це невідкладне завдання. ЗСУ мають докласти більших зусиль, аби були підготовлені необхідні професіонали в галузі стратегічних комунікацій, сприяти їхньому професійному та кар'єрному зростанню. Доцільне активне залучення до роботи (служби) за контрактом цивільних аналітиків, налагодження міцних робочих зв'язків із фахівцями, які як експерти співпрацюють з іншими відомствами сектора безпеки й оборони, особливо зі Службою безпеки України й Міністерством внутрішніх справ України, коли ведеться гібридна війна, а певна частина громадян нашої країни мають антиукраїнські настрої.

Щоб удосконалити кадровий механізм реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, варто запровадити наступні рекомендації:

1. Активізувати роботу щодо підбору та призначення на вакантні посади органів зв'язків з громадськістю (прес-служб) фахівців з відповідною фаховою підготовкою та рівнем освіти з числа військовослужбовців та цивільних громадян з урахуванням як фахової компетентності кандидатів, так і на підставі аналізу їх морально-ділових якостей, що включає наступні аспекти:

1) Оцінка фахової компетентності:

- розробка чітких вимог до кваліфікації та навичок кандидатів на посади в органах зв'язків з громадськістю. Цей профіль має включати необхідні знання в галузі комунікацій, медіа, PR, стратегічних комунікацій та психології;

- введення тестів та практичних завдань для оцінки рівня професійних знань кандидатів. Це можуть бути завдання на написання прес-релізів, проведення прес-конференцій або організація публічних заходів.

2) Морально-ділові якості:

- включення психологічних тестів для оцінки морально-ділових якостей кандидатів, що допоможе виявити здатність до роботи під тиском, стресостійкість, комунікабельність та етичні стандарти;

- проведення інтерв'ю з кандидатами за участі комісії, до складу якої входять фахівці з різних сфер (психологи, спеціалісти з комунікацій, військові), що дозволить краще оцінити особистісні та професійні якості кандидатів.

3) Залучення цивільних фахівців:

- проведення відкритих конкурсів для залучення цивільних фахівців, що дозволить знайти найбільш компетентних і мотивованих спеціалістів;

- організація інформаційних кампаній для популяризації вакансій серед цивільного населення та залучення громадських організацій до пошуку кандидатів.

4) Кар'єрний розвиток:

- розробка кар'єрних планів для фахівців зі зв'язків з громадськістю, що включають можливості для професійного зростання та розвитку;

- запровадження системи мотивації, яка передбачає фінансові та нефінансові стимули для працівників, які демонструють високі професійні результати.

5) Моніторинг та оцінка ефективності:

- введення системи постійного моніторингу та оцінки ефективності роботи фахівців зі зв'язків з громадськістю, що дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати діяльність;

- створення механізмів збору зворотного зв'язку від колег, командирів та громадськості щодо роботи прес-служб та їхніх співробітників.

Запровадження цих заходів сприятиме підвищенню професіоналізму та ефективності роботи органів зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, що в свою чергу покращить взаємодію з громадськістю та зміцнить довіру до військових структур.

2. Підвищення кваліфікації персоналу зі зв'язків з громадськістю. Офіцери, призначені на посади фахівців зв'язків з громадськістю, повинні бути кваліфікованими менеджерами з комунікації, які здатні чітко та правильно визначати завдання підлеглим військовослужбовцям та працівникам, позбавити їх невластивих їм функцій технічного персоналу. Вимоги до менеджерів з комунікацій мають включати:

1) Освітні стандарти. Офіцери, призначені на посади фахівців зі зв'язків з громадськістю, повинні мати відповідну освіту в галузі комунікацій, PR, журналістики або суміжних спеціальностей. Важливо забезпечити, щоб вони пройшли навчальні курси з основ комунікацій, стратегічних комунікацій, медіа-менеджменту та управління репутацією.

2) Практичний досвід. Крім теоретичних знань, офіцери повинні мати практичний досвід роботи в галузі комунікацій, що може включати стажування в прес-службах, роботу в медіа або участь у міжнародних навчальних програмах.

3) Сертифікація. Введення обов'язкової сертифікації для офіцерів зі зв'язків з громадськістю, яка підтвердить їхні професійні навички та знання. Сертифікація може проводитися на базі національних та міжнародних освітніх установ.

Крім того, доцільно здійснити розподіл завдань:

1) Офіцери зі зв'язків з громадськістю повинні зосереджуватися на стратегічному плануванні, управлінні комунікаціями та координації з іншими підрозділами.

2) Технічні функції, такі як збір та обробка інформації, фото- та відеозйомка, повинні виконуватися спеціально підготовленими технічними фахівцями, що дозволить офіцерам зосередитися на ключових комунікаційних завданнях без відволікання на технічні аспекти.

Важливо також забезпечити технічну підтримку персоналу зі зв'язків з громадськістю:

1) Обладнання та технології. Забезпечення офіцерів сучасним обладнанням та програмним забезпеченням для виконання їхніх завдань. Це можуть бути системи управління контентом, інструменти для моніторингу медіа, аналітичні платформи.

2) Підтримка технічного персоналу. Наявність висококваліфікованого технічного персоналу, який може забезпечити оперативну підтримку в питаннях обробки та поширення інформації, дозволить офіцерам ефективніше виконувати свої функції.

Запровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність роботи органів зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, зробивши їх більш професійними, організованими та спроможними досягати стратегічних цілей.

3. Впровадити досвід США в Україні для удосконалення підготовки спеціалістів зі зв'язків з громадськістю, а саме програми Оборонної інформаційної школи Міністерства оборони США (DINFOS). На наш погляд, основні переваги даних програм включають:

1) Високий рівень професійної підготовки (програми DINFOS забезпечують глибоке розуміння стратегічних комунікацій, публічної дипломатії та інформаційних операцій; курсантам надається доступ до найсучасніших методик та інструментів для управління комунікаціями у військових умовах);

2) Практично орієнтоване навчання (курси включають велику кількість практичних занять, симуляцій та реальних сценаріїв, що допомагають студентам застосовувати теоретичні знання на практиці; навчальні програми постійно оновлюються відповідно до новітніх трендів та потреб у сфері стратегічних комунікацій);

3) Міждисциплінарний підхід (програми охоплюють різні аспекти комунікацій, включаючи медіавиробництво, управління кризовими комунікаціями, цифрові медіа та соціальні мережі; інтеграція знань з різних галузей забезпечує комплексне розуміння інформаційного простору);

4) Підготовка лідерів (програми спрямовані на розвиток лідерських якостей, необхідних для ефективного управління комунікаціями в умовах стресу та високої відповідальності; курсантам надаються навички управління командами, стратегічного планування та прийняття рішень);

5) Глобальний досвід (DINFOS співпрацює з різними країнами та міжнародними організаціями, надаючи курсантам можливість обміну досвідом та налагодження міжнародних контактів; участь у міжнародних навчальних програмах і стажуваннях сприяє розширенню світогляду та розумінню глобальних викликів).

При цьому, основні принципи програм DINFOS включають:

1. «Комплексний підхід до навчання: навчання охоплює всі основні аспекти комунікацій: від теорії до практики, від стратегічного планування до тактичного виконання; програми побудовані на основі міждисциплінарного підходу, що включає різні аспекти комунікаційних наук.

2. Адаптивність та гнучкість: програми DINFOS постійно адаптуються до змін у сфері комунікацій та сучасних викликів; гнучкість навчальних програм дозволяє швидко реагувати на нові тенденції та вимоги.

3. Інноваційність та технологічність: використання новітніх технологій та інструментів для забезпечення найвищого рівня навчання; постійне оновлення навчальних матеріалів та методик відповідно до технологічних змін.

4. Етичність та професіоналізм: виховання високих стандартів етики та професійної поведінки серед курсантів; програми підкреслюють важливість дотримання етичних норм у всіх аспектах комунікаційної діяльності» [191].

Впровадження цих переваг і принципів у підготовку фахівців зі зв'язків з громадськістю в Україні може значно підвищити ефективність комунікаційних стратегій Збройних Сил України, забезпечуючи їх відповідність сучасним викликам та стандартам. Відтак, для реалізації даних програм на території України варто забезпечити виконання наступних завдань:

1) Запровадити спеціалізовані курси зі стратегічних комунікацій та комунікаційного планування у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка, зокрема:

- розробити курси за аналогією з програмами Оборонної інформаційної школи Міністерства оборони США (DINFOS);

- включити в програму навчання теми з планування реакцій на загрози, управління кризовими комунікаціями, прогнозування загроз і комунікаційного лідерства.

2) Організувати навчальні стажування та тренінги для українських викладачів у DINFOS, зокрема:

- забезпечити участь викладачів Військового інституту в стажуваннях у США для обміну досвідом і підвищення кваліфікації;

– запросити іноземних експертів для проведення лекцій і семінарів в Україні.

3) Заснувати регіональні навчально-тренувальні центри з підготовки спеціалістів зі зв'язків з громадськістю, зокрема:

– відкрити центри в ключових регіонах України для забезпечення доступності навчання для військовослужбовців зі всіх областей країни;

– обладнати центри сучасними технологіями для проведення практичних занять і тренувань.

4) Інтегрувати більше практичних занять у навчальні програми, зокрема:

– організувати симуляції кризових ситуацій, щоб навчити курсантів ефективно реагувати на різні види загроз і викликів;

– створити навчальні медіацентри, де курсанти зможуть практикуватися у створенні контенту, управлінні комунікаціями та проведенні медіакампаній.

5) Розвивати міжнародне співробітництво у сфері підготовки спеціалістів зі зв'язків з громадськістю, зокрема:

– встановити партнерські відносини з DINFOS та іншими провідними інститутами стратегічних комунікацій;

– обмінюватися студентами та викладачами для підвищення рівня знань і практичних навичок.

6) Впровадити системи моніторингу та оцінки ефективності навчальних програм, зокрема:

– розробити критерії оцінки успішності курсантів у стратегічних комунікаціях;

– регулярно проводити опитування та аналіз результатів для вдосконалення навчальних програм.

Впровадження цих рекомендацій допоможе Україні підвищити рівень підготовки спеціалістів зі зв'язків з громадськістю, враховуючи передовий

досвід США, та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних комунікацій у Збройних Силах України.

Що стосується *інформаційно-комунікаційного механізму*, доведено, що користування Інтернетом, аби співпрацювати зі «стейкхолдерами» (впливовими особами), у кризові часи приносить добрі результати, адже завдяки йому інформація поширюється швидко і в значних масштабах, а також можна вести безпосередній діалог. Через соціальні мережі стало простіше розповсюджувати повідомлення командування, адресовані цільовим аудиторіям та ЗМІ, крім того, їх використовують як платформу, де спілкуються зацікавлені й запрошені групи людей.

Щоб удосконалити інформаційно-комунікаційний механізм реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, варто запровадити наступні рекомендації:

1. Забезпечити функціональність мережі каналів комунікації Збройних Сил України з внутрішньою та зовнішньою аудиторією у межах єдиної концепції СТРАТКОМ та цілей зв'язків з громадськістю, у контексті чого є важливим:

1) Оптимізація структури комунікаційних каналів:

аудит існуючих каналів: провести комплексний аудит наявних комунікаційних каналів, включаючи внутрішні та зовнішні ресурси;

сегментація аудиторії: визначити ключові аудиторії (військовослужбовці, сім'ї військовослужбовців, громадськість, міжнародні партнери) та адаптувати комунікаційні стратегії для кожної з них;

мультиканальна стратегія: використовувати різні комунікаційні канали (соціальні мережі, офіційні веб-сайти, прес-конференції, друковані матеріали) для забезпечення широкого охоплення та ефективного донесення повідомлень.

2) Впровадження системи зворотного зв'язку:

- опитування та фокус-групи: регулярно проводити опитування та фокус-групи серед внутрішньої та зовнішньої аудиторії для оцінки ефективності комунікацій та виявлення проблемних сфер;

- аналіз зворотного зв'язку: використовувати аналітичні інструменти для обробки та аналізу зворотного зв'язку, що дозволить своєчасно вносити корективи у стратегії комунікацій;

- реакція на зворотний зв'язок: розробити механізми швидкої реакції на відгуки та пропозиції, що дозволить підвищити довіру до комунікацій.

3) Створення кризових інформаційно-комунікаційних планів:

- розробити плани кризових комунікацій для різних типів надзвичайних ситуацій, що дозволить швидко та ефективно реагувати на них;

- проводити тренування та симуляції для відпрацювання інформаційного обміну у кризових ситуаціях;

- встановити чіткі процедури та алгоритми дій для швидкого інформування громадськості у разі виникнення кризових ситуацій.

Застосування цих рекомендацій допоможе покращити інформаційно-комунікаційний механізм реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, підвищуючи ефективність комунікацій та забезпечуючи краще розуміння та підтримку з боку громадськості.

2. Створити неформальний канал професійної комунікації між суб'єктами зв'язків з громадськістю на всіх ланках військового управління на кшталт канадського «TechNet». Однак, для успішної реалізації цієї ініціативи потрібно врахувати кілька ключових аспектів:

- 1) Визначення особи або команди, яка буде відповідальною за організацію та координацію діяльності каналу.

- 2) Створення сприятливого середовища для відкритої та конструктивної дискусії, де всі учасники почувають себе комфортно.

- 3) Визначення чітких цілей та завдань, які має виконувати неформальний канал професійної комунікації, наприклад, обмін досвідом, вирішення спільних проблем, впровадження нових ідей тощо.

4) Визначення та залучення до каналу усіх зацікавлених сторін, включаючи прес-офіцерів, представників громадськості, аналітиків, комунікаційних експертів тощо.

5) Обрання найбільш ефективного формату та інструментів для спілкування, які можуть включати онлайн-форуми, вебінари, телеконференції, чати, електронні листи тощо.

6) Врахування можливостей учасників каналу для забезпечення регулярного спілкування без зайвих труднощів.

7) Постійна оцінка ефективності каналу комунікації та внесення коректив у його роботу на основі отриманих результатів.

Створення неформального каналу професійної комунікації, аналогічного канадському «TechNet», може сприяти підвищенню ефективності комунікації між суб'єктами зв'язків з громадськістю в українських Збройних Силах та сприяти обміну інформацією та кращими практиками.

3. Впровадити сучасні технології. Використання сучасних технологій може виявитися дієвим інструментом для забезпечення зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Розглянемо деякі актуальні можливості:

1. Соціальні мережі. Платформи соціальних мереж широко використовуються для комунікації з громадськістю. Створення офіційних сторінок та профілів ЗСУ у соціальних мережах дозволить швидко поширювати інформацію, взаємодіяти зі широким колом аудиторії та реагувати на поточні події.

2. Веб-сайти та блоги. Розробка та підтримка веб-сайтів та блогів для Збройних Сил може стати центральним каналом інформації, наприклад, місце для публікації новин, оголошень, аналітичних матеріалів, інтерв'ю з військовослужбовцями тощо.

3. Мобільні додатки. Розробка мобільних додатків для військових і цивільних громадян може сприяти ефективній

комунікації. Додатки можуть містити інформацію про події, ресурси, контактні дані, а також інструменти для надання зворотного зв'язку та спілкування.

4. Відео та стрімінг. Використання відеоматеріалів та стрімінгу може зробити комунікацію більш доступною та привабливою для аудиторії. Розміщення відеороликів про тренування, військові операції, інтерв'ю з військовослужбовцями тощо може покращити розуміння громадськістю діяльності Збройних Сил.

5. Віртуальна реальність (VR) та розширена реальність (AR). Використання VR та AR може допомогти в створенні іммерсивного досвіду, де користувачі можуть долучитися до віртуальних тренувань, екскурсій, симуляцій військових сценаріїв та іншого.

6. Вебінари та онлайн-конференції. Організація вебінарів та онлайн-конференцій дозволить Збройним Силам проводити віртуальні зустрічі з представниками громадськості, журналістами, експертами тощо, щоб обговорювати важливі питання, відповідати на запитання та розповідати про важливі події.

7. Медіацентри та прес-конференції. Організація медіацентрів та регулярних прес-конференцій для представників ЗМІ дозволить ефективно поширювати інформацію та відповідати на запитання журналістів.

8. Аналітичні звіти та інфографіка. Створення аналітичних звітів та інфографіки, які візуалізують статистичну інформацію, дозволить зрозуміло та доступно передавати складні дані громадськості.

Зазначені інструменти допоможуть Збройним Силам України покращити комунікацію та співпрацювати з громадськістю ефективніше.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що врахування та запровадження вищезазначених заходів щодо удосконалення

нормативно-правового, організаційного, фінансового, кадрового та інформаційно-комунікаційного забезпечення значно підвищило б рівень виконання поставлених завдань перед Збройними Силами України, покращенню іміджу, збереженню конструктивної комунікації, демонстрації виваженості, оперативності реагування на загрози, передбачуваності, і як наслідок, – збільшення довіри до Збройних Сил України.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази та керівних документів зі зв'язків з громадськістю

Воєнна безпека України – одна з принципових передумов для втілення права українців на самовизначення, збереження держави Україна й гарантування її стабільного зростання, опираючись на найбільших цінностях демократії, верховенства права, свободи, гідності, безпеки та процвітання громадян, що мають різні національності.

Захист суверенітету й територіальної цілісності України є найбільш ваговою функцією держави, справою всієї української нації. Втілення зазначеної норми Основного Закону України на тлі екзистенційної воєнної загрози національній безпеці, збільшення браку фінансів і дисгармонії воєнних потенціалів України і росії спричиняє потребу напрацювання нової стратегії воєнної безпеки, що ґрунтується на всеохопній обороні України.

Всеохоплюючою обороною України є сукупність заходів, головна суть котрих зводиться до:

- запобіжних дій і сильного опору агресорові на суші, на морі, а також у повітряному просторі України, протидії у кіберпросторі й щодо нав'язування своєї волі в інформаційній сфері;

- застосування з метою відсічі всіх ресурсів держави й соціуму (воєнних, політичних, економічних, міжнародно-правових (дипломатичних), духовних, культурних та ін.);

– використання всіх видів та методів збройної боротьби з ворогом, в тому числі асиметричних й інших дій задля оборони України, з додержанням принципів та норм міжнародного права.

Останніми роками в Україні сталися інтенсивні кардинальні перетворення у різноманітних секторах (політичному, економічному, воєнному), продовжується процедура реформування правової системи в розрізі її інтеграції в європейське правове середовище, розвиток елементів сфери безпеки та оборони для того, щоб досягти їх взаємосумісності з певними структурами країн, що є членами НАТО. Згадані трансформації спричиняють потребу й доречність пошуків нових правових підходів щодо покращення вітчизняного законодавства, становлення України як сучасної правової держави й зростання її оборонних і безпекових здатностей.

В той же час наразі вважаються неналежно напрацьованими певні правові інструменти та механізми, які допомагають втіленню як Конституції України загалом, так і визначеного в ній стратегічного зовнішньополітичного напрямку України, зокрема. Це має відношення до забезпечення безпеки людини та громадянина, закріплення та гарантування їхніх прав і свобод, поетапного здійснення реформ елементів сфери безпеки й оборони України, недосягнення визначених реформами цілей (кінцевих результатів).

З огляду на важкі військово-політичні умови в Україні й зважаючи на значний рівень невизначеності та непрогнозованості розвитку безпекової обстановки в світі, вчасне та результативне здійснення заходів оборонної реформи потребує напрацювання концептуального підходу до розвитку законодавства в секторі оборони України, що повинно реалізуватися в змінах до певних законів України.

Враховуючи необхідність національної безпеки та потребу введення системного підходу щодо розв'язання проблеми на загальнодержавному рівні, формування дієвої системи законодавства в секторах національної безпеки та оборони України – одне з головних завдань у реформуванні сфери безпеки й оборони України.

Безперервне покращення законодавства в секторі оборони України – потрібна передумова для того, щоб наблизити правові норми до запитів нинішніх реалій. Однак, зважаючи на інтенсивність нинішніх кризових обставин, законодавство в секторі оборони відстає від розвитку суспільних відносин. У ході трансформації законодавства, влада ігноруючи важливість дотримання системного підходу, вносить велику кількість точкових змін, не пов'язаних між собою.

Такий стан можна пояснити тим, що переважна частина законів у сфері оборони, що ухвалювала Верховна Рада України в 2014-2019 рр., орієнтувалися в основному на внесення змін до раніше ухвалених законів України. В наслідок цього в певних законодавчих актах помітне співіснування застарілих норм, що успадковані, та сучасних положень.

В цілому за числом внесених змін до законодавчих актів в секторі оборони законодавство про оборону відзначається деякою новизною, однак з огляду на брак системної процедури його оновлення за ступенем урегульованості воно продовжує бути малодієвим. Подібна нестійкість і недовершеність законодавчих актів у сфері оборони негативним чином здійснює вплив як на впевненість у своїх діях громадян України, котрі стали на захист Батьківщини, так і на передбачуваність прийняття політико-правових рішень в секторі оборони України, завдяки чому зростає вразливість до загроз воєнній безпеці держави.

Водночас швидкозмінні особливості «гібридних» впливів спонукають відмовитися від попередніх і розробки нових правових механізмів реагування на загрози, які постають. Оскільки сьогодні сформувалося розуміння, що головною ціллю «гібридних» війн у майбутньому стануть дії, що нижчі порогу реагування, а головна мета буде досягатися ще до того, як розпочато дієвий захист. Через це на нинішній стадії розвитку законодавства у сфері оборони найактуальніше завдання – це формування гнучкої, несуперечливої, орієнтованої на перспективу системи правових координат.

Крім того, потрібне скорочення числа підзаконних нормативно-правових актів у секторі оборони, щоб спростити осмислення (знання) зазначеного сектора й покращити зручність його застосування. Не менш вагому роль відіграє питання множинних трактувань однакових понять, оскільки неуніфікованість визначень робить складнішим як розвиток законодавства, так і його правозастосування.

Також стан ускладнюється тим, що з прийняттям нових законів України діючі законодавчі акти не погоджуються з ними. Насамперед, це має відношення до Закону України «Про національну безпеку України», з ухваленням котрого започатковано реформи, які визначають ґрунтовне перетворення всієї системи гарантування національної безпеки й оборони, виведення її на новий рівень. А саме роз'яснено суть елементів сфери безпеки та оборони, встановлено критерії, щоб розмежувати їхні компетенції. В той же час, зважаючи на складність та різне спрямування розпочатих реформ, заходи щодо імплементації положень Закону України «Про національну безпеку України» наразі поки не закінчені. Водночас варто зауважити на міжгалузевих особливостях зазначеного Закону України, приписи котрого мають одночасне відношення до сектора національної безпеки й сектора оборони держави. Наведене спричиняє потребу взаємоузгодження положень законодавчих актів у секторі оборони й згаданого Закону України.

Поряд з тим, важливо звернути увагу на те, що початок ХХІ ст. відзначився ґрунтовними перетвореннями сфер інформаційно-технологічного середовища й інформатизацією всієї системи суспільних відносин. В нинішніх обставинах інформаційний чинник трансформувався на вагому складову збільшення змог соціуму та вважається критичним для всіх векторів діяльності. Розвинені держави перейшли до принципово нового суспільно-економічного устрою, який спричинений зростанням комунікаційних технологій. Основний чинник розвитку – ступінь інтегрованості до новітніх інформаційних потоків й актуалізація моделей споживчої поведінки. В цих

умовах в інформаційній сфері відбуваються інформаційні війни. Військовий сектор перебуває тільки на початковому етапі розуміння обсягів такого виду протистояння й пошуків дієвих механізмів реагування на виклики, що виникають. В інформаційній сфері тривають інформаційні процеси інтегрованого обміну відомостями стосовно формування, збору, отримання, зберігання, застосування, розповсюдження, охорони й захисту відомостей, інформаційних продуктів й інформаційних ресурсів.

На сьогоднішній день комунікативна стратегія – основний документ системи стратегічних комунікацій в Збройних Силах України, який гарантує: здійснення координації інформаційно-комунікативної діяльності під час використання ЗС України з діями решти елементів сил оборони, утворення комфортного інформаційного середовища й націленість необхідного впливу на аудиторію; координацію комунікативної діяльності з рештою державних організацій в розрізі втілення широкої стратегії національної безпеки України; вчасність напрацювання й розповсюдження інформаційних матеріалів, щоб інформувати аудиторію; змога документування й розповсюдження відомостей стосовно операцій, бойових дій, навчання і щоденного функціонування ЗС України.

Відповідно до вимог НАТО щодо розвитку комунікаційної галузі, всі процедури повинні бути значно простішими й динамічними, що вважається необхідною передумовою для того, аби інформаційні й комунікаційні чинники були базисом усіх ступенів утворення політики, планування й втілення стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони та Збройних Силах. Найвагомішу роль стратегічні комунікації відіграють саме в аспекті гарантування національної безпеки, утворення національної ідеї й консолідації навколо неї громадян України, та, крім того, напрацювання єдиного підходу до встановлення національних інтересів, котрі разом з тим потрібно досліджувати як найсучасніший і найбільш перспективний вид дій в інформаційній сфері.

Водночас поданий Національним інститутом стратегічних досліджень функціональний аналіз сектора стратегічних комунікацій встановив ряд слабких аспектів урядових комунікацій, а саме:

- «відсутність якісного аналізу інформаційного простору та оцінки впливів;
- нерозуміння представниками державних органів основних понять та принципів стратегічних комунікацій;
- відсутність системності у сфері міжвідомчої взаємодії та її залежність від міжособистісних контактів;
- недостатній рівень розвитку міжнародної взаємодії у сфері стратегічних комунікацій;
- принципова відсутність документів, що регламентують комунікативну діяльність;
- нерозуміння учасниками процесу комунікації принципів формування комунікативних планів;
- відсутність якісної роботи зі спікерами щодо змісту повідомлень, подачі інформації;
- складність у розумінні поняття «цільові аудиторії» та особливості формування наративів для цих аудиторій;
- потреба у навчанні співробітників у сфері кризових і стратегічних комунікацій та стратегічного планування» [128].

Для усунення виявлених проблем у сфері стратегічних комунікацій, необхідно внести зміни в нормативно-правове поле, зокрема:

1. Запровадження системи аналізу інформаційного простору та оцінки впливів: розробити та затвердити нормативно-правові акти, які передбачають обов'язкове проведення аналізу інформаційного простору та оцінки інформаційних впливів; ввести стандарти та методології для проведення таких аналізів на регулярній основі; створити єдиний центр моніторингу інформаційного простору з відповідними повноваженнями та ресурсами для здійснення цієї діяльності.

2. Забезпечення системності у сфері міжвідомчої взаємодії: прийняти нормативно-правові акти, що регулюють міжвідомчу взаємодію у сфері стратегічних комунікацій, визначити чіткі процедури та механізми координації між різними відомствами.

3. Посилення міжнародної взаємодії у сфері стратегічних комунікацій: розробити стратегію міжнародної співпраці у сфері стратегічних комунікацій та включити її до відповідних нормативно-правових актів, включаючи обмін досвідом, спільні навчальні програми та участь у міжнародних заходах; визначити відповідні структури та підрозділи, відповідальні за міжнародну взаємодію та координацію з міжнародними партнерами.

4. Визначення та аналіз цільових аудиторій: розробити методичні рекомендації та інструкції з визначення та аналізу цільових аудиторій; запровадити систематичний підхід до аналізу цільових аудиторій та розробки наративів, що відповідають їхнім потребам та очікуванням.

5. Нормативне закріплення порядку кризових стратегічних комунікацій та стратегічного планування: удосконалити Концепцію стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України у контексті кризового планування та управління як одного з елементів системи зв'язків з громадськістю, розробити та включити відповідні програми до системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Впровадження цих змін допоможе усунути слабкі сторони стратегічних комунікацій і підвищить ефективність державного управління у цій сфері.

На наш погляд, на сьогоднішній день більш ефективного нормативно-правового регулювання потребує питання розробки кризових інформаційно-комунікаційних планів. Передумова утворення обставин кризового плану, як правило, - це подія, про яку суспільств дізнається за допомогою засобів масової інформації. Часом самі ЗМІ є джерелом формування кризової ситуації. Взаємодія державних інституцій із громадськістю й мас-медіа в ході кризових ситуацій відзначається як «кризові комунікації» (далі – КК). Налагодження КК визначає формування системності дій, завдання котрих –

оперативне й поетапне визначення та функціонування дієвої системи кризових комунікацій та, крім того, схеми щодо їх розгортання в разі кризи. Головною метою КК вважається захист тих, хто опинився в кризі, від загроз, щоб зберегти їхню репутацію, а часом для того, щоб вони продовжували існувати надалі.

Про переважну частину ймовірних кризових ситуацій фізичного плану знає військове керівництво, алгоритми усунення відображено й закладено в належних планах. Готовність до втілення таких планів – штатна. Кожна кризова ситуація інформаційного характеру – нештатна, негативним чином здійснює вплив на функціонування військ (сил) й часом навіть загрожує тим, що може зірватися реалізація завдань відповідно до призначення.

Зазвичай, кризові комунікації передбачають три стадії, а саме підготовку до кризи, реагування на кризові ситуації та усунення їхніх наслідків. Їхня наступність й масштаби реалізованих завдань залежать від обсягу, соціальної ролі й особливостей залучених аудиторій, часових обмежень на те, щоб підготуватися, й великого числа інших об'єктивних обставин. Характерні проблеми комунікацій в умовах кризових ситуацій – стрімке зменшення числа контрольованих джерел розповсюдження правдивих відомостей, брак конкретної й зрозумілої подачі подій, втрата довіри до каналів комунікації офіційного рівня, здійснення розриву інформаційних потоків, їх неспроможність здійснювати постійні функції, формування ситуативних систем обігу інформації (соціальні мережі, канали в популярних месенджерах тощо). Зважаючи на те, що криза формує умови нестандартного характеру, що ускладнюють раціональне розуміння ситуації й обрання відповідної стратегії, комунікація з громадськістю повинна ґрунтуватися на швидкому розповсюдженні повідомлень, які адекватні сподіванням і запитам аудиторій, зважати на своєрідність власне ситуації й характер професійної поведінки мас-медіа.

У даному контексті варто зауважити, що у Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України серед інших визначено такий шлях реалізації системи стратегічних комунікацій:

«удосконалення системи кризового планування та управління у сфері оборони шляхом розробки документів та планів, що регламентують алгоритм дій під час кризових ситуацій» [128].

В наслідок досліджень вдалося зробити висновок, що державні органи, що несуть відповідальність за втілення стратегічних комунікацій, не діяли як єдина система стратегічних комунікацій держави, в тому числі у сфері зв'язків з громадськістю, зокрема, розробки кризових інформаційно-комунікаційних планів.

Зауважимо, що комунікація під час кризи містить свої характерні ознаки, оскільки в таких обставинах люди розуміють і опрацьовують відомості та приймають на їхній основі рішення абсолютно іншим чином, аніж у звичних обставинах. Через це усталені методи комунікації з громадою можуть стати не результативними в умовах кризи. Варто зауважити, що на тлі кризи зазнають руйнувань комунікаційні зв'язки й інформаційні потоки, а нові умови вимагають актуальних за суттю, оперативністю й масштабом відомостей. Зауважимо, що передумови розгортання комунікації в кризових ситуаціях трохи зазнають змін, зокрема простежується:

- 1) «неконтрольованість наслідків дій;
- 2) різке скорочення керованих параметрів;
- 3) зміщення в бік базових потреб (за шкалою А. Маслоу);
- 4) зростання значення інформації та інтерпретації подій;
- 5) зміна каналів інформації та зростання ролі неофіційних каналів у порівнянні з офіційними» [3].

В умовах кризової ситуації «відбувається стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість, оскільки можливе поширення не лише об'єктивної інформації, а й спрямованої чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, руйнування

репутації суб'єкта, і негативно впливає на їх сприйняття у масовій свідомості суспільства» [18]. Таким чином, сприймання інформації суспільством на тлі кризи зазнає змін. Насамперед варто не забувати, що, опинившись у кризовій ситуації, люди, як правило, спрощують повідомлення, одержані з різних джерел. Іншими словами, в обставинах сильного стресу й перенасичення інформацією стосовно питань безпеки люди здатні пропускати деякі аспекти повідомлень:

- «не чують повну інформацію через неспроможність аналізувати численні факти, що оприлюднюються під час кризової ситуації;
- не запам'ятовують той обсяг інформації, який людина зазвичай здатна легко засвоїти;
- неправильно інтерпретують повідомлення, заплутуючись у тому, як діяти згідно з ними» [60].

З огляду на те, як люди обробляють інформацію, відчуючи стрес, спілкуючись, треба користуватися повідомленнями (меседжами), що прості, перевірені, викликають довіру й не створюють людям труднощів. Повідомленням є обмежений обсяг об'єктивних відомостей, передачу котрих здійснює організація весь час, для надання аудиторії вагомих причин й аргументів для того, аби здійснювати вибір і діяти згідно з порядком денним органів влади.

Для ефективного налагодження зв'язків з громадськістю під час кризових ситуацій необхідно врахувати проблему дезінформації. В сучасних умовах, коли інформаційні війни стали невід'ємною частиною військових конфліктів, здатність протидіяти дезінформації є критично важливою. Важливими є «не тільки обсяг інформації та інтенсивність обміну нею, а й якість цієї інформації. Поширення неправдивої чи спотвореної інформації, дезінформація, фейкові повідомлення мають потужний вплив на формування свідомості та поведінку людини, що приводить до втрати соціальної реальності. В таких умовах відбувається швидка зміна ціннісних та ідеологічних пріоритетів, а комунікація стає формальною» [130]. Спеціаліст

у сфері зв'язків з громадськістю У. Сен-Джон розробив комплекс заходів для боротьби з дезінформацією:

1. «Намагатися уникати ситуацій, що породжують чутки, до яких відносяться:

- нестача офіційної інформації та повідомлень з першоджерел;
- неповні повідомлення з першоджерел;
- помилкова інформація, що породжує сумніви;
- затягування ухвалення рішень щодо серйозних питань;
- відчуття неможливості вплинути на свою долю;
- наявність великих організаційних проблем;
- конфлікти організації і окремих осіб.

2. Застосовувати активні заходи боротьби з дезінформацією, серед яких:

- аналіз масштабів, серйозності і можливого збитку від чуток до того, як плануються або робляться які-небудь дії з їх припинення;
- вивчення конкретних причин, мотивів, джерел і розповсюджувачів чуток;
- переговори з тими, кого зачіпають або кому завдають збитку чутки;
- негайне надання справжньої і по можливості повнішої інформації з відповідного питання;
- створення (для боротьби з чутками) корисних контрчуток за допомогою надійних колег і довірених осіб;
- організація нарад за участю ключових фігур з метою обговорення і прояснення ситуації, отримання підтримки і допомоги громадськості;
- недопустимі посилення на чутки при повідомленні інформації, дискредитація розповсюджувачів чуток;
- проведення при необхідності робочих зустрічей зі співробітниками з питання припинення чуток» [60].

Не треба забувати, що комунікації у кризових ситуаціях здатні як запобігти, мобілізувати допомогу, ослабити ефекти негативного характеру, так і розповсюдити паніку, поглибити міфи й дезінформацію, розділити соціум на багато років уперед. Це буде залежати від того, чи правильно й чітко організовані кризові комунікації, обрані певні комунікаційні канали й технології, а також комунікаційна стратегія усунення відповідної кризи.

Відтак, вважаємо доцільним доповнити Концепцію стратегічних комунікацій з урахуванням висновків про необхідність удосконалення системи кризового планування та управління наступними елементами:

1. Вдосконалення системи кризового планування

1) Розробка детальних планів та алгоритмів дій у кризових ситуаціях: внести до Концепції вимогу щодо розробки і затвердження чітких, детальних кризових планів і алгоритмів дій для всіх можливих сценаріїв кризових ситуацій; створити інтерактивні інструкції та протоколи для оперативного використання в разі кризи.

2) Інтеграція міжвідомчої взаємодії у кризових ситуаціях: запровадити обов'язкову координацію між різними державними органами та службами, відповідальними за реалізацію стратегічних комунікацій під час кризових ситуацій; включити до Концепції положення про створення міжвідомчої кризової ради, яка буде відповідати за координацію дій та обмін інформацією.

2. Навчання та підготовка персоналу

1) Постійне навчання та тренінги: передбачити регулярні тренінги та навчання для персоналу, який залучений до кризового планування та управління, які повинні включати симуляції кризових ситуацій та навчання з ефективної комунікації під час криз.

2) Включити до програми навчання модулі з управління інформаційними потоками, реагування на дезінформацію та протидії інформаційно-психологічним операціям.

3) Розробити оперативні плани реагування на дезінформацію, що передбачас: включення до кризових планів алгоритмів дій для оперативного реагування на дезінформацію; визначення ключових осіб та структур, відповідальних за координацію заходів протидії дезінформації; проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності населення про загрози дезінформації та методи її розпізнавання; співпраця з соціальними медіа платформами для швидкого видалення фейкових новин та дезінформаційних матеріалів; залучення міжнародних експертів для проведення навчальних заходів та обміну досвідом у сфері протидії дезінформації.

3. Систематичний аналіз та оцінка інформаційного простору

1) Моніторинг та аналіз інформаційного середовища: включити до Концепції вимогу щодо постійного моніторингу та аналізу інформаційного простору для виявлення потенційних кризових ситуацій; створити аналітичні підрозділи, які будуть займатися оцінкою інформаційних впливів та прогнозуванням кризових ситуацій.

4. Комунікаційні плани для цільових аудиторій

1) Розробка комунікаційних стратегій для різних цільових аудиторій: внести до Концепції положення про необхідність розробки окремих комунікаційних планів для різних цільових аудиторій (громадянське населення, медіа, міжнародні партнери тощо) з урахуванням специфіки кожної аудиторії.

2) Передбачити використання різних каналів комунікації для забезпечення ефективного донесення інформації до кожної групи (Офіційний сайт Міністерства оборони України та Збройних Сил України, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Телебачення, радіо, друковані видання, спеціалізовані мобільні додатки для військовослужбовців та членів їх сімей, електронні розсилки, інформаційні бюлетені, внутрішні портали, Регулярні прес-конференції для ЗМІ, публічні слухання, зустрічі з громадами, вебінари з питань оборонної політики, онлайн-конференції та ін.).

5. Використання сучасних технологій

1) Інтеграція цифрових платформ та соціальних медіа: включити до Концепції положення про активне використання цифрових платформ та соціальних медіа для оперативного інформування та взаємодії з громадськістю під час кризових ситуацій.

2) Передбачити створення спеціалізованих мобільних додатків та онлайн-платформ для поширення офіційної інформації та збору зворотного зв'язку від громадян.

6. Взаємодія з громадськими організаціями

1) Співпраця з громадянським суспільством: включити до Концепції положення про необхідність активної співпраці з громадськими організаціями, волонтерськими групами та іншими представниками громадянського суспільства.

2) Визначити обов'язки та відповідальність за взаємодію з громадськістю на всіх рівнях командування.

Підсумовуючи, варто зауважити, що правильним чином та чітко налагоджені КК мають головне значення під час боротьби з будь-якою кризовою ситуацією у соціумі. З цією метою влада має напрацювати план з управління кризовими комунікаціями на тлі невизначеності. Такий план має передбачати:

1. Встановлення репутаційних ризиків (надзвичайні події, які здатні утворитися, слабкі місця, небезпеки, котрі несуть загрозу).

2. Здійснення підготовки повідомлення (в ході комунікації варто покладатися лише на перевірені джерела; комунікувати, виражаючи співчуття й турботу; погодитися з невизначеністю, проте запропонувати ймовірні рішення).

3. Напрацювання механізмів, котрі можливо здійснити (команда мусить володіти знаннями щодо того, як діяти у кризовій ситуації, потрібно сформувати чіткий алгоритм дій і пересвідчитися в тому, що всі його одержали й усвідомили; взяти до уваги строки реалізації кожного етапу та чисельність людей, котрі для цього будуть потрібні).

4. Призначення відповідальних (за певними працівниками треба закріпити кожне із завдань в плані, зауваживши на критеріях здійснення).

5. Визначити групи швидкого реагування (сформувати базу контактів відповідальних у колективі й розписати завдання; здійснювати систематичні зустрічі, що дадуть змогу відстежувати ситуацію, яка весь час зазнає змін).

6. Налагодження дієвого внутрішнього спілкування з персоналом (забезпечувати вчасні й актуальні відомості, що запобігатиме ймовірній дезінформації й розповсюдженню чуток).

7. Постійне надання відомостей зовнішній аудиторії (сконцентруватися на інформації, що може стати значущою для партнерів, цільової аудиторії й решти зацікавлених сторін; відкрито спілкуватися щодо викликів для організації в умовах кризи).

8. Співробітництво з місцевою громадою (жителі міста й регіону, де функціонує організація, теж вважаються важливою аудиторією, котрій потрібні вчасні й повні відомості).

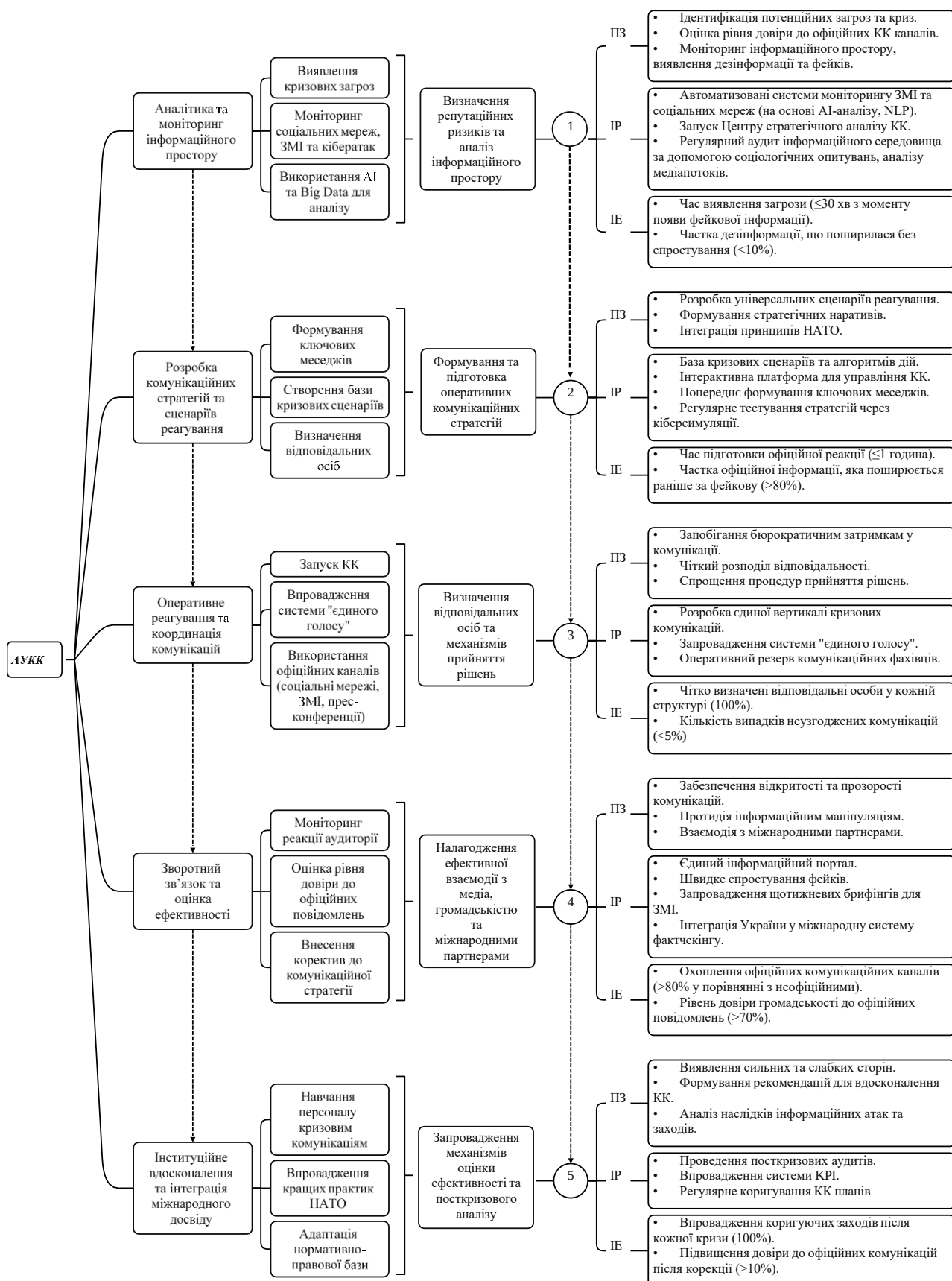
9. Здійснення моніторингу й аналізу дій (в ході комунікації матиме користь безперервне аналізування успішності тих або інших повідомлень, простеження зворотного зв'язку, визнання помилок і розвиток далі з повідомленнями, які покращені).

Впровадження цих змін та доповнень до Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України допоможе створити більш ефективну та злагоджену систему стратегічних комунікацій, здатну оперативно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати якісну взаємодію з громадськістю.

Реалізація запропонованого плану потребувала розробки моделі формування адаптивного управління кризовими комунікаціями на тлі невизначеності, що відображена на рисунку 3.4. Формування адаптивних кризових комунікацій у сфері оборони є складним багаторівневим процесом, що охоплює аналітичну роботу, стратегічне планування, оперативне реагування та постійну оцінку ефективності. Враховуючи важливість

ефективної взаємодії між основними суб'єктами системи стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України, слід зазначити, що розподіл функцій між відповідними структурами забезпечує своєчасне та ефективне інформування суспільства, протидію дезінформації та адаптацію до змінних умов інформаційного середовища. Для досягнення максимальної ефективності запропонованої моделі необхідно розглянути комплексний підхід до її впровадження та практичного застосування.

Важливим етапом у цьому процесі є аналітика та моніторинг інформаційного простору. Військово-політичні загрози, інформаційні атаки, поширення фейкових новин та деструктивних наративів створюють серйозні виклики для оборонної системи. Зокрема, Головне управління розвідки Міністерства оборони України виконує ключову роль у виявленні зовнішніх загроз, аналізі інформаційно-психологічних операцій противника та дослідженні загального медіасередовища. Поряд із цим, Управління інформаційних технологій Міністерства оборони України здійснює технічний моніторинг цифрових комунікаційних каналів, аналізуючи можливі кібератаки та поширення маніпулятивного контенту. Водночас, Відділ координації стратегічних комунікацій та моніторингу проводить систематичну оцінку інформаційного простору України, що дозволяє оперативно визначати рівень ефективності державних комунікаційних ініціатив. Варто зауважити, що всі ці заходи потребують синхронізації між собою та інтеграції із загальними безпековими стратегіями держави.



АУКК - адаптивне управління кризовими комунікаціями

ПЗ - планові завдання; IP - інструменти реалізації; IE - індикатори ефективності

Рис. 3.4. Модель формування адаптивного управління кризовими комунікаціями на тлі невизначеності.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи питання впливу інформаційного середовища на моральний стан військовослужбовців, варто вказати, що Головне управління морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України оцінює рівень стресостійкості особового складу, досліджує наслідки ворожої пропаганди та розробляє механізми її нейтралізації. Втім, ефективність кризових комунікацій не обмежується лише моніторингом, а й потребує чіткого стратегічного планування. Саме Департамент воєнної політики, стратегічного планування та міжнародного співробітництва Міністерства оборони України визначає ключові напрями розвитку стратегічних комунікацій, інтегруючи їх із загальним курсом на євроатлантичну інтеграцію, а помічник начальника Генерального штабу - Головнокомандувача Збройних Сил України зі стратегічних комунікацій координує реалізацію стратегічних комунікацій у межах Збройних Сил України, забезпечуючи їх відповідність загальній інформаційній політиці держави. Враховуючи вищенаведене, впровадження ефективної комунікаційної стратегії має базуватися не лише на аналізі загроз, а й на напрацюванні комплексних механізмів для інформаційної стійкості військових формувань та суспільства в цілому.

Водночас, варто зауважити, що розробка сценаріїв кризових комунікацій потребує залучення міжнародного досвіду, який враховує практики НАТО та провідних держав. Саме Головне управління військового співробітництва та миротворчих операцій Генерального штабу Збройних Сил України сприяє адаптації міжнародних стандартів та забезпечує координацію з іноземними партнерами. Відтак, реалізація стратегічних комунікацій не може обмежуватися лише внутрішніми заходами, а повинна враховувати зовнішні дипломатичні аспекти. У цьому контексті Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України виконує функцію розробки офіційних матеріалів, спрямованих на формування єдиної інформаційної політики держави у сфері оборони. Загалом, важливо, щоб такі матеріали

містили чітко визначені меседжі, які відповідають загальній концепції безпекової політики держави та формували стійкість до інформаційних атак.

Поряд із цим, важливо забезпечити ефективне оперативне реагування на кризові ситуації. Помічник Міністра оборони України (прес-секретар) є офіційним представником Міністерства оборони, який здійснює безпосередню взаємодію з медіа та громадськістю. Водночас, Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України забезпечує комунікацію між військовими структурами та суспільством, зокрема у контексті бойових дій. Варто вказати, що Об'єднаний оперативний штаб Збройних Сил України відіграє ключову роль у координації офіційних повідомлень під час активних бойових операцій, тоді як Командування Сил спеціальних операцій Збройних Сил України забезпечує інформаційний супровід спеціальних місій та операцій.

Розвиток адаптивних кризових комунікацій має ґрунтуватися на комплексному аналізі ситуації, системному впровадженні рішень та залученні всіх ключових суб'єктів державної безпеки. Відповідно, інтеграція інноваційних підходів, включаючи цифрові технології моніторингу та автоматизовані механізми аналізу загроз, сприятиме підвищенню ефективності стратегічних комунікацій. Враховуючи необхідність швидкого реагування, особливу увагу слід приділити забезпеченню гнучкості процедур ухвалення рішень у сфері кризових комунікацій, що дозволить зменшити час реагування на інформаційні виклики та забезпечити стабільність інформаційного простору в умовах воєнної загрози.

Визначення репутаційних ризиків та аналіз інформаційного простору є ключовими аспектами стратегічних комунікацій, що дозволяють прогнозувати, виявляти та нейтралізувати загрози, які можуть впливати на суспільне сприйняття, стабільність та безпеку державних інституцій. Системний підхід до аналізу інформаційного простору має включати кілька основних напрямів: ідентифікацію потенційних загроз та кризових ситуацій,

оцінку рівня довіри до офіційних комунікаційних каналів, моніторинг інформаційного простору для виявлення дезінформації та фейкових новин.

Ідентифікація потенційних загроз та кризових ситуацій повинна здійснюватися на основі глибокого аналізу інформаційних потоків у традиційних та цифрових медіа. Використання автоматизованих систем моніторингу засобів масової інформації та соціальних мереж, зокрема із застосуванням штучного інтелекту та технологій обробки природної мови, дозволяє у режимі реального часу фіксувати появу негативних тенденцій, інформаційних атак та маніпулятивного контенту. Впровадження таких систем дасть змогу аналізувати структуру поширення інформації, визначати джерела та оцінювати ймовірний рівень впливу на цільові аудиторії. Зокрема, автоматизовані алгоритми ідентифікуватимуть ворожі наративи, виявлятимуть координовані кампанії з дезінформації та оцінюватимуть ефективність інформаційних операцій противника.

Водночас, оцінка рівня довіри до офіційних комунікаційних каналів є одним із важливих показників ефективності державної інформаційної політики. В цьому контексті доцільним є застосування методів соціологічних досліджень, спрямованих на виявлення змін у ставленні громадськості до повідомлень державних органів. Регулярний аудит інформаційного середовища за допомогою опитувань, фокус-групових досліджень та контент-аналізу дає змогу визначити рівень довіри до офіційних джерел інформації та виявити потенційні загрози репутації органів влади. Важливо враховувати демографічні та регіональні особливості аудиторій, оскільки рівень довіри до державних комунікацій може суттєво відрізнятися залежно від контексту, рівня доступу до альтернативних інформаційних ресурсів та соціально-економічних умов.

Поряд із цим, особливу увагу слід приділити моніторингу інформаційного простору, що передбачає не лише виявлення фейкових новин, а й аналіз їхнього поширення, впливу на громадську думку та ефективності заходів протидії. Впровадження Центру стратегічного аналізу

кризових комунікацій дозволить оперативно реагувати на інформаційні загрози, координувати дії між різними державними органами та розробляти ефективні антикризові комунікаційні стратегії. Основними функціями Центру мають стати проведення стратегічного аналізу інформаційного середовища, оцінка потенційних ризиків, розробка превентивних заходів для захисту репутації державних інституцій, а також створення механізмів швидкого реагування на інформаційні кризи. Крім того, доцільним є створення єдиного інформаційного реєстру кризових ситуацій, що дасть змогу оперативно аналізувати попередні сценарії розвитку кризових ситуацій, ідентифікувати повторювані шаблони та розробляти рекомендації щодо їхнього запобігання.

Отже ефективна стратегія аналізу інформаційного простору повинна базуватися на взаємодії технологічних, соціологічних та аналітичних підходів. Інтеграція автоматизованих систем аналізу, соціологічних досліджень та стратегічного аналізу дозволяє своєчасно виявляти загрози, реагувати на інформаційні виклики та забезпечувати стабільність інформаційного простору. Впровадження таких підходів сприятиме зміцненню довіри громадськості до офіційних комунікаційних каналів, підвищенню ефективності державної інформаційної політики та запобіганню поширенню деструктивних наративів. Реалізація вищенаведеного потребує впровадження певних змін до діючих нормативно-правових актів, що відображено у таблиці 3.2.

Наступним моментом при реалізації АУКК є формування та підготовка оперативних комунікаційних стратегій, що передбачає розробку універсальних сценаріїв реагування на різні типи криз, формування стратегічних наративів для цільових аудиторій та інтеграцію принципів НАТО в систему комунікацій Збройних Сил України. Впровадження сучасних технологічних рішень та методик дозволяє підвищити ефективність комунікаційних стратегій та зменшити негативний вплив кризових ситуацій на суспільство.

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення для визначення
репутаційних ризиків та аналізу інформаційного простору

Назва документа	Недоліки у контексті реалізації АУКК	Зміни, що пропонується внести
Закон України «Про інформацію»	Відсутність поняття "репутаційний ризик" у контексті КК. Немає механізму оцінки інформаційних загроз та обов'язкового моніторингу інформаційного простору.	Додати поняття "репутаційний ризик" у контексті КК. Запровадити механізм моніторингу інформаційного простору. Встановити відповідальність за поширення дезінформації.
Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»	Не враховує інформаційні атаки як елемент кіберзагроз. Відсутні положення щодо взаємодії державних та приватних структур у сфері інформаційної безпеки.	Розширити визначення кіберзагроз, включивши інформаційні атаки. Запровадити взаємодію державних і приватних структур у сфері інформаційної безпеки.
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку здійснення внутрішнього аудиту в державному секторі»	Не передбачає аудит інформаційної діяльності державних органів. Відсутні критерії оцінки ефективності комунікаційних стратегій.	Доповнити порядок проведення внутрішнього аудиту положеннями щодо аудиту інформаційної діяльності та комунікаційної політики державних органів.
Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України	Не містять методик оцінки репутаційних ризиків, механізмів аналізу інформаційного простору та протидії дезінформації.	Розробити методики оцінки репутаційних ризиків, моніторингу інформаційного простору та аналізу ефективності комунікацій.
Закон України «Про державну таємницю»	Не враховує сучасні інформаційні загрози. Відсутні положення щодо контролю за поширенням інформації, що може використовуватися для дискредитації державних органів.	Переглянути критерії віднесення інформації до державної таємниці, включивши інформаційні загрози. Запровадити контроль за поширенням інформації, що може сприяти дискредитації державних органів.
Закон України «Про рекламу»	Не містить обмежень щодо розповсюдження дезінформаційної реклами. Відсутній механізм швидкого видалення такої реклами.	Ввести заборону на розповсюдження дезінформаційної реклами. Запровадити механізм оперативного її видалення.
Закон України «Про медіа»	Відсутні вимоги до перевірки достовірності інформації перед її поширенням. Немає обов'язку спростування неправдивої інформації.	Встановити вимоги до перевірки достовірності інформації. Запровадити обов'язок спростування неправдивих матеріалів.

Джерело: згруповано автором на підставі зазначених нормативно-правових актів

Загалом, розробка універсальних сценаріїв реагування на кризові ситуації повинна базуватися на аналізі попередніх кризових подій, оцінці потенційних загроз та прогнозуванні можливих варіантів розвитку подій. Використання бази кризових сценаріїв та алгоритмів дій дозволяє створювати чіткі та структуровані плани реагування для різних рівнів державного управління. Такі сценарії повинні включати покрокові алгоритми для комунікацій з громадськістю, взаємодії з медіа та міжнародними партнерами, а також заходи для нейтралізації дезінформації та інформаційних атак. У цьому контексті доцільним є створення централізованої бази кризових сценаріїв, що міститиме стандартизовані протоколи реагування на основні види загроз, починаючи від природних катастроф і закінчуючи гібридними атаками та військовими конфліктами.

Водночас, формування стратегічних наративів для різних аудиторій є важливим аспектом кризових комунікацій. Різні цільові групи, такі як внутрішня аудиторія (особовий склад Збройних Сил України), громадськість, міжнародні партнери та медіа, потребують специфічних комунікаційних підходів. Інтерактивна платформа для управління кризовими комунікаціями з єдиною базою даних для всіх структур дозволить ефективно координувати дії різних суб'єктів інформаційного простору, забезпечуючи узгодженість повідомлень. Вищенаведене сприятиме запобіганню інформаційним розбіжностям, забезпеченню оперативного обміну актуальними даними та узгодженню стратегічних меседжів між відповідними структурами.

Особливу увагу слід приділити попередньому формуванню ключових меседжів, що будуть використані у разі кризи. Важливо, щоб повідомлення були чіткими, достовірними та узгодженими з офіційною позицією держави. Заздалегідь підготовлені ключові меседжі повинні бути адаптовані під різні кризові сценарії, враховувати специфіку національного та міжнародного інформаційного середовища та бути готовими до оперативного поширення через офіційні канали зв'язку. У цьому контексті необхідно визначити відповідальних осіб за комунікацію, забезпечити їх відповідною підготовкою

та тренінгами, а також створити ефективний механізм поширення кризових повідомлень у режимі реального часу.

Важливою складовою є регулярне тестування стратегій через імітаційні навчання та кіберсимуляції криз. Проведення таких навчань дозволяє виявляти слабкі місця у кризових комунікаційних стратегіях, оцінювати ефективність взаємодії між суб'єктами інформаційного простору та відпрацьовувати сценарії реагування на інформаційні атаки. Кіберсимуляції дозволяють тестувати можливі сценарії кібератак, аналізувати їхні наслідки та розробляти ефективні заходи протидії. Такі тренування повинні проводитися на регулярній основі з залученням експертів у сфері інформаційної безпеки, стратегічних комунікацій та кризового менеджменту.

Інтеграція принципів НАТО в систему комунікацій Збройних Сил України є важливим кроком до підвищення рівня ефективності кризових комунікацій та адаптації до міжнародних стандартів. Застосування стандартів НАТО у сфері стратегічних комунікацій передбачає впровадження єдиних підходів до управління інформаційними кризами, забезпечення координації з міжнародними партнерами, а також адаптацію доктринальних підходів до реагування на інформаційні загрози. Варто зазначити, що ефективна реалізація цих підходів можлива лише за умови тісної взаємодії між різними структурами державного управління та регулярного оновлення нормативно-правової бази відповідно до нових викликів інформаційного середовища.

Загалом, формування та підготовка оперативних комунікаційних стратегій є складним та багатогранним процесом, що потребує залучення сучасних технологій, експертного аналізу та чіткої координації дій між різними суб'єктами інформаційного простору. Впровадження централізованої бази кризових сценаріїв, інтеграція інструментів цифрового управління комунікаціями, попереднє формування стратегічних меседжів та регулярне тестування кризових сценаріїв сприятимуть створенню ефективної системи кризових комунікацій, здатної оперативно реагувати на інформаційні виклики та забезпечувати інформаційну безпеку держави.

Впровадження зазначених рекомендацій потребує удосконалення окремих нормативно-правових актів, що відображено у таблиці 3.3.

Наступним моментом при реалізації АУКК є визначення відповідальних осіб та механізмів прийняття рішень у сфері кризових комунікацій є критично важливим для ефективного управління інформаційними загрозами та забезпечення узгодженості державних і військових структур.

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення для формування та підготовки оперативних комунікаційних стратегій

Назва документа	Недоліки у контексті реалізації АУКК	Зміни, що пропонується внести
Закон України «Про інформацію»	Відсутність визначення оперативних комунікаційних стратегій та механізмів їх розробки. Не враховано інтеграцію принципів НАТО у сфері комунікацій.	Ввести визначення "оперативна комунікаційна стратегія". Додати механізм інтеграції стандартів НАТО у державну комунікаційну політику.
Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»	Не включає інформаційну безпеку у контексті стратегічних комунікацій. Відсутні положення про розробку сценаріїв реагування на інформаційні загрози.	Розширити закон положеннями про інформаційну безпеку у контексті стратегічних комунікацій. Запровадити вимоги щодо розробки сценаріїв реагування на інформаційні загрози.
Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України	Доктрина застаріла, не враховує сучасні інформаційні виклики та тенденції. Відсутні детальні механізми інтеграції стандартів НАТО у комунікаційні стратегії.	Оновити доктрину з урахуванням сучасних інформаційних викликів. Визначити механізми адаптації стандартів НАТО до комунікаційних стратегій ЗСУ.
Указ Президента України «Про Стратегію інформаційної безпеки»	Немає конкретних механізмів реалізації оперативних комунікаційних стратегій. Відсутній чіткий розподіл відповідальності між державними органами у сфері комунікацій.	Розробити підзаконні акти для конкретизації механізмів реалізації стратегічних комунікацій. Встановити чіткий розподіл відповідальності між державними органами.
Закон України «Про державну таємницю»	Може обмежувати прозорість комунікацій у кризових ситуаціях. Відсутні положення щодо балансування між захистом державної таємниці та потребою інформування громадськості.	Доповнити положеннями, які дозволять оперативно надавати інформацію громадськості під час криз без порушення режиму секретності. Визначити критерії інформації, яка може бути оприлюднена.

Джерело: згруповано автором на підставі зазначених нормативно-правових актів

Основним завданням у цьому процесі є запобігання бюрократичним затримкам, чіткий розподіл відповідальності між різними інституціями, а також спрощення процедур ухвалення рішень під час кризових ситуацій.

Запобігання бюрократичним затримкам у комунікації вимагає створення чіткої та структурованої системи управління інформаційними потоками. У цьому контексті розробка єдиної вертикалі кризових комунікацій, що включає оперативні штаби на національному та регіональному рівнях, є першочерговим завданням. Така структура дозволяє встановити чітку ієрархію ухвалення рішень, визначити відповідальні центри за кожен рівень управління та забезпечити оперативне реагування на інформаційні виклики. Важливим аспектом функціонування такої вертикалі є створення чітких алгоритмів координації між центральним апаратом Міністерства оборони, Генеральним штабом та регіональними командуваннями, що дозволить уникнути дублювання функцій і втрати часу на узгодження позицій.

Водночас, чіткий розподіл відповідальності між державними органами та військовими структурами є основою ефективного управління кризовими ситуаціями. Запровадження системи "єдиного голосу" забезпечує централізовану комунікацію з громадськістю та запобігає поширенню неперевіраних або суперечливих заяв від різних відомств. Визначені речники отримують повноваження для коментування ситуації у кризових умовах, що дозволяє уникнути інформаційного хаосу та координувати єдину державну позицію. Такий підхід не лише підвищує рівень довіри до офіційних джерел, а й унеможливорює спекуляції та маніпуляції з боку противника або недобросовісних медіа.

Спрощення процедур прийняття рішень у кризових умовах потребує не лише чіткої структури комунікацій, а й підготовки висококваліфікованих кадрів, які можуть діяти в умовах інформаційного тиску. Саме тому необхідно створити оперативний резерв комунікаційних фахівців, які

проходять спеціальну підготовку з кризових комунікацій, інформаційної безпеки та протидії дезінформації. Такий резерв має включати представників військових та цивільних комунікаційних служб, які у разі виникнення кризової ситуації можуть оперативно долучитися до реагування та ефективно координувати інформаційну політику. Крім того, варто створити систему постійного навчання та тренувань для таких фахівців, що дозволить їм підтримувати необхідний рівень кваліфікації та бути готовими до будь-яких сценаріїв розвитку кризової ситуації.

Окремої уваги потребує інтеграція автоматизованих рішень у систему кризових комунікацій. Важливо впровадити технологічні платформи для оперативного обміну інформацією між державними та військовими структурами, що дасть змогу скоротити час на ухвалення рішень і покращити координацію між відповідальними особами. Використання цифрових інструментів для збору, обробки та аналізу інформації дозволить швидко виявляти інформаційні загрози, розробляти стратегії реагування та узгоджувати їх з усіма суб'єктами комунікаційної взаємодії.

Загалом, визначення відповідальних осіб та механізмів прийняття рішень у кризових комунікаціях має базуватися на структурованому та технологічно підкріпленому підході. Впровадження єдиної вертикалі управління кризовими комунікаціями, запровадження системи "єдиного голосу" та формування оперативного резерву комунікаційних фахівців сприятиме значному підвищенню ефективності інформаційної політики держави в умовах кризових викликів. Імплементация вищенаведеного можлива при удосконаленні діючого законодавства, що відображено у таблиці 3.4.

Налагодження ефективної взаємодії з медіа, громадськістю та міжнародними партнерами є ключовим завданням у сфері стратегічних комунікацій. Зазначений процес повинен включати забезпечення відкритості та прозорості комунікацій, протидію інформаційним маніпуляціям та дискредитації, а також тісну взаємодію з міжнародними партнерами. Для

реалізації цих завдань необхідно впроваджувати комплексні механізми інформаційної політики, які враховуватимуть сучасні технологічні рішення, глобальні стандарти та найкращі практики стратегічних комунікацій.

Забезпечення відкритості та прозорості комунікацій є одним із найважливіших чинників зміцнення довіри громадськості до державних інституцій. Для досягнення цього завдання слід створити єдиний інформаційний портал, на якому оновлюватиметься офіційна інформація в режимі реального часу. Такий портал має стати основним джерелом достовірної інформації для громадськості, медіа та міжнародних партнерів. Оперативне оновлення даних, оприлюднення офіційних заяв та роз'яснень дозволить знизити рівень інформаційного вакууму та запобігти поширенню дезінформації. Крім того, на порталі слід передбачити інтерактивні механізми для зворотного зв'язку з громадськістю, що сприятиме підвищенню ефективності державної комунікаційної політики.

Протидія інформаційним маніпуляціям та дискредитації є важливим напрямом у боротьбі з гібридними загрозами. Важливу роль у цьому процесі відіграє швидке спростування фейкової інформації через офіційні Telegram-канали, соціальні мережі та міжнародні медіа. Використання офіційних цифрових платформ для розповсюдження перевірених даних дозволить оперативно реагувати на інформаційні атаки, а також забезпечить ефективну комунікацію з цільовими аудиторіями. Важливим аспектом є також залучення незалежних фактчекінгових організацій, які зможуть підтверджувати достовірність державних повідомлень та спростовувати маніпулятивний контент. Крім того, варто впровадити механізм автоматизованого аналізу соціальних мереж і медіа для швидкої ідентифікації фейкових повідомлень та координації заходів протидії.

Таблиця 3.4

Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення для визначення
відповідальних осіб та механізмів прийняття рішень

Назва документа	Недоліки у контексті реалізації АУКК	Зміни, що пропонується внести
Закон України «Про національну безпеку України»	Відсутність детальних положень щодо організації кризових комунікацій та визначення відповідальних осіб у цій сфері. Нечітко окреслені механізми координації між державними органами та військовими структурами під час криз.	Доповнити закон положеннями, які визначають структуру та функції органів, відповідальних за кризові комунікації. Встановити чіткі механізми координації та обміну інформацією між державними та військовими структурами під час кризових ситуацій.
Закон України «Про державну службу»	Відсутність чіткого розподілу обов'язків та відповідальності державних службовців у сфері кризових комунікацій. Немає визначених процедур швидкого прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях.	Визначити конкретні обов'язки державних службовців щодо кризових комунікацій та встановити відповідальність за їх невиконання. Запровадити спрощені процедури прийняття рішень для державних службовців під час кризових ситуацій.
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Недостатня регламентація ролі органів місцевого самоврядування у кризових комунікаціях. Відсутність механізмів взаємодії між місцевими органами та центральними органами влади під час криз.	Визначити роль та обов'язки органів місцевого самоврядування у сфері кризових комунікацій. Встановити механізми координації та обміну інформацією між місцевими та центральними органами влади під час кризових ситуацій.
Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану»	Відсутність чітких процедур комунікації з громадськістю та ЗМІ під час надзвичайного стану. Немає визначених відповідальних осіб за інформаційне забезпечення у кризових ситуаціях.	Встановити процедури оперативної комунікації з громадськістю та засобами масової інформації під час надзвичайного стану. Призначити відповідальних осіб за інформаційне забезпечення та комунікації у кризових ситуаціях.

Джерело: згруповано автором на підставі зазначених нормативно-правових актів

Взаємодія з медіа та громадськістю також має включати запровадження щотижневих брифінгів для ЗМІ з питань національної безпеки. Регулярне проведення пресконференцій, відкритих зустрічей та інформаційних сесій дозволить забезпечити прозорість процесів у сфері оборони та безпеки. Крім того, такі заходи сприятимуть покращенню координації між державними органами та журналістами, що зменшить ризики поширення недостовірної

інформації. Під час брифінгів мають надаватися актуальні дані про загрози, ситуацію в країні, ухвалені рішення та їхні наслідки. Такий формат роботи забезпечить зростання довіри до офіційних джерел та знизить залежність суспільства від неперевіраних джерел інформації.

Важливим аспектом стратегічних комунікацій є інтеграція України у міжнародну систему фактчекінгу для боротьби з дезінформацією. Залучення України до глобальних ініціатив у сфері протидії фейковим новинам дозволить значно підвищити рівень міжнародної довіри до державних комунікацій. Взаємодія з авторитетними фактчекінговими організаціями сприятиме оперативному розпізнаванню маніпулятивного контенту та його спростуванню на міжнародному рівні. Крім того, це дозволить адаптувати найкращі міжнародні практики для захисту інформаційного простору України та впроваджувати стандарти, що використовуються у провідних країнах світу.

Налагодження ефективної взаємодії з медіа, громадськістю та міжнародними партнерами потребує комплексного підходу, що включає сучасні технологічні рішення, регулярне оновлення інформаційної політики та інтеграцію міжнародного досвіду. Впровадження єдиного інформаційного порталу, використання швидких механізмів спростування фейків, проведення регулярних брифінгів для ЗМІ та інтеграція у глобальні ініціативи протидії дезінформації сприятимуть зміцненню інформаційної безпеки та посиленню міжнародної підтримки України. У таблиці 3.5 відображено напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення у контексті реалізації АУКК за даним напрямом.

Запровадження механізмів оцінки ефективності та посткризового аналізу є невід’ємною складовою АУКК, що дозволяє вдосконалювати інформаційну політику, мінімізувати ризики в майбутньому та підвищувати рівень стійкості до інформаційних загроз. Оцінка ефективності кризових комунікацій повинна базуватися на комплексному підході, що включає виявлення сильних і слабких сторін реалізованих заходів, формування

рекомендацій для їх удосконалення, а також аналіз наслідків інформаційних атак та вжитих контрзаходів.

Виявлення сильних та слабких сторін комунікаційної політики вимагає систематичного аналізу всіх аспектів інформаційного реагування під час кризових ситуацій. Одним із основних інструментів для цього є проведення посткризових аудитів комунікаційної діяльності. Такі аудити дозволяють оцінити ефективність інформаційних кампаній, рівень координації між державними структурами, медіа та міжнародними партнерами, а також адекватність застосованих стратегій протидії дезінформації. Процес посткризового аудиту включає кілька ключових етапів: збір даних про проведені інформаційні заходи, аналіз медіавідгуків, оцінку реакції суспільства та визначення рівня відповідності офіційної комунікації реальним запитам аудиторії. Крім того, аудит має виявити, які комунікаційні інструменти працювали ефективно, а які потребують доопрацювання або заміни.

Формування рекомендацій для вдосконалення кризових комунікацій є наступним кроком після проведення аудиту. Важливо, щоб рекомендації базувалися на чітких висновках та емпіричних даних, отриманих під час аналізу кризових ситуацій. Впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) для стратегічних комунікацій сприятиме стандартизації підходів до оцінки інформаційної роботи.

Доцільно розробити систему індикаторів, які б враховували швидкість реагування, рівень охоплення аудиторії, ефективність спростування фейкових новин, ступінь довіри до офіційних джерел та динаміку змін у суспільному сприйнятті кризових ситуацій. Використання КРІ дозволить створити об'єктивні критерії для оцінки ефективності кризових комунікацій та адаптувати інформаційні стратегії до змінних умов інформаційного середовища.

Таблиця 3.5

Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення для
налагодження ефективної взаємодії з медіа, громадськістю та міжнародними
партнерами

Назва документа	Недоліки у контексті реалізації АУКК	Зміни, що пропонується внести
Закон України «Про інформацію»	Відсутність чітких механізмів взаємодії між державними органами та медіа під час кризових ситуацій. Недостатнє регулювання питань прозорості та оперативності надання інформації громадськості.	Визначити процедури регулярної комунікації між державними органами та медіа, особливо під час криз. Запровадити норми щодо обов'язкового та своєчасного інформування громадськості про важливі події та рішення.
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Обмеженість у доступі до інформації під час надзвичайних ситуацій. Відсутність чітких критеріїв щодо інформації, яка може бути обмежена у доступі.	Встановити чіткі критерії та процедури обмеження доступу до інформації під час кризових ситуацій, забезпечуючи баланс між безпекою та правом громадськості на інформацію. Розробити механізми швидкого надання інформації на запити громадськості та медіа.
Закон України «Про медіа»	Недостатня регламентація відповідальності медіа за поширення недостовірної інформації. Відсутність механізмів співпраці між медіа та державними органами у протидії дезінформації.	Ввести положення щодо відповідальності медіа за поширення фейкових новин та дезінформації. Створити механізми співпраці між медіа та державними органами для оперативного спростування недостовірної інформації.
Закон України «Про основи національної безпеки України»	Відсутність акценту на інформаційну безпеку та протидію інформаційним загрозам. Недостатня увага до співпраці з міжнародними партнерами у сфері інформаційної безпеки.	Доповнити закон положеннями про інформаційну безпеку, включаючи протидію дезінформації та інформаційним атакам. Визначити механізми співпраці з міжнародними партнерами у сфері стратегічних комунікацій та обміну інформацією.
Закон України «Про міжнародні договори України»	Недостатня регламентація процедур укладання міжнародних договорів у сфері інформаційної безпеки та комунікацій. Відсутність механізмів імплементації міжнародних стандартів у національне законодавство.	Ввести положення щодо укладання міжнародних договорів у сфері стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Розробити механізми імплементації міжнародних стандартів та практик у національне законодавство.

Джерело: згруповано автором на підставі зазначених нормативно-правових актів

Аналіз наслідків інформаційних атак та вжитих заходів має ґрунтуватися на детальному дослідженні тактик противника, ефективності

контрзаходів та реакції суспільства. Одним із ключових аспектів цього аналізу є вивчення каналів поширення дезінформації, визначення механізмів її впливу на громадську думку та оцінка ефективності застосованих заходів інформаційної протидії. Доцільно створити централізовану базу даних про інформаційні атаки, в якій фіксуватимуться всі зафіксовані випадки дезінформації, їхні джерела, основні меседжі та масштаби поширення, що дозволить аналізувати загальні тренди та закономірності в інформаційних атаках та сприятиме розробці ефективних стратегій протидії.

Регулярне коригування кризових комунікаційних планів на основі отриманих результатів є завершальним етапом у процесі посткризового аналізу. Важливо не лише виявити проблеми, а й інтегрувати висновки в майбутні комунікаційні стратегії. Кожна криза повинна стати джерелом практичного досвіду, що сприятиме вдосконаленню інформаційної політики та підвищенню її ефективності. Коригування стратегій має включати адаптацію повідомлень до нових викликів, перегляд методів взаємодії з медіа, удосконалення механізмів швидкого реагування та запровадження нових технологічних рішень у сфері інформаційної безпеки.

Ефективна система оцінки кризових комунікацій повинна бути побудована на основі постійного збору та аналізу даних, інтеграції сучасних методів моніторингу та оцінки ефективності, а також регулярного вдосконалення стратегій на основі практичного досвіду. Запровадження посткризових аудитів, використання КРІ та систематичне коригування кризових комунікаційних планів дозволить суттєво підвищити рівень готовності державних структур до інформаційних викликів, мінімізувати репутаційні ризики та забезпечити ефективну комунікацію в умовах кризових ситуацій. Для реалізації запропонованих заходів слід внести певні зміни до нормативно-правового забезпечення, що відображено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення для
запровадження механізмів оцінки ефективності та посткризового аналізу**

Назва документа	Недоліки у контексті теми дослідження	Зміни, що пропонується внести
Закон України «Про основи національної безпеки України»	Відсутність чітких положень щодо проведення посткризового аналізу та оцінки ефективності заходів у сфері національної безпеки.	Доповнити закон положеннями, які зобов'язують відповідні органи проводити посткризовий аналіз дій та комунікацій під час кризових ситуацій. Визначити критерії та показники для оцінки ефективності комунікаційних стратегій у сфері національної безпеки.
Закон України «Про інформацію»	Недостатня регламентація процедур моніторингу та оцінки ефективності інформаційної діяльності державних органів.	Ввести норми, які передбачають регулярний моніторинг та оцінку ефективності інформаційних кампаній та комунікаційних стратегій. Встановити обов'язок державних органів звітувати про результати таких оцінок та впроваджувати рекомендації для покращення комунікацій.
Постанова КМУ «Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань...»	Відсутність специфічних критеріїв для оцінки ефективності комунікаційної діяльності під час кризових ситуацій.	Розробити та включити до порядку спеціальні критерії та показники для оцінки ефективності кризових комунікацій. Встановити механізми збору та аналізу зворотного зв'язку від громадськості та медіа щодо якості комунікацій під час криз.
Указ Президента України №479/2021 «Про запровадження національної системи стійкості»	Недостатня деталізація механізмів посткризового аналізу та оцінки ефективності комунікаційних заходів у рамках національної системи стійкості.	Розробити та затвердити методику проведення посткризового аналізу комунікаційних заходів, спрямованих на забезпечення національної стійкості. Визначити відповідальні органи та посадових осіб за проведення такого аналізу та впровадження його результатів у практику.
Закон України «Про державну службу»	Відсутність вимог щодо підвищення кваліфікації державних службовців у сфері кризових комунікацій та посткризового аналізу.	Ввести обов'язкові програми навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців з питань кризових комунікацій та методів посткризового аналізу. Встановити критерії оцінки ефективності діяльності державних службовців у сфері комунікацій під час та після кризових ситуацій.

Джерело: згруповано автором на підставі зазначених нормативно-правових актів

Проведене дослідження дозволило визначити ключові нормативно-правові недоліки, що обмежують ефективність системи зв'язків з громадськістю та кризових комунікацій в Україні, а також розробити

комплексні зміни, спрямовані на вдосконалення інформаційної політики держави. Аналіз чинного законодавства свідчить про недостатню регламентацію механізмів управління комунікаційними процесами, відсутність чітких стандартів для формування довіри громадськості до державних інституцій, обмеженість інструментів оцінки ефективності комунікаційної діяльності та слабку інтеграцію сучасних технологій у сферу зв'язків з громадськістю.

Запропоновані рекомендації сприятимуть створенню ефективної, відкритої та прозорої системи комунікацій між державними структурами, суспільством, медіа та міжнародними партнерами. Впровадження механізмів стратегічного управління зв'язками з громадськістю дозволить державним органам не лише реагувати на кризові ситуації, а й формувати позитивний імідж, підтримувати довіру суспільства та забезпечувати ефективну взаємодію з населенням на постійній основі. Запровадження інструментів моніторингу інформаційного простору на основі штучного інтелекту, аналізу суспільних настроїв та роботи з репутаційними ризиками дозволить своєчасно ідентифікувати загрози та впроваджувати превентивні заходи.

Оптимізація системи комунікацій передбачає розбудову сучасної нормативно-правової бази, що регламентуватиме формування стратегічних наративів, розробку універсальних сценаріїв взаємодії з громадськістю, оперативне реагування на інформаційні виклики та запровадження технологічно вдосконалених механізмів інформування населення. Запровадження інтерактивних платформ, єдиного інформаційного порталу та регулярних медіа-брифінгів сприятиме покращенню комунікаційної відкритості державних органів, дозволяючи оперативно поширювати офіційну інформацію та забезпечувати прозорість прийняття рішень.

Важливою складовою реформування є створення цілісної структури державних зв'язків з громадськістю із чітким розподілом відповідальності між центральними органами влади, військовими структурами та регіональними комунікаційними підрозділами. Впровадження принципу

єдиної координації інформаційних кампаній запобігатиме хаосу та дезорганізації в комунікаціях, дозволяючи ефективніше взаємодіяти з громадськістю та міжнародними партнерами. Формування кадрового резерву спеціалістів зі стратегічних комунікацій та їхня систематична підготовка гарантуватиме стабільність та високу якість інформаційної роботи державних органів.

Окрему увагу варто приділити механізмам оцінки ефективності зв'язків з громадськістю та кризових комунікацій. Встановлення ключових показників ефективності, впровадження системного моніторингу комунікаційних стратегій та регулярний аудит інформаційної політики дозволять оцінювати рівень довіри суспільства до державних органів, аналізувати успішність комунікаційних ініціатив та оперативно вдосконалювати державну політику в цій сфері. Включення механізмів зворотного зв'язку з громадськістю забезпечить гнучкість та адаптивність комунікаційної стратегії до суспільних запитів.

Удосконалення нормативно-правової бази та запровадження сучасних підходів у сфері зв'язків з громадськістю дозволить не лише ефективно реагувати на кризові ситуації, а й створити сталі механізми взаємодії між державою та суспільством. Запропоноване сприятиме зміцненню репутації державних інституцій, підвищенню рівня довіри громадян до органів влади, посиленню комунікаційної безпеки та забезпеченню активної міжнародної взаємодії у сфері стратегічних комунікацій. Впровадження запропонованих заходів дозволить Україні стати більш стійкою до інформаційних загроз, посилити демократичні принципи відкритості державного управління та забезпечити ефективне формування суспільної довіри через якісну, злагоджену та результативну систему зв'язків з громадськістю.

Висновки за розділом 3

1. Запропоновано шляхи імплементації практичного досвіду армій країн-членів НАТО у систему зв'язків з громадськістю, зокрема: включення до навчальних програм Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка спеціалізованих курсів, які охоплюють сучасні підходи до стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю, аналогічні тим, що викладаються в DINFOS (США); спільні навчання та стажування; впровадження в структурах Збройних Сил України підрозділів, аналогічних секції S-9 в США для координації взаємодії з цивільним населенням, урядовими та неурядовими організаціями; залучення цивільних експертів; розробка інформаційних платформ; використання соціальних медіа; співпраця з НУО та медіа; спільні проекти та ініціативи; розробка систем оповіщення; моніторинг громадської думки; запровадження механізмів для збору та аналізу зворотного зв'язку від населення та партнерів; розробка стратегічних комунікаційних планів. Імплементація цих рекомендацій допоможе створити ефективну систему військових зв'язків з громадськістю в Україні, сприяючи підвищенню довіри населення до Збройних Сил та забезпеченню ефективного реагування на виклики сучасного світу.

2. Надано рекомендації щодо посилення ефективності публічного управління за рахунок зв'язків з громадськістю на прикладі їхньої реалізації у Збройних Силах України, зокрема у сфері удосконалення нормативно-правового механізму : розробити та затвердити нормативно-правові акти, які передбачають обов'язкове проведення аналізу інформаційного простору та оцінки інформаційних впливів; прийняти нормативно-правові акти, що регулюють міжвідомчу взаємодію у сфері стратегічних комунікацій; розробити стратегію міжнародної співпраці у сфері стратегічних комунікацій; розробити методичні рекомендації та інструкції з визначення та аналізу цільових аудиторій; удосконалити Концепцію стратегічних

комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України у контексті кризового планування та управління як одного з елементів системи зв'язків з громадськістю та ін.; у сфері удосконалення організаційного механізму : створення регіональних органів зв'язків з громадськістю; упорядкування статусу фахівців зі зв'язків з громадськістю (прес-офіцерів) як радників командирів (начальників); збільшення чисельності та вдосконалення структури органів зв'язків з громадськістю; запровадження в органах зв'язків з громадськістю посад військовослужбовців сержантського складу та цивільних працівників, які виконуватимуть технічні функції зі збору та обробки інформації (фото-відео операторів, інших технічних спеціалістів та ін.); у сфері удосконалення фінансового механізму : забезпечити адекватне фінансування органів зв'язків з громадськістю для реалізації їхніх завдань на високому рівні; впровадити механізми прозорості та підзвітності витрат на зв'язки з громадськістю; розширювати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, партнерства з приватним сектором, міжнародні донори та благодійні організації; переглянути структуру видатків і оптимізувати їх для більш ефективного використання коштів; розробити довгострокові фінансові плани та прогнози для діяльності органів зв'язків з громадськістю; інвестувати в навчання та розвиток фінансових менеджерів і спеціалістів зі зв'язків з громадськістю; впровадити системи моніторингу та оцінки ефективності фінансових витрат на зв'язки з громадськістю та ін.; у сфері удосконалення кадрового механізму : активізувати роботу щодо підбору та призначення на вакантні посади органів зв'язків з громадськістю (прес-служб) фахівців з відповідною фаховою підготовкою та рівнем освіти; підвищення кваліфікації персоналу зі зв'язків з громадськістю; впровадити досвід США в Україні для удосконалення підготовки спеціалістів зі зв'язків з громадськістю на базі програми Оборонної інформаційної школи Міністерства оборони США (DINFOS) та ін.; у сфері удосконалення *інформаційно-комунікаційного механізму*: забезпечити функціональність мережі каналів комунікації

Збройних Сил України з внутрішньою та зовнішньою аудиторією; створити неформальний канал професійної комунікації між суб'єктами зв'язків з громадськістю на всіх ланках військового управління; впровадити сучасні технології та ін.

3. Сформовано пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази та керівних документів зі зв'язків з громадськістю. З'ясовано, що на сьогоднішній день більш ефективного нормативно-правового регулювання потребує питання розробки кризових інформаційно-комунікаційних планів. З урахуванням висновків про необхідність удосконалення системи кризового планування та управління вважаємо доцільним доповнити Концепцію стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України наступними елементами: розробка детальних планів та алгоритмів дій у кризових ситуаціях; інтеграція міжвідомчої взаємодії у кризових ситуаціях; передбачення регулярних тренінгів та навчань для персоналу, який залучений до кризового планування та управління; розробка оперативних планів реагування на дезінформацію; моніторинг та аналіз інформаційного середовища; розробка комунікаційних стратегій для різних цільових аудиторій; передбачення використання різних каналів комунікації для забезпечення ефективного донесення інформації до кожної групи; інтеграція цифрових платформ та соціальних медіа; створення спеціалізованих мобільних додатків та онлайн-платформ для поширення офіційної інформації та збору зворотного зв'язку від громадян; включення до Концепції положення про необхідність активної співпраці з громадськими організаціями, волонтерськими групами та іншими представниками громадянського суспільства тощо; визначення обов'язків та відповідальності за взаємодію з громадськістю на всіх рівнях командування.

Основні результати, викладені у цьому розділі дисертаційної роботи, опубліковано у авторських працях [49, 50, 51, 53].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розв'язано важливе наукове завдання, яке полягає у науковому обґрунтуванні пріоритетних напрямів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України на основі урахування досвіду армій Альянсу у контексті реагування на виклики повномасштабної війни РФ проти України, відповідно до чого сформульовано такі висновки та рекомендації:

1. Проаналізувавши основні підходи науковців до трактування базових понять у контексті дослідження, запропоновано власне визначення поняття «система зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України», під яким варто розуміти комплекс організаційно-комунікаційних заходів, спрямованих на підтримку відкритого діалогу, взаєморозуміння та співпраці між Збройними Силами та громадськістю з метою забезпечення прозорості та довіри між військовими та цивільними структурами, а також інформування громадськості про поточний стан забезпечення національної безпеки та наявну потребу у залученні громадян до оборони держави в умовах зростаючої глобалізації, технологічного розвитку та поширення збройних конфліктів. З'ясовано роль та місце зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України та публічному управлінні. Так, зв'язки з громадськістю в системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України відіграють важливу роль у сприянні взаєморозумінню, підтримці відкритого діалогу та сприянні взаємному довірі між військовими та цивільними структурами. Ця взаємодія є ключовою для підтримки національної безпеки та стабільності країни. Залучення громадськості до процесів прийняття рішень, інформування її про важливі події та спільні соціальні проекти сприяють зміцненню демократичних цінностей та формуванню позитивного іміджу Збройних Сил у суспільстві. Такий підхід є не лише стратегічно важливим для

забезпечення безпеки країни, але й сприяє зближенню армії та суспільства, що є ключовим аспектом стабільності та розвитку країни.

2. Удосконалено методичний підхід розробки та впровадження комплексної системи стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України шляхом імплементації міжнародного досвіду. Охарактеризовано стратегічні комунікації в арміях країн-членів НАТО та виявлено, що система стратегічних комунікацій НАТО не просто представляє собою ще одну технологічну новинку, але відображає та відповідає на потреби епохи інформації та її виклики. Створення Інституту стратегічних комунікацій виступило важливим кроком у формуванні позитивного іміджу організації, що відповідає її внутрішній структурі, місії та баченню. Зазначені методи та інструменти забезпечують прозорість, оперативність і точність у поширенні інформації, сприяючи підвищенню довіри і підтримки громадськості до НАТО. Розвинуто методичні положення щодо комплексного забезпечення зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України на основі актуалізації сучасних інформаційно-комунікаційних механізмів реалізації стратегічних комунікацій НАТО. Розкрито сутність механізмів реалізації зв'язків з громадськістю під час повсякденної діяльності та участі в операціях. З'ясовано особливості реалізації механізму під час повсякденної діяльності та під час участі в операціях НАТО, зокрема: 1) *використання механізмів реалізації зв'язків з громадськістю під час повсякденної діяльності* має такі особливості: відповідність стандартним процедурам та регламентам НАТО, постійне оновлення політики з урахуванням міжнародного права та вимог безпеки; структурована система комунікаційних підрозділів, що діють відповідно до планів і стратегій Альянсу, регулярна координація між різними відділами; стабільне фінансування PR-діяльності з бюджету НАТО, чіткий розподіл коштів на різні аспекти комунікацій; постійний персонал, що має високий рівень професійної підготовки, регулярне підвищення кваліфікації; регулярне оновлення інформації на офіційних

платформах, використання соціальних мереж, прес-конференції, брифінги; 2) *використання механізмів реалізації зв'язків з громадськістю під час участі в операціях* має такі особливості: швидка адаптація до специфіки операцій, врахування міжнародного гуманітарного права та локальних законодавчих особливостей; створення спеціальних комунікаційних команд для кожної операції, забезпечення гнучкості та швидкості реагування на зміни ситуації; можливе збільшення фінансування на період операцій, спрямоване на покриття витрат, пов'язаних з кризовими комунікаціями та швидким розгортанням ресурсів; залучення додаткових спеціалістів, включаючи експертів з кризових комунікацій та місцевих консультантів, що забезпечує адекватну реакцію на специфічні виклики; інтенсивне використання всіх доступних каналів для оперативного інформування, включаючи мобільні комунікаційні центри, тісна взаємодія з місцевими та міжнародними медіа, що дозволить Україні ефективніше використовувати механізми зв'язків з громадськістю як у повсякденній діяльності, так і під час участі в міжнародних операціях.

3. Запропоновано шляхи імплементації практичного досвіду армій країн-членів НАТО у систему зв'язків з громадськістю. При цьому імплементація досвіду США, як однієї з провідних країн Альянсу, в сфері військових зв'язків з громадськістю в Україні можлива за умови адаптації до місцевих реалій та контексту. Створення централізованої структури для стратегічних комунікацій, розробка узгоджених наративів, тем та повідомлень, а також впровадження системного підходу до координації комунікаційних зусиль забезпечать ефективну взаємодію з громадськістю та підтримку Збройних Сил України. Загальні очікувані результати впровадження двохкомпонентної моделі імплементації досвіду США щодо вдосконалення системи зв'язків з громадськістю включають наступні аспекти: чіткі та узгоджені комунікаційні стратегії сприятимуть підвищенню довіри населення до військових структур; оперативність і скоординованість дій дозволять швидко та ефективно реагувати на

інформаційні загрози та кризові ситуації; забезпечення відкритої та прозорої комунікації сприятиме підвищенню відповідальності військових перед громадськістю; позитивне сприйняття Збройних Сил серед населення та міжнародних партнерів сприятиме зміцненню їхнього іміджу та підтримки.

4. Запропоновано зміни до законодавчих та підзаконних актів, що регламентують організацію інформаційної діяльності, взаємодію державних структур з громадськістю та медіа, механізми запобігання дезінформації, а також заходи з підготовки персоналу у сфері кризових комунікацій. Надано рекомендації щодо посилення ефективності публічного управління за рахунок зв'язків з громадськістю на прикладі їхньої реалізації у Збройних Силах України, зокрема запропоновано удосконалити: *нормативно-правовий механізм*, у контексті чого необхідно : розробити та затвердити нормативно-правові акти, які передбачають обов'язкове проведення аналізу інформаційного простору та оцінки інформаційних впливів; прийняти нормативно-правові акти, що регулюють міжвідомчу взаємодію у сфері стратегічних комунікацій; розробити стратегію міжнародної співпраці у сфері стратегічних комунікацій; розробити методичні рекомендації та інструкції з визначення та аналізу цільових аудиторій; удосконалити Концепцію стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України у контексті кризового планування та управління як одного з елементів системи зв'язків з громадськістю та ін.; *організаційний механізм* через такі аспекти, як : створення регіональних органів зв'язків з громадськістю; упорядкування статусу фахівців зі зв'язків з громадськістю (прес-офіцерів) як радників командирів (начальників); збільшення чисельності та вдосконалення структури органів зв'язків з громадськістю; запровадження в органах зв'язків з громадськістю посад військовослужбовців сержантського складу та цивільних працівників, які виконуватимуть технічні функції зі збору та обробки інформації (фото-відео операторів, інших технічних спеціалістів);

фінансовий механізм через такі аспекти, як : забезпечити адекватне фінансування органів зв'язків з громадськістю для реалізації їхніх завдань на високому рівні; впровадити механізми прозорості та підзвітності витрат на зв'язки з громадськістю; розширювати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, партнерства з приватним сектором, міжнародні донори та благодійні організації; переглянути структуру видатків і оптимізувати їх для більш ефективного використання коштів; розробити довгострокові фінансові плани та прогнози для діяльності органів зв'язків з громадськістю; інвестувати в навчання та розвиток фінансових менеджерів і спеціалістів зі зв'язків з громадськістю; впровадити системи моніторингу та оцінки ефективності фінансових витрат на зв'язки з громадськістю; *кадровий механізм* через такі аспекти, як: активізувати роботу щодо підбору та призначення на вакантні посади органів зв'язків з громадськістю (прес-служб) фахівців з відповідною фаховою підготовкою та рівнем освіти; підвищення кваліфікації персоналу зі зв'язків з громадськістю; Впровадити досвід США в Україні для удосконалення підготовки спеціалістів зі зв'язків з громадськістю на базі програми Оборонної інформаційної школи Міністерства оборони США (DINFOS); *інформаційно-комунікаційний механізм* через такі аспекти, як : забезпечити функціональність мережі каналів комунікації Збройних Сил України з внутрішньою та зовнішньою аудиторією; створити неформальний канал професійної комунікації між суб'єктами зв'язків з громадськістю на всіх ланках військового управління; впровадити сучасні технології.

5. Розроблено модель адаптивного управління кризовими комунікаціями (АУКК), що базується на принципах ситуаційної гнучкості, інтегрованого моніторингу інформаційного простору, централізованого координаційного управління та оцінки ефективності комунікаційних заходів у реальному часі. Запропоновано напрями вдосконалення нормативно-правової бази та керівних документів зі зв'язків з громадськістю. З'ясовано,

що на сьогоднішній день більш ефективного нормативно-правового регулювання потребує питання розробки кризових інформаційно-комунікаційних планів. З урахуванням висновків про необхідність удосконалення системи кризового планування та управління вважаємо доцільним доповнити Концепцію стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України наступними елементами: розробка детальних планів та алгоритмів дій у кризових ситуаціях; інтеграція міжвідомчої взаємодії у кризових ситуаціях; передбачення регулярних тренінгів та навчань для персоналу, який залучений до кризового планування та управління; розробка оперативних планів реагування на дезінформацію; моніторинг та аналіз інформаційного середовища; розробка комунікаційних стратегій для різних цільових аудиторій; передбачення використання різних каналів комунікації для забезпечення ефективного донесення інформації до кожної групи; інтеграція цифрових платформ та соціальних медіа; створення спеціалізованих мобільних додатків та онлайн-платформ для поширення офіційної інформації та збору зворотного зв'язку від громадян; включення до Концепції положення про необхідність активної співпраці з громадськими організаціями, волонтерськими групами та іншими представниками громадянського суспільства тощо; визначення обов'язків та відповідальності за взаємодію з громадськістю на всіх рівнях командування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М. А., Муц Л.Ф., Фурсін Р.І., Олексенко О.О. Використання комунікацій та data-майнінгу як ключових стратегічних ресурсів у публічному управлінні та адмініструванні. *Humanities studies*. 2020. Вип. 3. С. 178-193.
2. Азаренко О., Войтко О., Дівізінюк М. та ін. Узагальнена характеристика стратегічних комунікацій / *Grail of Science*. 2023. № 29. С. 166–173
3. Барило О. Г. Інформація як складова системи державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 2. С. 76-78.
4. Башук А. І. Владні зв'язки з громадськістю як засіб формування іміджу території (на прикладі постконфліктних регіонів). *Інформаційне суспільство*. 2013. Вип. 18. С. 66-70.
5. Берназюк І. М. Основні законодавчі гарантії залучення інститутів громадянського суспільства до системи суб'єктів запобігання корупції. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2016. № 5. С. 42-47.
6. Белікова К. Г., Твердохліб О. С., Потеряйко С. П. Розвиток цивільно-військового співробітництва в Україні. *Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток"*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.2>
7. Білоскурська О. В., Федорчук М.Д. Нормативно-правове регулювання обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина в умовах воєнного стану в Україні. *Правова держава*. 2022. № 46. С. 7-18.
8. Білоус В.С. Зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз) в економічній діяльності. К.:КНЕУ, 2005. 275 с.

9. Бобко Л. О., Мучичко К.Ю. Участь громадськості у процесах оптимізації публічного управління в Україні. Молодий вчений. 2020. № 4(2). С. 388-392.

10. Бутко М. П., М. Ю. Дітковська. Формування інформаційного забезпечення в системі державного управління : монографія. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2010. 244 с.

11. В Україні зараз відбувається битва за майбутнє всієї Європи. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-uarazom/3507481-v-ukraini-zaraz-vidbuvaetsa-bitva-za-majbutne-evropi-zelenskij.html>.

12. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD / уклад. і голов. ред В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.

13. Вербицька А. М., Савченко В.А., Дзюба Т. М., Кацалап В.О. Система стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України. Наука і оборона. 2017. № 1. С. 9-12.

14. Взаємодія Збройних сил України з громадянським суспільством: довідник / [Кравченко Л.О., Нікітюк Т.А., Лукічов В.Л., Арнаутова В.В.]; за заг. ред. Л.О. Кравченко. К., 2021. 48 с.

15. Вичалківська Ю. С. Залучення інституцій громадянського суспільства до здійснення ефективного громадського контролю за діяльністю складових сектору безпеки і оборони України. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 23. С. 132-138.

16. Військове радіо «Армія FM» (ЦТРС Міноборони України). URL: <https://www.armyfm.com.ua>.

17. Військове телебачення України (ЦТРС Міноборони України) URL: <https://www.armyfm.com.ua>.

18. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 1(59). С. 63-71.

19. Войтко О. Модель розповсюдження інформації при реалізації стратегічного нарративу держави. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2021. Т. 41, № 2. С. 47–52.

20. Войтко О. Оцінювання ефективності функціонування системи стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України. Системи управління, навігації та зв'язку. 2018. Вип. 3. С. 97-99.

21. Воронов О. І. Залученість громадянського суспільства до прийняття рішень органами публічної влади. *Право та державне управління*. 2017. № 1. С. 151-157.

22. Галаган Л. Інформаційний потенціал е-урядування в забезпеченні комунікативних зв'язків органів державної влади з громадськістю. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. 2013. Вип. 36. С. 56-74.

23. Гирик М. Участь громадян і громадськості в державному управлінні: правовий вимір. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. Вип. 1. С. 188-199.

24. Головка А. А. Вдосконалення механізмів залучення громадянського суспільства до реалізації політики безпеки у інформаційній сфері України. *Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки*. 2016. № 1-2. С. 86-98.

25. Головка В. В. Громадські експертизи і залучення громадян до проведення експертиз органами виконавчої влади: проблеми адміністративно-правового забезпечення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. 2016. Вип. 6(2). С. 55-59.

26. Гора О. Інформаційні технології як засіб забезпечення виконання рішень Ради національної безпеки і оборони України. Реєстрація, зберігання і обробка даних. 2010. Т. 12. № 3. С. 56–64.

27. Грабильніков А. В. Право громадян України брати участь в управлінні державними справами чи у здійсненні влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2013. Вип. 4. С. 16-21.

28. Гребенюк М. В. Основи стратегічних комунікацій за стандартами НАТО : К.: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2017. 180 с.

29. Григоренко О. І. Сучасний стан правового регулювання залучення громадян до конфіденційного співробітництва з органами внутрішніх справ. Південноукраїнський правничий часопис. 2014. № 2. С. 108-110.

30. Гридчина В. Порівняльний аналіз системи зв'язків з громадськістю збройних сил України та НАТО. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2022. Т. 33 (72), № 1. Ч. 3. С. 249–256.

31. Грищенко І.М., Горбата Л.П. Пріоритетні напрями і шляхи забезпечення інформаційної відкритості в органах публічної влади. Public and municipal administration: theory, methodology, practice: Collective monograph. Riga: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2020. 318 p.

32. Громадська рада при Міністерстві оборони України. Міністерство оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/zvyazki-z-gromadskimi-ta-religijnimi-organizacziyami/gromadska-rada>.

33. Гузенко Т. А., Федорів Т. В., Руденко О. М., Святненко В. В. Інформаційний супровід соціальних ініціатив Президента України. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.

34. Даль Р. Демократія та її критики. Перекл. з англ., 2003. 576 с.

35. Дахова І. І. Участь громадян в управлінні державними справами: питання теорії та практики. Форум права. 2014. № 3. С. 102–109.

36. Дерев'янка С. М. Обмеження політичних прав громадян в умовах воєнного стану: політико-правові підстави. Держава і право. Серія : Політичні науки. 2019. Вип. 83. С. 26-38.

37. Дзюндзюк К. В. Залучення громадян до участі в реалізації концепції розумного міста. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_2_20.

38. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Використання цифрових інструментів для покращення публічних комунікацій з питань сталого розвитку

територіальних громад. Наукові перспективи №4 (46). Серія «Державне управління». Київ. 2024. — С. 145–158.

39. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Інформаційна мобільність як комунікаційний потенціал демократичного розвитку України. Наукові інновації та передові технології. №6 (34). Серія «Управління та адміністрування». Київ. 2024. — С. 102–113.

40. Довбня О. М. Право на участь в управлінні як фактор становлення громадянського суспільства. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Питання політології. 2011. № 949, вип. 18. С. 141-146.

41. Доктрина публічного спілкування. Міністерство оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/content/standarts/doktryna_pyblick_spilk_20200919.pdf.

42. Дорогих С. О. Залучення громадян до законотворчого процесу: деякі підсумки. Інформація і право. 2020. № 1. С. 106-109.

43. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО. URL: http://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf.

44. Драгомирецька Н. М. Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні». Публічне урядування. 2015. № 1 (1). С. 85-96.

45. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

46. Древаль В. Ю. Парламентські слухання як важливий ресурс забезпечення взаємозв'язків органів публічної влади та громадськості у складних умовах сьогодення. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 3. С. 19-22.

47. Дрешпак В. М., Бабаченко Н.В. Комунікативна діяльність служб зі зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування міст республіки

Польща. Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації. 2018. № 3. С. 94-102.

48. Дропа Я. Б., Макаренко У. Б. Сутність і методи фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку України. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(2). С. 91-98.

49. Дурман М.О. Відкриті дані як інструмент інформаційного забезпечення прозорості публічної влади. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. Херсон, 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2017_1_15.pdf.

50. Жутова І.В. Порівняльна характеристика термінів і визначень у сфері стратегічних комунікацій за стандартами НАТО: глосарій. К.: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. 12 с.

51. Задорожна М. І. Зворотній зв'язок як механізм реалізації права громадян на участь у прийнятті управлінських рішень. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 31. С. 250-256.

52. Зарічний О. А. Суспільні передумови реалізації права громадян брати участь в управлінні державними справами. Наше право. 2015. № 1. С. 44-49.

53. Заславська О. О. Проблема залученості особистості до процесу формування громадянського суспільства: український контекст. Гілея: науковий вісник. 2016. Вип. 111. С. 354-359.

54. Заяць Б. Р. Врахування міжнародного досвіду щодо залучення інститутів громадянського суспільства в антикорупційні процеси. Університетські наукові записки. 2019. № 3. С. 322-330.

55. Збірник законодавчих, нормативно-правових та інших актів щодо зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. URL: <https://www.mil.gov.ua/ministry/normativno-pravova-baza>.

56. Зв'язки з громадськістю як елемент стратегічних комунікацій: досвід США: К.: НУОУ імені Івана Черняхівського, 2020. 100 с.

57. Ібрагімова І. Паблік рилейшнз і державне управління. Вісник УАДУ. 2002. № 4. С. 242-247.

58. Ільницький О. В., Ільків Н.В. Юридичний аспект залучення громадян до управління в діяльності органів місцевого самоврядування. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія юридична. 2017. Вип. 2. С. 174-187.

59. Інформаційне агентство АрміяInform. URL: <https://armyinform.com.ua>.

60. Казанжи З. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>.

61. Капштик О. В. Стратегічні комунікації як ефективний механізм протидії гібридній війні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275>.

62. Киричок А. Освіта у сфері зв'язків з громадськістю: міжнародний досвід та українські реалії. Вісник Книжкової палати. 2015. № 12. С. 45-48.

63. Киричок А. Оцінка стану освіти у сфері зв'язків з громадськістю. Етична освіта як складова процесу. Вісник Книжкової палати. 2015. № 10. С. 37-40.

64. Климанська Л. Д., Луцишин Г. І. Практики споживання контенту медіа в сучасному інформаційному суспільстві і формування громадянської культури. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2022. № 2. С. 166–177.

65. Ключко А. М. Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 1. С. 42–51.

66. Козачок С. М. Державна регуляторна політика України в аспекті вирішення проблеми залучення громадян до управління державою. Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 4. С. 65-73.

67. Колісніченко Н. Участь громадян в управлінні територіями у контексті демократичної децентралізації. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 2. С. 98-101.

68. Колосок С. В. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління : автореферат дис. ... канд. наукз держ. управл. : 25.00.01. Київ, 2003. 20 с.

69. Комзюк А. В. Перспективи залучення громадян та їх об'єднань до співпраці з поліцією у сфері забезпечення публічної безпеки і порядку. Право і Безпека. 2017. № 3. С. 71-74.

70. Конаржевська В. І. Досвід збройних сил Німеччини у підготовці майбутніх офіцерів до здійснення стратегічних комунікацій. Педагогіка та психологія. 2018. Вип. 60. С. 186-196.

71. Коновець О. Ф. Масова комунікація: теорії, моделі, технології: навч. посіб. Київ : Абрис, 2007. 266 с.

72. Конституція України // Верховна Рада України. Офіційний сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

73. Координаційна рада з питань розвитку козацтва в Україні. Міністерство оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/zvyazki-z-gromadskimi-ta-religijnimi-organizacziyami/koordinaczijna-rada-z-pitan-rozvitku-kozactva-v-ukraini>.

74. Коржова Т. Зв'язки з громадськістю в контексті пострадянського освітнього простору: тенденції та перспективи. Вісник Книжкової палати. 2019. № 2. С. 11-15.

75. Корчагіна О. В. Нові форми навчання в процесі викладання дисциплін спеціальності «реклама та зв'язки з громадськістю». Науковий вісник Донбасу. 2014. – № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2014_4_7.

76. Костєва Т. Б. Сучасні механізми залучення молоді до розвитку громадянського суспільства. Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. № 13. С. 650-674.

77. Кравченко О. І. Структура моделі інформаційно-комунікаційної культури майбутніх офіцерів збройних сил України. Наукові записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Психолого-педагогічні науки. 2019. № 2. С. 37-44.

78. Кравченко О. І. Експериментальна перевірка ефективності моделі формування інформаційно-комунікаційної культури майбутніх офіцерів Збройних сил України у процесі професійної підготовки. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 14(1). С. 110-114.

79. Кризовий менеджмент в умовах інформаційних загроз як механізм забезпечення національної системи стійкості / С. П. Потеряйко та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 23. С. 119–124. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.23.119> (дата звернення: 12.02.2025).

80. Крутий О. М., Лопатченко І. М. Стратегічні комунікації у публічному управлінні в умовах глобалізації. Державне будівництво. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_4.

81. Курс обміну валют в банках України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/ua>.

82. Кушнір В. О. Огляд формування та розвитку державного механізму зовнішніх комунікацій в міністерстві оборони України та збройних силах України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 95-100.

83. Кушнір В. О. Пропозиції щодо розвитку державного механізму внутрішніх комунікацій в міністерстві оборони України та збройних силах України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_11_14.

84. Кушнір В. О. Пропозиції щодо удосконалення правового механізму з питань стратегічних комунікацій у збройних силах України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_10_9.

85. Кушнір В. О., Іжутова І.В. Особливості процесу створення та функціонування механізмів державного управління у сфері внутрішніх

комунікацій Збройних сил України. Ефективність державного управління. 2021. Вип. 1. С. 81-95.

86. Кушнір О. В. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні. ГО «Стратком». 03.04.2016 р. URL: <http://stratcom.com.ua/ponyattya-ta-sutnist-strategichnih-komunikatsiyi-u-suchasnomu-ukrayinskomu-derzhavotvorenni>.

87. Лемешко О. Формування міжкультурної комунікації в Збройних Силах Іспанії. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогіка. 2018. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2018_4_5.

88. Ліпкан В. А., Попова Т. В. Стратегічні комунікації: словник / за заг. ред. В. А. Ліпкана. Київ: ФОП О.С. Ліпкан, 2016. 416 с.

89. Луцяк В. В., Остапчук А.Д., Бондарчук Я.П. Особливості управління практикою дослідження зв'язків з громадськістю. Економіка АПК. 2020. № 12. С. 89-102.

90. Мазур В. Г. Інноваційні технології як напрям підвищення інформаційної відкритості органів влади та налагодження зв'язків влади із громадськістю. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 135-140.

91. Майко Т. С. Участь територіальної громади в управлінні на місцевому рівні. Актуальні проблеми політики. 2017. Вип. 59. С. 188-197.

92. Макодзеба Т. С., Дужий Р.В., Белов М.А. Трансформація системи інформаційно-пропагандистського забезпечення Збройних Сил України на прикладі внутрішніх комунікацій НАТО. Т. С. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2017. № 1. С. 92-95.

93. Махия Т. Сутність та специфіка діяльності навчальних закладів у сфері зв'язків з громадськістю. Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка. 2017. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adupped_2017_3_22.

94. Методичний посібник з організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Методичний посібник. К. : ГІШ ЗСУ, 2021. 352 с.

95. Мех О. Служби із зв'язків з громадськістю в органах виконавчої і законодавчої влади та місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку України : автореф. дис. ... канд. філол. наук : 10.01.08 «Журналістика». Київ, 2004. 20 с.

96. Миронович Г.А., Колосовська І.І. Зв'язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України як типова модель комунікації у публічному управлінні. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 1(29). С. 57-70.

97. Myronovych H. Institutional support of public relations in the Armed Forces of Ukraine / *Social Studies: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12. P. 145-162. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1757449>

98. Миронович Г. А. Імплементация практичного досвіду армій країн-членів НАТО у вітчизняну систему зв'язків з громадськістю. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 1(18). С. 229-240.

99. Миронович Г.А. Підвищення ефективності публічного управління у сфері зв'язків з громадськістю на прикладі реалізації у Збройних Силах України: перспективи та рекомендації. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. (76/77). С. 100-103

100. Миронович Г. А. Рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління у сфері реалізації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 397-403

101. Миронович Г.А. Стандарти стратегічних комунікацій в арміях країн-членів НАТО / Перспективи розвитку науки і практики публічного управління України в поствоєнний період: матер. наук.-практ. конф. (12 травня 2022 р., м. Львів. НУ «Львівська політехніка, ІНДУ) / за наук. ред. проф. П. М. Петровського. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2022. С.47-49. <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/5/13/news/19575/konfpus12052022nova.pdf>

102. Миронович Г.А. Моніторинг інформаційного простору як одне з завдань зв'язків з громадськістю у єдиній системі стратегічних комунікацій

Збройних Сил України. Проблеми моніторингу інформаційного простору: наук.-практ. вебінар., 28 квіт. 2023 р.: тези доповідей / Міністерство оборони України, НУОУ імені Івана Черняхівського. – К.: НУОУ, 2023. – 104 с. ст. 23-27.

103. Миронович Г.А. Стратегічні комунікації в арміях країн-членів НАТО: досвід і перспективи // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали XX наук.-практ.конф.(18 травня 2023 р., Дніпро). – Дніпро: Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 2023. <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf.php>

104. Миронович Г.А. Внутрішньо-комунікаційна робота як потенційна функція органів зв'язків з громадськістю ЗС України: досвід та стандарти армій НАТО. Збірник матеріалів науково-практичного семінару “Система морально психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни” (м. Київ, 17 лист. 2023 р.). Київ : НУОУ, 2023. С 168. ст.100-103

105. Миронович Г.А., Миронович А.В. Зв'язки з громадськістю в Збройних Силах України як складова управління військами під час російсько-української війни. Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності (за досвідом забезпечення національної безпеки складовими сектору безпеки і оборони у ході російсько-української війни): Збірник тез доповідей науково-практичної конференції (Львів, 29-30 листопада 2023 р.). – Львів: НАСВ, 2023. – 381 с. С. 311.

106. Михайлов М. О. Особливості запровадження організаційно-фасилітативного механізму при залученні громадян до електоральної комунікації. Державне будівництво. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2020_2_8.

107. Міністерство оборони України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.mil.gov.ua>.

108. Мошак О. В. Ефективність правових механізмів залучення громадян до місцевого самоврядування та проблеми становлення локальної

демократії в Україні. Південноукраїнський правничий часопис. 2016. № 2. С. 10-14.

109. Музичук О. М., Комзюк А.Т., Найда В.О. Форми взаємодії підрозділів Національної поліції з громадськістю в умовах воєнного стану. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2023. № 2(2). С. 163-171.

110. Муркович Л. Світова практика залучення громадян до участі в управлінні місцевими справами. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 2. С. 262-269.

111. Новікова Н. Л., Притула К.В. Соціальні мережі як інструмент для органів державної влади для налагодження зв'язків з громадськістю. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5-6. С. 123-127.

112. Нормативно-правове забезпечення. DCAF. URL: <https://securitysectorintegrity.com/uk/стандарти-і-настанови/нормативно-правове-забезпечення/#:~:text=Нормативно-правове%20забезпечення%20—%20це%20правові,угоди%20про%20контроль%20над%20озброєннями>).

113. Олефіренко С. В. Громадські ради при Головних управліннях юстиції як засіб взаємозв'язку з громадськістю. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2014. № 3. С. 124-131.

114. Олійченко І. М., Дітковська М. Ю., Юрченко Ю. Д. Зв'язки з громадськістю в системі державного управління як фактор публічності влади. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 1 (1). С.198-204.

115. Олькіна О. В. Інституціоналізація прав громадян на участь в управлінні державними справами та на свободу об'єднання в контексті інтеграційних процесів. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 327-330.

116. Орлик С., Стежко З. Зв'язки з громадськістю як сфера професійної діяльності в Україні. Соціум. Документ. Комунікація. Серія: : Історичні науки. 2021. Вип. 11. С. 348-367.

117. Островерхова Г. В. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2012. № 6. С. 59-67.

118. Професійна спілка працівників Збройних сил України. URL: <https://www.pspzsu.org>.

119. Палагнюк Ю. В. Механізми залучення громадян до оцінки євроінтеграційної політики: досвід європейських держав для України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_7_14

120. Палагута С. С. Особливості застосування комунікативних технологій щодо зв'язку органів державної влади і громадськості. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 2-1. С. 66-69.

121. Позняк С. І. Концептуальні основи дослідження соціального капіталу як чинника громадянського залучення. Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави. 2012. Вип. 13. С. 75-85.

122. Попова Т. В., Ліпкан В. А. Стратегічні комунікації : словник / за заг. ред. В. А. Ліпкана. К. : ФОП О. С. Ліпкан, 2016. 416 с.

123. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>.

124. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>.

125. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.

126. Про Державний бюджет України: Закон України на відповідні роки. URL: zakon3.rada.gov.ua.

127. Про державну таємницю: Закон України від 21.01.1994 № 3855-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>.

128. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: Міноборони

України; Наказ, Концепція від 22.11.2017 № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>.

129. Про Збройні Сили України: Закон України від 06.12.1991 № 1934-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>.

130. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

131. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України; Стратегія від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>.

132. Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками медіа на час дії правового режиму воєнного стану: Наказ від 03.03.2022 № 73. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS36785>.

133. Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації : Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-19#Text>.

134. Про річні національні програми під егідою Комісії Україна – НАТО: Указ Президента України; Положення, Форма типового документа, Заходи від 24.02.2021 № 72/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/72/2021#Text>.

135. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України; Стратегія від 28.12.2021 № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#n7>.

136. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України»: Указ Президента України від 17.09.2021 № 473/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text>.

137. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України №121/2021 від 25 березня 2021 року від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>.

138. Рада у справах душпастирської опіки при Міністерстві оборони України. Міністерство оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/zvyazki-z-gromadskistyuu/rada-u-spravah-dushpastirskoi-opiki-pri-ministerstvi-oboroni-ukraini/normativni-dokumenty-ta-metodichni-rekomendacii/2014/07/08/konczepczyia-dushpastirskoi-opiki-u-zbrojnih-silah-ukraini>.

139. Рачинська М. Право громадян на участь в управлінні державними справами: умови та межі його реалізації. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2015. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_2_6.

140. Рейда О. А. // The main elements of strategic communication system in NATO // Актуальні проблеми права в умовах сучасних викликів. 2021. С. 120.

141. Рекомендації з планування та організації бою за стандартами НАТО /<https://sprotyvg7.com.ua/lesson/rekomendacii-planuvanya-boyu-nato>.

142. Руїс Мендісаль Л. М. Зв'язки з громадськістю як комунікативний аспект державного управління : автореферат дис. канд. наук з держ. управл. : 25.00.01. Київ, 2001. 16 с.

143. Рябець І. В. Визначення термінів «фахівець із зв'язків із громадськістю» та «майбутній фахівець із зв'язків із громадськістю» у вітчизняному науковому педагогічному просторі. Інноваційна педагогіка. 2020. Вип. 24(2). С. 109-113.

144. Рябець І. В. Передумови становлення професійної підготовки фахівців із зв'язків з громадськістю в Україні. Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. 2014. Вип. 15. С. 168-177.

145. Савков А., Сивак Т. Передумови інституціоналізації стратегічних комунікацій у системі публічного управління України. Вісник Київського

національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2019. Вип. 2. С. 50-63.

146. Сальнікова О. Ф., Кушнір В. О., Чернобай О. Ю. Розбудова системи стратегічних комунікацій: досвід НАТО. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2019/15.pdf.

147. Сальнікова О. Ф., Міщенко В.Б., Шидлюх В.В., Антоненко С.І. Використання технологій стратегічних комунікацій в системі управління Збройними Силами України. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2017. № 3. С. 61-68.

148. Самойленко Т.Г. Механізми реалізації зв'язків із громадськістю в публічному управлінні. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2019. Вип.4. С.67-71. С.70.

149. Семененко В. М., Іващенко А.М., Шидлюх В.В. Організація внутрішніх комунікацій у штабах і підрозділах Збройних Сил України під час виконання завдань у районі операції Об'єднаних сил. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського. 2020. № 1. С. 6-12.

150. Сивак Т. Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проектного підходу. Актуальні проблеми державного управління. 2019. Вип. 3. С. 53-57.

151. Сивак Т. Теоретичний аналіз сутності поняття «стратегічні комунікації» в публічному управлінні. Актуальні проблеми державного управління. 2018. Вип. 3. С. 36-42.

152. Сидорчук О. Залучення ресурсного потенціалу громадянського суспільства до забезпечення соціальної безпеки України. Україна: аспекти праці. 2015. № 2. С. 28-34.

153. Собченко Л. О. Залучення громадян до місцевого самоврядування у контексті сучасних тенденцій публічного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2011. Вип. 4. С. 473-484.

154. Соловійов С. Взаємозв'язок стратегічних комунікацій та мережецентричності в публічному управлінні. Актуальні проблеми державного управління. 2018. Вип. 3. С. 83-87.

155. Соловійов С. Г. Спільність характеристик стратегічних комунікацій та публічного управління. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1-2(1). С. 52-58.

156. Соловійов С. Стратегічні комунікації в публічному управлінні: впровадження в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2016. Вип. 3. С. 93-96.

157. Соляник К. М. Зв'язки з громадськістю в контексті реалізації державної політики України. Державне будівництво. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_15.

158. Софій О. З., Каспрук І.І. Залучення громадян до процесу прийняття рішень органами місцевої влади шляхом використання потенціалу громадських консультацій. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2011. Вип. 6. С. 112-117.

159. Стасишин М. Участь громадськості в ухваленні та реалізації рішень на місцевому рівні: горизонтальне управління. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 4. С. 147-151.

160. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / [Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої]. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.

161. Стратегічні комунікації: [словник] / Т. В. Попова, В. А. Ліпкан / за заг. ред. В. А. Ліпкана. К.: ФОП О. С. Ліпкан, 2016. 416 с.

162. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.

163. Стратком: «Діалог між громадянами та владою як ніколи важливий для втілення реформ» – EUAM Ukraine. *EUAM Ukraine*. URL:

<https://www.euam-ukraine.eu/ua/news/stratcomms-citizen-government-dialogue-is-more-crucial-to-the-reform-process-than-ever-before>.

164. Телерадіостудія Міністерства оборони України «Бриз». URL: <https://www.youtube.com/user/Breeze347>.

165. Толкачов І. Виникнення та становлення прес-служб органів державної влади як основного інструменту здійснення державницького PR. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія, соціологія, філософія. Вип. 11. Ужгород: Говерла, 2009. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/NvuuPSF.2009.11.Tolkachov.pdf>.

166. Традиції демократичного врядування в історії українського державотворення : монографія / авт. кол. В. М. Князєв, Ю. В. Бакаєв, Т. Е. Василевська ; за заг. ред. В. М. Князєва. Київ: НАДУ, 2010. 220 с.

167. Управління стратегічних комунікацій. Міністерство оборони України URL: <https://www.mil.gov.ua/ministry/struktura-generalnogo-shtabu/upravlinnya-strategichnih-komunikacij.html>.

168. Устименко Т. М. Зв'язки з громадськістю як механізм зворотного зв'язку в системі влади та управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 143-148.

169. Харитонюк О. Л. Чеський досвід залучення громадян до участі у місцевому самоврядуванні. Регіональні студії. 2021. № 24. С. 89-93.

170. Цвігун Д. П. Вплив інститутів громадянського суспільства на здійснення публічного адміністрування в умовах воєнного стану в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2023. Вип. 80(1). С. 603-606.

171. Центральне управління цивільно-військового співробітництва. Міністерство оборони України. URL: [https://www.mil.gov.ua/ministry/struktura-generalnogo-shtabu/upravlinnya-czivilno-vijskovogo-spivrobitnicztva-\(j9\).html](https://www.mil.gov.ua/ministry/struktura-generalnogo-shtabu/upravlinnya-czivilno-vijskovogo-spivrobitnicztva-(j9).html).

172. Цимбалюк В. І. Взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства: специфіка в умовах воєнного стану. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2023. № 1. С. 46-54.

173. Черненко Т. В. Пріоритети державної інформаційної політики в умовах гібридної війни. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 4 (37). С. 83–90.

174. Шерешкова І. І. Аналіз та інтерпретація результатів апробації програми розвитку у військовослужбовців Збройних Сил України психологічного самозахисту від негативного впливу медіаперцептивної комунікації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 5. С. 180-193.

175. Шерешкова І. І. Обґрунтування програми емпіричного дослідження особливостей психологічного самозахисту військовослужбовців Збройних Сил України від негативного впливу медіаперцептивної комунікації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 3. С. 174-184.

176. Шморгун Я. О. Реалізація права громадянина на участь в управлінні справами держави. *Молодий вчений*. 2021. № 1(2). С. 246-248.

177. Шнурко Я. В. Підрозділ зв'язків з громадськістю Національної поліції як суб'єкт взаємодії з засобами масової інформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2022. Вип. 71. С. 293-297.

178. Шпак Н., Венгер О. Переваги використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 72. С. 461–467.

179. Шуляк А., Єлова Т. Стратегічні комунікації спецслужб як вектор протидії деструктивним впливам. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*, 2023, №3(17). С. 203-215.

180. Шуляк А. М. Публічна дипломатія та зв'язки з громадськістю як компоненти стратегічних комунікацій ЄС. *Стратегічні комунікації ЄС:*

протидія деструктивним впливам: кол. моногр. / Н. П. Карпчук, Б. М. Юськів, А. М. Шуляк, С. В. Федонюк, Н. О. Шуляк; за заг. ред. Н. Карпчук. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. С. 128-144.

181. Юричина І. А., Лапуєва Н.М. Удосконалення зв'язків з громадськістю в контексті розвитку територіальних громад. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2023. Вип. 2. С. 401-412.

182. Яїцька Д. І. Особливості участі громадян у публічному управлінні в умовах воєнного стану в Україні. Проблеми законності. 2022. Вип. 158. С. 29-46.

183. Яїцька Д. І. Участь громадян у публічному управлінні: міжнародні стандарти та перспективи для України. Теорія і практика правознавства. 2023. Вип. 1. С. 32-49.

184. A-600/1 Zentrale Dienstvorschrift. URL: <https://fragdenstaat.de/anfrage/anfrage-nach-ifg-zu-veranstaltungen-der-bundeswehr-in-schulen-jugendof-fiziere/51303/anhang/A-600-1-V2.pdf>.

185. ACO / ACT Public Affairs Handbook. May 2020. 280 p. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf.

186. Army Public Affairs. U. S. Army. URL: <https://www.army.mil/publicaffairs>.

187. Cornish P., Lindley-French J. and Yorke C. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report. London, 2011. 42 p. URL: <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/24-1436781085.pdf>

188. Decret n 98-641 du 27 juillet 1998 portant creation de la delegation a l'information et a la communication de la defense. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000194116>.

189. Decyzja Nr 47/MON z dnia 26 marca 2019 r. w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej i funkcjonowania sluzby komunikacji społecznej w resorcie obrony narodowej. URL: https://www.dz.urz.mon.gov.pl/zasoby/dziennik/pozycje/tresc-aktow/pdf/2019/03/poz._56_dec._Nr_47-sig.pdf.

190. Defence Education Enhancement Programme (DEEP). North Atlantic Treaty Organization. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_139182.htm
191. Defense Information School. URL: <https://www.dinfos.dma.mil>.
192. Doyle, Kieran, and Tedla Desta // An analysis of Common Security and Defence Policy's (CSDP) strategic communication (StratCom) // J. Pol. & L. Vol.14. 2021. P. 56.
193. Ecole des Metiers de l'Image (EMI). URL: <https://www.ecpad.fr/emi>
194. EU Strategic Communications with a View to Counteracting Propaganda. In-depth Analysis / European Union Institute for Security Studies (EUISS), France. May. 2016. P. 4. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2016/578008/EXPO_IDA\(2016\)578008_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2016/578008/EXPO_IDA(2016)578008_EN.pdf).
195. Gage D. The continuing evolution of Strategic Communication within NATO. The Three Swords Magazine. 2014. № 27. P 53-55.
196. Geoana, Mircea, et al // The future of NATO after the Madrid 2022 summit // Strategy Notebook. Vol. 211. 2022. P. 45-63.
197. Hamilton B. Review on «Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication by James P. Farwell». Washington, DC, Georgetown University Press, 2012. 288 pp.
198. Is NATO ready for cyber war? Fondation recherche strategique. URL: <https://frstrategie.org/en/publications/nato-briefs-series/nato-ready-cyber-war-2021>.
199. Jugendoffiziere und-offizierinnen der Bundeswehr URL: <https://www.bundeswehr.de/de/ueber-die-bundeswehr/jugendoffiziere>.
200. Krasto apsaugos sistemas viesuju rysigaires, 2011, V-1467.
201. Kushnir V., Izhutova I. Strategic communications: current state within security and defence sector // Reality of Politics. Vol. 16. 2021. P. 68-77.
202. Lange K. How & Why the DOD Works With Hollywood. URL: <https://www.defense.gov/News/Inside-DOD/Blog/Article/2062735/how-why-the-dod-works-with-hollywood>.

203. Larsen, Henrik // Adapting NATO to Great-Power Competition // The Washington Quarterly 45.4. 2022. P. 7-26.
204. L'ECPAD. URL: <https://www.ecpad.fr/presentation>.
205. Lukichov V, Nikitiuk T, Kravchenko L. Civil Society in Donbas, Ukraine: Organizations and Activities / Copy-editor: dr Grazvydas Jasutis, Richard Steyne. Geneva (Switzerland): DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance, Design & layout: DTP Studio, 2021. P.1. URL : <https://www.dcaf.ch/civil-society-donbas-ukraine-organizations-and-activities>.
206. Ministry of Defence (United Kingdom). URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence>.
207. Murphy M. Dennis. Strategic Communication Talking the Talk: Why Warfighters Don't Understand Information Operations / Murphy M. Dennis. Center for Strategic Leadership; U.S. Army War College. 2009. May. Volume 4-09. P. 3.
208. NATO Centres of Excellence – NATO Strategic Communications Centre of Excellence. URL: <https://www.act.nato.int/article/nato-stratcom-coe>.
209. NATO StratCom COE. URL: https://stratcomcoe.org/about_us/about-nato-stratcom-coe/5.
210. NATO Strategic Concept in the Shadow of the War // Globsec. URL: <https://www.globsec.org/what-we-do/publications/nato-strategic-concept-shadow-war>.
211. NATO. North Atlantic Treaty Organization. URL: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/index.htm>.
212. NATO's Strategic Communications concept and its relevance for France / Anaïs Reding, Kristin Weed, Jeremy J. Ghez. URL: https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR855z2.html.
213. Paul C. Strategic Communication: origins, concept, and current debates. PRAEGER, Santa Barbara, 2011. 240 p.
214. Presentation Mission Cinema.pdf. Ministere des Armees. URL: <https://www.defense.gouv.fr/portail/mission-cinema/documentation/documentation>

215. Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination, 2001. URL: <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf>.

216. Risso, Linda // Squaring the Circle: The Evolution of NATO's Strategic Communication Since the 1990s // Journal Of Peace And War Studies. 2021. P. 157.

217. Schmid A. Al Qaeda's "Single Narrative" and Attempts to Develop Counter-Narratives / Alex P. Schmid. [ICCT – The Hague Research Paper] URL: <https://counterideology2.files.wordpress.com/2014/02/ap-schmid-al-qaedas-single-narrative-january-2014.pdf>.

218. Science for Peace and Security. North Atlantic Treaty Organization. URL: <https://www.nato.int/cps/en/natolive/78209.htm>.

219. Strategic Communication: The Defence Contribution : Joint Doctrine Note 1/12 [January 2012] URL : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33710/20120126jdn112.

220. Strategic communications and national strategy. Chatham House Report. Retrieved from: <https://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/International%20Security/r0911stratcomms.pdf>.

221. Tatham S.A. Strategic Communication / S.A. Tatham. A Primer Academy of the United Kingdom. 2008. P. 2-14.

222. Zentrum Informationsarbeit Bundeswehr. BUNDESWEHR. URL: <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/streitkraeftebasis/organisation/streitkraefteamt/zentrum-informationsarbeit-bundeswehr>.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1. Миронович Г.А., Колосовська І.І. Зв'язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України як типова модель комунікації у публічному управлінні. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 1(29). С. 57-70.

(Особистий внесок автора: визначено особливості зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України, проаналізовано основні компоненти функціонування стратегічних комунікацій у країнах-членах НАТО, обґрунтовано напрями імплементації стандартів НАТО у діяльність Збройних Сил України, розкрито роль стратегічних комунікацій у публічному управлінні;

Внесок Колосовської І.І.: узагальнено підходи до координації між суб'єктами стратегічних комунікацій, доповнено аналіз стандартів стратегічних комунікацій НАТО, здійснено загальне редагування тексту).

2. Myronovych H. Institutional support of public relations in the Armed Forces of Ukraine / *Social Studies: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12. P. 145-162. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1757449>

3. Миронович Г. А. Імплементація практичного досвіду армій країн-членів НАТО у вітчизняну систему зв'язків з громадськістю. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 1(18). С. 229-240.

4. Миронович Г.А. Підвищення ефективності публічного управління у сфері зв'язків з громадськістю на прикладі реалізації у Збройних Силах України: перспективи та рекомендації. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. (76/77). С. 100-103

5. Миронович Г. А. Рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління у сфері реалізації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 397-403

Наукові публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Миронович Г.А. Стандарти стратегічних комунікацій в арміяхкраїн-членів НАТО / Перспективи розвитку науки і практики публічного управління України в пост воєнний період: матер. наук.-практ. конф. (12 травня 2022 р., м. Львів. НУ «Львівська політехніка, ІНДУ) / за наук. ред. проф. П. М. Петровського. – Львів: НУ «Львівськаполітехніка», 2022. С.47-49.
<https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/5/13/news/19575/konfpus12052022nova.pdf>
2. Миронович Г.А. Моніторинг інформаційного простору як одне з завдань зв'язків з громадськістю у єдиній системі стратегічних комунікацій Збройних Сил України. Проблеми моніторингу інформаційного простору: наук.-практ. вебінар., 28 квіт. 2023 р.: тези доповідей / Міністерство оборони України, НУОУ імені Івана Черняховського. – К.: НУОУ, 2023. – 104 с. С.23-27.
3. Миронович Г.А. Стратегічні комунікації в арміях країн-членів НАТО: досвід і перспективи // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали ХХ наук.-практ.конф.(18 травня 2023 р., Дніпро). – Дніпро: Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 2023. <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf.php>.
4. Миронович Г. А. Внутрішньо-комунікаційна робота як потенційна функція органів зв'язків з громадськістю ЗС України: досвід та стандарти армій НАТО. Збірник матеріалів науково-практичного семінару “Система морально психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни” (м. Київ, 17 лист. 2023 р.). Київ : НУОУ, 2023. - 168 с. С.100-103
5. Миронович Г. А., Миронович А.В. Зв'язки з громадськістю в Збройних Силах України як складова управління військами під час російсько-української війни. Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності (за досвідом забезпечення національної безпеки складовими сектору безпеки і оборони у ході російсько-української війни): Збірник тез доповідей науково-практичної конференції (Львів, 29-30 листопада 2023 р.). – Львів: НАСВ, 2023. – 381 с. С. 311

Довідки про впровадження дисертаційного дослідження



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Мironович
Галини Анатоліївни на тему:
«Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України
з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО»

Результати практичних рекомендацій щодо удосконалених методів функціонування зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України, сформульовані авторкою, послужили підґрунтям для модернізації комунікаційних спроможностей 58 будинку офіцерів, які покликані налагодити та підтримувати належний рівень довіри до нашої установи та поінформованості суспільства про її діяльність.

Надані здобувачкою пропозиції щодо управління кризовими комунікаціями дозволяють суттєво підвищити ефективність необхідних комунікаційних процесів, зумовлених потенційними та реальними викликами й загрозами, що викликані, зокрема, й в умовах правового режиму воєнного стану.

Начальник 58 будинку офіцерів

полковник

Дмитро БУЧКО



11 В/К



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ
УКРАЇНИ

ВІЙСЬКОВА ЧАСТИНА
А0780

Код 24981468

« 21 » 02 2025 р.

№ 173/135/НС

79008, м. Львів,
вул. Лисенка 12

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження Миронович Галини
Анатоліївни на тему «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у
Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО»

Засвідчую, що результати вказаного дисертаційного дослідження
послужили підґрунтям для врахування при підсиленні комунікаційних
спроможностей військової частини А0780, що дає змогу налагодити та
підтримувати належний рівень довіри між органами військового управління та
громадськістю.

Пропозиції авторки дисертаційного дослідження дають можливість
підвищити ефективність інформаційно-комунікаційних процесів в інтересах
реалізації стратегічних комунікацій в інтересах військової частини А0780,
зокрема, що стосується організації зв'язків з громадськістю.

Командир військової частини А0780
генерал-майор

Борис ГЕНОВ

Виконавець:
полковник Владислав Назаркевич
тел.: +380977143067



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»
Іван ДЕМІДОВ
«02» 2025 р.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Миронович Галини Анатоліївни на тему: «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО», представленій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток смарт-спеціалізації «креативні індустрії» у Львівській області»

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, д. т. н. Небесного Р. В. та членів: завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к. т. н. Лазько Г. В., в. о. заступника начальника планово-фінансового відділу Фаст І. І. та завідувача кафедри адміністративного та фінансового менеджменту д.е.н., проф. Подольчака Н. Ю. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи аспірантки кафедри АФМ Миронович Г.А. використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток смарт-спеціалізації "креативні індустрії" у Львівській області» (номер державної реєстрації № 0123U100401). Зокрема, Миронович Г.А. обґрунтувала шляхи оптимізації нормативно-правового, організаційного, фінансового, кадрового та інформаційно-комунікаційного механізмів, метою чого є створення систематизованого та ефективного підходу до взаємодії військових структур з громадськістю, пошук оптимальних шляхів комунікації, взаєморозуміння та співпраці між складовими Сил безпеки і оборони та громадськістю, а також забезпечення більш ефективного вирішення завдань національної безпеки та оборони, зокрема в межах надання інформаційних послуг у Львівській області.

Голова комісії:
начальник НДЧ
д. т. н., ст. досл.

Роман НЕБЕСНИЙ

Члени комісії:
зав. відділу науково-організаційного супроводу
наукових досліджень
к. т. н.

Галина ЛАЗЬКО

В. о. заст. нач. ПФВ

Ірина ФАСТ

зав. каф. АФМ
д.е.н., проф.

Назар ПОДОЛЬЧАК



0003014

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lpnu.ua

12.02.2025 № 67-01-197

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Миронович Галини Анатоліївни на тему:

**Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з
урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО»,
у навчальному процесі**

Основні положення та результати дисертаційної роботи Миронович Г. А. на тему: «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисциплін: «Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування») та «Адміністративний менеджмент у публічних та приватних фінансах» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»).

Зокрема, у навчальному процесі застосовуються такі результати дисертаційної роботи Миронович Г.А., як:

- визначення фінансового забезпечення одним із механізмів реалізації зв'язків з громадськістю під час повсякденної діяльності та участі в операціях, зокрема за стандартами НАТО;
- використання інноваційних технологій для підвищення прозорості та ефективності фінансового забезпечення, в тому числі використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління бюджетами і витратами;
- застосування програмно-цільового підходу до визначення обсягів фінансових і матеріально-технічних ресурсів;
- інвестування в навчання та розвиток фінансових менеджерів і спеціалістів зі зв'язків з громадськістю (Тема 2 «Сутність та зміст інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств»;
- система моніторингу та оцінки ефективності фінансових витрат на зв'язки з громадськістю (Тема 8 «Фінансовий ринок»).

Проректор
з науково-педагогічної роботи та інформатизації

д.т.н., проф.

Павло ЖЕЖНИЧ

Виконавць: Наталія Дядюльчак, 03.07.2025-22-06

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник начальника Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного з навчальної роботи

полковник

О. КРАСЮК

« 6 » 2024 року

А К Т

про реалізацію матеріалів дисертаційного дослідження аспіранта адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» Миронович Галини Анатоліївни «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО» у навчальному процесі Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного

Комісія у складі:

голови: зав. кафедрою гуманітарних наук, пр. ЗСУ Каляєва А.О.

членів: працівника ЗС України Виздрика В.С.
 працівника ЗС України Вишневської С.М.
 працівника ЗС України Зінкевича Р.Д.

у період з « 10 » травня 2024 року до « 23 » травня 2024 року

розглянула матеріали дисертаційної роботи Миронович Г.А. «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО»;

навчально-методичні матеріали, в яких впроваджені матеріали дисертаційної роботи Миронович Г.А. кафедри гуманітарних наук «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО».

Встановила:

1. Результати дисертаційного дослідження використані у дисципліні, що викладаються на третьому (магістерському рівні вищої освіти) у дисципліні **«Основи медіа культури»**

для спеціальностей: 034 Культурологія.

спеціалізацій: Військова культурологія.

у темах:

Тема 1. Теоретичні засади медіа культури

Заняття 1. Теоретичні аспекти феномена медіа культури

Питання 3. Функції медіа культури.

Тема 1. Теоретичні засади медіа культури

Заняття 4. Особливості інформаційного суспільства.

Питання 2. Інформаційні ресурси та інформаційно-комунікаційні технології як складові інформаційного суспільства.

Тема 1. Теоретичні засади медіа культури

Заняття 8. Інформаційне суспільство і комунікація.

Питання 3. Особливості масової комунікації.

Тема 2. Методологічні аспекти медіа культури

Заняття 2. Глобалізація та медіа.

Питання 2. Медіа культура в умовах світового інформаційного простору

Тема 2. Методологічні аспекти медіа культури

Заняття 3. Використання ЗМІ у сучасних культурних практиках

Питання 2. Особливості сучасних інформаційних ресурсів.

Питання 3. Загрози світовому медіа середовищу.

2. Матеріали дисертації Миронович Г.А. «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО» вважати впровадженими (реалізованими) в освітньому процесі Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного.

Голова комісії:

Пр.ЗСУ

А. Каляєв

Члени комісії:

працівник ЗС України

В. Виздрик

працівник ЗС України

С. Вишневська

працівник ЗС України

Р. Зінкевич Р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Тимчасово виконуючий обов'язки
начальника Військового інституту
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка



Олексій АНДРІЯШ

А К Т

про реалізацію матеріалів дисертаційного дослідження аспіранта
адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту
адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»

МИРОНОВИЧ Галини Анатоліївни

**«Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України
з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО»**
у навчальному процесі Військового інституту КНУ імені Тараса Шевченка

Комісія у складі: голови - полковника ПОПКОВА Б.О., членів: тимчасово виконуючий обов'язки начальника кафедри військової журналістики капітана А.В. ГУДЗЬ, працівника ЗС України ЮРИЧКО А.В., працівника ЗС України ГРИДЧИНІ В.В. у період з « 10 » травня 2024 року до « 23 » травня 2024 року розглянула матеріали дисертаційної роботи МИРОНОВИЧ Г.А. «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО»;

навчально-методичні матеріали, в яких впроваджені матеріали дисертаційної роботи МИРОНОВИЧ Г.А. кафедри гуманітарних наук «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО».

Встановила:

1. Результати дисертаційного дослідження використані у дисципліні, що викладаються на другому (бакалаврському рівні вищої освіти) у дисципліні **«Теорія і практика військової журналістики»**

для спеціальностей: 061 Журналістика.

спеціалізацій: Військова журналістика.

у темах:

Тема 1. Теоретичні засади медіа культури

Заняття 4. Особливості інформаційного суспільства.

Питання 2. Інформаційні ресурси та інформаційно-комунікаційні технології як складові інформаційного суспільства.

Тема 1. Теоретичні засади медіа культури

Заняття 8. Інформаційне суспільство і комунікація.

Питання 3. Особливості масової комунікації.

Тема 2. Методологічні аспекти медіа культури

Заняття 2. Глобалізація та медіа.

Питання 2. Медіа культура в умовах світового інформаційного простору

Тема 2. Методологічні аспекти медіа культури

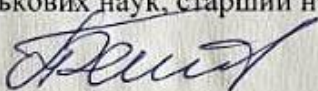
Заняття 3. Використання ЗМІ у сучасних культурних практиках

Питання 2. Особливості сучасних інформаційних ресурсів.

Питання 3. Загрози світовому медіа середовищу.

2. Матеріали дисертації МИРОНОВИЧ Г.А. «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО» вважати впровадженими (реалізованими) в освітньому процесі Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Голова комісії:

кандидат військових наук, старший науковий співробітник
полковник  Борис ПОПКОВ

Члени комісії:

капітан



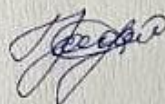
Анна ГУДЗЬ

кандидат філологічних наук, доцент
працівник ЗС України



Андрій ЮРИЧКО

кандидат наук із соціальних
комунікацій, доцент
працівник ЗС України



Вікторія ГРИДЧИНА

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА
ФРАНКА

Факультет журналістики
Кафедра теорії і практики журналістики



ЗАТВЕРДЖУЮ

Р. В. Демчук
декан факультету журналістики
«24» 06 2024 року

АКТ

про реалізацію матеріалів дисертаційного дослідження аспіранта
адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту
адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»

Миронович Галини Анатоліївни

«Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з
урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО» у навчальному процесі
факультету журналістики Львівського національного університету

«24» червня, 2024 р.»

Комісія у складі:

голови: в.о. завідувача к-ри теорії і практики журналістики
доц. М.В. Лозинського, членів: доц. Ю.П. Васьківського, доц. І.М. Скленера

у період з «19» червня 2024 року до «21» червня 2024 року
розглянула матеріали дисертаційної роботи
Миронович Галини Анатоліївни «Удосконалення системи зв'язків з
громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-
членів НАТО» та навчально-методичні матеріали, в яких впроваджені матеріали
вищезгаданої дисертаційної роботи та **встановила:**

1. Результати дисертаційного дослідження використані у таких
дисциплінах для спеціальності 061 Журналістика, що
викладаються на бакалаврському рівні вищої освіти:

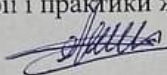
«Бренд-блдинг в системі маркетингових комунікацій»

Бренд-менеджмент у ЗМІ

2. Матеріали дисертації Митронович Галини Анатоліївни «Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО» вважати впровадженими (реалізованими) в освітньому процесі у Львівському національному університеті імені Івана Франка.

Голова комісії:

в.о. завідувача кафедри теорії і практики журналістики
доц. М.В. Лозинський



Члени комісії:

доц. Ю.П. Васьківський



доц. І.М. Скленар

