

Роман Михайлович Штонда  
Юлія Олександрівна Черниш  
Юрій Олександрович Процюк  
Ірина Робертівна Мальцева

Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації, Київ, Україна

## СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ, ДОСВІД ПАРТНЕРІВ

На сьогоднішній день на перший план в Україні виходить протистояння в інформаційному просторі. Агресія проти України, що проявилась у “гібридній” війні, потребує сучасних та дієвих заходів та способів протидії. З кожним роком ці заходи та способи все більше набувають поширення у військовій думці і практиці. Інструментом для реалізації цих ідей та думок виступають стратегічні комунікації. Стратегічні комунікації перед усім стають інструментом гармонізації тем, ідей, образів та дій. Вони передбачають діалог і підхід до побудови відносин на основі уважного ставлення до культурних та історичних особливостей, місцевих способів ведення справ та виявлення місцевих лідерів думок. Особливої ваги зазначене набуває саме зараз, у період коли в державі відбувається диверсифікація контенту, загострюється битва за інформаційні ресурси. Стратегічні комунікації необхідно спрямовувати на підірив авторитету противника способом підтримки своїх дій зі сторони місцевого населення ворогуючої сторони, своєї держави та світової спільноти.

**Ключові слова:** стратегічні комунікації, “гібридна” війна, стандарти НАТО.

### Вступ

На сьогоднішній день вже чотири роки минуло з того часу як відбулась окупація окремих районів Донецької та Луганської областей (ОРДЛО), а також анексія Росією українського Криму, розпочалась збройна агресія Росії проти України. У геополітичному контексті — чотири роки російської військової інтервенції проти України оголили вразливі місця у системі міжнародної безпеки.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на тривалу інформаційну агресію проти України, пошук ефективних шляхів забезпечення власної інформаційної безпеки триває. Слід зазначити, що успішним прикладом такої діяльності є Організація Північноатлантичного договору (НАТО) та Сполучені Штати Америки (США), які розглядають стратегічні комунікації у якості важливого інформаційного інструменту захисту та реалізації своїх інтересів.

Мало хто з високо-посадовців України розуміє, що стратегічні комунікації необхідно спрямовувати на підірив авторитету противника, шляхом підтримки своїх дій зі сторони місцевого населення ворогуючої сторони, своєї держави та світової спільноти. Разом з тим панування Росії в інформаційному просторі Криму та ОРДЛО з кожним роком тільки зростає та набуває кругового характеру (рис. 1).



Рис. 1. Дії Росії в інформаційному просторі

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розвитку стратегічних комунікацій знайшли своє відображення в таких виданнях як [1-5, 9, 10].

**Метою статті** є аналіз видань, керівних документів та їх пропозицій щодо розвитку стратегічних комунікацій, надання рекомендацій для побудови дієвих стратегічних комунікацій в Україні.

### Виклад основного матеріалу дослідження

В світі відбувається стрімке формування інформаційного суспільства. Головною його особливістю є те, що стратегічним ресурсом стає інформація, яка здатна взаємодіяти не тільки з матеріальним, а й з духовним світом людини.

Україна знаходиться в стані неоголошеної, так званої “гібридної” війни на ОРДЛО. Суть “гібридної” війни полягає у тому, що одна домінуюча група управління створює необхідні умови для підкорення іншої соціальної групи, при цьому не встановлюючи повний контроль над суверенітетом та територією. “Гібридна” війна, яку розв’язано проти демократії ведеться одразу на декількох “фронтах” одним з яких є, інформаційний. Основним засобом виступає застосування інформації, а забезпечуючим елементом силові компанії [1,4].

І хоча інформаційна складова “гібридної” війни застала Україну практично зненацька, ці ідеї набули поширення у військовій думці і практиці. Нажаль, Україна отримала досвід у протистоянні інформаційній агресії. Інструментом для реалізації цих ідей та думок і виступили стратегічні комунікації.

В новій редакції Воєнної доктрини України зазначено, *стратегічні комунікації* – 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.

Не пройшло і декілька років, як тема

стратегічних комунікацій досягла популярності серед силових структур. Стратегічні комунікації перед усім стали інструментом гармонізації тем, ідей, образів та дій. Вони передбачають діалог і підхід до побудови відносин на основі уважного ставлення до культурних та історичних особливостей, місцевих способів ведення справ та виявлення місцевих лідерів думок [2-4].

Західний світ під стратегічними комунікаціями розуміє поєднання всіх інформаційних спроможностей держави для дій в інформаційному просторі, який в даний час для України, став однією із арен збройного протиборства.

Особливої ваги зазначене набуло саме зараз, у період, коли в державі відбувається диверсифікація контенту, загострюється битва за інформаційні ресурси. Не випадково стаття 41 Воєнної доктрини України чітко визначає, що забезпечення інформаційної складової воєнної безпеки України здійснюватиметься шляхом запровадження ефективної системи стратегічних комунікацій у діяльності органів сектору безпеки і оборони. Згідно “Доктрини інформаційної безпеки України” стратегічні комунікації визначено як: 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. Активними діями з боку керівництва держави, за останній період, став Указ Президента України від 15 травня 2017 року, яким введено в дію рішення Ради національної безпеки та оборони України “Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)”. Слід зазначити, що за останні декілька років це вже п’ятий Указ Президента України про санкції, але вперше до списку потрапили російські соціальні мережі (“ВКонтакте”, “Однокласники”, інтернет-портал “Яндекс” та інші) телерадіокомпанії, ІТ-компанії та виробники програмного забезпечення [6-8].

Можливо, саме через брак уваги до теми стратегічних комунікацій і недослідженість її в науковій площині наша держава і виявилась неспроможною вчасно відвернути від себе агресію й відповісти на сучасні загрози, зокрема «гібридну» війну.

Для повного розуміння змісту стратегічних комунікацій, потрібно чітко з’ясувати складові інформаційної сфери, в яких реалізується державна політика, пропонується використовувати наступний розподіл сфер:

- сфера інформаційної безпеки;
- сфера електронного урядування;
- сфера розвитку інформаційного суспільства;
- сфера інформатизації;
- сфера захисту прав і свобод людини і громадянина;

сфера функціонування та розвитку медіапростору.

Відповідно до наведеного вище, можливо виділити компоненти системи стратегічних комунікацій, ефективне поєднання яких допоможе сформулювати концепцію протидії “гібридній” війні. В якості зразка приведемо стандарти НАТО:

зв’язки з громадськістю (Public Affairs and Military Affairs);

публічна дипломатія та військові заходи у підтримку публічної дипломатії (Public Diplomacy and

Military Support to Public Diplomacy);

зв’язки із ЗМІ (Press and Media);

інформаційні заходи міжнародного військового співробітництва (International Military Cooperation);

цивільно-військове співробітництво (CIMIC);

дії в кіберпросторі, включаючи соціальні мережі;

залучення ключових лідерів до проведення інформаційних заходів (Key Leaders Engagement);

внутрішня комунікація (роботу з особовим складом/внутрішній PR);

інформаційні операції (Information operation);

психологічні операції (PSYOPS);

інформування про ситуацію (Visual Info/Situation Awareness) та документування подій на полі бою(Combat Camera);

розвідувальне забезпечення проведення інформаційних заходів;

показ дій військ (Show of Force);

введення в оману (MILDEC);

безпека операцій (Operation Security);

фізичний вплив (Physical Attack);

протиборство в електромагнітному просторі (EMW) [4, 5, 9].

Разом з тим фахівці США з вивчення стратегічних комунікацій зазначають, що інформаційні заходи не мають підмінити собою іншу необхідну роботу в районі кризової ситуації. Вони приводять таке цікаве співвідношення: успішні стратегічні комунікації засновані на 80% реальних дій і лише на 20% слів [10].

Серед військових США сьогодні спостерігається уточнення термінології сфери стратегічних комунікацій. Зокрема, в контексті збройного протиборства введені в обіг такі терміни як:

інформаційний простір (Information Environment);

командирська комунікаційна синхронізація (Commander’s Communication Synchronization);

військові комунікаційні спроможності та дії (Military Communication Capabilities and Activities);

інформаційні спроможності (Information-related capabilities).

Активно розвивається теорія та практика інформаційних операцій, яка охоплює такі основні інформаційні спроможності як:

електронне протиборство (Electronic Warfare);

операції в кіберпросторі (Cyberspace Operations);

операції військової інформаційної підтримки (Military Information Support Operations);

введення в оману (Military Deception);

заходи щодо впливу (Influence Activities);

безпеку операцій (Operations Security);

розвідувальне забезпечення інформаційних операцій (Intelligence).

Військові США свого часу пройшли через певні проблеми, які на сьогодні спостерігаються і у нас. Зокрема, у межах оборонного відомства США, кілька років тому мала місце гостра дискусія щодо сутності стратегічних комунікацій та розподілу повноважень, яка навіть набула ознак внутрішньовідомчого конфлікту. Головною причиною була позиція фахівців сфери зв’язків з громадськістю (Public Affairs), які не дуже хотіли втрачати певну “монополію” на інформаційний простір та штучно гальмували розвиток стратегічних комунікацій в широкому контексті. Тому з метою визначення єдиних підходів (у т.ч. термінології) та уникнення дублювання повноважень (а фактично “перетягування ковдри”) міністром оборони США було прийнято відповідне рішення (“Secretary of Defense Memorandum”,

“Strategic Communication and Information Operations in the DoD”, January 25, 2011). Цим документом між іншим було визначено виведення питань стратегічних комунікацій з повноважень підрозділу по зв’язкам з громадськістю (Public Affairs) та покладення основної відповідальності на одного з заступників міністра оборони [10].

На рівні збройних сил дії в інформаційному просторі інтегровані в загальну систему підготовки і проведення операцій. Станом на 2017 рік головний документ щодо планування застосування збройних сил США “Joint Publication 5-0. Joint Planning” включає відповідний розділ – “Commander’s Communication Synchronization”. Розвитку та деталізації цієї теми присвячено окремий нормативний акт - “Joint Doctrine Note 2-13. Commander’s Communication Synchronization”.

Для власне практичної роботи в органах військового управління зазвичай створюється робоча група з комунікаційної синхронізації “Commander’s Communication Synchronization” (так звана “CCSWG”).

Не слід забувати, що “інформаційна складова” застосування збройних сил інтегрована в загальнодержавну систему інформаційного впливу, в якій основним гравцем визначено Державний департамент США. А основним нормативним актом з цього питання є “US National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication”. Не випадково у військових офіційних документах підкреслюється, що в районі проведення операцій відповідний командувач синхронізує свою інформаційну діяльність з заходами дипломатичного відомства держави.

В Державному департаменті це питання також підняте на найвищій рівень – до заступника керівника Держдепартаменту з питань публічної дипломатії та зв’язків з громадськістю. До його повноважень віднесені такі сфери як міжнародна освітня, академічна та професійна політика обміну, міжнародна культурна дипломатія, міжнародна інформаційна політика, зв’язки з громадськістю, зарубіжна громадська думка, міжнародне цивільне мовлення уряду США. Як ми бачимо, вони всі мають чітке “інформаційне забарвлення”. Цікаво, що зазначеній посадовій особі підпорядковуються такі важливі профільні “інформаційні підрозділи” як:

бюро освітніх та культурних зв’язків (Bureau of Educational and Cultural Affairs);

бюро по зв’язкам з громадськістю (Bureau of Public Affairs);

бюро міжнародних інформаційних програм (Bureau of International Information Programs);

### Література

1. Інформаційні виклики гібридної війни: контент, канали, механізми протидії: К.: НІСД, 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua). 2. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://goal-int.org>. 3. Ліпкан В.А. Сутність гібридної війни проти України /В.А. Ліпкан// Імперативи розвитку цивілізації, №2, 2015. 4. Ліпкан В.А. Роль стратегічних комунікацій в протидії гібридній війні проти України /В.А. Ліпкан// 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://goal-int.org>. 5. Черниш Ю.О. Стратегічні комунікації – механізм протидії інформаційним війнам /Ю.О. Черниш, Р.М. Штонда, І.Р. Мальцева// Збірник матеріалів VIII НПК Національної академії СБУ, 2017 с. 232, 233. 6. Указ Президента України від 24.09.2015 р. № 555/2015. Воєнна доктрина України.

офіс політики, планування та ресурсів (Office of Policy, Planning and Resources);

глобальний центр залучення (Global Engagement Center).

Як окрема виконавча структура функціонує “Broadcasting Board of Governor” (“BBG”), яка є ефективним інструментом інформаційної роботи за кордоном з боку уряду США [10].

### Висновки й перспективи подальших досліджень

Потрібно розуміти, що стандарти НАТО адаптовані під багатонаціональну структуру і підтримку своїх військових формувань в різних державах. На сьогоднішній день, маючи реалізовані стандарти державами членами НАТО, Україна може впроваджувати їх в суспільстві, але з врахуванням захисту національних інтересів держави у сучасних реаліях сьогодення.

Разом з тим ми бачимо, що в США триває активний розвиток організаційних структур інформаційного впливу. Ця проблематика майже невичерпна і надзвичайно цікава, тому досвіду діяльності старих та нових структур інформаційного протистояння США найближчим часом будуть присвячені окремі публікації.

Але у будь-якому випадку є очевидним, що американський досвід корисний і заслуговує нашої уваги щонайменше по напрямкам виявлення та оперативного реагування на інформаційні загрози, нормативно-правового регулювання дій в інформаційному просторі, розвитку необхідних організаційних структур, діяльності державних установ і військових формувань в інформаційному просторі та через інформаційний простір.

Окрім того, впровадження системи стратегічних комунікацій потребує проведення наукових досліджень на системному рівні та адаптації нормативно-правової бази України.

Для України існує дуже багато причин активно просувати свої інтереси за кордоном, бути присутніми в світовому інформаційному просторі, захищати власне інформаційне поле. Інакше ми не зможемо бути суб’єктом формування порядку денного в регіоні та у відношенні нашої власної держави. В умовах інформаційної агресії проти України така діяльність є надскладною. Але у будь-якому випадку наші урядові інституції разом з структурами громадянського суспільства мають пройти цей шлях та стати успішними. Відповідно, урахування кращих практик наших зарубіжних колег дозволить прискорити ці процеси та уникнути певних помилок.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua). 7. Указ Президента України від 29.12.2017 р. № 47/2017. Доктрина інформаційної безпеки України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua). 8. Указ Президента України від 28.04.2017 р. № 133/2017. Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua). 9. Процюк Ю.О. Шляхи розвитку стратегічних комунікацій у військовій сфері /Ю.О. Процюк, С.М. Островський, Р.М. Штонда// Збірник матеріалів VIII НПК Національної академії СБУ, 2017 с. 102, 103. 10. Попова Т. Стратегічні комунікації, досвід США: успішні стратегічні комунікації засновані на 80% реальних дій. /Т. Попова// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://site.ua>.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ, ОПЫТ ПАРТНЕРОВ

*Роман Михайлович Штонда  
Юлия Александровна Черныш  
Юрий Александрович Процюк  
Ирина Робертовна Мальцева*

*Военный институт телекоммуникаций и информатизации, Киев, Украина*

*На сегодняшний день на первый план в Украине выходит противостояние в информационном пространстве. Агрессия против Украины, которая проявилась в "гибридной" войне, нуждается в современных и действенных мероприятиях и способах противодействия. С каждым годом эти мероприятия и способы все больше получают распространения в военной мысли и практике. В качестве инструмента для реализации этих идей и мыслей выступают стратегические коммуникации. Стратегические коммуникации перед всем становятся инструментом гармонизации тем, идей, образов и действий. Они предусматривают диалог и подход к построению отношений на основе внимательного отношения к культурным и историческим особенностям, местным способом ведения дел и выявления местных лидеров мыслей. Особенный вес отмеченное приобретает именно сейчас, в период когда в государстве происходит диверсификация контента, заостряется битва за информационные ресурсы. Стратегические коммуникации необходимо направлять на подрыв авторитета противника способом поддержки своих действий со стороны местного населения враждующей стороны, своего государства и мирового сообщества.*

*Ключевые слова: стратегические коммуникации, "гибридная" война, стандарты НАТО.*

STRATEGIC COMMUNICATIONS, EXPERIENCE OF PARTNERS

*Roman M. Shtonda  
Yulia A. Chernish  
Yurii O. Protsiuk  
Irina R. Maltseva*

*Military Institute of Telecommunications and Information, Kyiv, Ukraine*

*For today on the first plan in Ukraine opposition goes out in informative space. Aggression against Ukraine that showed up in "hybrid" war needs modern and effective events and methods of counteraction. With every year these events and methods get all more distribution in a military idea and practice. As an instrument strategic communications come forward for realization of these ideas and thoughts. Strategic communications before everything become the instrument of harmonization of themes, ideas, characters and actions. They envisage a dialogue and going near relationship-building on the basis of attentive attitude toward cultural and historical features, local methods of conducting business and exposure of local leaders of ideas. The special weight the marked acquires exactly now, in a period when there is diversification of content in the state, a battle becomes sharp for informative resources. Strategic communications must be sent to injury of authority of opponent by the method of support of the actions from the side of local population of quarreling side, state and world community.*

*Keywords: strategic communications, "hybrid" war, standards of NATO.*

References

1. Informative calls of hybrid war : content, channels, mechanisms of counteraction. (2016) [Informatsiyni vyklyky hibrydnoyi viyny: kontent, kanaly, mekhanizmy protydyiy] Kyiv. Access mode: [www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua).
2. A concept and essence of strategic communications are in modern Ukrainian creation of the state. [Ponyattya ta sutnist' stratehichnykh komunikatsiy u suchasnomu ukraiyins'komu derzhavotvorenni]. Access mode: <http://goal-int.org>.
3. Lipkan V.A. (2015) Essence of hybrid war is against Ukraine. [Sutnist' hibrydnoyi viyny proty Ukrayiny] Imperatives of development of civilization, №2.
4. Lipkan V.A. (2015) A role of strategic communications is in counteraction to hybrid war against Ukraine. [Rol' stratehichnykh komunikatsiy v protydyiy hibrydnoyi viyny proty Ukrayiny] Access mode: <http://goal-int.org>.
5. Chernysh Y.O., Shtonda R.M. Maltseva I.R. (2017) Strategic communications - mechanism of counteraction to information wars. [Stratehichni komunikatsiyi – mekhanizm protydyiy informatsiynym viynam]. Kyiv, 232, 233 p.
6. Decree of the President of Ukraine (2015) N 555/2015. Military doctrine of Ukraine. [Voyenna doktryna Ukrayiny]. Access mode: [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).
7. Decree of the President of Ukraine (2017) N 47/2017. Doctrine of Information Security of Ukraine. [Doktryna informatsiynoyi bezpeky Ukrayiny]. Access mode: [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).
8. Decree of the President of Ukraine (2017) N 133/2017. On the application of personal special economic and other restrictive measures (sanctions). [Pro zastosuvannya personal'nykh spetsial'nykh ekonomichnykh ta inshykh obmezhuval'nykh zakhodiv (sanktsiy)]. Access mode: [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).
9. Protsiuk Y.O., Ostrovsky S.M., Shtonda R.M. (2017) Ways of development of strategic communications in the military sphere. [Shlyakhy rozvytku stratehichnykh komunikatsiy u viys'koviy sferi] Kyiv, 102, 103 p.
10. Popova T. (2017) Strategic communications, USA experience: successful strategic communications are based on 80% real action. [Stratehichni komunikatsiyi, dosvid SSHA: uspishni stratehichni komunikatsiyi zasnovani na 80% real'nykh diy]. Access mode: <https://site.ua>.