

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.17 — 18.124

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ З ПИТАНЬ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У МІНІСТЕРСТВІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

*V. Kushnir,
PhD in Public Administration, doctoral student of department of strategic communications of the educational
and research center of strategic communications in the sphere of national security and defense,
National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Kyiv*

PROPOSITION FOR IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM ON STRATEGIC COMMUNICATIONS IN THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE

У статті запропоновано шляхи удосконалення організаційного механізму стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України. Визначено завдання запропонованому організаційному механізму стратегічних комунікацій, а саме: директорату інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій Міністерства оборони України. Визначено та конкретизовано основні завдання і функції, права для здійснення повноважень і завдань, місце в організаційно-штатній структурі Міністерства оборони України, взаємодія з іншими структурними підрозділами, а також відповідальність керівництва за діяльність підрозділу. Також у статті наголошено на необхідності створення механізму дій у період врегулювання кризових ситуацій. Для забезпечення порядку організації кризових комунікацій під час надзвичайних та кризових ситуацій та ліквідації їх наслідків у Міністерстві оборони України запропоновано створити окрему "Інструкцію про організацію кризових комунікацій", яка стане гарною основою для роботи відповідальних посадових осіб у сфері стратегічних комунікацій щодо попередження і врегулювання складних кризових ситуацій, що дозволить істотно скоротити час на прийняття рішень та домогтися успіху у інформаційному протистоянні.

Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, яка була затверджена Наказом Міністерства оборони України № 612 від 22.11.2017 року, визначає одну із головних проблем, яка потребує розв'язання — належне навчання співробітників кризових та стратегічних комунікацій та стратегічного планування.

Кожна кризова ситуація потужно впливає на життєдіяльність Збройних Сил України, а іноді навіть загрожує виконанню завдань за призначенням. З огляду на це керівникам органів військового управління, військовим посадовим особам необхідно розуміти природу, ознаки, основні етапи розвитку криз, а також знати особливості комунікацій у кризовий період. З огляду на те, що кризова ситуація дуже швидко потрапляє у інформаційний простір і стає загальновідомою, потрібна і швидка організація реагування на кризові виклики. Тому до належної організації дій під час кризових ситуацій потрібно готуватися заздалегідь.

In the article the ways of improvement of the organizational mechanism of strategic communications are offered in the sector of safety and defence of Ukraine. Certainly task the offered organizational mechanism of strategic communications, namely to direktorat of informative policy and strategic communications of Ministry of defense of Ukraine. Basic tasks and functions are certain and specified, rights for realization of plenary powers and tasks, place in to organizationally regular to the structure of Department of defense of Ukraine, cooperating with other structural subdivisions, and also responsibility of guidance for activity of subsection. Also in the article it is marked the necessity of

creation of the unique base, where analytical information will be accumulated on questions strategic communications, and also crisis communications, got as a result of activity of state organizational mechanisms of department. Such database will become beautiful basis for work of responsible public servants in the field of strategic communications in relation to warning and settlement of difficult crisis situations, which will allow substantially to shorten time on making decision and score a success in informative opposition.

Conception of strategic communications of Department of defense of Ukraine and Armed Forces of Ukraine that is ratified order department of defense Ukraine №612 from 22.11.2017 year determines one of main problem, that need decision, — proper studies employee crisis and strategic communication and strategic planning.

Every crisis situation mightily influences on the vital functions of the Armed Forces of Ukraine, and sometimes even threatens to implementation of tasks on purpose. Taking into account it is necessary to understand nature, signs, basic stages the leaders of organs of military management, soldiery public servants.

the main stages of crisis development, as well as to know the features of communications in a crisis period. Given that the crisis situation very quickly enters the information space and becomes well known, it is necessary to quickly respond to crisis challenges. It is necessary to prepare in advance for the organization of actions during crisis situations.

Ключові слова: державні механізми стратегічних комунікацій, сектор безпеки і оборони України, інформаційна політика, інформаційне протидіювання.

Key words: state mechanisms of strategic communications, sector of safety defensive of Ukraine, informative policy, informative opposing.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ АБО ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Реалії сьогодення вказують на актуальність наукового супроводу процесу розбудови стратегічних комунікацій в державі і зокрема для сектору безпеки і оборони України, оскільки головною метою Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України є визначення шляхів формування національних безпечових і оборонних спроможностей, що дадуть змогу відновити територіальну цілісність України у межах міжнародно визнаних кордонів України, гарантувати мирне майбутнє України як суверенної і незалежної, демократичної, соціальної, правової держави, а також забезпечити створення національної системи реагування на кризові ситуації, своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх загроз національній безпеці, гарантування особистої безпеки, конституційних прав і свобод громадянина, забезпечення кібербезпеки, оперативне спільне реагування на кризові та надзвичайні ситуації [1]. Беззаперечним є той факт, що це неможливо без ефективної взаємодії складових сектору безпеки і оборони України, зокрема у Міністерстві оборони України. Саме тому одним із основних напрямів розвитку сектору безпеки і оборони України є створення, впровадження системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони та її удосконалення з урахуванням досвіду держав-членів НАТО [1; 2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЦЬОЇ ПРОБЛЕМИ

Теоретико-методологічні засади стратегічних комунікацій досліджуються у працях провідних вітчизняних

вчених: Д.В. Дубова, Є.О. Романенко, Т.В. Попової, В.А. Ліпкана та ін. [3—5]. Проблематика розробки державних механізмів стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України, на жаль, на сьогодні знаходиться на стадії започаткування, однак можна стверджувати, що активно у цьому напрямі працюють у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України [6].

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у наданні пропозицій щодо шляхів удосконалення державних механізмів стратегічних комунікацій у складових сектору безпеки і оборони України, зокрема у Міністерстві оборони України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У дослідженні, присвяченому державним механізмам стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України, зокрема у Міністерстві оборони України, автор пропонує під організаційним механізмом стратегічних комунікацій розуміти створення Директорату інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій Міністерства оборони України, основною ціллю якого є участь у формуванні, координації та моніторингу реалізації державної інформаційної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері, забезпечення формування системи стратегічних комунікацій та визначення шляхів її становлення та розвитку в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та Державній спеціальній транспортній службі як складової загальнодержавної системи стратегічних комунікацій та координації діяльності суб'єктів стратегіч-

них комунікацій Міністерства оборони України, Збройних Сил України та Державній спеціальній транспортній службі. Зазначений підрозділ повинен мати такі завдання:

- участь у формуванні державної інформаційної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері;
 - визначення засад державної інформаційної політики та стратегічних комунікацій з питань національної безпеки у воєнній сфері;
 - координація, контроль та методичне керівництво і процесі реалізації завдань стратегічних комунікацій Міністерства оборони України, Збройних Сил України та Державної спеціальної транспортної служби;
 - координація діяльності уповноважених структурних підрозділів Міністерства оборони, Збройних Сил України та Державної спеціальної транспортної служби щодо реалізації стратегічних комунікацій та взаємодії з відповідними структурними підрозділами інших органів державної влади за напрямом стратегічних комунікацій;
 - виконання завдань щодо інформаційно-аналітичної діяльності в інтересах національної безпеки і оборони, аналіз моніторингу інформаційного простору, виявлення потенційних та реальних загроз національній безпеці у воєнній сфері;
 - оцінювання результатів реалізації державної інформаційної політики в Міністерстві оборони України, Збройних Сил України та Державної спеціальної транспортної служби за показниками досягнення визначених цілей, підготовка пропозицій щодо її продовження, перегляду або коригування;
 - організація донесення достовірної інформації до особового складу у Міністерстві оборони України, Збройних Сил України та Державній спеціальній транспортній службі та громадськості;
 - здійснення у межах повноважень міжнародного співробітництва за напрямом стратегічних комунікацій з відповідними органами іноземних держав і міжнародними організаціями;
 - організація взаємодії з українськими та іноземними засобами масової інформації з питань оборони.
- Відповідно до наданих повноважень доцільно покласти на посадових осіб Директорату наступні обов'язки:
- готувати пропозиції керівництву Міністерства оборони України щодо формування пріоритетів, цілей та першочергових проектів державної інформаційної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва у мирний час та особливий період та стратегічних комунікацій;
 - розробляти концепції, стратегії, методичні рекомендації, настанови, інструкції, плани роботи та інші документи, спрямовані на розвиток стратегічних комунікацій Міністерства оборони України, Збройних Сил України та Державної спеціальної транспортної служби;
 - брати участь у підготовці особового складу Міністерства оборони України, Збройних Сил України та Державної спеціальної транспортної служби стосовно питань стратегічних комунікацій;
 - розробляти проекти законодавчих та інших нормативно-правових актів щодо засад стратегічних комунікацій та державної інформаційної безпеки у воєнній сфері;

— здійснювати аналіз проектів нормативно-правових актів за напрямком діяльності та проводити їх експертну оцінку;

— здійснювати консультації із причетними сторонами з метою залучення їх до формування державної інформаційної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері;

— організовувати роботу спільно з іншими структурними підрозділами доктринальних документів, спрямованих на реалізацію засад державної інформаційної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері та у сфері стратегічних комунікацій;

— надавати методично-консультативну допомогу структурним підрозділам Міністерства оборони України, Збройних Сил України та Державної спеціальної транспортної служби під час реалізації ними державної інформаційної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері;

— координувати та організовувати взаємодію з дорадчо-консультативними органами, громадськими організаціями, узагальнювати результати дорадчої та консультативної підтримки з питань реформ за напрямом діяльності Директорату;

— здійснювати координацію заходів із впровадження принципів та підходів, прийнятих у країнах НАТО;

— здійснювати аналіз інформаційних загроз та джерел їх виникнення, проводити контент-аналіз публікацій, оцінювати вплив на громадську думку матеріалів у засобах масової інформації та соціальних мережах;

— взаємодіяти із Навчально-науковим центром стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони Національного університету оборони України імені Івана Черняховського у питаннях розробки та запровадження навчальних програм за напрямом стратегічних комунікацій;

— вивчати та узагальнювати європейський досвід та досвід держав-членів НАТО у сфері стратегічних комунікацій з метою впровадження у вітчизняній практиці;

— здійснювати координацію діяльності структурних відомчих підрозділів щодо реалізації інформаційної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері;

— розробляти та впроваджувати рекламні та просвітницькі компанії та співпрацювати із відповідними підрозділами у зазначеному напрямку;

— брати участь у прогнозуванні результатів досягнення стратегічних цілей оборонної реформи;

— брати участь у заходах за напрямом публічної дипломатії за напрямом діяльності Директорату;

— організовувати та брати безпосередню участь у тренінгах, навчаннях, брифінгах, прес-конференціях, інформаційних компаніях з питань державної інформаційної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері.

Однією із важливих проблем у сфері стратегічних комунікацій залишається належна організація механізму дій у період кризових та надзвичайних ситуацій.

Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, яка була затверджена Наказом Міністерства оборони України № 612 від 22.11.2017 року, визначає одну із головних проблем, яка потребує розв'язання — належному на-

вчання співробітників кризових та стратегічних комунікацій та стратегічного планування [4].

Організація кризових комунікацій передбачає створення системи комунікацій — послідовності дій, які у загальному вигляді відображають особливості встановлення і функціонування ефективної системи кризових комунікацій, а також плану з її розгортання у період кризи [4].

Фахівці зі стратегічних комунікацій Міністерства оборони України мають унікальний досвід врегулювання кризових ситуацій, набутий за роки збройної агресії Російської Федерації проти України.

Передумовою до виникнення ситуації кризового характеру, зазвичай є подія, про яку через ЗМІ стає відомо суспільству. Іноді самі мас-медіа стають джерелом розвитку кризової ситуації. Взаємодія державних інституцій з громадськістю та ЗМІ під час криз характеризується як "кризові комунікації". Організація кризових комунікацій передбачає створення послідовності дій, що мають завданням оперативне і послідовне встановлення і функціонування ефективної системи кризових комунікацій, а також плану з їх розгортання під час кризи [5].

Основна мета кризових комунікацій полягає в захисті учасників кризи від загроз для їх репутації, а іноді для подальшого існування. Більшість вірогідних кризових ситуацій фізичного характеру відома військовому керівництву, сценарії подолання описані та закладені у відповідні плани. Готовність до реалізації таких планів є штатною. Кожна кризова ситуація інформаційного характеру є нештатною, негативно впливає на діяльність військ (сил) та іноді навіть загрожує зривом виконання завдань за призначенням. Одним з основних завдань системи стратегічних комунікацій є кризові комунікації. Як правило, кризові комунікації містять три етапи: підготовку до кризи, реагування на кризові ситуації і подолання їх наслідків. Їх послідовність та обсяг виконуваних завдань залежить від масштабу, соціального значення та характеристик залучених цільових аудиторій, ліміту часу на підготовку та багатьох інших об'єктивних умов.

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

Оскільки криза створює нестандартні умови, ускладнюють раціональне осмислення ситуації та вибір адекватної стратегії, то спілкування з громадськістю має ґрунтуватися на оперативному поширенні повідомлень, що відповідають очікуванням та потребам цільової аудиторії, враховувати специфіку самої ситуації та особливості професійної поведінки ЗМІ [6].

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

Для забезпечення порядку організації кризових комунікацій під час надзвичайних ситуацій та ліквідації її наслідків у Міністерстві оборони України було б доречно згідно "Інструкції про організацію кризових комунікацій". Інструкцією передбачити алгоритм дій особового складу, який входить до системи реагування у випадку кризи в рамках дій стратегічних комунікацій. У разі виникнення надзвичайних ситуацій, масштабних подій, випадків, які можуть викликати резонанс у суспільстві (далі — кризові ситуації), для ефективного реагування на них у інформаційному просторі, разом із відповідальними посадовими Об'єднаним оперативним штабом Збройних Сил України (далі ЗСУ) негайно інформувати керівництво підрозділів відповідальних за інформаційну діяльність у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

Для оперативного інформування громадськості про подію, не пізніше години після надходження інформації про кризову ситуацію до чергової служби Об'єднаного оперативного штабу, створити антикризову групу, до складу якої ввести представників підрозділів відповідальних за інформаційну діяльність у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, а також інших посадових осіб, до сфери відповідальності яких належить кризова ситуація. Не пізніше однієї години після створення антикризової групи, створюється оперативна група з інформування, до складу якої входять спікери, відомчі журналісти та відеоператори. Антикризова група відповідатиме за забезпечення безперебійного інформування громадськості та засобів масової інформації шляхом надання коментарів, розміщення інформації на офіційних сайтах та поширення у соціальних мережах та координацію роботи оперативної групи з інформування. Особи, відповідальні за напрямками, щогодини надаватимуть інформацію про стан справ до антикризової групи, а у разі різкої зміни обстановки — негайно. Оперативна група з інформування має перебувати у безпосередній близькості до розташування району розгортання подій.

Оперативна група з інформування відповідальна за організацію роботи з журналістами на місці подій, забезпечення оперативного висвітлення кризової ситуації шляхом надання коментарів та фото-, відео-матеріалів з місця подій.

Посадові особи, до сфери та району відповідальності яких належить кризова ситуація, повинні забезпечувати безперешкодний доступ оперативної групи з інформування до інформації, сприяти збору інформації та її оперативному та достовірному висвітленні.

Перший коментар стосовно кризової ситуації має бути наданий відповідальною особою за напрямком не пізніше однієї години після надходження інформації на чергову службу Об'єднаного оперативного штабу Збройних сил України.

Командири та начальники, у сфері та районі відповідальності яких розгортається кризова ситуація, повинні сприяти роботі представників засобів масової інформації.

Зважаючи на різноманітність сучасних викликів і загроз, неможливо передбачити, яка саме криза і коли може відбутися, але діяти під час кризової ситуації по-

трібно готуватися заздалегідь. Механізм регулювання кризових ситуацій має бути опрацьованим у теорії та на практиці. А саме:

- підготувати алгоритм дій у період кризової ситуації;
- мати заздалегідь підготовлену діяти у кризових ситуаціях команду спеціалістів, бажано із практичним досвідом роботи;
- необхідно бути вчасно поінформованими про виникнення кризової ситуації, а отже заздалегідь продумати та підготувати працюючу систему оповіщення про кризові ситуації,
- вчасно (інколи протягом години) скликати антикризову групу та підготувати план щодо подолання кризи, враховуючи специфіку ситуації;
- вчасно погодити план основних заходів із безпосереднім керівництвом, а також необхідність залучення до можливих коментарів вищого керівництва;
- за необхідністю створити оперативну групу з інформування на місці події для забезпечення організації роботи із журналістами та місцевим населенням;
- створити систему вчасного інформування усіх спеціалістів, задіяних у заходах із врегулювання кризи, у перебігу подій;
- забезпечити вчасне оперативне інформування населення через засоби масової інформації;
- у разі виникнення затяжної кризи забезпечити систематичне оновлення інформації через відомчі джерела надходження інформації (сайти, соціальні мережі, радіо) та через засоби масової інформації;
- у ході проведення заходів знаходити час на їх оцінювання та вчасне корегування;
- після завершення заходів із врегулювання кризової ситуації обов'язково провести детальний аналіз та внести зміни у алгоритм дій у разі зауважень.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Отримані результати свідчать, що ситуація із науковим супроводом процесу розбудови стратегічних комунікацій в Україні складається неоднозначно. Безпекі виклики змушують дослідників активно шукати рішення в цій сфері в інтересах національної безпеки і оборони, однак єдиного підходу до зазначеної проблеми у сфері стратегічних комунікацій не існує. Наразі можна стверджувати, що у сучасному світі інформаційний простір все більше розглядається як сфера ведення бойових дій, а стратегічні комунікації є основоположними елементами у системі інформаційного протистояння України. При цьому постійно зростає вплив громадської думки і суб'єктивного фактора керівництва на підготовку, планування заходів, хід і результат військових операцій, а збиток, нанесений противнику на ідеологічному фронті, може істотно перевищити пряму вигоду, отриману в ході військових дій. Раціонально використовуючи інформаційні та людські ресурси, набутий унікальний досвід, можна ефективно впливати на громадську думку, саме тому, використання запропонованих шляхів вдосконалення державних механізмів стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони

України є необхідною умовою для досягнення перемоги у гібридній війні з країною-агресором.

Література:

1. Указ Президента України "Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України" від 04.03.2016 № 92/2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016#Text>
2. NATO Strategic Communications Centre of Excellence in Riga, Latvia [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.stratcomcoe.org/history>
3. Дубов Д.В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації / Д.В. Дубов // Стратег. пріоритети. — 2016. — № 4 (41). — С. 9—23.
4. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: затв. наказом Міністерства оборони України від 22.11.2017 № 612 [Електронний ресурс]. URL: http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/612_nm_2017.pdf
5. Основи стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони. Навчальний посібник. Національний університет оборони України ім. Черняховського; Київ — 2020 [Електронний ресурс]. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua>
6. Косар Л. та колектив проекту ЄCAssociation4U "Комунікаційний інструментарій для державних службовців", Міністерство інформаційної політики; Київ-2018 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: URL: <https://eu-ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf>

References:

1. President of Ukraine (2016), Decree "On the Concept of Development of the Security and Defense Sector of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016#Text> (Accessed 15 Sept 2020).
2. NATO (2019), "Strategic Communications Centre of Excellence in Riga, Latvia", available at: <https://www.stratcomcoe.org/history> (Accessed 15 Sept 2020).
3. Dubov, D.V. (2016), "Strategic communications: problems of conceptualization and practical implementation", *Stratoh. Priorytety*, vol. 4 (41), pp. 9—23.
4. Ministry of Defense of Ukraine (2017), The Concept of Strategic Communications of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine, available at: http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/612_nm_2017.pdf (Accessed 15 Sept 2020).
5. Natsional'nyj universytet oborony Ukrainy im. Cherniakhovskoho (2020), "Fundamentals of strategic communications in the field of national security and defense", available at: <http://stratcom.nuou.org.ua> (Accessed 15 Sept 2020).
6. Kosar, L. (2018), "Communication tools for civil servants", available at: <https://eu-ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf> (Accessed 15 Sept 2020).

Стаття надійшла до редакції 21.09.2020 р.