

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ БЕЗПЕКОВИХ І ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ

практичний посібник



Київ – 2022

УДК 355.451:316.774(07)

*Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії Служби безпеки України
(протокол №15 від 28.12.2021)*

Рецензенти:

Олександр БОГОМОЛОВ – директор Національного інституту стратегічних досліджень, доктор філологічних наук, старший науковий співробітник

Олена СНИТКО – професорка кафедри східнослов'янської філології та інформаційно-прикладних студій Інституту філології Київського національного університету імені Тараса Шевченка, докторка філологічних наук, професорка

Igor СОЛОВЕЙ – керівник Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики України

Загальна редакція:

Олена ДАВЛІКАНОВА – докторка філософії, координаторка проєктів Представництва Фонду імені Фрідріха Еберта в Україні

Лариса КОМПАНЦЕВА – докторка філологічних наук, професорка Національної академії Служби безпеки України

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.

ISBN 978-617-7574-50-6

Посібник підготовлено за підтримки та сприяння Представництва Фонду імені Фрідріха Еберта в Україні.

Посібник продовжує цикл видань наукової школи Національної академії СБ України з питань стратегічних комунікацій. Видання орієнтовано на підготовку співробітників безпекових і державних інституцій тактичного та оперативного рівнів, які опікуються питаннями стратегічних комунікацій, зокрема зв'язків з громадськістю, інформаційних і психологічних операцій, цивільно-військового співробітництва. Кожен розділ посібника містить ключові поняття, що є визнаними як у системі стратегічних комунікацій НАТО, так і України; практичні рекомендації щодо впровадження діяльності зі страткому і актуальний набір кейсів на прикладі міжнародного і українського досвіду.

Колектив авторів

© Компанцева Л. Ф., загальна редакція, 2022.

© Акульшин О. В., 2022.

© Заруба О. Г., 2022.

© Череватий С. В., 2022.

Погляди, висловлені в цій публікації, необов'язково відображають погляди Фонду ім. Фрідріха Еберта або організації, де працюють автори(-ки).



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	6
--	----------

ПЕРЕДМОВА	7
------------------------	----------

ВСТУП	9
--------------------	----------

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ – ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ «ЄДИНОГО ГОЛОСУ» БЕЗПЕКОВИХ І ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ..... 11

Основні поняття розділу.....	11
Що таке стратегічні комунікації?.....	11
Як було? Історія поняття «стратегічні комунікації».....	12
Як стратегічні комунікації визначає НАТО?	13
Формула ефективних стратегічних комунікацій у системі НАТО.....	15
Як розуміють стратегічні комунікації в Україні?.....	15
Стратегічні комунікації, що формують довіру: 4 кроки до ефективності.....	19
Як впровадити стратегію в стратегічних комунікаціях?.....	24
Чи бувають стратегічні комунікації деструктивними?.....	31
Які можливості стратегічних комунікацій у подоланні гібридних загроз?.....	44
Покликання на доктринальні документи України та країн НАТО з питань стратегічних комунікацій.....	47
Література	48
Джерела кейсів	51
Що подивитися.....	52

РОЗДІЛ 2. ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЯК КОМУНІКАЦІЯ НА ОСНОВІ ДОВІРИ

Основні поняття розділу.....	53
Для чого потрібні служби зв'язків з громадськістю	54
Зв'язки з громадськістю в безпекових і державних інституціях.....	56
Принципи комунікацій фахівців безпекових і державних інститутів із журналістами.....	67
Жанри взаємодії безпекових і державних інституцій з медіа	73
Інтерв'ю	74
Пресконференція.....	75
Пресбрифінг	77
Випуски новин. Підготовка матеріалів для масмедіа.....	78
Пресреліз.....	79

Піар-текст.....	80
Принципи побудови піар-тексту.....	80
Етапи створення піар-тексту.....	82
Заголовки і підзаголовки.....	82
Роль ЗМІ у військових операціях та конфліктах.....	87
Як налагоджувати комунікацію в кризових ситуаціях та під час бойових дій.....	95
Як правильно застосовувати принципи вербальної та невербальної комунікації під час спілкування з представниками медіа.....	104
Як уникнути демаскування позицій своїх сил та розголошення державної таємниці.....	114
Покликання на доктринальні документи України та країн НАТО з питань зв'язків з громадськістю.....	116
Література.....	118
Джерела кейсів.....	120
Що подивитися.....	121

РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ОПЕРАЦІЇ (КАМΠΑНІЇ)..... 123

Основні поняття розділу.....	123
Інформаційні та психологічні операції (кампанії). Загальні положення.....	124
Звідки з'являються замисли інформаційних (психологічних) операцій (кампаній)?.....	127
Планування інформаційних операцій (кампаній).....	128
Психологічні операції. Особливості їхнього планування та проведення.....	145
Покликання на законодавчі та доктринальні документи України та країн НАТО з питань інформаційних та психологічних операцій.....	150
Література.....	151
Джерела кейсів.....	152
Що подивитися.....	153

РОЗДІЛ 4. ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВЕ СПІВРОБІТНИЦТВО 155

Основні поняття розділу.....	155
Цивільно-військове співробітництво. Загальні положення.....	156
Суб'єкти ЦВС.....	160
Міжнародні організації, що працюють в Україні.....	160
Діяльність українських неурядових організацій на Донбасі.....	163
Планування ЦВС.....	167
Планування ЦВС у межах воєнних операцій.....	167
Оцінювання цивільного середовища.....	169
Оцінювання ефективності ЦВС.....	171

Покликання на доктринальні документи України та країн НАТО з питань ЦВС.....	173
Література	174
Що подивитися.....	175

РОЗДІЛ 5. КОНТЕКСТ І КОНТЕНТ 176

Основні поняття розділу.....	176
Як створити впливовий і актуальний контент?	176
Як створити (проаналізувати) впливовий текст?	178
Слово – меседж – наратив. Як це працює?	191
Як презентувати інформацію?	194
Як розпізнати і використовувати сугестивні технології?.....	200
Покликання на доктринальні документи України та країн НАТО, де підіймаються окремі питання роботи з контентом.....	213
Література	213
Джерела кейсів	215
Що подивитися.....	215

РОЗДІЛ 6. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ПЛАТФОРМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ..... 216

Основні поняття розділу.....	216
Тренди використання соціальних мереж у стратегічних комунікаціях	217
Бізнесові технології використання соціальних мереж, що є актуальними для безпекових і державних інституцій.....	224
Рекомендації. Перші кроки щодо перевірки новини	232
Соціальні мережі як інструмент гібридних війн	234
Соціальні мережі в організації «розумного натовпу»	242
Як працювати з соціальними медіа безпековим і державним інституціям.....	249
Комплексні технології впливу в соціальних мережах. Як розпізнати.....	252
Медіавірусне зараження.....	259
Тролінговий контент.....	265
Фейковий контент.....	268
Література	273
Джерела кейсів	275
Що подивитися.....	277

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АТО	–	антитерористична операція
БДІ	–	безпекові і державні інституції
ВПО	–	внутрішньо переміщені особи
ЗСУ	–	Збройні Сили України
ДПСУ	–	Державна прикордонна служба України
ДСНСУ	–	Державна служба України з надзвичайних ситуацій
ІСБО	–	інститути сектору безпеки і оборони
ІПСО	–	інформаційно-психологічні операції
ІО	–	інформаційні операції
МНСУ	–	Міністерство надзвичайних ситуацій України
МВСУ	–	Міністерство внутрішніх справ України
НУО	–	неурядові організації
НДО	–	недержавні організації
НГУ	–	Національна гвардія України
НАП	–	нейролінгвістичне програмування
НПУ	–	Національна поліція України
ОБСЦ	–	об'єкти цивільного середовища
ООС	–	Операція Об'єднаних сил
ОЦС	–	оцінювання цивільного середовища
ПО	–	психологічні операції
РЕБ	–	радіоелектронна боротьба
СБОУ	–	сектор безпеки і оборони України
СБУ	–	Служба безпеки України
Стратком	–	стратегічні комунікації
ТОТ	–	тимчасово окуповані території
ЦВС	–	цивільно-військове співробітництво

ПЕРЕДМОВА

Шановні читачі!

Стратегічні комунікації в Україні пройшли досить насичений подіями шлях розвитку – від сприйняття їх як малознайомого, наслідуваного від країн НАТО інструменту до цілковитого усвідомлення їхніх можливостей та практичного застосування. Іде 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.

Сьогодні нашій державі, як ніколи, потрібні інноваційні інструменти протидії гібридним загрозам. У Національній академії Служби безпеки України, починаючи з 2011 року, здійснюються наукові дослідження у сфері розбудови Національної системи стратегічних комунікацій, розроблено та впроваджено сучасну освітню модель підготовки державних фахівців зі страткому. У цій діяльності беруть участь науковці, практики, волонтери, журналісти – усього понад 50 осіб, які ставлять за мету забезпечення безпеки нашої держави. Можемо впевнено заявляти про створення в Академії школи стратегічних комунікацій та розбудову в системі вищої освіти безпекових і державних інституцій Міжнародного освітньо-наукового хабу з проблем забезпечення національної безпеки України, зокрема з питань стратегічних комунікацій.

У країнах НАТО створено низку доктрин та статутів, де визначено базові підходи до складових страткому. В Україні триває процес унормування, кодифікації як термінологічного апарату страткому, так і основних доктринальних документів. Постало питання щодо створення базової навчальної програми зі стратегічних комунікацій для безпекових і державних інституцій. На жаль, посібників і підручників, в яких розглянуто конкретні прикладні механізми складових страткому – зв'язків з громадськістю, цивільно-військових зв'язків, інформаційних і психологічних кампаній, ще досить мало. Практичний посібник «Стратегічні комунікації для фахівців безпекових і державних інституцій» – один з перших кроків до загальної практичної підготовки. Накопичений науковцями Академії досвід цілком закономірно презентований у цьому виданні.

Автори посібника намагалися зберегти баланс між теорією стратегічних комунікацій, розглядом сучасних практичних кейсів, аналізом використання певних комунікативних технологій і методик та конкретними рекомендаціями фахівцям безпекових і державних інституцій, які опікуються питаннями страткому в повсякденній професійній діяльності.

Сподіваємося, що посібник стане робочим інструментом для співробітників новостворених структур зі страткому безпекових і державних інституцій України, і посяде чільне місце в освітній діяльності.

Переконані, що, як і зазначається в теорії страткому, тільки наші синхронізовані, координовані міжвідомчі та міжнародні зусилля сприятимуть досягненню спільної перемоги в парадигмі «освіта – наука – практика».

*Ректор Національної академії
Служби безпеки України
Андрій ЧЕРНЯК,
доктор юридичних наук*

ВСТУП

«Qui bene dicit, bene vivit»¹. Цей латинський вислів отримав нові сенси із виникненням стратегічних комунікацій: організація, що вміє планувати комунікації, успішно досягає поставлених цілей; координування комунікацій сприяє узгодженості дій між державними і безпековими інституціями, а це є підґрунтям політики «єдиного голосу» в країні й отримання переваг над будь-яким інформаційним агресором; принцип «сказав – зробив» забезпечує повагу і довіру цільових аудиторій як до публічних осіб, так й до інституції загалом.

Стратегічні комунікації – це не лише тренд у сфері забезпечення безпеки як держав, так і глобалізованого світу, а й виклик. Впроваджувати стратегії комунікацій, сприймати позицію іншого й відповідно координувати сумісні дії, протидіяти деструктивним впливам і виробляти позитивні сенси – усьому цьому необхідно вчитися фахівцям безпекових і державних інституцій – як керівникам, так і співробітникам, які обіймають посади різних рівнів.

У системі підготовки фахівців НАТО² зі стратегічних комунікацій ключовим аспектом визнано інтегрування і адаптацію комплексу знань, що дозволяють, по-перше, вносити й впроваджувати зміни в систему стратком, оскільки політика, доктрини, стандарти та процедури у цій сфері регулярно змінюються, по-друге, забезпечувати систему освіти «впродовж життя» як принцип інституціоналізованого підходу. У доктринах НАТО зазначається, що і керівники, і персонал повинні пройти підготовку або набути відповідний рівень освіти зі стратком для розуміння впливу на політику, плани та заходи Альянсу в інформаційному середовищі та способів їх впровадження. Такий підхід ґрунтується на підготовці освічених керівників та персоналу, які розуміють інформаційне середовище та стратком, певним чином здійснюють планування та реагування.

Україна отримала унікальний досвід впровадження страткому за часів агресії РФ. Цей досвід формувався «горизонтально», переважно у середовищі патріотів – військових, волонтерів, науковців, журналістів, які протидіяли й протидіють гібридній агресії РФ і створювали комунікативні мережі – для обміну досвідом, вироблення спільних дій і рішень.

Сьогодні цей процес отримує інституціалізацію на рівні держави – створюються підрозділи й центри зі стратегічних комунікацій³ безпекових і державних інституцій, впроваджуються керівні документи: Україна однієї з перших у світі

1 Хто добре говорить – той добре живе.

2 MC 0628 Військова політика НАТО зі стратегічних комунікацій (редакція від 26 липня 2017 року), http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/MC_0628_StratCom_Policy_ukr.pdf.

3 Останніми роками, в Україні створено низку навчальних і дослідних центрів зі стратком, зокрема: Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики України; Центр стратегічних комунікацій Національної академії СБ України; Навчально-науковий центр стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки і оборони Національного університету оборони імені І. Черняхівського.

ввела поняття стратегічних комунікацій у державні доктрини – Воєнну доктрину (Указ Президента України № 555/2015 від 24.09.2015) та Доктрину інформаційної безпеки України (Указ Президента України № 47/2017 від 25.02.2017).

А тому як ніколи гостро постало питання щодо загальної підготовки фахівців зі страткому для безпекових і державних інституцій.

Пропонований посібник орієнтований на підготовку персоналу тактичного та оперативного рівнів за напрямками зв'язків з громадськістю, інформаційних і психологічних операцій, цивільно-військового співробітництва. Два розділи, «Соціальні мережі як платформа стратегічних комунікацій» і «Контент і контекст», передбачені викликами сьогодення – успішні комунікації неможливі без оволодіння жанрами і нормами створення контенту для різних комунікативних ситуацій, а без комунікацій із цільовими аудиторіями в соціальних мережах результативність страткому буде незначною.

Кожен розділ посібника містить ключові поняття, що є визнаними як в системі стратегічних комунікацій НАТО, так і України; практичні рекомендації щодо впровадження діяльності зі страткому й актуальний набір кейсів, що демонструють можливості теоретичних положень страткому на прикладі міжнародного і українського досвіду.

Унікальність посібника полягає ще й у тому, що його автори – фахівці, які одними з перших в Україні, починаючи з 2016 року, викладають стратегічні комунікації для співробітників безпекових і державних інституцій: саме тоді в Національній академії СБ України відкрилися перші курси підвищення кваліфікації за цим напрямом. Сьогодні на базі Академії створено науково-практичну платформу зі страткому, де взаємодіють представники всіх безпекових і державних інституцій, науковці, волонтери, журналісти – спільнота, що формує підґрунтя українського страткому.

Сподіваємося, що це видання буде корисним як досвідченим фахівцям у сфері стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, так і всім тим, хто лише починає свою професійну діяльність у цій сфері.

РОЗДІЛ 1.

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ – ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ «ЄДИНОГО ГОЛОСУ» БЕЗПЕКОВИХ І ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ

Основні поняття розділу

Гібридні загрози – загрози, що одночасно та адаптивно поєднують (1) політичні, військові, економічні, соціальні та інформаційні засоби та (2) традиційні, нетрадиційні, терористичні і незаконні/кримінальні методи ведення конфлікту [38].

Комунікативна стратегія – стратегія з координування та синхронізації тем, процесів комунікації, повідомлень, зображень і дій, спрямованих на підтримання цілей вищого командування та забезпечення цілісності та послідовності тем і повідомлень для тактичних підрозділів нижчого рівня [37].

Стратегічні комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави [14].

Деструктивні стратегічні комунікації – комунікативна діяльність суб'єкта, що стратегічно орієнтована на інших людей, державні та недержавні інституції або суспільство в цілому з метою порушення нормального функціонування особистості, суспільства, держави на довгострокову перспективу.



Що таке стратегічні комунікації?

Одним з основних викликів БДІ світу в XXI столітті є відсутність єдиної координованої стратегії щодо подолання загроз глобальній і національній безпеці окремих держав. Стратегічні комунікації стали відповіддю на цей виклик. В Україні вперше стратегічні комунікації позиційовані у 2015 році в Дорожній карті Програми партнерства зі стратегічних комунікацій між Україною і НАТО [4], а після цього – у Воєнній доктрині України [13] та Доктрині інформаційної безпеки України [14].

Водночас дискусії стосовно змісту, функцій і принципів стратегічних комунікацій ще тривають. Наприклад, сьогодні налічується понад 300 визначень поняття *стратегічні комунікації*.

Як було? Історія поняття «стратегічні комунікації»

Походження словосполучення «*стратегічні комунікації*» пов'язують з різними особистостями та інституціями. За однією з версій поняття *стратегічні комунікації* запропоновано у 2001 р. Вінсентом Вітто, головою Оборонної наукової ради (федерального консультативного комітету для надання незалежних консультацій міністрові оборони США), за керівництва якого у 2008 р. вийшла загальна оцінка стратегічних комунікацій [55], де він висловив думку, що складні *стратегічні комунікації* (англ. *Sophisticated Strategic Communications*) можуть визначати порядок денний і створювати контекст, який сприятиме досягненню політичних, економічних та військових цілей. За іншою версією, поняття стратегічні комунікації з'явилося у звіті Оборонної наукової ради – федерального консультативного комітету США, створеного для надання незалежних експертних консультацій міністру оборони. Звіт був присвячений питанню «управління інформаційним розповсюдженням» (англ. *Managed Information Dissemination*), у ньому наголошувалося на низькому рівні «інформаційного розповсюдження», що мало б «створити дипломатичні можливості, зменшити напругу, яка може вести до війни, допомогти стримувати конфлікти та зменшувати нетрадиційні загрози американським інтересам» [52]. Крім цього, автори зазначали, що «установи американського уряду, які мають займатись інформаційним розповсюдженням, ... страждають від поганої координації та не інтегровані в процеси планування у сфері національної безпеки та реалізацію цих планів» [52]. У цьому звіті також вживалося поняття *стратегічні комунікації* та його синонім – *стратегічне інформаційне розповсюдження*, що має формувати «порядок денний та створювати контекст, що сприятиме досягненню політичних, економічних та воєнних цілей».

У 2004 р. Оборонною науковою радою Міністерства оборони США підготовлено «Заключний звіт Оперативної групи Оборонної наукової ради зі стратегічних комунікацій», де поняття *стратегічні комунікації* визначено як «різноманітний інструментарій, що використовується державою для генерування розуміння глобальних відносин та культур, залучення до діалогу ідей людей та інституцій, консультування осіб, які ухвалюють рішення, дипломатів та військових лідерів щодо того, які наслідки для громадської думки матимуть політичні рішення та впливу на відношення та поведінку за допомогою комунікативних стратегій» [53]. Стратегічні комунікації у цьому звіті розглядаються як життєво важливий інструмент національної безпеки США та їх зовнішньої політики.

У цьому документі також визначено складові стратегічних комунікацій, що мають бути добре скоординованими між собою: *публічна дипломатія, міжнародне мовлення, інформаційні операції, що включають і психологічні*.

Звіт Оперативної групи Оборонної наукової ради зі стратегічних комунікацій 2008 р. підбив певні підсумки розвитку стратегічних комунікацій в США за попередні роки, зокрема: «ці зміни мають бути оцінені, а ті, що справді

працюють, – інституціалізовані. Спротив з боку традиційної організаційної культури триває. Ресурси для стратегічних комунікацій хоч і зросли, проте вони недостатні для національних потреб» [57].

Експертами робочої групи, призначеної Генеральним секретарем НАТО для здійснення аналізу та рекомендацій, підготовлено доповідь щодо впровадження Стратегічної концепції НАТО-2030 [47]. У цій доповіді стратком визначено як ключовий механізм забезпечення безпеки і стійкості держав проти гібридних загроз та запропоновано рекомендації щодо його впровадження в країнах-членах НАТО. Ці рекомендації можуть бути використані й в Україні, зокрема:

1. НАТО має посилити та прискорити трансформацію своїх стратегічних комунікацій для забезпечення ефективнішої конкуренції у висококонкурентному інформаційному середовищі. Це передбачає інвестиції в персонал, бюджет і технології, орієнтовані на досягнення цілей страткому, дослідження ЦА, оцінювання ситуації. Ключове завдання полягає у підтриманні сильного і чіткого бренду НАТО, орієнтованого на узгодженість та єдність мети. Це сприятиме покращенню громадського визнання та підтримки Альянсу.

2. НАТО має надати пріоритет цифровим технологіям у реалізації зусиль із трансформації комунікацій, забезпечити швидку та цілеспрямовану взаємодію з пріоритетними ЦА. Дезінформація та пропаганда особливо небезпечні в часи стрімкого технологічного прогресу.

3. Союзники мають вживати додаткових активних заходів задля інформування своїх громадян та підтримки як власної політики, так і операцій та діяльності Альянсу.

4. НАТО має продовжувати посилення співпраці з країнами-партнерами, міжнародними організаціями, НДО, аналітичними центрами та науковими колами у вирішенні проблеми дезінформації. Від міжнародних організацій та національних і місцевих органів влади до приватних компаній, громадянського суспільства й незалежних ЗМІ – усі мають відігравати свою роль.

5. НАТО має більш дисципліновано та стратегічно використовувати ... декларації як інструменти публічної комунікації. ... Альянс повинен відновити практику заяв на певні теми та обмежити їх тривалість, щоб заохотити їхнє використання для обміну повідомленнями з громадськістю. Це має активізувати чітке, актуальне вживання Декларацій самітів НАТО [47, с. 49].

Як стратегічні комунікації визначає НАТО?

Ключове визначення стратегічних комунікацій запропоноване у 2010 році у Воєнній концепції НАТО зі стратегічних комунікацій: «*Стратегічні комунікації – скоординоване та належне використання комунікативних дій і можливостей НАТО – публічної дипломатії (PD), зв'язків з громадськістю (PA), військових зв'язків з громадськістю (MPA), інформаційних операцій (INFOOPS) та психологічних операцій (PSYOPS), у відповідних випадках – на підтримання політики,*

операцій та діяльності Альянсу, а також для досягнення цілей НАТО. (...) У межах військової структури Альянсу ефективний "НАТО STRATCOM" буде досягнутий переважно завдяки наявним професійним можливостям військової комунікації (PA, PSYOPS та INFOOPS)» [46].

Формування поняття *стратегічні комунікації* в системі НАТО пройшло три етапи:

1. Стратегічні комунікації = зв'язки з громадськістю (англ. *Public Affairs*) – функція проактивного керівництва відносинами громадянського суспільства з органами влади. Цей підхід притаманний певним національним інституціям, але не є загальним стандартом НАТО.
2. Стратегічні комунікації – це битва наративів (вчорашній підхід НАТО).
3. Стратегічні комунікації – це не зв'язки з громадськістю, а інтегрована форма системних дій в інформаційному просторі (сучасний підхід НАТО).

Сьогодні поняття *стратегічні комунікації* та технології їхнього впровадження закріплені в документах більшості безпекових інституцій країн-членів НАТО [1].

БЛОК 1.1. БАЗОВІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ: СТАНДАРТИ НА ОСНОВІ ДОКУМЕНТІВ НАТО

Civil Affairs Operations (CAO) – операції, спрямовані на встановлення зв'язків із цивільною адміністрацією та населенням;

Civil-Military Cooperation (CIMIC) – цивільно-військове співробітництво (ЦВС);

Civil-Military Interaction (CMI) – цивільно-військова взаємодія;

Combat Camera (COMCAM, Documenters) – документування подій на полі бою;

Communications Intelligence (COMINT) – розвідка з комунікаційних джерел;

Communications Strategy (CS) – комунікативна стратегія;

Crisis Management (CM) – антикризове управління, кризове врегулювання;

Defense Support to Public Diplomacy (DSPD) – військові заходи на підтримку публічної дипломатії;

Information Environment (IE) – інформаційне середовище;

Information Operations (InfoOps) – інформаційні операції;

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

Military Public Affairs (MPA) – військові зв'язки з громадськістю;

NATO Standardization Agreement (STANAG) – угода про стандартизацію НАТО, нормативний документ, що являє собою угоду між кількома або всіма країнами-членами НАТО;

Peace Operations (PO) / Peace Support Operation (PSO) – операції з підтримання миру;

Psychological Operations (PsyOps) – психологічні операції;

Public Affairs (PA) – суспільні відносини (зв'язки) з громадськістю;

Public Diplomacy (PD) – публічна дипломатія;

Public Information (PI) – відкрита інформація, інформація для населення;

Target Audience (TA) – цільова аудиторія;

Visual Information Documentation (VIDOC) – документування візуальної інформації;

Visual Info / Situation Awareness – інформування про ситуацію.

Джерело: [1]

Формула ефективних стратегічних комунікацій у системі НАТО

Під час різноманітних заходів НАТО з питань стратегічних комунікацій наголошено на таких основних положеннях:

- 1) стратегічні комунікації не потрібно розглядати як:
 - догму, що має сприйматися і виконуватися слово в слово;
 - технологію, що приховує або затуманює правду;
 - метод деструктивного впливу на людей;
- 2) незмінними принципами страткому є: кероване лідерство, відповідальність, діалогічність, єдність зусиль, досвідченість, всебічність, результативність, безперервність, проактивність, достовірність, делегування повноважень, креативність;
- 3) формулу стратегічних комунікацій можна викласти таким чином:

<p style="text-align: center;"> Що ми можемо говорити і чого не можемо Що ми можемо робити і чого не можемо STRATCOM = _____ Місце і час </p>
--

Як розуміють стратегічні комунікації в Україні?

Україна – перша країна, що закріпила поняття *стратегічні комунікації* у державних документах – Воєнній доктрині України [14], Доктрині інформаційної безпеки України [15] та Стратегії інформаційної безпеки України [22]:

Стратегічні комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави.

Сьогодні система стратегічних комунікацій є сформованою. Кожна складова орієнтована на певну ЦА і передбачає конкретні напрями діяльності.

Таблиця 1.1. Співвідношення типів стратегічних комунікацій

Категорії	Інформаційні операції	Психологічні операції	Цивільно-військове співробітництво	Публічна дипломатія	Зв'язки з громадянськістю
Визначення	«технологія використання інформації проти людського інтелекту» [42]. Категорії ІО: операції проти волі нації; операції проти командування противника; операції проти ворожих військ; операції проти національних культур [36]	«сплановані психологічні дії, які використовують комунікації та інші заходи, спрямовані на зміну сприйняття, ставлення до чогось та поведінку ЦА, що впливають на досягнення політичних або військових цілей» [28]	невід'ємна частина сучасних багатомірних операцій (англ. <i>Multidimensional Operations</i>), охоплює усі співпрацюючі сторони, задіяні у вирішенні конфлікту; та сприяє взаємній підтримці цивільного та військового компонентів	«діяльність офіційних урядових установ, спрямована на формування міжнародного комунікативного середовища з метою позитивного сприйняття і розуміння зовнішньої політики держави і протидії негативному позиціонуванню. Основними інструментами публічної дипломатії є засоби масової комунікації, міжнародні і національні урядові організації, міжнародні неформальні контакти і обмін» [15, с. 384]	«активізація населення для покращання їхнього життя» [33]; «свідома організація комунікації; одна з функцій менеджменту, що має на меті досягнення взаєморозуміння й встановлення плідних стосунків між організацією та її ЦА шляхом двосторонньої комунікації» [32]

Категорії	Інформаційні операції	Психологічні операції	Цивільно-військове співробітництво	Публічна дипломатія	Зв'язки з громадськістю
<p>Навчальні спеціалізованих органів та їхні функції</p>	<p>підрозділ з ведення / протидії ІО;</p> <ul style="list-style-type: none"> підрозділи із захисту кіберпростору отримання інформаційних переваг над противником; формування сприйняття ситуації шляхом керування інформацією; проведення заходів щодо радіоелектронної боротьби; фізичне знищення пунктів управління та систем зв'язку з метою позбавлення противника інформації; отримання доступу до систем керування противника з метою добування інформації або впровадження інформації, що дезорієнтує; своєчасна відповідь на інформаційну атаку або вторгнення противника або інших суб'єктів в інформаційні системи 	<p>підрозділ з ведення / протидії ПО</p> <ul style="list-style-type: none"> формування позитивного іміджу держави та її безпекових інституцій; зосередження уваги на етнічних, культурних, релігійних та економічних розбіжностях ЦА; вплив на ставлення і поведінку населення іноземних країн шляхом суб'єктивного відтворення інформації; поширення серед населення іноземних країн інформації з метою підтримання суспільної діяльності, відновлення та укріплення легітимності, полегшення страждань, підтримання та відновлення громадського порядку; підтримання дій командування ЗС щодо населення іноземних держав із метою зміцнення довіри; протидія ворожій пропаганді, поширенню дезінформації 	<p>підрозділи СІМІС (ЦВС)</p> <ul style="list-style-type: none"> сприяння воєнним зусиллям у районі виконання завдань; налагодження комунікації з ключовими цивільними гравцями; забезпечення зв'язків ЗС з громадянськими та міжнародними організаціями з метою координації діяльності у зоні відповідальності та обміну інформацією; визначення найважливіших проєктів для громадських установ, організацій та населення регіону; підтримка державних та недержавних організацій у зоні відповідальності, діяльність яких легалізована та спрямована на поліпшення загальної ситуації; допомога у проведенні перемовин з місцевими лідерами за вказівками військового командування; надання допомоги у доставці гуманітарних вантажів населенню. Організація додаткових конвоїв 	<p>Міністерство зовнішніх справ;</p> <ul style="list-style-type: none"> підрозділи безпекових інституцій з питань міжнародних зв'язків забезпечення розуміння іноземними ЦА політики держави; роз'яснення політики держави та опору на такі концепції: безпека, мирне розв'язання конфліктів, спільні цінності; актуалізація принципів послідовності, правдивості, переконливості у зверненнях до міжнародної громадськості; вивчення ЦА та адаптування звернень до їхніх потреб; комунікації з ЦА через друковані та електронні ЗМІ; активне залучення до співпраці жителів іноземних країн; активне міжнародне спілкування та програми обміну 	<p>пресцентри, підрозділи по зв'язках з громадськістю</p> <ul style="list-style-type: none"> формування громадської думки за допомогою ЗМІ – преси, радіо, телебачення, зв'язку, соціальних мереж, а також безпосередніх контактів з громадськістю; підвищення обізнаності громадськості щодо діяльності БДІ; досягнення ефективної комунікації усередині інституції, так і між інституцією та її ЦА; переконання громадськості змінити підхід до певних ситуацій або дій; виявлення та послаблення основних причин нестабільності в межах громадянського суспільства

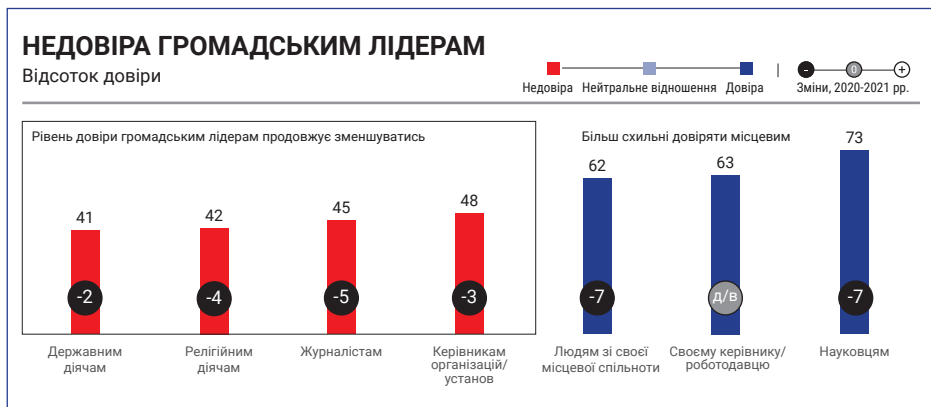
Категорії	Інформаційні операції	Психологічні операції	Цивільно-військове співробітництво	Публічна дипломатія	Зв'язки з громадськістю
Загальна спрямованість діяльності	у невоєнний час; стримування війни і розв'язання конфліктів; сприяння миру; формування сприятливого інформаційного середовища задля реалізації цілей держави у воєнний – вплив на ставлення і поведінку населення іноземних країн шляхом суб'єктивного відтворення інформації для отримання підтримки країни, що здійснює операції			формування суспільної підтримки політики та воєнних операцій держави	інформування населення про цілі діяльності БДІ та гармонізація відносин усередині інституцій та держави
Цільові аудиторії	недружні зовнішні ЦА, зокрема: керівництво іноземних держав; спецслужби іноземних держав та їхня агентура; ЗМІ; неурядові організації; громадськість, зокрема відвідувачі інтернет-ресурсів операції		у зоні конфлікту: інформаційні джерела, органи управління різних рівнів, і силові структури противника місцевого населення, усі цивільні гравці (представників міжнародної спільноти, міжнародних та неурядових організацій)	зовнішні ЦА: керівництво країни, партнерських держав, міжнародні та неурядові організації, ЗМІ, громадськість	внутрішньодержавні ЦА
Результати діяльності	досягнення свободи дій в інформаційному просторі, захист інформації, нівелювання інформаційних структур противника	ухвалення бажаних рішень і досягнення необхідної поведінки і ставлення ЦА	підтримка діяльності держави та її ЮБО у зоні конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> • просування цілей держави за кордоном; • формування позитивного іміджу держави за кордоном; • встановлення стійкої взаємодії та взаєморозуміння з усіма міжнародними партнерами; • врегулювання кризових ситуацій 	<ul style="list-style-type: none"> • просування цілей держави за кордоном; • формування позитивного іміджу держави за кордоном; • встановлення стійкої взаємодії та взаєморозуміння з усіма міжнародними партнерами; • врегулювання кризових ситуацій



Стратегічні комунікації, що формують довіру: 4 кроки до ефективності

Сучасну комунікативну ситуацію в світі називають ситуацією постправди. Це поняття навіть увійшло до Оксфордського словника англійської мови і має таке визначення: політичні дії та мислення, «за яких об'єктивні факти є менш впливовими у формуванні громадської думки, ніж заклики до емоцій і особистих переконань» [48]. Ситуація постправди зумовлює кризу довіри – один з найголовніших викликів для БДІ.

У дослідженні консалтингової компанії «Edelman» «Барометр Довіри – 2021», де узагальнено понад 33 000 онлайн-опитувань у 28 країнах у період з жовтня по листопад 2020 р., зазначається, що після безпрецедентного року глобального болю, втрат і невизначеності, 2020 р. позначений «епідемією дезінформації та широко поширеної недовіри до суспільних інститутів та лідерів у всьому світі» [35]. Компанія виявила, що рівень суспільної довіри до соціальних інститутів – урядів, бізнесу, НДО та ЗМІ знизився порівняно із 2019 р. через пандемію COVID-19, глобальні протести проти расової несправедливості і зростаючу недовіру до того, що говорять політичні лідери і журналісти.



Графік 1.1. Кому довіряють у світі [35]

Цей виклик визнають як політичні й суспільні діячі, так і науковці. Але досліджень щодо формування довіри сьогодні не так багато.

БЛОК 1.2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ДОВІРИ В НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ

Вперше питання соціально-психологічних функцій довіри почали досліджувати західні психологи у середині 50-х років минулого століття (М. Вудкок, П. Гер, К. Гіфін, Ж. Маклайн, М. Тош та ін.). У ці часи обґрунтовано її головну функцію – обмін інформацією (А. Голднер, Б. Містал, К. Джифін, Г. Хоманс, Л. Хосмер та ін.).

Новий напрям досліджень довіри запропоновано польською вченою З. Ратайчак, яка визначила дві основні соціально-психологічні функції довіри – функцію імпульсу до соціального контакту з іншими людьми і функцію взаємодосконалення та взаєморозвитку людини [20]. Серед складових довіри дослідниця відзначила такі: власний намір довіритися іншому; очікування, що довіра виправдається; поведінка, що відповідає цим намірам; сприйняття іншими людьми власної поведінки як гідної довіри.

З 70-х років XX століття вивчення довіри крізь призму соціальних функцій стає традиційним. Низка вчених (Ф. Болл, Б. Бункер, Р. Левіцькі, Д. Мессик, Р. Крамер, Дж. Вітней) дійшла висновку, що довіра є підґрунтям будь-якого співробітництва. Серед значущих висновків цього періоду такі: найголовніші функції довіри – обмін значимими думками і почуттями на основі віри та довіри до партнера, психологічне розвантаження, зворотний зв'язок в процесі самопізнання, психологічне зближення і поглиблення взаємовідносин [2]; довірче спілкування є основою всіх можливих шляхів зближення людини з людиною [26]; довіра формується на основі довірливості, що є соціальним навиком; дружба, внутрішньогрупова згуртованість, кооперативна поведінка, міжгрупова взаємодія – результат довірливих відносин [8].

90-ті роки XX століття у соціальній психології визначені як роки довіри. У цей час дослідники звертаються до питань довіри під час комунікацій як міжособистісних, так і інституційних. П. Шихиревим запропоновано визначення довіри, яке й по теперішній час вважається найбільш повним. «Довіра – це оптимістичне очікування людини, групи або фірми, що знаходяться в умовах уразливості і залежності від іншої людини, групи або фірми в ситуації спільної діяльності або економічного обміну з метою сприяти взаємовигідному співробітництву сторін. ... довіра спирається на добровільно взяте зобов'язання тих, кому довіряють, захищати права та інтереси сторін, що беруть участь у взаємодії» [24, с. 27]. Важливий аспект довіри – уразливість того, хто довіряє, оскільки він не може спрогнозувати поведінку людини або інституції.

І західні, і українські психологи кінця XX – початку XXI століття (Д. Аакер, В. Алешенко, О. Бандурко, Ж.-П. Бодуан, Э. Йохимштайлер та ін.) розглядають довіру до організації як фактор ефективності будь-якої професійної діяльності. Визнано, що інституційні відносини на основі довіри сприяють зниженню внутрішньоінституційних витрат (як матеріальних, так і нематеріальних), пов'язаних із контролем співробітників, і підвищенню здатності працівників до співробітництва та командної роботи; зумовлюють зниження плинності кадрів; формують певне адаптивне ставлення (повага і підпорядкування) до керівників організації; забезпечують ефективність організаційних змін, а також вчасність реагування на внутрішньоінституційні та зовнішні зміни; підвищують інтенсивність неформального спілкування серед співробітників організації.

Сьогодні на міжнародному рівні вирішується питання про розбудову стратегічних комунікацій на основі довіри, зокрема цим питанням опікуються фахівці Центру передового досвіду в галузі стратегічних комунікацій НАТО (NATO Strategic Communications Centre of Excellence), Лондонського королівського коледжу (King's College London). Узагальнення підходів цих інституцій дозволило сформулювати рекомендації щодо розбудови страткому на основі довіри.



Рекомендації щодо розбудови стратегічних комунікацій на основі довіри

1. Забезпечуйте не більше довіри, а кращу довіру. Це передбачає розбудову як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій з усіма зацікавленими суб'єктами.
2. Здійснюйте комплексне оцінювання слів, зображень і дій, зокрема й рішень щодо бездіяльності у певній ситуації. Пам'ятайте, що слова – це більше, ніж зміст. Це коди, що формують «коло своїх» і «коло чужих».
3. Формуйте ефективний діалог. Він зміцнює довіру, дозволяє комунікантам поділитися цінностями та вибудувати спільне бачення майбутнього.
4. Пам'ятайте, що комунікація – це інвестиція комунікантів один в одного, що сприяє розвитку стосунків з плином часу.
5. Довіра руйнується, коли комунікації вибудовуються неточно, нечесно, неповно.
6. Залежність витісняє довіру.
7. Будьте надійними. Довіра зумовлюється надійністю партнерів по комунікації. Надійність – це чеснота, що відображає готовність брати на себе відповідальність й виконувати зобов'язання.
8. Демонструйте спільні із співбесідником цінності. Це сприяє соціальній солідарності.

За останні роки у світі сталася низка подій, що демонструє, як за лічені години можна втратити довіру ЦА або зміцнити її ефективними стратегічними комунікаціями.



Аналіз кейсу № 1.1. Комунікації лідерів Великої Британії під час трагедії в Grenfell Tower: формування і втрата довіри

Ситуація: 14 червня 2017 р. в лондонському районі Північного Кенсінгтону в будинку Grenfell Tower, що налічував 120 квартир, сталася пожежа. Щонайменше 70 осіб загинуло, госпіталізовано було близько 70 постраждалих; 65 осіб вважалися зниклими безвісти. Ця пожежа вважається найстрашнішою у Великій Британії з часів Другої світової війни.

Комунікативна поведінка політиків Великої Британії: Прем'єр-міністерка країни Тереза Мей прибула на місце трагедії лише наступного дня, вона поспілкувалася з поліцейськими та пожежниками, а від комунікації з місцевими жителями відмовилася. Ще через день королева Єлизавета II і принц Вільям відвідали центр допомоги постраждалим від пожежі, провели зустріч з погорільцями, волонтерами та місцевими жителями. Разом з ними з постраждалими також поспілкувалася і Тереза Мей. Її зустріли вигуками «Боягузка!» і «Ганьба вам!»: протестувальники були незадоволені тим, що вона не змогла знайти час прийти раніше.



Джерело: <https://www.businessinsider.com/jeremy-corbyn-and-theresa-may-visit-grenfell-tower-fire-disaster-2017-6>



Джерело: <https://www.liverpooecho.co.uk/news/uk-world-news/theresa-jeremy-corbyn-visited-grenfell-13190927>

Комунікативна поведінка Терези Меї різко контрастувала з діями лідера опозиції Джеремі Корбіна, який активно виражав співчуття постраждалим. Так, прибувши до церкви Святого Климента, щоб зустрітися із вцілілими жителями Grenfell Tower, Дж. Корбін обійняв олдєрмана, голову «Солідарність третього світу» Муштак Лашарі. ЗМІ візуалізували різні стилі організації комунікації політиків: «Сьогодні Джеремі Корбін та Тереза Меї відвідали Grenfell Tower і продемонстрували два різних підходи» [61], «Тереза Меї і Джеремі Корбін відвідали Grenfell Tower, але лише один з них зустрівся з постраждалими» [62].

Результат. Дж. Корбін, який продемонстрував співчуття і солідарність постраждалим, сприймався мешканцями Лондона як «один з нас», Т. Меї, навпаки, – як «одна з них». Нездатність виправдати очікування громадськості послабила авторитет і довіру до місцевого та національного урядів і спровокувала відчуття зради серед постраждалих. Рейтинг Т. Меї опустився до рівнів, відповідних рейтингу Дж. Корбіна до виборчої кампанії 2017 р.

Через тиждень Т. Меї визнала критику і принесла вибачення за «недостатню» підтримку з боку уряду постраждалим після пожежі в житловій висотці Grenfell Tower у Лондоні: «Підтримка сімей в перші години була недостатньою. Люди залишилися без майна, без даху над головою, навіть без базової інформації про те, що сталося, що їм потрібно робити і, де шукати допомогу ... Як прем'єр-міністр я прошу вибачення за цей провал» [61]. Вибачення – елемент кризового врегулювання. Але повністю, за даними досліджень [39], повернути довіру до уряду не вдалося. Джерела: [61-62] □

Ефективність стратегічних комунікацій забезпечується системним впровадженням чотирьох кроків, що були описані Д. Дубовим як «ядро» страткому [5].

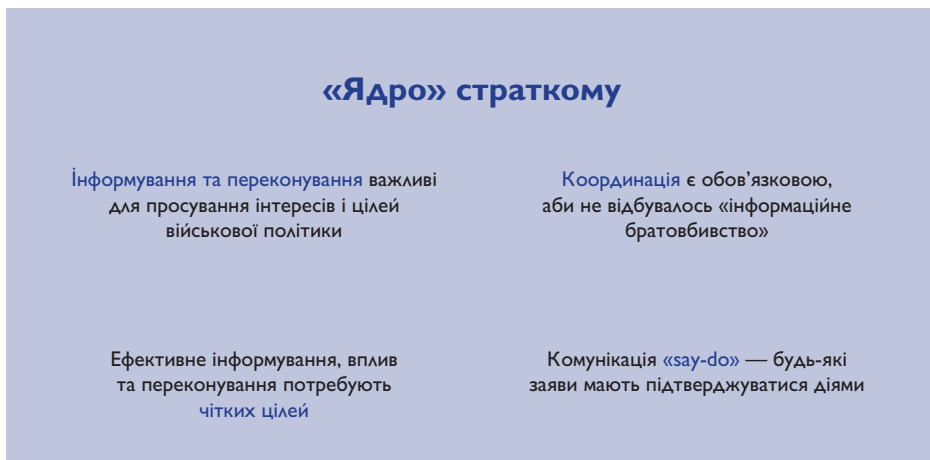


Схема 1.1. «Ядро» страткому – чотири кроки ефективності, за Д. Дубовим

Реалізація запропонованої системи відбувається так:

Крок 1.

Чітке **визначення цілей** національної політики **та заходів** упровадження цих цілей задля ефективного інформування, впливу та переконування певних ЦА.

Крок 2.

Інформування, вплив та переконування (всередині держави, іноземних ЦА, незгодних) задля просування інтересів держави і цілей національної політики.

Крок 3.

Координація та деконфліктизація задля уникнення ситуацій, коли інформаційна діяльність одних структур призводить до ускладнення (чи неможливості) інформаційної діяльності інших структур.

Крок 4.

«Комунікування діями» та зменшення розриву у конструкції **say – do: будь-які заяви і обіцянки мають підтверджуватися діями** – це загальна базова позиція для дійсно ефективних стратегічних комунікацій [5].



Як впровадити стратегію в стратегічних комунікаціях?

Стратегія – узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Ідея стратегічного мислення виникла у воєнному мистецтві (др.-грец. **στρατηγία** – мистецтво полководця), її тлумачили як науку ведення війни, галузь мистецтва війни.

БЛОК 1.3.

ІСТОРІЯ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ» У ВОЄННОМУ МИСТЕЦТВІ

Автором першої праці про воєнну стратегію вважається китайський історик IV століття до нашої ери Сунь Цзи, який виокремив чотири елементи стратегії: Я, ВіН, Небо (час), Земля (простір). Позиція Іншого є основою для будь-якого стратегічного мислення у випадку війни. Інший – це противник, у стратегічних комунікаціях – ЦА. «Якщо знаєш його та знаєш себе, то борися хоч сто разів, небезпеки не буде; якщо знаєш себе, але не знаєш його, один раз переможеш, інший раз зазнаєш поразки; якщо не знаєш ні себе, ні його, щоразу, коли будеш боротися, будеш зазнавати поразки» [23].

Пізніше (I ст. до н. е.) римський політичний діяч, полководець і письменник Секст Юлій Фронтін написав працю «Стратегіми», або «Воєнні хитрощі», де впорядкував тактичні та психологічні прийоми, використані стародавніми й сучасними авторами – правителями та воєначальниками. Причому ці прийоми не були обдумані заздалегідь під час стратегічного планування, а були застосовані через раптово виниклі несприятливі обставини з метою уникнення їх або навіть використання собі на користь.

Стратегії воєнного мистецтва можуть бути впроваджені в практику страткому. Так, просторове обмеження воєн у Середньовіччі, нерішучість дій учасників, відсутність

централізованого стратегічного керівництва можуть бути зіставлені з інформаційними кампаніями, що здійснюються певним ІСБО неузгоджено з іншими. Такі дії можуть призвести до «інформаційного братовбивства». Скоординований стратегічний наступ на більшу глибину подібний *стратегії* наступу по всьому фронту, коли для просування державного нарративу залучаються всі можливі ресурси, задіюються всі ЗМІ, повідомлення спрямовуються на максимальну кількість ЦА. І саме головне – цей процес координований і узгоджений між всіма БДІ.

У XVII-XVIII ст. європейські армії прагнули виграти війну шляхом маневрування на комунікаціях противника, утруднюючи тим самим пересування його військ, а також шляхом блокади й захоплення ворожих фортець. Така кордонна стратегія припускала розгортання основних угруповань військ уздовж кордонів держави й створення системи фортець для прикриття території країни й відбиття агресії. У теорії комунікації ці стратегії отримали назву *оточення противника та інформаційна блокада*.

Пізніше Наполеон I досягав стратегічних цілей рішучим наступом, сміливим маневром. Він прагнув здобути перемогу над противником в одному генеральному бою. У другій половині XIX століття цю стратегію розробляли військові теоретики А. Шлиффен (Німеччина), котрий розвивав ідею розгрому противника першим ударом силами потужного стратегічного ешелону, та Ф. Фош (Франція), який основною формою стратегічних дій вважав наступ. У теорії комунікації ця стратегія отримала назву *кавалерійська атака*.

Ситуація *позиційний глухий кут* була описана під час Першої світової війни, коли обидві сторони противників тривалий час не могли знайти вихід із ситуації, що утворилася. У практиці стратегічних комунікацій ситуація *позиційний глухий кут* дорівнює, наприклад, відсутності дій з ребрендингу інституції, коли старий імідж не відповідає запитам ЦА, а антикризову програму ще не розроблено.

Нові можливості у використанні зброї в період Другої світової війни дозволили сформувати стратегії повітряної війни (Дж. Дуе, Італія), танкової війни (Дж. Фуллер, Великобританія; Г. Гудеріан, Німеччина) і морської сили (Великобританія та США). У стратегічних комунікаціях ці стратегії можна визначити як *наступ по всіх фронтах*. Розвиток інформаційних технологій призвів до появи концепції мережецентричної війни. У стратегічних комунікаціях цей процес може бути визначений як *wave-стратегії*. Прикладом може слугувати реформування певної інституції, що відбувається хвилеподібно – від роз'яснювальних комунікацій з персоналом до позиціонування реформованої інституції різним ЦА. Ця стратегія передбачає поєднання зусиль співробітників інституції різних рівнів, експертів, ЗМІ, стратегічних партнерів задля позитивних змін на довгострокову перспективу.

Як у сучасній військовій науці, так й у теорії комунікації стратегія розглядається як мистецтво досягнення цілей. Уперше ця ідея була представлена в книзі стратега і військового мислителя О. Свечина «Стратегія», настільної в роки Другої світової війни для багатьох військових командирів. «Практика стратегії, безперечно, не представляє галузі наукової діяльності, а утворює галузь прикладного мистецтва. Теорія ж стратегії повинна представляти систематизовані знання, що полегшують розуміння війни» [21]. Цей підхід зберігає актуальність і сьогодні. Комунікативна стратегія за силою впливу на розвинення ситуації дорівнюється військовій і в документах НАТО визначається як «стратегія з координування та синхронізації тем, процесів комунікації, повідомлень, зображень і дій, спрямованих на підтримання

цілей вищого командування та забезпечення цілісності та послідовності тем і повідомлень для тактичних підрозділів нижчого рівня» [36].

Комунікативна стратегія має орієнтуватися на систему параметрів ЦА, зокрема:

- 1) національність – українці, росіяни, кримські татари, тощо;
- 2) матеріальна забезпеченість – незабезпечені, громадяни з низьким, середнім рівнем забезпеченості та заможні;
- 3) соціальний стан – робітники, селяни, підприємці, державні службовці, військовослужбовці, пенсіонери, тощо;
- 4) професія – вчителі, працівники ЗМІ, державні службовці, службовці органів місцевого самоврядування, шахтарі, залізничники, тощо;
- 5) вік – молодь шкільного віку, студентська молодь, громадяни середнього, похилого віку;
- 6) сімейний стан – неодружені, одинокі матері, багатодітні;
- 7) регіональна ознака – населення західної України, Донбасу, тощо;
- 8) політичні переконання та уподобання;
- 9) релігійна ознака – невір'яни, вір'яни: християни (православні, католики, представники інших конфесій), мусульмани;
- 10) ідеологія.

Безумовно чіткого розподілу ЦА за вказаними категоріями не може бути, оскільки вони переплітаються між собою. Тому, плануючи заходи зі страткому, треба враховувати, що ЦА, як правило, визначається за кількома ознаками одночасно. Так, об'єктом впливу може бути студентська молодь, українці за національністю, з низьким та середнім рівнями життя. Диференційований підхід і полягає у визначенні об'єкта впливу за якомога більшою кількістю ознак.

У системі страткому НАТО виокремлюють: **основну аудиторію** – таку, що безпосередньо або опосередковано пов'язана з певним продуктом або діяльністю та вплинути на яку є метою заходів зі страткому; **проміжну аудиторію**, яка не є цільовою і до якої не зверталися безпосередньо, але вона залучена до проведення певних заходів; виконує роль посередника для основної аудиторії; **непередбачувану (незаплановану) аудиторію**, яку можна задіяти, однак до якої не звертаються безпосередньо; ця аудиторія не пов'язана з результатом діяльності чи власне діяльністю. Вона може бути не присутня в полі зору до моменту завершення заходів. Наявність такої аудиторії необхідно обов'язково враховувати аби запобігти виникненню проблемних питань у майбутньому [30].



Рекомендації розробникам стратегій щодо забезпечення ефективності комунікацій

1. Підхід до формування стратегії має бути адаптивним, це вимагає гнучкої та відкритої системи, коли інституції працюють разом подібно до «імпровізації джазових музикантів на одну тему» з метою зосередити зусилля на необхідному [41].
2. Важливо дотримуватися **політики активного інформування громадськості**, що спрямована на стимулювання її зацікавленості та ЗМІ до подій та діяльності інституцій. Цей інтерес може стимулюватися за допомогою пресрелізів, інформаційних бюлетенів, випусків новин, особистих контактів, пресконференцій та інших видів публічної презентації [28].
3. Розроблення стратегії має ґрунтуватися на культурному усвідомленні поточних та історичних цінностей, норм і вірувань, що відображаються в різних соціальних структурах, зокрема в тому, як вони впливають на мотиви, наміри та поведінку ЦА [24], та враховувати наявну **психологічну обстановку** – емоційний стан, менталітет та інші поведінкові мотивації ЦА, що ґрунтуються переважно на національних, політичних, соціальних, економічних та психологічних особливостях, але при цьому на них також можуть впливати обставини та події.
4. Варто **прорахувати ефективність ЦА** – їхню можливість реалізувати бажану реакцію або поведінку свою чи інших як результат впровадження стратегії [30].
5. Стратегія має бути **гнучкою**, тобто легко адаптуватися до вимог, що змінюються. Ці вимоги можуть бути передбачуваними та непередбачуваними й впливати, наприклад, на конфігурацію, застосування, розміщення, використання певних інформаційних матеріалів [28].
6. **Дії**, передбачувані стратегією, мають бути **синхронізовані** – узгоджені в часі та просторі.
7. **Не слід боятися інноваційності**. Інновація часто розглядається як загроза наявному потенціалу та інвестиціям, що були вкладені, та навколо яких розвинулися субкультури та культури. Інновації завжди піддаються сумніву, саме тому це завжди підготовка до можливих конфліктів [40].

Впровадження стратегії має певні етапи, що забезпечують системність дій інституції / їй:

Етап 1. Аналіз зовнішнього середовища

1. Чітко позначте етапи досягнення підсумкових результатів.
2. Зберіть дані про попередні аналогічні ініціативи.
3. Вивчіть конкурентне середовище.
4. Заповніть лакуни в знаннях, що у Вас можуть бути.
5. Обговоріть свої ідеї з більш досвідченими співробітниками.
6. Підготуйте аналіз, який оцінює ризики, а саме:

- людський капітал: чи є у Вас достатньо людей, які володіють відповідними навичками?
- фінансові ресурси: чи достатньо фінансування пропонованого проекту і які витрати можливі?
- зміни нормативних, політичних та інших зовнішніх умов: як ці зміни вплинуть на Ваш план?
- канали розповсюдження інформації: які канали будуть задіяні? який очікуваний ефект?

Етап 2. Налаштування комунікацій

Пропозиції щодо створення комунікативно ефективної команди, структура якої має забезпечувати такі функції:

1. Високий ступінь комунікації між всіма зацікавленими сторонами.
2. Формальний процес звітності.
3. Розповсюдження й обговорення важливих стратегічних ініціатив.
4. Інструктаж, що будуть проводити по черзі представники різних БДІ.
5. Традиційні та нетрадиційні форми заохочення членів команд.

Етап 3. Створення ефективного плану дій

1. Визначте ключові положення плану.
2. Визначте ключові фігури для консультування щодо Вашого плану. Можливо, потрібно повернутися до перегляду пропозицій, що до плану не були включені.
3. Донесіть важливість пунктів плану, що не піддаються сумніву. Створіть підзвітність й методи контролю, які дозволять зосередитися на правильних орієнтирах.
4. Оцінійте пропозиції залежно від їхнього впливу на план. Нехай команди знають, що прохання будуть розглядати залежно від того, як вони вплинуть на план.
5. Намагайтеся брати до уваги особливі запити членів команди (наприклад, гнучкий графік роботи). Кожен має знати, що головний критерій оцінювання – це вплив на план; зробіть людей відповідальними за їхні рішення.
6. Залучайте всю команду до аналізу, розуміння плану та розроблення життєздатної стратегії. Чим більшу участь беруть люди, тим глибшою стає їхнє залучення.
7. З обережністю погоджуйтеся зі стратегіями, які не узгоджуються з об'єктивною ситуацією. Якщо на команду чиниться тиск зверху, ретельно продумайте можливі варіанти аргументації вашої позиції.
8. Підтримуйте контакт з командою, щоб ставити запитання про результати. Попросіть членів команди поділитися думками та ідеями, цінують цей внесок, співставте запропоновані ідеї з реальним станом справ.
9. Оцініть результати в короткостроковій перспективі. Чим більше ви віддаєте розгляд результатів, тим далі від плану відходите. Контроль необхідно проводити за схемою: «минулий тиждень, поточний тиждень, наступний тиждень».

Аналіз успішних проєктів доводить дієвість зазначених кроків щодо впровадження стратегії. Наприклад, підготовка Кримської платформи-2021 може бути розглянута як успішний проєкт з реалізації wave-стратегії.



Аналіз кейсу № 1.2. Кримська платформа як wave-стратегія

Етап 1. Аналіз зовнішнього середовища.

Перед проведенням Кримської платформи-2021 здійснено

такі дії:

- **вивчено конкурентне (вороже) середовище РФ:** «Публічні заяви, кампанія в медіа, шантаж країн-учасниць саміту та навіть перший із 2014 року офіційний візит Міністра закордонних справ РФ Сергія Лаврова, під час якого він заявив, що “Кримська платформа – це черговий шабаш, на якому Захід буде продовжувати пестити неонацистські, расистські настрої сучасної української влади”, підтверджує лише те, що Кримська платформа є правильною та дуже потрібною ініціативою, яка ще до офіційного старту викликала неабиякий страх та ажіотаж у Кремлі»;
- **підготовлено аналіз, що оцінює ризики:** «Питання Криму з 2014 року залишається однією з ключових проблем на геополітичній карті світу та внутрішньої політики України. Спроба анексії півострова Росією змінила систему координат сучасної міжнародної політики та баланс сил у Чорноморському регіоні. Заяви Путіна про те, що питання Криму вже “історично закриті”, всі зусилля та ресурси, які Кремль докладає для того, щоб Крим зник із інформаційного простору та поступово зникав з міжнародного порядку денного»;
- **заповнено законодавчі лакуни:** «Законодавчою підтримкою Кримської платформи є створене міжфракційне об’єднання, яке працює над розробленням законопроектів. Зокрема, був прийнятий закон, який скасовував Закон України “Про створення вільної економічної зони «Крим»”, а також Закон “Про корінні народи України”. Зараз триває робота над іншими законопроектами з пакету “Кримської платформи”: наприклад, законопроект про статус політичних в’язнів і визнання представницьких органів кримськотатарського народу Меджлису й Курултаю»;
- **проведено попередні обговорення з експертами задля визначення мети Кримської платформи-2021:** «Україні слід постійно нагадувати міжнародній спільноті, що українська влада зацікавлена в поверненні півострова та докладатиме для цього всіх зусиль, оскільки Росія продовжує публікувати на картах Крим як частину своєї території та активно використовувати іноземних політиків та публічних осіб для створення ілюзії міжнародної підтримки анексії півострова»;
- **заповнено лакуни щодо спростування фейків РФ:** «Проведення Кримської платформи – порушення міжнародного права», «Кримська платформа не є легітимною та суперечить волі кримчан», «Кримська платформа – акт агресії та посягання на територіальну цілісність РФ», «Кримська платформа – несерйозна ініціатива, лише майданчик для дискусій, який не матиме жодних політичних результатів», «За організацією кримської платформи стоїть Захід», «Київ здійснює водну блокаду, щоб покарати мешканців Криму». Наприклад:

Фейк від Кремля: «Кримська платформа – акт агресії та посягання на територіальну цілісність РФ»

Що стоїть за фейком. Про те, що міжнародний саміт Кримська платформа – це посягання на територіальну цілісність Росії не лише з боку України, але й інших країн-учасниць, спершу заявила Марія Захарова: «Всі зусилля Києва щодо повернення Криму є нелегітимними і не можуть сприйматися інакше, як загроза агресії проти двох суб'єктів Російської Федерації. Ще раз нагадуємо, що будемо розглядати участь будь-яких країн і організацій у таких діях, включаючи ініціативу “Кримська платформа”, як недружній щодо Росії крок, як пряме посягання на її територіальну цілісність». Про те, що учасники міжнародного саміту «Кримська платформа» мають намір «поставити під сумнів територіальну цілісність» Росії та зазіхати на російську територію і життя росіян, також стверджує Георгій Мурадов, «постійний представник Криму при президенті РФ», додаючи, що для країн участь у саміті може мати «болезненные последствия»: заборону на в'їзд у Росію та арешт активів.

Актуальні факти. На жаль, своїм тиском та шантажем Росії таки вдалось вплинути на рішення деяких країн щодо участі в міжнародному саміті. Це стосується представників від Туреччини, Азербайджану та країн Африки. За повідомленнями ЗМІ, через тиск Росії президент Туреччини Реджеп Таїп Ердоган змінив своє рішення взяти участь у платформі. Натомість участь у саміті від Туреччини братиме глава МЗС. Іншим прикладом є Ільхам Алієв, Президент Азербайджану, який відмовився взагалі від участі в саміті, ймовірно через домовленість з РФ щодо Карабаху.

Етап 2. Налагодження комунікацій. Цей етап співвіднесений безпосередньо з проведенням Платформи й містив такі позиції:

- **високий ступінь комунікації між всіма зацікавленими сторонами:** «... 45 делегацій країн та міжнародних організацій взяли участь у саміті на рівні глав держав, глав парламентів, очільників міністерств закордонних справ, міністрів оборони, а також представники Європейської комісії, НАТО, Ради Європи та ГУАМ. ... саміт Кримська платформа, зважаючи на список країн-учасниць, суттєво перевершує всі попередні міжнародні події, організовані Україною до цього»;
- **розповсюдження й обговорення важливих стратегічних ініціатив:** «Проведення міжнародного саміту Кримська платформа, деокупація Криму як пріоритет зовнішньої політики України, мобілізація міжнародної спільноти для підтримки політики невизнання спроби анексії Криму викликали в Росії бурхливу, а подекуди й істеричну реакцію та змусило винаходити нові та повторювати старі наративи, виправдовуючи порушення суверенітету та територіальної цілісності України й норм міжнародного права».

Етап 3. Створення плану дій. Цей етап передбачав досягнення певної результативності від впровадження стратегії, зокрема:

- **визначення ключових положень плану дій:** «Кримська платформа – це міжнародний консультативний та координаційний формат задля вирішення проблем російської окупації Криму та повернення півострова під контроль України. Основна мета саміту – підвищення ефективності міжнародного реагування на окупацію Криму, надання відповіді зростаючим безпековим викликам, посилення міжнародного тиску на Росію, запобігання подальшим порушенням прав людини та захисту жертв окупаційного режиму, а також досягнення головної мети – деокупації Криму та повернення його Україні»;
- **врахування запитів усіх зацікавлених суб'єктів:** «Очікувалося, що країни-учасниці саміту схвалять офіційний документ “Декларація міжнародної Кримської платформи”, у якому будуть висвітлені основні положення щодо: невизнання спроби анексії Криму; мілітаризацію Азово-Чорноморського регіону; шляхи реінтеграції Криму через права людини і сталий розвиток; відновлення прав кримськотатарського народу». Джерело: [59] □



Чи бувають стратегічні комунікації деструктивними?

Конструктивність чи деструктивність страткому зумовлені його цілями.

Механізми конструктивного та деструктивного страткому однакові – комунікативна діяльність суб'єкта (інституції, держави тощо), що стратегічно орієнтована на інших людей, державні та недержавні інституції або суспільство в цілому, але ціль деструктивного страткому полягає в порушенні нормального функціонування особистості, суспільства, держави на довгострокову перспективу.

Деструктивний стратком є технологією з просування гібридних загроз й підґрунтям для використання низки способів ведення війни, до яких відносяться: традиційні засоби, нетрадиційні засоби та нерегулярні формування, терористичні акти, включно з тотальним насильством та примушенням, а також незаконне порушення громадського порядку, що проводиться як державами, так і недержавними суб'єктами [38].



Схема 1.2. Гібридні загрози

Гібридність новітніх загроз зумовлена їхніми характеристиками:

1. Згідно теорії **мережових війн** сучасні конфлікти відбуваються в чотирьох сферах – фізичній, інформаційній, когнітивній і соціальній. Вирішальний ефект досягається за рахунок системного використання усіх цих елементів. *Фізична сфера* є традиційною для війни, саме в ній відбувається зіткнення фізичних сил у часі та просторі. *Інформаційна сфера* «складається з самої інформації; осіб, організацій та систем, які отримують, обробляють та передають інформацію; а також когнітивного, віртуального та фізичного простору, в якому це все відбувається» [51]. *Когнітивна* – це «ментальна сфера особи, яка приймає рішення, та ЦА, у межах якої люди думають, сприймають, уявляють та вирішують» [34]. *Соціальна сфера* охоплює «соціальні, культурні та поведінкові фактори, що характеризують ставлення та діяльність населення конкретного регіону або оперативного середовища» [34].

2. **Консцієнтальність** (лат. *conscientia* – свідомість, совість) – орієнтованість загрози на враження свідомості ЦА, впровадження певної ідеології, деструктивних наративів і меседжів. Консцієнтальні загрози спрямовані на знищення самоідентифікації, самовизначення людини та нації, що є однією з цілей гібридної

віїни – коли людина втрачає власну ідентичність, виникає можливість навіювання їй будь-якої іншої. Відбувається «зіткнення смислів і примноження невизначеності, ... від того, яка концепція стратегічних уявлень та значень домінує в головах політиків, залежать і рішення, що приймаються на їх основі, і практичні дії, які здійснюватимуться на основі цих рішень» [16, с. 8].

3. Мета гібридних впливів – не стільки захват територій, скільки «самодезорганізація» противника, **заміна системи перспективних цінностей держави (регіону)-мішені базовими конструктами держави-ініціатора**, у випадку України – цінностями «слов'янської єдності» й «руського миру». На практиці це здійснюється із застосуванням системи організаційних, пропагандистських, психологічних, інформаційних впливів на державу-ціль, що змушують її рухатися в необхідному для протилежної сторони руслі. За допомогою цих впливів можна спрямувати політику противника в стратегічний глухий кут, знекровити економіку, загальмувати діяльність оборонної промисловості, представити зростання суспільної самосвідомості як зростання націоналізму, спотворити основи національної культури (наприклад, навішуванням ярликів «укрофашистів» й «бандерівців»), створити серед частини населення «п'яту колону». У результаті скоординованих дій у державі повинна виникнути ситуація внутрішньополітичного, економічного й психологічного хаосу (Див. дет.: [11]).

4. Одна з базових характеристик гібридних загроз – **розмивання концепту правди**. Мета полягає не в тому, щоб запустити інші версії правди, а в тому, щоб розмити саме поняття правди, «... не переконати, як у класичній пропаганді, а зробити інформаційне поле брудним. За допомогою конспірології, страхів, ірраціональних рухів засмітити його так, щоб неможливо було привести раціональний аргумент на тему майбутнього Донбасу, наприклад, або ролі НАТО у Східній Європі» [49].

5. Глобалізація світу зумовлює **глобальність гібридних загроз**. Під глобалізацією розуміють «процес, що “покриває дії” всіх міжнародних акторів – держав, організацій, підприємств, індивідуумів, які змушені міркувати на глобальному рівні, тобто на рівні всієї планети» (Ф. Моро-Дефарж, [12]); «втягування всього світу у відкриту систему фінансово-економічних, суспільно-політичних та культурних зв'язків на основі новітніх комунікаційних та інформаційних технологій» (О. Вебер, [3]). Зворотнім боком глобалізації є зростання транснаціональних загроз (транснаціонального тероризму, організованої злочинності, зокрема й кіберзлочинності). У РФ розробляють теорію гібридизації конфліктів, один з її засновників А. Манойло стверджує, що «сучасна світова політика має гібридний характер, вона стрімко гібридується, а осередками цього процесу виступають не міжнародні форуми, на яких виробляються нові правила гри, а міжнародні конфлікти, що стають майданчиком для застосування новітніх технологій гібридних воєн» [10]. На упередження цих загроз у системі стратегічних комунікацій НАТО розроблено технологію «**сканування горизонту**» – систематичного пошуку в глобальному середовищі потенційних загроз, небезпек і можливостей [44].

6. Систему **технологічного дискурсу** розроблено лінгвістами РФ. За умов гібридної війни технологічний дискурс спрямовано на встановлення соціального контролю. «Технологічний дискурс стає економічним механізмом, оскільки перетворюється на засіб, який дозволяє отримувати економічні переваги безпосередньо від власне дискурсу, без додаткових капітоловкладень, і перемагати конкурентів, які не використовують такий дискурс» [24].

Технологічний дискурс «проробляє» за адресата інтелектуальний аргументативний шлях концептуалізації та оцінювання, але повертає його в потрібному напрямку, управляє траєкторією руху дискурсу. Адресат вважає, що добровільно виробляє підсумкові ментальні операції і дії. «Готове рішення не нав'язується, але опосередковано, “між рядків”, ... пропонується як логічно обгрунтований результат діяльності колективної більшості» [24, с. 82]. Технологічний дискурс реалізується через пропаганду, піар-діяльність, риторичні прийоми переконання, мовну маніпуляцію, НЛП-технології, брендинг, використання ідеологем, квазідипломатичних висловлювань, сугестії, з опорою на культурний простір (освіта, кіно, шоу-бізнес, ЗМІ, в першу чергу – телебачення та інтернет), думки експертів, просування «правильних» наукових ідей, підкріплених науковими або псевдонауковими дослідженнями, покликання на наукові праці (статті, монографії та ін.). «Адресату здається, що він сам приходить до висновків, сам приймає рішення, з власної волі виконує те, що насправді передбачає дискурсивний технолог. Налаштування ефективного дискурсу стає розумним, тому що він м'яко, ненав'язливо, природним чином впливає на емоційний стан, часто вже нелогічно. Таке налаштування дискурсу не викликає відторгнення, тому що адресат вірить, що він сам приймає рішення, без тиску з боку адресанта. Насправді адресант плавно, опосередковано і завуальовано направляє траєкторію руху думки адресата, стимулюючи його повірити в свої сили і свою волю в прийнятті рішення» [27, с. 83].

Деструктивний стратком – це завжди науково обгрунтована й практично апробована система.

БЛОК 1.4.

БЛОК 1.4. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ ДЕСТРУКТИВНОГО СТРАТКОМУ В РФ

У РФ приваляює напрям деструктивного страткому – усі наукові галузі, що розробляють комунікативні питання, працюють за єдиної державною програмою, мета якої – вироблення комунікативних технологій гібридної війни. Так, фахівці Сибірського федерального університету (м. Красноярськ) обгрунтували необхідність запровадження нової лінгвістичної галузі – лінгвістики інформаційно-психологічної війни (О. Сковородніков, Г. Копніна) як «дисципліни, що вивчає та систематизує основні термінопоняття, міждисциплінарні зв'язки, стратегії та тактики, лінгвістичний інструментарій інформаційно-психологічних війн» [9, с. 13-14], наголошуючи, що саме лінгвісти мають стати захисниками лінгвокультури – «російської мови та православ'я від закордонних агресорів та п'ятої колонії» всередині російського суспільства [6].

В Єкатеринбурзі наукова школа Інституту філософії та права Уральського відділення Російської академії наук розробляє питання російського варіанту «м'якої сили» (О. Русакова, Е. Грибовод). До речі поняття «м'яка сила» почали впроваджувати в політичні комунікації РФ після заяви В. Путіна про необхідність змінити технології впливу на глобальне суспільство: «У використанні все частіше таке поняття, як “м'яка сила” – комплекс інструментів і методів досягнення зовнішньополітичних цілей без застосування зброї, а за рахунок інформаційних та інших важелів впливу. На жаль, нерідко ці методи використовуються для вирощування і провокування екстремізму, сепаратизму, націоналізму, маніпулювання суспільною свідомістю, прямого втручання у внутрішню політику суверенних держав» [19]. Ці слова стали сигналом для науковців, які почали розробляти технології «м'якої сили», що можуть бути використані задля досягнення цілей РФ в інших державах, зокрема в Україні. «Політична криза на Україні, що переросла в кінці 2013 – початку 2014 рр. у державний переворот, виявила очевидні невдачі російської стратегії “м'якої сили” у відносинах з історично і культурно близьким сусідом. Очевидно, що неодмінною умовою для посилення позицій Росії на Україні має використання цілого комплексу різноманітних інструментів soft power» [20, с. 64].

Школа Уральського державного педагогічного університету вивчає психолінгвістичні особливості дискурсів впливу (Л. Весніна, О. Нахімова), зокрема наголошено на тому, що лінгвісти мають стати захисниками «російської мови та православ'я від закордонних агресорів та п'ятої колонії» всередині російського суспільства [6]. У працях Вищої школи журналістики і масових комунікацій Санкт-Петербурзького державного університету досліджуються психолінгвістичні можливості контенту ЗМІ як інструменту ІО та ПО (Д. Гавра, М. Лабуш, О. Сидоров).

Технології деструктивного страткому узагальнені Г. Почепцовим [17], зокрема такі:

- 1) *перерозподіл інформаційної ваги гравців* призводить до інформаційних інтервенцій у картини світу ЦА;
- 2) *створення керованих масових єдностей* забезпечує утримання ЦА в межах порядку денного. Як результат – будь-які масові акції можуть бути інтерпретовані та реінтерпретовані на користь маніпуляторам, які вкладають у ці інтерпретації потрібні смисли;
- 3) *керування сприйняттям* передбачає використання найменувань, що формують емоційну оцінку ситуації, а не фактичних даних;
- 4) *керування героїкою*. Сприйняття світу змінюється через трансформацію його героїки або утримання старої героїки на противагу тій, що вводиться новою реальністю. «Будь-яка соціальна зміна принципово змінює список героїв, що веде до боротьби не тільки з героями, але і з пам'ятниками як їхньою символізацією» [17];
- 5) *керування ворогами* дозволяє ЦА виправдовувати будь-які дії проти тих, хто визначений як ворог. «Аномальність ворогів є дуже сильним засобом вибудовування сюжету. Без ворога ніякий герой неможливий і навіть не потрібен. До того ж ворог, на відміну від героя, не має обмежень поведінки» [17];

- 6) *маніпуляція джерелами інформації* базується на відмінності структури інформації від структури знань. «Якщо інформація може базуватися на одному спостереженні, то знання вимагають великої кількості спостережень. Кожна маніпуляція намагається подати свою інформацію як знання. Відомий феномен, що через два тижні з пам'яті стирається джерело інформації. Аналогічно пропаганда перестрибує через рівень інформації (факту), оперуючи одразу знаннями» [17];
- 7) *керування за допомогою великих масивів інформації*. «Книгодрук, кіно і телебачення створили масового споживача інформації, інтернет – масовість джерел інформації» [17], з'явився феномен колективного авторства, що призвело до виникнення потоків неправдивої інформації, тролінгу, фейків;
- 8) *керування парадоксальністю* базується на блокуванні раціональності, оскільки парадоксальність людини, факту, теорії захоплює увагу ЦА і не дає можливості включитися критичному мисленню;
- 9) *керування каналом комунікації*, коли різні типи меседжів йдуть по різних каналах. Наприклад, повідомленням, отриманим через соціальні мережі, ЦА довіряють більше;
- 10) *керування фреймами* – рамками подій. «Тут є певна паралельність з розмежуванням епізодичних і тематичних фреймів новин... Епізодичний фрейм акцентує роль індивіда в події, тематичний – проблемність, тобто вони теж як би розташовані в різних площинах: нижче і вище. Епізодичний фрейм говорить про одну подію, тематичний – про тренд. Епізодичний фрейм акцентує зміни в людині, тематичний – зміни у вирішенні проблеми. Як наслідок, у першому випадку вина за негативність ситуації покладається на людину, у другому – на державу» [17];
- 11) *керування розважальністю* передбачає створення таких інформаційних і віртуальних продуктів, прикладні цілі яких приховані. Вони будуть вторинними для користувача, але первинними для творців;
- 12) *керування сакральністю* базується на зв'язку символічних та соціальних об'єктів. «... пропаганду взагалі можна визначити як управління сакральністю, оскільки патріотизм в значній мірі лежить у цій площині. Пропаганда вибудовує весь свій ряд об'єктів (героїв, історію) саме під кутом зору досягнення ними сакральності» [17];
- 13) *керування технологіями для здійснення пропаганди*, їх ретельне підлаштування під окремі завдання маніпулятивних впливів, зокрема соціальних мереж. «Технологічний інструментарій соціальних мереж вибудований скоріше під протест, ніж під владу» [17];
- 14) *керування історією* будується на пошуку позиції, з якої можна створювати нову історію держави.



Аналіз кейсу № 1.3. Деструктивна інформаційна кампанія РФ «Росіяни та українці – єдиний народ»

Інформаційна ситуація. Наратив «Росіяни та українці – єдиний народ» має радянське коріння й, починаючи з 1991 р., впроваджується РФ. Путін – один з головних спікерів, який вербалізує ідею єдності росіян, українців і білорусів та наголошує на тому, що Україна – штучна країна.

Нова хвиля деструктивних стратегічних комунікативних впливів розпочата статтею Путіна «Об историческом единстве русских и украинцев» [58], де використані майже усі технології деструктивного страткому.

Лінгвістична експертиза статті Путіна «Росіяни та українці – єдиний народ» щодо виявлення технологій деструктивного страткому.

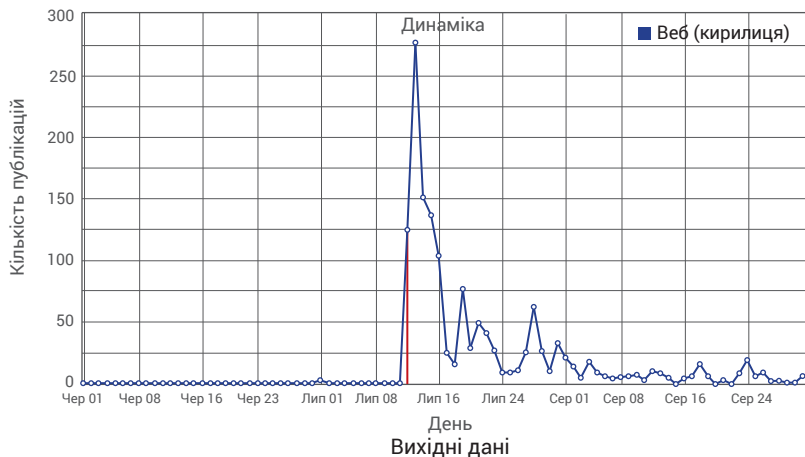
Технологія деструктивного страткому	Приклади зі статті Путіна
керування сприйняттям	
<p>Агресія РФ проти України подається як конфлікт, спровокований Заходом.</p> <p>Просувається ідея месіанства РФ – боротьби зі «злими силами»</p>	<p>«... стену, возникшую в последние годы между Россией и Украиной, между частями, по сути, одного исторического и духовного пространства, воспринимаю как большую общую беду, как трагедию. Это ... результат целенаправленной работы тех сил, которые всегда стремились к подрыву нашего единства. Формула, которая применяется, известна испокон веков: разделяй и властвуй. Ничего нового. Отсюда и попытки сыграть на национальном вопросе, посеять рознь между людьми. А как сверхзадача – разделить, а затем и стравить между собой части единого народа».</p> <p>«Шаг за шагом Украину втягивали в опасную геополитическую игру, цель которой – превратить Украину в барьер между Европой и Россией, в плацдарм против России. Неизбежно пришло время, когда концепция "Украина – не Россия" уже не устраивала. Потребовалась "анти-Россия", с чем мы никогда не смирился»</p>

Технологія деструктивного страткому	Приклади зі статті Путіна
керування героїкою	
<p>Системно формується образ ворога (<i>Україна, влада України, ЗСУ</i>) та героїв (<i>мешканці Криму, Донецька, Луганська</i>, які «взялись за оружие, чтобы защитить свой дом, язык, свою жизнь»).</p> <p>Образ героя узагальнено – всі мешканці Криму, Донецька, Луганська, тим самим формується думка щодо непричетності РФ до подій в Україні, а сепаратизм подається як героїчні дії всіх мешканців ТОТ</p>	<p>«Проект "анти-Россия" отвергли миллионы жителей Украины. Крымчане и севастопольцы сделали свой исторический выбор. А люди на Юго-Востоке мирно пытались отстоять свою позицию. Но их всех, включая детей, записали в сепаратисты и террористы. Стали грозить этническими чистками и применением военной силы. И жители Донецка, Луганска. Разве им оставили иной выбор – после погромов, которые прокатились по городам Украины, после ужаса и трагедии 2 мая 2014 года в Одессе, где украинские неонацисты живо сожгли людей, устроили новую Хатынь?»</p>
керування ворогами	
<p>Парадигма ворогів визначається широко: Захід – «<i>полное внешнее управление</i>», Уряд України, що підтримує європейський вектор розвитку, – «<i>правлящий в Киеве режим</i>» та історичні постаті, які не підтримували владу РФ</p>	<p>«Тем, кто сегодня отдал Украину под полное внешнее управление, нелишне вспомнить, что тогда, в 1918 году, подобное решение оказалось роковым для правящего в Киеве режима. При прямом участии оккупационных войск Центральная Рада была свергнута, а к власти приведён гетман П. Скоропадский, провозгласивший вместо УНР Украинскую державу, которая находилась, по сути, под германским протекторатом.</p> <p>В ранг национальных героев ставят Мазепу, который предавал всех по кругу, Петлюру, который за польское покровительство расплачивался украинскими землями, Бандеру, сотрудничавшего с нацистами. Делают всё, чтобы вычеркнуть из памяти молодых поколений имена настоящих патриотов и победителей, которыми всегда гордились на Украине»</p>
маніпуляція джерелами інформації	
<p>У першій частині висловлювання подається маніпулятивна оцінка ситуації («<i>государственный переворот</i>», «<i>гражданская война</i>»), у другій – реальні факти (<i>оцінка Верховного комісара ООН</i>). Як реультат – у ЦА складається враження, що Верховний комісар ООН засудив саме Україну за конфліт на Донбасі</p>	<p>«Государственный переворот, последовавшие за этим действия киевских властей неизбежно спровоцировали противостояние и гражданскую войну. По оценке Верховного комиссара ООН по правам человека, общее число жертв, связанных с конфликтом в Донбассе, превысило 13 тысяч человек. В их числе старики, дети. Страшные, невозполнимые потери»</p>

Технологія деструктивного страткому	Приклади зі статті Путіна
керування парадоксальністю	
<p>Створено когнітивний дисонанс за рахунок використання висловів з протилежним значенням в одному текстовому фрагменті: українська мова подається як регіональний говір – натякається, що літературна мова є російською, оскільки проза Т. Шевченка та М. Гоголя «написана на русском языке»; Гоголь – уродженець Полтавщини, але «патриот России».</p> <p>Упроваджується ідея «скрепів» двох народів з провідною роллю російського як більш розвиненого народу (літературна мова, патріотизм)</p>	<p>«Конечно, за многие века раздробленности, жизни в разных государствах возникли региональные языковые особенности, говоры. Язык литературный обогащался за счёт народного. Огромную роль здесь сыграли Иван Котляревский, Григорий Сковорода, Тарас Шевченко. Их произведения являются нашим общим литературным и культурным достоянием. Стихи Тараса Шевченко созданы на украинском языке, а проза – в основном на русском. Книги Николая Гоголя, патриота России, уроженца Полтавщины, написаны на русском языке, полны малороссийскими народными выражениями и фольклорными мотивами. Как можно поделить это наследие между Россией и Украиной? И зачем это делать?»</p>
керування фреймами	
<p>Як епізодичні подані ситуації щодо анексії Криму («Крымчане и севастопольцы сделали свой исторический выбор») та агресії на Донбасі («жители Донецка, Луганска взялись за оружие»). Тематичний фрейм «Проект "анти-Россия" отвергли миллионы жителей Украины» спрямований на позиціонування РФ як потерпілої сторони й визволителя мешканців Криму, Луганської та Донецької областей, України – як агресора. Задане фреймування спрямовано на обґрунтування агресії РФ як визвольної боротьби щодо російськомовних громадян (<i>Они и сейчас не отказываются от подобных планов. Ждут своего часа. Но не дождутся</i>)</p>	<p>«Проект "анти-Россия" отвергли миллионы жителей Украины. Крымчане и севастопольцы сделали свой исторический выбор. А люди на Юго-Востоке мирно пытались отстоять свою позицию. Но их всех, включая детей, записали в сепаратисты и террористы. Стали грозить этническими чистками и применением военной силы. И жители Донецка, Луганска взялись за оружие, чтобы защитить свой дом, язык, свою жизнь. Разве им оставили иной выбор – после погромов, которые прокатились по городам Украины, после ужаса и трагедии 2 мая 2014 года в Одессе, где украинские неонацисты заживо сожгли людей, устроили новую Хатынь? Такую же расправу последователи бандеровцев готовы были учинить в Крыму, Севастополе, Донецке и Луганске. Они и сейчас не отказываются от подобных планов. Ждут своего часа. Но не дождутся»</p>

Технологія деструктивного страткому	Приклади зі статті Путіна
керування сакральністю	
<p>«Скрепи», що об'єднують «великороссов, малороссов и белорусов» подаються як сакральні;</p> <p>Московський патріархат позиціонується як символ сакральності, що необхідно відстоювати від усіх тих, хто цю сакральність не визнає. Відношення до символів, визначених Путіним як сакральні, слугує основою розподілу на «своїх» та «чужих»</p>	<p>«В Российской империи шёл активный процесс развития малороссийской культурной идентичности в рамках большой русской нации, соединявшей великороссов, малороссов и белорусов».</p> <p>«Даже широкая автономия Украинской православной церкви при сохранении духовного единства с Московским патриархатом их категорически не устраивает. Этот зримый, многовековой символ нашего родства им надо во что бы то ни стало разрушить»</p>
керування історією	
<p>Замовчується історія Києва як першоджерела Київської Русі;</p> <p>узагальнюється історія українського, білоруського та російського народів як єдиності;</p> <p>підміняються іменування, що призводить до розмивання смислів – замість <i>Київська Русь</i> – «<i>Древняя Русь</i>» нав'язується думка щодо другорядності України по відношенню до Росії;</p> <p>подається фейкова етимологія назви держави задля нав'язування ідеї щодо її штучності</p>	<p>«И русские, и украинцы, и белорусы – наследники Древней Руси, являвшейся крупнейшим государством Европы. Славянские и другие племена на громадном пространстве – от Ладоги, Новгорода, Пскова до Киева и Чернигова – были объединены одним языком (сейчас мы называем его древнерусским), хозяйственными связями, властью князей династии Рюриковичей. А после крещения Руси – и одной православной верой. ...и знать, и простые люди воспринимали Русь как общее пространство, как свою Отчизну».</p> <p>«В состав Русского государства вошли город Киев и земли левобережья Днепра, включая Полтавщину, Черниговщину, а также Запорожье. Их жители воссоединились с основной частью русского православного народа. За самой этой областью утвердилось название «Малая Русь» (Малороссия).</p> <p>Название «Украина» тогда использовалось чаще в значении, в котором древнерусское слово «окраина» встречается в письменных источниках ещё с XII века, когда речь шла о различных порубежных территориях. А слово «украинец», если судить также по архивным документам, первоначально означало пограничных служилых людей, обеспечивавших защиту внешних рубежей»</p>

Розбудова деструктивного страткому за напрямом «Зв'язки з громадянськістю». У РФ статтю Путіна надрукували 1140 видань⁴, за період липень-вересень 2021р. Її переглянуло понад 500 тис осіб.



Графік 1.2. Інформаційні хвилі щодо статті Путіна «Русские и украинцы – единый народ» в РФ

ЗМІ, що найактивніше розповсюджували й коментували статтю Путіна в РФ та на ТОТ, такі:

[1] Конт	73
[2] Антимайдан	47
[3] Русский дозор	31
[4] NewsFront	27
[5] Империяnews.ru	25
[6] Newsland	22
[7] REGNUM	21
[8] Украина.py	21
[9] Красная Весна	17
[10] Лента.py	16
[11] Око Планет	16
[12] Русская народная линия	15
[13] Царьград ТВ	11
[14] Новоросинформ	11
[15] Путин сегодня	11
[16] Материк	10
[17] Stopnews.online	10
[18] Русская весна	10
[19] Усадьба Урси	9
[20] ПровдоРУБ	9

Міноборони РФ дано вказівку щодо вивчення статті Путіна військово-службовцями під час воєнно-політичної підготовки. Це рішення мотивовано нібито тим, що в ЗС РФ є військовослужбовці українського походження [59].

4 Аналіз виконаний на основі технології Big Data (серія підходів, інструментів, методів оброблення даних великих обсягів і значного різноманіття) із застосуванням ресурсу Attack Index.

Розбудова деструктивного страткому за напрямом «Інформаційні і психологічні операції». На ТОТ інформаційна картина повторювала російську, але з більшою інтенсивністю (Графік 1.3)

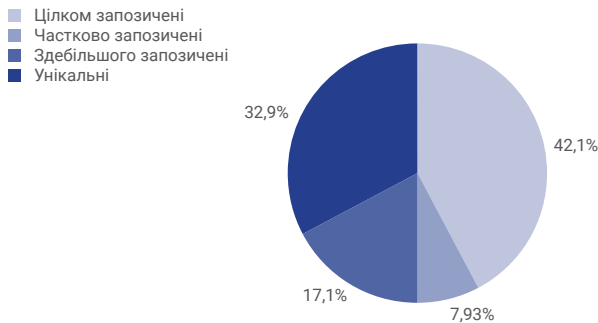


Графік 1.3. Інформаційні хвилі щодо статті Путіна «Русские и украинцы – единый народ» на ТОТ

Пропагандистські джерела розповсюджували статтю системно (Графіки 1.4, 1.5)

[1] Пропагандистські (RU)	149
[2] Інші	15

За розрахованою унікальністю контенту в запиті, джерела розподіляються у наступному співвідношенні:



Графік 1.4. Характеристики контенту за запитом «Путін, стаття «Русские и украинцы – единый народ»», що розповсюджувався на ТОТ

[1] Насправді	25	
[2] Горячая линия ДНР	25	
[3] Новоросс.info	20	
[4] NewsUA.RU	17	
[5] Луганский Информационный...	14	
[6] Новости ЛДНР	11	
[7] ВосходИнфо	6	
[8] Официальный сайт ДНР	6	
[9] Интернет-газета "Жизнь"	4	
[10] ОД "Мир Луганщине"	4	
[11] Общественное движение "Д...	4	
[12] Патриотические силы Донб...	4	
[13] Форум спасения Мариуполя	4	
[14] ТК Юнион	3	
[15] МИА "Исток"	3	
[16] Глава ДНР Денис Пушилин	2	
[17] Народный Совет ДНР	2	
[18] ДНР24	2	
[19] ЛНР Сегодня	2	
[20] ДНР Правда	2	

Розподіл за формою власності:

[1] Приватні	149	
[2] Інші	15	

Графік 1.5. Топ-20 джерел, де розповсюджувалася і коментувалася стаття Путіна «Русские и украинцы – единый народ»

Стаття Путіна запустила нову системну деструктивну комунікацію щодо України (Таблиця 1.2.)

Тема сюжету	Повідомлень	Розповсюджувачі
Володин прокомментировал статью Путина о единстве русских и украинцев	45	Насправді Новости ЛДНР Патриотические силы Донбасса ВосходИнфо NewsUA.RU Горячая линия ДНР Форум спасения Мариуполя МИА "Исток" Дикое поле Интернет-газета "Жизнь"
В программной статье В. В. Путина заключён главный посыл о единстве украинцев и русских как частей единого разорванного народа - Дмитрий Крысенко	2	Насправді
Отставка Авакова как признак больших перемен на Украине	1	Насправді
"Это тревожный сигнал, Украине приготовиться". Ярош о статье Путина	1	NewsUA.RU
15.07.2021 в 10:38 Украина сама загнала себя в угол и запустила процесс самоуничтожения - председатель ОП ЛНР	1	Луганский Информационный Центр

Таблиця 1.2. Найобговорюваніші сюжети в Україні щодо статті Путіна «Русские и украинцы – единый народ»

Хвиля деструктивних комунікацій була посилена «статтею» ватажка «ЛНР» Леоніда Пасічника, де він спробував довести, що Донбас «завжди був російським». Текст цієї «статті» за стилістикою і тональністю повністю дублює пропагандистську статтю В. Путіна про «єдність російського й українського» народів. Багато «історичних» фактів так само запозичені у Путіна. Пасечник запевняє, що «праболгари і алани, торки, печеніги і половці ... не зникли безслідно, а змішуючись зі слов'янськими народами, надали їм той зовнішній вигляд, харизму і темперамент, що сьогодні притаманні жителям Луганщини і Донеччини». У кращих російських традиціях Пасічник замовчує невідомі та зміщує реальні й фейкові факти. Наприклад, відзначає роль Олексія Алчевського в становленні економічного потенціалу Донбасу, але не згадує про те, що знаменитий промисловець і меценат брав участь в українському національному русі, очолював гурток української інтелігенції «Громада» в Харкові і за власні кошти, обійшовши існуючі в той час заборони, відкрив пам'ятник Тарасу Шевченку. Радянський період розвитку Донбасу представлений тільки «сталінськими п'ятирічками» і «героями-подпольщикам». З цих суперечливих і несистемних фактів ватажок «ЛНР» робить висновок про те, що «Донбас був і залишиться російським» [57].

Висновок: деструктивний стратком РФ, що формується навколо нарративу «Росіяни та українці – єдиний народ», здійснюється РФ системно за всіма напрямками – зв'язки з громадськістю, ІО та ПО, публічна дипломатія – із врахуванням різних ЦА – військовослужбовців, громадян РФ, жителів ТОТ. □



Які можливості стратегічних комунікацій у подоланні гібридних загроз?

Стратегічні комунікації – дієвий інструмент для подолання гібридних загроз. Її ефективність зумовлюється системною реалізацією такого алгоритму дій:

1. **Аналіз – моніторинг – оцінювання інформаційного середовища та гібридних загроз.** Вироблення системи страткому передбачає попередню науково-аналітичну діяльність, що вирішується в системі «аналіз – моніторинг – оцінювання». Це включає оброблення структурованих даних, отриманих із різноманітних джерел, із метою виявлення об'єктів, зв'язків, способів поведінки в процесі проведення важливих заходів.

На цьому етапі особливої значущості набувають консультації політичних, військових і цивільних представників влади з фахівцями громадянського суспільства задля узгодження позицій та вироблення рекомендацій щодо впровадження страткому.

2. **Вироблення стратегічної концепції** – «гнучкого порядку дій, прийнятого в результаті оцінювання стратегічної ситуації, задля формування структури та змісту військових, дипломатичних, економічних, психологічних та інших відповідних заходів страткому» [28].

Концепція має бути

- адаптивною і гнучкою, тобто враховувати можливості й потреби всіх учасників комунікації;

- враховувати можливі ризики задля ефективного прийняття рішень щодо збалансування розміру втрат через ці ризики та отриманих переваг;
- усвідомленою, тобто базуватися на аналізі інформаційного середовища, глибинній оцінці ситуації та прогнозуванні задля прийняття ефективних рішень;
- орієнтованою на зв'язок та взаємодію між всіма акторами страткому задля забезпечення взаєморозуміння та єдності мети і дій.

3. Розроблення загальнодержавного стратегічного нарративу, його системне транслявання різним ЦА за всіма складовими страткому – зв'язками з громадськістю, публічною дипломатією, цивільно-військовим співробітництвом, ІО та ПО. Цей процес має супроводжуватися такими діями:

- виробленням інституційних (оперативних/тактичних) нарративів, що підтримують стратегічний нарратив й деталізують його для конкретних ЦА;
- підтриманням стратегічного нарративу стратегічним контентом, що транслюється різними каналами зв'язку із врахуванням портрету конкретної ЦА;
- розбудовою механізмів координації між всіма акторами стратегічних комунікацій: визначення ЦА – отримувачів нарративів і повідомлень; створення дієвого алгоритму донесення основних повідомлень як до представників БДІ різного рангу, так й для всіх ЦА за складовими страткому.

4. Визначення ефективності стратегічнокомунікативної діяльності, що передбачає врахування показників, які відображають збільшення або зменшення певної діяльності ЦА. Показники допомагають у процесі аналізу та демонстрації ефективності діяльності зі страткому. Після вимірювання ефективності можливі корективи стратегічної концепції та плану її впровадження.



Аналіз кейсу № 1.4. Інформаційна кампанія щодо виведення військ США з Афганістану як приклад ефективного страткому

Звернення Президента США Джо Байдена до нації – приклад використання стратегічних комунікацій в умовах кризи. У статті висвітлені всі етапи розбудови ефективного страткому:

1. Аналіз – моніторинг – оцінювання інформаційного середовища й гібридних загроз. Виведення військ США з Афганістану представлено як результат глибинного оцінювання ситуації різними експертами, наведені конкретні дані та відповідні кількісні показники:
«Американські війська не можуть і не повинні воювати у війні і гинути у війні, в якій афганські сили не готові боротися за себе.

Ми витратили понад трильйон доларів. Ми навчили та добре оснастили афганських військових чисельністю понад 300 000 осіб ... Ми дали їм усі необхідні інструменти. Ми виплатили їм заробітну плату ... – чого немає у талібів. У "Талібану"

немає повітряних сил. Ми забезпечили підтримку з повітря. Ми давали їм усі шанси визначити своє майбутнє. Те, що ми не могли їм надати, – це воля боротися за це майбутнє. ... Події, що ми зараз бачимо, на жаль, є доказом того, що жодна військова сила ніколи не забезпечить стабільного, об'єднаного та безпечного Афганістану, відомого в історії як "кладовище імперій"».

2. Президент презентував **стратегічну концепцію** щодо виведення військ США з Афганістану й подальших відношень між державами: «Місія США в Афганістані ніколи не була призначена для побудови держави або зрілої демократії, вона була призначена для запобігання терористичних атак на США. А сьогодні тероризм поширився на інші країни, і США повинні зосередитися на існуючих загрозах. Виведення військ США саме зараз було правильним рішенням, і додатковий час в Афганістані нічого б не змінив».

Запропонована концепція враховує можливі ризики і втрати США у разі, якщо війська залишаться в Афганістані: «Американці не мають помирати на війні, на якій афганці не хочуть боронити себе».

Нова концепція адаптивна й орієнтована на взаємодію між всіма акторами страткому задля забезпечення взаєморозуміння та єдності мети і дій: «Тепер ми зосередимося на тому, що можливо зробити. США мають намір: продовжувати підтримку афганського народу; віддавати пріоритет дипломатії, ефективно використовувати міжнародний вплив і гуманітарну допомогу; домагатися дипломатичних контактів, щоб запобігти хаосу і нестабільності; говорити про порушення прав афганців».

3. У зверненні Дж. Байдена представлений **стратегічний нарратив**, що транслюється як внутрішнім, так і зовнішнім ЦА: «Американські військові не можуть і не повинні гинути у війні, в якій афганські сили не готові боротися за себе».

4. Виведення військ з Афганістану отримало різні оцінки як у США, так й за кордоном. Численні ЗМІ та аналітичні центри США вказують, що дії адміністрації США щодо Афганістану негативно впливають на її імідж. Соціологічна компанія Rasmussen Reports, що підтримує Республіканську партію США (опонентів теперішнього Президента), прогнозує, що «якщо хоч один американець постраждає (в Афганістані), це буде кінцем адміністрації Байдена». Звернення Президента частково знівелювало негативні оцінки й отримало позитивні відгуки у країні. Крім того, щоб запобігти внутрішній кризі у серпні 2021 р., Сенат США затвердив «Велике будівництво»: понад 1 трлн дол. планується направити на модернізацію інфраструктури – модернізацію доріг, заміну свинцевих труб водопроводу, ремонт 10 тис мостів. Це найбільші інфраструктурні вкладення з часів Ейзенхаура, з кінця 50-х років. Цей проект отримав понад 50 % підтримки суспільства. ▣

Джерело: [60]

Отже, системність комунікацій, правдивість інформації, що подається, координація слів і дій є запорукою ефективних стратегічних комунікацій.



Покликання на доктринальні документи України та країн НАТО з питань стратегічних комунікацій

Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО. Україна-НАТО, 2015. URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/dokumenty/dokumenty-dvostoronnogo-spivrobotnictva>.

Указ Президента України «Про Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року “Про Доктрину інформаційної безпеки України”» № 47 / 2017 від 25.02.2017. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.

AJP -3.10.1. Allied Joint Doctrine for Psychological Operations Outlines NATO Psychological Operations, 2015. URL: <https://www.gov.uk.../ajp-3101-allied-joint-doctrine-for-psychological-operations>.

AJP 3.4.9. Allied Joint Publication NATO-CIMIC-Doctrine 3.4.9, 2013. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/757583/archive_doctrine_nato_cimic_ajp_3_4_9.pdf.

FM 3-05.301 (FM 33-1-1). Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures. Headquarters. Department of the Army, 2003. URL: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-05-301.pdf>.

FM 3-13 IO:DTTP. Field Manual 3-13 Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures, 2016. URL: https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-13/fm3-13_2016.pdf.

JCN 1 / 17. Joint Concept Note 1 / 17 Future Force Concept, 2017. URL: <https://www.gov.uk.../future-force-concept-jcn-117>.

JDN 2 / 13. Joint Doctrine Note 2 / 13 Information Superiority, 2013. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/239342/20130813_JDN_2_13_Info_Super.pdf.

JDP 3-13. Joint Doctrine Publication 3-13. Information Operations, 2014. URL: https://fas.org/irp/doddir/dod/jp3_13.pdf.

JDP 3-13.2. Joint Doctrine Publication 3-13.2 Psychological Operations, 2010. URL: <https://fas.org/irp/doddir/dod/jp3-13-2.pdf>.

JDP 04. Joint Doctrine Publication 04 Understanding and Decision-Making, 2016. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/584177/doctrineukunderstanding_jdp04.pdf.

JDP 2-00. Joint Doctrine Publication 2-00 Understanding and Intelligence Support to Joint Operations, 2011. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/311572/20110830_jdp2_00_ed3_with_change1.pdf.

MCM-0085-2010 STRATCOM.NATO. Military Concept for Strategic Communications, 2010. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Concept.pdf>.

Release of Psychological Operations and Information Operations Policies to Ukraine. International Military Staff; Etat-Major Militaire Inaternaional, 2014. URL: <http://archives.nato.int/downloads/reports/military-committee-itemList.html>.



Література

1. Базові поняття стратегічних комунікацій: стандарти на основі документів НАТО (англійсько-український та українсько-англійський словник) / Л. Компанцева, О. Акульшин, Н. Акульшина, Т. Дєдушкіна, О. Заруба, О. Зубченко, І. Хома, Н. Чернігівська. Київ: НА СБУ, 2019. 366 с.
2. Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. Москва: Изд-во Московского университета, 1982. 200 с.
3. Вебер М. Власть и политика. Москва: Рипол Классик, 2016. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/vlast-i-politika.html>.
4. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО. Україна-НАТО, 2015. URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/dokumenti/dokumenti-dvostoronnonogo-spivrobotnictva>.
5. Дубов Д., Баровська А. Стратегічні комунікації на сучасному етапі: теоретико-концептуальні проблеми розуміння та складності практичної реалізації. *Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця*. Київ: НА СБУ, 2018. С. 19-49.
6. Дударева З. М., Нахимова Е. А., Рязанцева Т. В. Лингвистика информационной войны против России, русского языка и православия: теория, методика и практика исследования. *Актуальные проблемы филологии и педагогической лингвистики*, 2017, № 3. С. 48-53.
7. Коммуникативные агрессии XXI века. Под ред. В. А. Сидорова. СПб.: Алетейя, 2019. 254 с.
8. Куницина В., Казаринова В., Погольша В. Межличностное общение. СПб.: Питер, 2001. 381 с.
9. Лингвистика информационно-психологической войны: коллективная монография. Под ред. А. П. Сквородникова. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. Кн. I. 280 с.
10. Манойло А. Гибридные войны и цветные революции в мировой политике. Право и политика. Москва, 2015. С. 918-929.
11. Мишин А. Новая угроза: Принуждение Украиньк геополитическому самоубийству. 112.UA.TV, 2014. URL: <http://112.ua/statji/novaya-ugroza-prinuzhdenie-ukrainy>.
12. Моро-Дефарж Ф. Введение в геополитику. Москва: Конкорд, 1996. URL: <http://grachev62.narod.ru/dfrg/content.htm>.
13. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України”» № 555 / 2015 від 24.09.2015. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.

14. Указ Президента України «Про Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року "Про Доктрину інформаційної безпеки України"» № 47 / 2017 від 25.02.2017. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.
15. Українська дипломатична енциклопедія : [в 2-х т.]. Редкол.: Л. В. Губерський (голова) та ін. Київ: Знання України, 2004. Т. 1. С. 384
16. Парахонський Б. О., Яворська Г. М. *Онтологія війни і миру: безпека, стратегія, смисл: монографія*. Київ: НІСД, 2019. 560 с.
17. Почепцов Г. Пятнадцать технологий современной пропагандистской и информационной войны, 2016. Ч. 1-3. URL: http://osvita.mediasapiens.ua/trends/1411978127pyatnadsat_tekhnologiy_sovremennoy_propagandistskoy_i_informatsionnoy_voyny.
18. Ратайчак З. Человек как субъект общественной жизни. Варшава; Краков, 1983. С. 85-102.
19. Русакова О., Грибовод Е. Путин Владимир. Поддержка соотечественников и гуманитарное измерение. Россия и меняющийся мир, 2017. URL: <http://www.mn.ru/politics/78738>.
20. Русакова О., Русаков В. «Мягкая сила» как инструмент политической коммуникации и гуманитарной дипломатии. Дискурс-ПИ, 2017. № 1(26). С. 61-72.
21. Свечин О. Стратегія, 1927. URL: militera.lib.ru/science/svechin1.
22. Стратегія інформаційної безпеки України. Законодавство України, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>.
23. Сунь Цзи. Мистецтво війни. URL: <https://samoosvita.in.ua/sun-tszy-mystetstvo-vijny-zakony-vijny-povazhnogo-vchytelya-sunya-korotkyj-zmist>.
24. *Технологизация дискурса в современном обществе: коллективная монография*. Под ред. С. Плотниковой. Иркутск: ИГЛУ, 2011. 320 с.
25. Шихирев П. Н. Современная социальная психология. Москва: Ин-т психологии РАН, 1999. URL: <http://zavantag.com/docs/1388/index-104596.html>.
26. Хорошилова Е. А. Феномен субъективной значимости другого человека : дисс. ... канд. психол. наук. Москва, 1984. URL: <http://www.dissercat.com/content/doverie-kak-sotsialno-psikhologicheskoe-yavlenie#ixzz4G4HFRnJB>.
27. Якоба И. А. «Умная настройка» как дискурсивная технология эффективной коммуникации. *Дискурс-Пи*, 2017. № 1(26). С. 80-85.
28. AAP-06. NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). North Atlantic Treaty Organization NATO Standardization Office (NSO), 2014. URL: wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N_20130808_AAP6EN.pdf.
29. AAP-06. NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). North Atlantic Treaty Organization NATO Standardization Office (NSO), 2018. URL: https://standard.di.mod.bg/.../MSTD.blob_upload_download_routines.download_blob.
30. AJP -3.10.1. Allied Joint Doctrine for Psychological Operations Outlines NATO Psychological Operations, 2015. URL: <https://www.gov.uk/.../ajp-3101-allied-joint-doctrine-for-psychological-operations>.

31. AJP 3.4.9. Allied Joint Publication NATO-CIMIC-Doctrine 3.4.9, 2013. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/757583/archive_doctrine_nato_cimic_ajp_3_4_9.pdf.
32. CERP, 1999. URL: www.sbg.ac.at/ceip.
33. Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy. Version 3.0. US Joint Forces Command Joint War fighting Center, 2010. URL: www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a525371.pdf.
34. DOD Dictionary of Military and Associated Terms, 2017. URL: <https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf>.
35. Edelman-Trust-Barometer 2021. URL: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>.
36. FM 3-05.301 (FM 33-1-1). Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures. Headquarters, Department of the Army, 2003. URL: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-05-301.pdf>.
37. FM 3-13 IO:DTTP. Field Manual 3-13 Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures, 2016. URL: https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-13/fm3-13_2016.pdf.
38. GAO-10-1036 R. Hybrid Warfare. United States Government Accountability Office Washington, 2010. URL: <https://www.gao.gov/assets/100/97053.pdf>.
39. Granelli F. What does it Mean for a Communication to be Trusted? *Defence Strategic Communications*, 2018. Vol. 5. P. 171-213.
40. JCN 1 / 17. Joint Concept Note 1 / 17 Future Force Concept, 2017. URL: <https://www.gov.uk/.../future-force-concept-jcn-17>.
41. JDN 2 / 13. Joint Doctrine Note 2 / 13 Information Superiority, 2013. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/239342/20130813_JDN_2_13_Info_Super.pdf.
42. JDP 3-13. Joint Doctrine Publication 3-13. Information Operations, 2014. URL: https://fas.org/irp/doddir/dod/jp3_13.pdf.
43. JDP 3-13.2. Joint Doctrine Publication 3-13.2 Psychological Operations, 2010. URL: <https://fas.org/irp/doddir/dod/jp3-13-2.pdf>.
44. JDP 04. Joint Doctrine Publication 04 Understanding and Decision-Making, 2016. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/584177/doctrineukunderstanding_jdp04.pdf.
45. JDP 2-00. Joint Doctrine Publication 2-00 Understanding and Intelligence Support to Joint Operations, 2011. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/311572/20110830_jdp2_00_ed3_with_change1.pdf.
46. MCM-0085-2010 STRATCOM. NATO. Military Concept for Strategic Communications, 2010. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Concept.pdf>.
47. NATO 2030: United for a New Era, 2020. 65 p.
48. Oxford English Dictionary. URL: <http://www.oed.com>.

49. Pomerantsev P. Nothing Is True and Everything Is Possible: The Surreal Heart of the New Russia. New York: Publick Affairs, 2015. URL: <https://www.amazon.com/Nothing-True-Everything-Possible-Surreal/dp/1610396006?asin=1610396006&revisionId=&format=4&depth=1>.
50. Public Affairs and Information Operations: [Public Affairs Qualification Course]. Maryland: The Defense Information School, Fort George G. Meade, 2010. URL: <https://www.dinfos.dma.mil/Portals/66/Documents/Academics/PALD/PAQC.pdf>.
51. Release of Psychological Operations and Information Operations Policies to Ukraine. International Military Staff, Etat-Major Militaire Inaternaional. URL: <http://archives.nato.int/downloads/reports/military-committee-itemList.html>.
52. Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination, 2001. URL: <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf>.
53. Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication, 2008. URL: <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA428770.pdf>.
54. Task Force on Strategic Communication, 2008. URL: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a476331.pdf>.
55. U.S. Joint Forces Command, Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy, Version 3.0. Suffolk, VA: Joint Warfighting Center, 2015, 2017. URL: http://www.dtic.mil/doctrine/doctrine/jwfc/sc_hbk10.pdf.
56. 35th Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication, 2007. URL: <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA476331.pdf>.

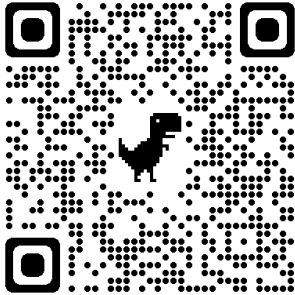


Джерела кейсів

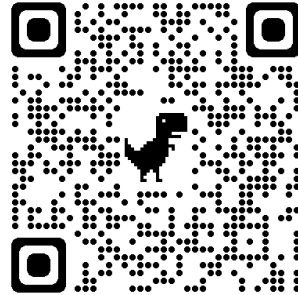
57. Восточный вариант. 25.08.2021. URL: <https://v-variant.com.ua/hlavar-lnr-opublykoval-analytycheskuii-statiu-o-ystorychesky-russkom-donbasse-spysannuii-u-putyna>.
58. Путин В. Об историческом единстве русских и украинцев., 2021 р. *Президент России*, 12.07.2021. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/66181>.
59. Российские военнoслужащие будут изучать пропагандистскую статью Путина об Украине – СМИ. *НВ*. 15.07.2021. URL: <https://nv.ua/world/countries/statya-putina-ob-ukraine-armiya-rossii-budet-izuchat-tekst-prezidenta-rossii-poslednie-novosti-50171739.html>.
60. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-crimea/3301982-krimaska-platforma-ak-kreml-namagavsja-marginalizuvati-miznarodnij-samit.html?utm_source=1&utm_medium=1&utm_campaign=1&utm_id=1&fbclid=IwAR3mloj3mrAauLhYlfh-Ooki5wx4ak7YbR7PH-2Q_0yh9tjRlxtVjz02YyG.
61. Jeremy Corbyn and Theresa May visited Grenfell Tower Today – and Both Took Very Different Approaches, 2017. URL: <https://www.businessinsider.com/jeremy-corbyn-and-theresa-may-visit-grenfell-tower-fire-disaster-2017-6>.
62. Theresa May and Jeremy Corbyn visited Grenfell Tower but Only One of Them Met Survivors, 2017. URL: <https://www.liverpoolecho.co.uk/news/uk-world-news/theresa-jeremy-corbyn-visited-grenfell-13190927>.



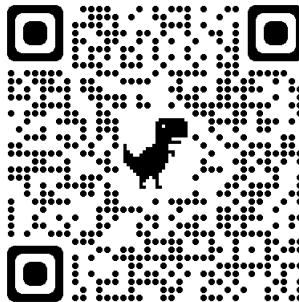
Що подивитися



Онлайн-курс
«Introduction to StratCom»



Путін про Україну: Росія допомогла
братньому народу



Путін пояснив навіщо
написав статтю про Україну

РОЗДІЛ 2.

ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЯК КОМУНІКАЦІЯ НА ОСНОВІ ДОВІРИ

Основні поняття розділу

Відкрита інформація, інформація для населення (англ. *Public Information / PI*) – інформація, що випускається або публікується, перш за все, з метою інформування громадськості, щоб таким чином отримати її розуміння та підтримку [23].

Військові зв'язки з громадськістю (англ. *Military Public Affairs*) – функція з налагодження зв'язків військової інституції з громадськістю, що передбачає поширення її військових цілей серед громадськості з метою поглиблення обізнаності ЦА та її розуміння військових аспектів діяльності інституції; планування і здійснення зовнішньої та внутрішньої комунікації, а також встановлення зв'язків із цивільним населенням [27].

Громадськість (англ. *Public*) – (у зв'язках з громадськістю) сегмент населення із спільними характеристиками, стосовно якого військові сили можуть адаптувати свої повідомлення (інформацію) [24].

Зв'язки з громадськістю (англ. *Civil Affairs*) – зв'язки з представниками адміністрації та цивільним населенням, дії, що стосуються представників адміністрації та цивільного населення і проводяться організованими силами регулярних військ та резервних формувань, підготовлених та оснащених відповідно для взаємодії з цивільними представниками та з метою підтримання цивільно-військових операцій [26].

Зв'язки з громадськістю (англ. *Public Affairs*) – особливий вид зв'язків з громадськістю, що базується на відкритій інформації, спрямований на активізацію громадськості задля покращання свого життя; публічна інформація, інформація військового командування та дії, пов'язані з громадськістю, спрямовані на внутрішні та зовнішні зв'язки в інтересах Міністерства оборони [26]. Ця діяльність передбачає налагодження та підтримання доброзичливих відношень між БДІ з громадськістю, що реалізується як офіційне спілкування, так й інформування громадян.

Зв'язки з громадськістю у ЗСУ (військові зв'язки з громадськістю) – це інформаційно-комунікаційна діяльність, спрямована на систематичне просування цілей та пріоритетів ЗСУ, збільшення рівня довіри в суспільстві, забезпечення відкритості та прозорості їх діяльності, створення та підтримання позитивного іміджу ЗСУ [1].

Сектор безпеки і оборони – система органів державної влади, ЗСУ, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу України, діяльність яких перебуває під демократичним цивільним контролем і відповідно до Конституції та законів України за функціональним призначенням спрямована на захист національних інтересів України від загроз, а також громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України [5, ст. 1, п.16].

Урядові комунікації – комплекс заходів, що передбачають діалог уповноважених представників Кабінету Міністрів України з ЦА з метою роз'яснення урядової позиції та / або політики з певних проблемних питань [22].



Для чого потрібні служби зв'язків з громадськістю

Розвиток інформаційних технологій, підвищення оперативності теле-радіожурналістики та поява інтернетних ЗМІ, розширення ролі соціальних мереж у суспільно-політичному житті, формування інформаційного суспільства та інформаційного простору, що поєднує людей майже з усіх регіонів світу, – всі ці фактори вимагають особливого підходу до захисту, збирання та поширення інформації. На діяльність певної державної чи недержавної організації, національної або міжнародної комерційної структури і навіть окремої публічної особи впливає громадська думка. Її, у свою чергу, формують не лише публікації у ЗМІ, але часто – тематичний контент соціальних мереж.

З цих причин БДІ, публічні особи змушені опікуватися питаннями зв'язків з громадськістю. Як показує історичний досвід, оптимальний спосіб вирішення цього завдання полягає у створенні та утриманні спеціальних осіб або інституційних підрозділів, що відповідають за зв'язки з громадськістю. У сучасних умовах, коли інформаційне забезпечення може мати критичне значення для досягнення основних програмних цілей певної інституції, підвищується і роль служб зв'язків з громадськістю.

Громадяни мають право на інформацію. Це частина їхнього правового статусу, що охороняється державою і передбачено Законами України «Про звернення громадян», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації». З цим правом кореспондує обов'язок БДІ надавати громадянам, об'єднанням громадян та іншим особам інформацію в порядку, визначеному законодавством України.

БЛОК 2.1.

БЛОК 2.1. ЗАКОНОДАВЧІ ДОКУМЕНТИ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ПРАВО ГРОМАДЯН НА ОТРИМАННЯ ІНФОРМАЦІЇ

Стаття 17. Захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу [12].

Стаття 1. Звернення громадян.

Громадяни України мають право звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків із зауваженнями, скаргами та пропозиціями, що стосуються їх статутної діяльності, заявою або клопотанням щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення [4, ст. 356].

Стаття 6. Гарантії права на інформацію.

Право на інформацію забезпечується:

- створенням механізму реалізації права на інформацію;
- створенням можливостей для вільного доступу до статистичних даних, архівних, бібліотечних і музейних фондів, інших інформаційних банків, баз даних, інформаційних ресурсів;
- обов'язком суб'єктів владних повноважень інформувати громадськість та засоби масової інформації про свою діяльність і прийняті рішення;
- обов'язком суб'єктів владних повноважень визначити спеціальні підрозділи або відповідальних осіб для забезпечення доступу запитувачів до інформації;
- здійсненням державного і громадського контролю за додержанням законодавства про інформацію;
- встановленням відповідальності за порушення законодавства про інформацію [5, ст. 371].

Стаття 3. Гарантії забезпечення права на доступ до публічної інформації.

1. Право на доступ до публічної інформації гарантується:

- 1) обов'язком розпорядників інформації надавати та оприлюднювати інформацію, крім випадків, передбачених законом;
- 2) визначенням розпорядником інформації спеціальних структурних підрозділів або посадових осіб, які організують у встановленому порядку доступ до публічної інформації, якою він володіє;
- 3) максимальним спрощенням процедури подання запиту та отримання інформації;
- 4) доступом до засідань колегіальних суб'єктів владних повноважень, крім випадків, передбачених законодавством;
- 5) здійсненням парламентського, громадського та державного контролю за дотриманням прав на доступ до публічної інформації;
- 6) юридичною відповідальністю за порушення законодавства про доступ до публічної інформації [3].

Стаття 6. Інформаційні служби органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Інформаційні служби (інформаційні управління, інформаційно-аналітичні підрозділи, пресслужби, пресцентри, управління і центри громадських зв'язків, пресбюро, прес-секретарі та пресаташе з відповідним апаратом) органів державної влади та органів місцевого самоврядування збирають, аналізують, обробляють та оперативно надають інформацію про діяльність цих органів у повному обсязі засобом масової інформації, крім випадків, передбачених Законом України «Про державну таємницю» [7, ст. 81].

Служби зв'язків з громадськістю у БДІ мають такі **основоположні завдання**:

1. Інформаційне забезпечення основної діяльності, програмних цілей відповідного органу державної влади, місцевого самоврядування, військової або правоохоронної структури чи підрозділу.
2. Забезпечення передбаченого Конституцією та законодавством України права громадян, іноземців та осіб без громадянства на інформацію.
3. Забезпечення демократичного цивільного контролю над діяльністю БДІ, відкритості та прозорості їхньої діяльності.
4. Формування громадської думки за допомогою ЗМІ – преси, радіо, телебачення, зв'язку, соціальних мереж, а також безпосередніх контактів з громадськістю.

5. Досягнення ефективної комунікації як усередині інституції, так і між інституцією та її ЦА.
6. Переконавання громадськості змінити підхід до певних ситуацій або дії, виявлення та послаблення основних причин нестабільності у громадянському суспільстві.
7. Інформування громадськості про цілі діяльності БДІ та гармонізація відносин у середині інституцій та держави.
8. Створення та підтримання позитивного іміджу БДІ.
9. Підвищення стійкості української держави та громадянського суспільства до можливих актів інформаційної агресії.



Зв'язки з громадськістю в безпекових і державних інституціях

Незважаючи на те, що прийоми зв'язків з громадськістю використовувалися протягом кількох століть, до визначення цього терміна вчені звернулися лише у XX столітті. Так, у 1975 р. американський фонд «Foundation Public Relations Research and Education» почав глибоке дослідження цього питання і виявив близько 500 визначень піару [25].

Сьогодні зв'язки з громадськістю є ключовою технологією як на державному, так і безпековому рівні.

Так, у Доктрині інформаційної безпеки України зв'язки з громадськістю визначено як урядові комунікації [22]. У документах НАТО [26 – 28] зроблена градація різних типів зв'язків з громадськістю державних органів і безпекових інституцій – Civil Affairs та Public Affairs. Civil Affairs спрямовані на підтримання цивільно-військових операцій; Public Affairs – на налагодження та підтримання доброзичливих відношень між БДІ та громадськістю, зокрема громадськими організаціями, що реалізується як офіційне спілкування, так і інформування громадян.



Аналіз кейсу № 2.1. Інформаційна кампанія на рівні урядових комунікацій, зв'язків з громадськістю (Civil Affairs, Public Affairs) щодо протидії сепаратизму

Урядові комунікації

Позиція Уряду щодо питання сепаратизму представлена низкою заяв, наприклад:

Заява МЗС України у зв'язку із переслідуваннями громадян України на тимчасово окупованій території України – АР Крим. *Урядовий портал* [32].

Геннадій Зубко: Об'єднання громад унеможлиблює сепаратизм. Служба Віце-прем'єр-міністра України. *Урядовий портал* [31].

Спроможні громади ніколи не стануть на шлях сепаратизму, – Геннадій Зубко. Служба Віце-прем'єр-міністра України. *Урядовий портал* [38].

Регулярні звіти Державної служби фінансового моніторингу України як підрозділу фінансової розвідки України, що здійснює заходи з протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. *Урядовий портал* [19].

Інформація Уряду транслюється державними інституціями для різних ЦА, наприклад, на офіційному сайті Національного університету охорони здоров'я України імені П. Шупіка розміщено таку інформацію:

Інформація про тероризм та насилля

Міністерство освіти і науки України цілком підтримує студентську молодь у її прагненні швидких змін в державі, відстоюванні демократичних традицій та утвердженні принципів громадянського суспільства.

Разом з тим, в умовах продовження збройної агресії проти України, проведення в мережі Інтернет ряду антиукраїнських інформаційно-пропагандистських кампаній, регулярних анонімних повідомлень в засобах масової інформації про «замінування» об'єктів критичної інфраструктури, виявлення фактів незаконного обігу зброї та вибухових речовин тощо викликає занепокоєння потенційна можливість залучення частини студентської молоді до деструктивної діяльності.

На засадах довіри і співпраці громадяни України можуть повідомити про будь-які факти прибуття та перебування в регіоні підозрілих осіб, наміри здійснення сепаратистської, терористичної, диверсійної чи розвідувально-підривної діяльності на електронну скриньку (callcenter@ssu.gov.ua) та цілодобовий безкоштовний телефон довіри Служби безпеки України (0-800-501-482).

Інформація щодо історії виникнення та поняття тероризму;

Закон України «Про боротьбу з тероризмом»;

Європейська конвенція про боротьбу з тероризмом;

Міжнародна конвенція про боротьбу з фінансуванням тероризму;

Міжнародна конвенція про боротьбу з бомбовим тероризмом;

Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству»;

Постанова Верховної Ради України «Про запобігання проявам сепаратизму та іншим посяганням на основи національної безпеки України»;

Лист МОН України № 1 / 9-623 від 09.11.2020. Джерело: [33]

Зв'язки з громадськістю (англ. *Public Affairs*)

Формування громадської позиції щодо захисту держави, підтримання безпекових і оборонних інституцій, що дають відсіч агресії РФ, а також просвітницька діяльність у сфері боротьби з тероризмом – усі ці завдання вирішують структури із зв'язків з громадськістю безпекових інституцій. Так, Управлінням зв'язків з громадськістю ЗСУ під час проведення ООС розроблено листівки, що у доступній формі розмежовували визначення суб'єктів протиправної діяльності – *терорист, диверсант, окупант, сепаратист* та роз'яснювали мету і завдання Операції.



Джерело: https://ria-m.tv/news/173197/tebya_jdut_doma_programma_sbu.html

Зв'язки з громадськістю (англ. *Civil Affairs*)

Прикладом Civil Affairs є впровадження СБУ програми з реабілітації колишніх бойовиків «Повернись додому», що передбачала звільнення від кримінального переслідування в обмін на добровільну явку з повинною.

Інформацію щодо програми було розміщено як на сайт СБУ, так і обласних, районних органів влади, ЗМІ, бігбордах:



Джерело: <https://www.vectornews.net/news/society/16808-ponad-60-kolishnh-boyovivk-skoristalo-sya-programoyu-sbu-na-tebe-chekayut-vdoma.html>

Служба безпеки України почала програму повернення на підконтрольну територію України громадян, які добровільно відмовились від участі в терористичних організаціях т.зв. «ДНР / ЛНР». Програма поширюється на осіб, які:

- готові добровільно відмовитись від участі в терористичній діяльності та співпрацювати з правоохоронними органами України;
- не приймали участі у вбивствах, катуваннях, згвалтуваннях та інших тяжких злочинах;
- мають щире бажання виправити власні помилки чесною працею на благо України.

Основи для звільнення від кримінальної відповідальності для учасників терористичних формувань т.зв. «ДНР / ЛНР» передбачені у рамках діючого законодавства України.

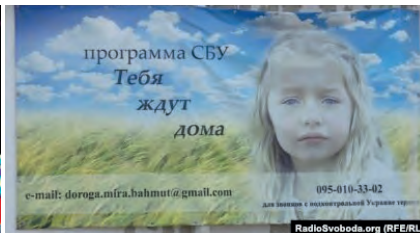
e-mail: doroga.mira.sbu@gmail.com

facebook: www.facebook.com/dorogamira

телефони: 073-042-06-02, 050-831-26-22



Джерело: <https://www.vectomews.net/news/society/16808-ponad-60-kolishnih-boyovikv-skoristalosya-programoyu-sbu-na-tebe-chekayut-vdoma.html>



Джерело: <https://www.radiosvoboda.org/a/28560577.html>

Активні комунікації здійснювалися з родинами осіб, які воювали на боці окупантів. В інформаційній продукції позиціювалися цінності сім'ї та миру; виготовлялася вона двома мовами, що демонструвало толерантність і повагу до отримувачів інформації. □

Джерело: [33]

Крім зазначених, існує ще низка визначень напрямів діяльності зі зв'язків з громадськістю БДІ:

Corporate Affairs	– керування корпоративним іміджем;
Image Making	– створення сприятливого образу особистості;
Media Relations	– встановлення взаємин зі ЗМІ;
Employee Communications	– робота з кадрами, створення гарних стосунків із персоналом;
Public Involvement	– суспільна експертиза;
Investor Relations	– взаємини з інвесторами;
Special Events	– проведення мобілізаційних (конкурси, чемпіонати, лотереї) і презентаційних заходів;
Crisis Management	– керування кризовими ситуаціями;
Message Management	– керування процесом адекватного сприйняття ЦА повідомлень.

БЛОК 2.2. ЯКОЮ МІРОЮ ВИ ДОВІРЯЄТЕ СОЦІАЛЬНИМ ІНСТИТУЦІЯМ?

Запорукою успішності зв'язків з громадськістю є довіра.

За результатами соціологічних опитувань 2021 р. дефіцит довіри громадян України спостерігається по відношенню майже до всіх БДІ, довірче ставлення сформовано до недержавних суб'єктів – волонтерських організацій, добровольчих батальйонів та церкви.

	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	Баланс довіри-недовіри*
Голова вашого міста / селища / села	10,4	23,5	45,3	10,5	10,2	21,9
Місцева рада вашого міста / селища / села	11,4	24,3	43,1	8,3	12,9	15,7
Збройні Сили України	8,2	15,9	47,3	22,7	5,8	45,9
Державна прикордонна служба України	11,2	19,2	43,8	16,4	9,3	29,8
Національна гвардія України	12,3	21,6	42,0	14,3	9,9	22,4
Національна поліція України	18,6	31,4	34,6	6,6	8,8	-8,8
Служба безпеки України	19,1	26,7	33,3	7,7	13,2	-4,8
Державна служба з надзвичайних ситуацій	11,5	16,6	45,5	17,5	8,9	34,9
Прокуратура	32,8	37,9	14,6	2,7	11,9	-53,4
Суди (судова система в цілому)	41,5	37,3	10,3	2,1	8,8	-66,4
Національне антикорупційне бюро України	36,8	33,4	13,7	2,6	13,4	-53,9
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	37,0	31,1	12,4	2,3	17,2	-53,4

	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	Баланс довіри-недовіри*
Національне агентство з питань запобігання корупції	37,1	30,9	12,5	2,2	17,3	-53,3
ЗМІ України	17,5	29,4	38,4	6,3	8,4	-2,2
ЗМІ Росії	57,7	24,5	5,0	0,7	12,2	-76,5
Західні ЗМІ	20,4	24,2	27,8	4,6	22,9	-12,2
Національний банк України	24,0	36,4	25,0	3,0	11,5	-32,4
Комерційні банки	31,1	39,2	16,5	2,0	11,2	-51,8
Профспілки	25,5	24,4	22,9	3,8	23,4	-23,2
Політичні партії	32,3	39,0	14,8	3,1	10,7	-53,4
Громадські організації	12,7	20,3	46,0	7,2	13,8	20,2
Церква	10,4	13,7	43,1	20,8	12,0	39,8
Добровольчі батальйони	15,5	17,3	38,3	16,3	12,7	21,8
Волонтерські організації	8,8	15,5	45,0	20,1	10,5	40,8

Джерело: [17]

Задля формування довірчих відносин та ефективності діяльності зі зв'язків з громадськістю Міжнародною асоціацією ПР (IPRA) запропоновано Кодекс професійної поведінки, що містить рекомендації щодо формування довірчих відносин з громадськістю. Незважаючи на те, що Кодекс прийнятий на Генеральній асамблеї IPRA у Венеції ще в травні 1961 р., рекомендації не втратили актуальності, їх варто використовувати і сьогодні під час формування команди із зв'язків з громадськістю та планування цієї діяльності.

Міжвідомча координація комунікацій забезпечує ефективність інформаційних кампаній і сприяє залученню цільових аудиторій до державних ініціатив.

БЛОК 2.3. КОДЕКС ПРОФЕСІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ IPRA

I. Особистісна і професійна чесність

Під особистісною чесністю прийнято розуміти дотримання високих моральних норм і підтримання гарної репутації. Під професійною – дотримання конституції, правил і, особливо, даного кодексу, прийнятого IPRA.

II. Відносини з клієнтами і службовцями

Основний обов'язок кожного члена IPRA – підтримувати чесні відносини з клієнтами і службовцями, колишніми та нинішніми.

Член IPRA не повинен представляти інтереси однієї з конфліктуючих або конкуруючих сторін без згоди на це всіх зацікавлених сторін.

Член IPRA зобов'язаний зберігати в таємниці конфіденційну інформацію, довірену йому нинішніми або колишніми клієнтами або службовцями.

Член IPRA не повинен використовувати методи, що принижують гідність клієнтів або роботодавців іншого члена IPRA.

Член IPRA не повинен приймати гонорар, комісійні або інші види цінної винагороди за надані послуги від кого б то не було, крім клієнта або наймача, без згоди його клієнта або наймача, даного після повного з'ясування всіх обставин.

Член IPRA не повинен пропонувати потенційному клієнтові або наймачеві, щоб його гонорар або інше відшкодування залежали від досягнення певних результатів; він не вступатиме ні в які угоди з цією метою.

III. Відносини з громадськістю та ЗМІ

Член IPRA повинен здійснювати свою професійну діяльність відповідно до інтересів суспільства і з повною повагою до гідності особи.

Член IPRA не повинен займатися ніякою діяльністю, яка має тенденцію до заподіяння шкоди репутації ЗМІ.

Член IPRA не повинен навмисно поширювати неправдиву або таку інформацію, що вводить в оману.

Член IPRA зобов'язаний за будь-яких обставин надавати всебічну і правдиву інформацію про організацію, в якій він працює.

IV. Відносини з колегами

Член IPRA не повинен навмисно завдавати шкоди професійній репутації або роботі іншого члена. Однак, якщо у члена IPRA є докази того, що інший член винен у неетичній поведінці, у незаконній або нечесній діяльності, що порушує цей кодекс, він зобов'язаний надати цю інформацію Раді IPRA.

Член IPRA не повинен прагнути замінити іншого члена в роботі з наймачем або клієнтом.

Член IPRA повинен співпрацювати з іншими членами у дотриманні та виконанні положень цього кодексу.

Джерело: [10]



Аналіз кейсу № 2.2. Міжвідомча взаємодія у виробленні ефективних комунікацій з громадськістю

Над питанням вироблення методик конструктивних комунікацій з різними цільовими аудиторіями працювали учасники міжнародного онлайн-курсу «Практика стратегічних комунікацій: досвід України і НАТО», що був організований Національною академією СБУ за сприяння Центру інформації та документації НАТО в Україні для фахівців різних безпекових інституцій – СБУ, ЗСУ, НГУ, ДПС. Заключне завдання курсу передбачало створення міжінституційної інформаційної кампанії з актуальної для сучасного українського суспільства теми. Одна з команд запропонувала проєкт «Контрабанда – СТОП. 2.0. Перезавантаження». Учасники команди довели, що державна програма з протидії контрабанді, започаткована у 2005-2006 рр., була неефективною [38; 39], оскільки просвітницькій роботі з населенням приділялося мало уваги, і передбачала лише один пункт (окрім інформування через ЗМІ), що стосувався населення: «Визначення умов і механізму заохочення громадян, які виявили та припинили факти контрабанди чи порушення митних правил або поінформували про них правоохоронні органи». Дослідження команди довели, що контрабанда за ці роки не зупинилася, а набула нових досконалих форм. Наприклад, незаконне переміщення контрафактних цигарок, особливо поза межами пунктів пропуску, стало на щоденний «потік».

Так, за 10 місяців 2021 року прикордонники лише одного Чернівецького загону затримали 1,1 млн пачок сигарет (близько 5,5 тис. пачок щодоби). А їхні румунські колеги – 570 тис. Відповідно до проведених командою досліджень, майже кожен десятий житель Чернівецької області має знайомого контрабандиста, половина жителів області лояльні до контрабандистів і вважають, що не можна їх категорично засуджувати за таку діяльність.

Пропонуючи сюжет інформаційної кампанії щодо попередження контрабанди цигарок, команда вирішила по-новому звернутися до цільових аудиторій: «У вічній боротьбі з контрабандою, ще ніхто не говорив з громадянами». Було запропоновано друковану продукцію, орієнтовану на формування критичного ставлення населення до контрабанди та її наслідків.

Проєкт міжвідомчої групи буде використаний в інформаційних кампаніях безпекових інституцій задля попередження контрабанди у прикордонних регіонах України.





Джерело: матеріал наданий Лесею Федоренко та Олегом Бойко, які брали участь в роботі міжвідомчої команди під час проходження курсу «Практика стратегічних комунікацій: досвід України і НАТО»

У міжнародній практиці сформовано низку принципів зв'язків з громадськістю, що відрізняють їх від інших складових страткому:

1. *Орієнтованість на внутрішні ЦА.* Зв'язки з громадськістю орієнтовані лише на внутрішні ЦА й не передбачають таких заходів, як дезінформація або введення в оману, чим принципово відрізняються від ІО та ПО. У доктринальних документах НАТО на цьому принципі робиться окремий наголос: «Зважаючи на те, що довіру буде зруйновано у разі виникнення сприйняття, що за допомогою заходів зі зв'язків з громадськістю НАТО пробує неналежним чином вплинути на ЦА або ЗМІ, начальник підрозділу зі стратегічних комунікацій / директор комунікаційного підрозділу (або іншого подібного підрозділу) гарантує відповідно до політики НАТО... що військові зв'язки з громадськістю не беруть участь у плануванні або здійсненні психологічних операцій, інформаційних операцій або операцій з введення в оману» [13, п. 21].

2. *Спільне залучення.* Діяльність зі зв'язків з громадськістю спрямована на підтримання і формування взаємовідношень між військовими та цивільними організаціями. «Така координація та уникнення конфліктних ситуацій важливі для забезпечення цілісності і послідовності наративів та меседжів ІСБО й допомагає попередити інформаційне протистояння» [13].

3. *Координація зв'язків з громадськістю з іншими складовими стратегічних комунікацій.* Різний інструментарій зовсім не означає, що різні складові стратегічних комунікацій суперечать одна одній. Навпаки – заходи за різними напрямками страткому мають бути узгоджені та скоординовані з метою досягнення максимального ефекту.

4. *Поширення офіційної інформації.* З усіх складових стратегічних комунікацій саме зв'язки з громадськістю поширюють офіційну інформацію, а тому переважно є найавторитетнішим і потужним джерелом, на яке роблять покликання інші учасники комунікацій. Керівник підрозділу зв'язків з громадськістю є незалежним радником або помічником керівника (командира, командувача), може підпорядковуватися лише йому.

5. *Створення сприятливих умов для просування національних цілей.* Вчасно надана правдива офіційна інформація сприяє створенню, зміцненню та збереженню умов, сприятливих для просування національних інтересів і політики; здатна пом'якшити будь-які негативні наслідки повідомлень з неофіційних, дезінформаційних чи ворожих джерел.

6. *Сприйняття може стати реальністю.* Перше враження формує сприйняття і судження, що потім зумовлюють подальший процес оброблення інформації особистістю. Цим можуть користуватися особи, які повідомляють неправдиву інформацію, що важко і довго перевіряти. Слід пам'ятати: сторона, що представляє інформацію, часто задає контекст та формує публічні обговорення. Це надзвичайно важливо для збереження законності та формування довіри громадськості до отриманої інформації.

7. *Своєчасність та повторення.* Це ключові складові новинної інформації. Своєчасне надання точної та корисної інформації зумовлює її достовірність та актуальність. Щоб інформація мала вплив, ЦА має отримати її своєчасно, багаторазово та з різних джерел.

8. *Культурна обумовленість.* Необхідно враховувати систему цінностей і культуру ЦА, щоб інформація була сприйнята і впливала на їхню поведінку і ставлення.



Принципи комунікацій фахівців безпекових і державних інститутів із журналістами

Взаємодія фахівців БДІ із представниками інституцій масмедіа мають ґрунтуватися на алгоритмі журналістської комунікативної поведінки, що передбачає створення «кола своїх» для розв'язання певної проблеми.

Політика ембарго у ЗМІ

Заборонена для публікування інформація. Іноколи виникає потреба накласти ембарго на інформацію, що подається масмедіа. Ембарго – угода між представниками медіа не публікувати певну інформацію перед особливою датою і часом (визначені за Гринвічем). Важливість ембарго в ЗМІ не може бути переоцінена через вплив на операції, що проводяться, та життя представників БДІ. Його слід використовувати в міру, лише у випадках, коли необхідно, щоб інформація була опублікована, але в цілях безпеки потрібно зачекати. Часового ембарго слід дотримуватися у випадку крайньої необхідності для забезпечення безпеки.

Порушення політики ембарго в ЗМІ. Як тільки журналіст порушить правила встановленого ембарго, про це негайно повідомлять командуванню, офісу із зв'язків з громадськістю та представникам ЗМІ головної організації чи головного бюро. Вважається, що до покарання за цей проступок, варто обмежувати підтримку з боку БДІ у наданні інформації журналісту чи агенції. В такому випадку офіс із зв'язків з громадськістю разом із вищим керівництвом ухвалюють рішення щодо подальших дій.

1. Керівництво БДІ може підтримати проведення журналістських досліджень та розслідувань. Журналістське дослідження – аналіз діяльності людей у соціумі та умов, за яких ця діяльність здійснюється; визначення взаємозв'язків та залежностей. Подальше оформлення результатів у журналістські жанри, розраховані на сприйняття специфічною ЦА. Журналістське розслідування, на відміну від журналістського дослідження, розраховано на масову аудиторію.
2. Фахівців підрозділів зв'язків з громадськістю мають володіти методологією журналістського дослідження: а) виявлення значимої теми; б) визначення

- мети (чому ця тема досліджується); в) збирання інформації з використанням журналістських методів; г) аналіз зібраної інформації; д) вироблення висновків, їхнє оформлення у певному жанрі.
3. Збирання інформації журналістом інколи є близьким до оперативних методів: спостереження (приховане й відкрите), відбір інформації з доступних документів (державно-адміністративних, виробнично-адміністративних, суспільно-політичних, наукових, нормативно-технічних, довідково-інформаційних, художніх), опитування (інтерв'ю, анкетування).
 4. Для ведення журналістських розслідувань рекомендовано кілька стимулів задля здобування інформації: а) людина хоче, щоб її прізвище було надруковано в газеті. Журналіст має наголосити: якщо людина хоче, щоб її прізвище було надруковано в газеті, інформація має бути правдивою та цікавою; б) людина знає компромат на тих, з ким ворогує, й бажає виставити їх у негативному світлі. Важливо запевнити інформатора, що його прізвище не буде фігурувати; в) грошовий. За інформацію платить редакція.
 5. Журналістам рекомендовано використовувати з інформаторами такі стилі спілкування: агресивний, спілкування з порозумінням, рефлексивне спілкування та директивне спілкування. Ці ж стилі можуть бути використані й у комунікаціях фахівців БДІ з представниками масмедіа за певних обставин.

Агресивне спілкування демонструє емоційну стійкість комуніканта, його рішучість у відстоюванні власних позицій, але в жодному разі не містить образливих висловів.

Основні правила агресивного спілкування у журналістській практиці

1. Емоційна стійкість журналіста. За будь-яких обставин він повинен зберігати емоційну рівновагу; не підвищувати голос на інформатора; не ображати, не вдаватися до погроз.
2. Формування запитань має бути чітким і точним.
3. Запитання не може містити кілька питань.
4. Запитання мають бути спонукального характеру, але водночас вони не повинні налаштовувати інформатора на неправдиві відповіді.
5. Різка зміна зон спілкування. Ставлячи запитання, журналіст повинен долати бар'єри інтимної зони, час від часу повертаючись у зону офіційного спілкування.
6. Ніколи не використовувати прямих звинувачень. Можливі лише натяки.

Спілкування із порозумінням – безоціночне реагування на те, що і як говорить співрозмовник.

Основні правила спілкування із порозумінням у журналістській практиці

1. Необхідно говорити такі фрази й робити такі жести, які демонструють посил *«Я зосередив увагу на Вас і на тому, що Ви розповідаєте»*.
2. Використовуйте: контакт очима, кивання головою, пониження голосу під час нахилу до співрозмовника; відсутність бар'єрів (клацання ручкою, телефонних дзвінків тощо).
3. Спостерігаючи за співрозмовником, переймайтеся його емоціями, потім змініть їх у потрібному напрямі.
4. Якщо співрозмовник нервує, треба викликати в нього якусь позитивну реакцію.
5. Дайте собі відповіді на питання: подобається Вам ця людина чи ні? Чому? Якої мети Ви можете досягти разом з нею? Що Вас зближує, а що віддаляє?

Рефлексивне спілкування засновано за принципом «я намагаюся передбачити / прослідкувати хід думок мого партнера, щоб збагнути, чи правильно я його розумію».

Основні правила рефлексивного спілкування в журналістській практиці

1. Необхідно весь час записувати щось у блокнот, малювати там схеми, відволікатися лише для уточнення деталей фразами *«Чи правильно я зрозумів?»*, *«Ви сказали так, так і так, чи правильно я зрозумів?»*.
2. Важливо говорити якнайменше самому, а ставити запитання, даючи змогу висловитися іншим.
3. Застосовуйте рефлексивне слухання передбачає звірення того, що Ви зрозуміли в мовленні співбесідника, з тим, що він насправді хотів повідомити.
4. Використовуйте прийоми підтримки співбесідника: з'ясування, уточнення (*«Я не зрозумів»*, *«Що Ви маєте на увазі?»*); відображення почуттів (*«Мені здається, що Ви відчуваєте»*), спонукання (*«Ну й ну ...»*, *«Що ж далі?»*); оцінювання (*«Ваша пропозиція приваблива ...»*), резюмування (*«Отже, Ви вважаєте ...»*).

Директивне спілкування – вплив на комуніканта без приниження його гідності.

Основні правила директивного спілкування в журналістській практиці

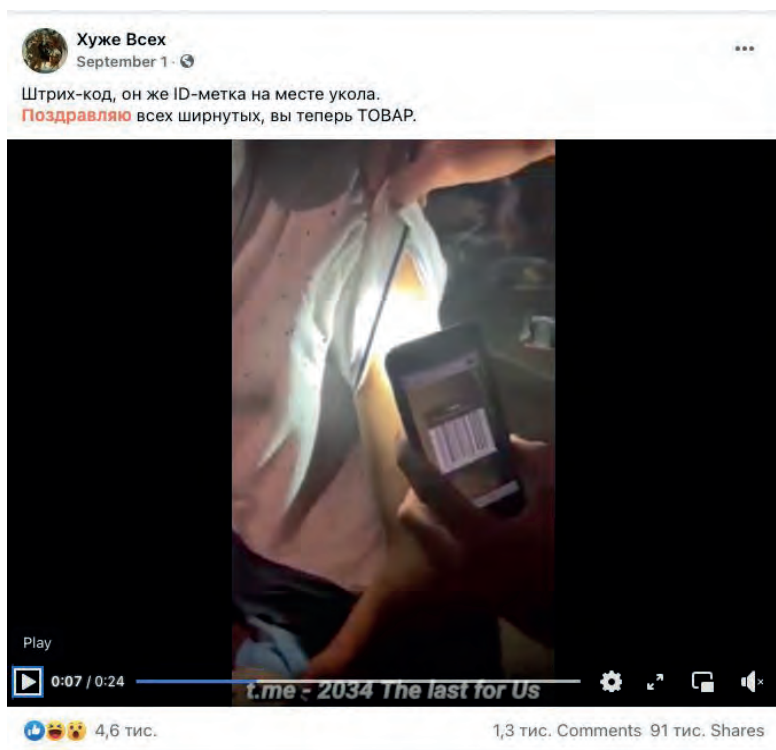
1. Перед тим, як висловити власну думку, зрозумійте позицію співбесідника.
2. Дотримуйтесь висловлювань партнера, намагайтесь їх змінювати.
3. Підводьте людину до висновків, які самі зробили.
4. Отримавши відповідь, попросить її аргументувати.
5. Аналізуючи сказане, можете запропонувати власний аналіз.



Аналіз кейсу № 2.3. Журналістське розслідування «Відеофейк: Смартфон зчитує штрихкод на місці уколу вакциною»

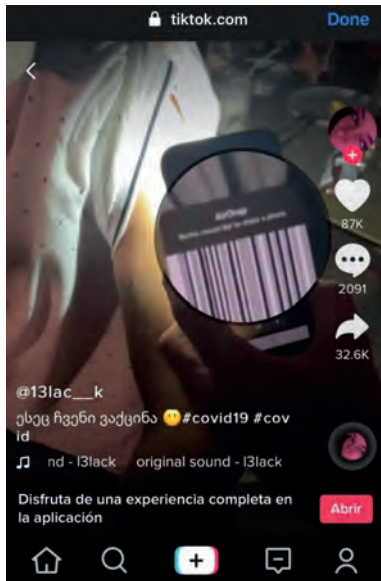
Серед антивакцинаторських груп у фейсбуці поширено коротке відео, де людина підносить до плеча смартфон і в телефоні з'являється штрихкод. Підпис до відео повідомляє, що це «штрихкод, він же ID-мітка на місці уколу», а всі вакциновані – «тепер товар». Одним із таких відео в українському сегменті соцмережі поділилися понад 91 тис разів.

Організацією «СтопФейк» через зворотний пошук по відео на ресурсі InVID вдалося встановити, що оригінал поширеного відео був завантажений у ТікТок 27.08.2021 р. користувачем 13lac__k. Пост містив коментар грузинською мовою, який на українську перекладається як «Це теж наша вакцина». Судячи з закадрового сміху, відео – жартівливе. Окрім того, це єдине відео зазначеного користувача.



Відеофейк: Смартфон зчитує штрих-код на місці уколу вакциною. StopFake, 2021.
URL: <https://www.stopfake.org/uk/videofejk-smartfon-zchituye-shtrih-kod-na-mistsi-ukolu-vaktsinoyu>

Стоп-кадр відео с tiktok.com



Тобто на поширеному відео смартфон не сканує плече людини, а отримує знімок зі штрихкодом від іншого користувача Apple. Крім того, на стоп-кадрі відео можна розглянути номер штрихкоду: «9501101530003». Пошук штрихкоду з таким номером показав, що його використовують як зразок надрукованих стікерів зі штрихкодами, а також друкують у вигляді декоративних постерів і принтів на футболках. Джерело: [30] [\[link\]](#)

Робота зі ЗМІ – окремий аспект підготовки представників ІСБО західних країн, оскільки взаємодія з представниками медіа дозволяє підвищити рівень координації в інформаційному просторі, забезпечити зворотний зв'язок з громадськістю та публічну дипломатію. Так, НАТО розроблена доктрина (МС 0457 / 2 [27]), де поняття *робота зі ЗМІ* визначено як діяльність, спрямовану на інформування ЦА через традиційні засоби зв'язку. Серед рекомендацій, запропонованих НАТО, для підрозділів із зв'язків з громадськістю актуальними є такі:

1. Разом з офіцерами підрозділів зв'язків з громадськістю командири та особовий склад мають бути готовими до взаємодії зі ЗМІ; надання відповідей на їхні запити; виступів із заявами; проведення брифінгів та інтерв'ю; поширення інформації, зокрема зображень; використання усіх засобів для отримання та збереження громадської підтримки; звітування, а також розвинення відносин з інформаційними агентствами та громадськістю.

2. Традиційні (преса, радіо, телебачення) та соціальні (блогери, цивільні журналісти) ЗМІ є посередниками БДІ у взаємодії з місцевою, національною та міжнародною ЦА. Тому відносини з медіа мають базуватись та зміцнюватись на

Фахівці «СтопФейка» звернули увагу на деталь – в момент, коли на екрані з'являється штрихкод, він висвічується в контекстному вікні AirDrop разом із опціями «Прийняти» та «Відхилити».

Згідно з інформацією офіційного сайту підтримки Apple, ця функція дозволяє обмінюватися файлами, документами, фотографіями та іншими даними між пристроями Apple, що розміщено поблизу.

У розділі «Отримання вмісту AirDrop» про цю функцію пояснюють:

«Коли хтось ділиться з вами даними за допомогою функції AirDrop, ви побачите повідомлення з попереднім переглядом. Ви можете натиснути кнопку “Прийняти” або “Відхилити”».

постійній основі, особливо напередодні криз. Встановлення і підтримання таких відносин надає ЗМІ можливість краще розуміти принципи діяльності БДІ задля подання достовірної інформації.

3. Керівник інституції вважається оратором, який / яка заслуговує високої довіри, він / вона часто виступає на публіку та повинен / повинна шукати та отримувати поради і підтримку офіцера із зв'язків з громадськістю, особливо під час підготовки до інтерв'ю та публічних виступів. Будь-який військовослужбовець, незалежно від звання чи посади, який відповідає за роботу зі ЗМІ або публічно підтримує певну тематику, є речником інституції.

4. Особи, які співпрацюють зі ЗМІ, повинні мати повноваження на взаємодію, що має бути прозора, а неофіційні зв'язки – винятком.



Рекомендації фахівцям підрозділів зв'язків з громадськістю щодо роботи зі ЗМІ

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.

Серед найважливіших комунікативних норм взаємодії із журналістами відзначимо такі:

Завжди	Ніколи
<ul style="list-style-type: none"> • поважайте роботу журналіста; • будьте рішучим, справедливим та ввічливим; • думайте перед тим, як відповісти – не поспішайте; • кажіть тільки те, що добре знаєте; • дотримуйтеся фактів; • засвідчуйте свою готовність надати інформацію після її уточнення; • пам'ятайте, що Ви говорите «офіційно» 	<ul style="list-style-type: none"> • не брешіть, не робіть припущень, не висувайте власні теорії; • не дратуйтеся; • не дозволяйте журналісту тиснути на Вас або вводити в стан паніки; • не використовуйте складний професійний жаргон; • не обговорюйте секретну інформацію

Джерело: [28]



Жанри взаємодії безпекових і державних інституцій з медіа

Взаємодія БДІ із масмедіа у більшості випадків має резонансний характер, оскільки їхня інформація сприймається громадянським суспільством у контексті забезпечення безпеки людини, суспільства, держави.

Резонансна подія (лат. *Resono* – відгукуюся, видаю відповідь, звук) – подія, що не проходить непоміченою, а зумовлює відгомін, відповідну реакцію певних ЦА.

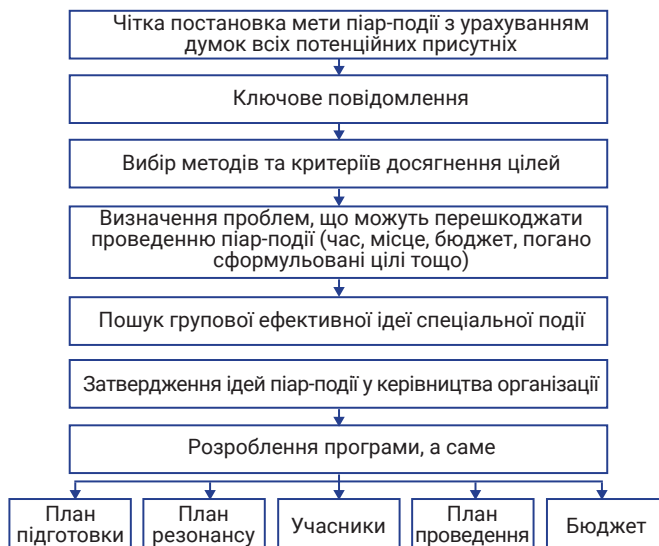


Схема 2.1. Планування піар-події

Спеціальні піар-події мають відкритий або латентний резонансний характер.

Резонансні події, що мають відкритий характер, відкрито декларуються через медіаканали або інші публічні форми комунікації.

Резонансні події, що мають латентний характер, – події, в яких піар-цілі відкрито не декларуються або декларуються не всі цілі.

Резонансна подія має бути чітко спланованою, щоб не викликати небажаної реакції.

Інтерв'ю

Інтерв'ю представників БДІ, зокрема керівників, демонструє готовність діалогу з громадянами, закріплює імідж довіри в масовій свідомості. Інтерв'ю може готуватися а) для преси (тривалість 30 – 90 хв.), проводиться очно або по телефону; б) для радіо та телебачення (від кількох хвилин до години), проводиться у прямому ефірі або в запису.

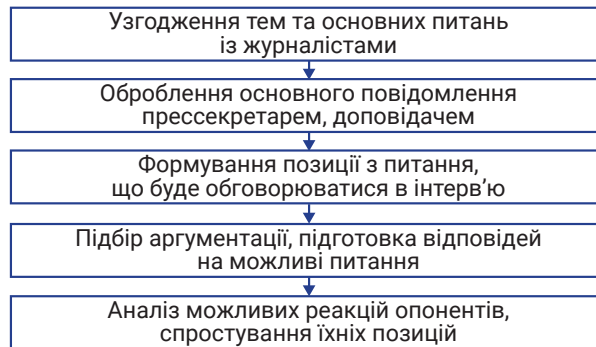


Схема 2.2. Алгоритм підготовки до інтерв'ю (за А. Ротовським, [20])



Рекомендації щодо підготовки інтерв'ю з представником БДІ

1. Встановіть точний характер запиту, а саме:
 - а) де буде використовуватися інформація: під час теле- чи радіотрансляції: у прямому ефірі чи у записі, для друку тощо;
 - б) особливі запитання чи сфери, які охоплюватиме інтерв'ю;
 - в) рівень знань журналіста з цього предмета;
 - г) коли репортер хоче проводити інтерв'ю?
 - ґ) кого саме репортер буде інтерв'ювати?
 - д) чи добре обізнана у тематиці інтерв'ю особа, з якою буде здійснено комунікацію.
2. Упевніться в тому, що журналіст та інтерв'юер у змозі провести інтерв'ю.
3. Узгодьте деталі інтерв'ю з журналістом (дата, час, місце).

4. Підготуйте інтерв'юера до інтерв'ю.
5. Узгодьте стислий виклад інформації і тези з відповідним експертом у предметній галузі.
6. Обдумайте заздалегідь, яким чином проводити інтерв'ю, якщо дозволяє час. Враховуйте, що спілкування може проходити із залученням перекладача.
7. Узгодьте такі елементи інтерв'ю: допуск для репортера, супровід офіцера по роботі з громадськістю та місце проведення інтерв'ю (в приміщенні не повинно бути шуму на задньому фоні).
8. Запишіть інтерв'ю з офіційною метою збереження запису.
9. Організуйте збирання копій статей новин або радіотрансляцій.
10. Оцініть кінцевий результат: чи повідомлена інформація точно? чи всі журналісти включені до авторського складу спільної статті? чи позитивно стаття висвітлює діяльність БДІ?
11. Негайно виправляйте будь-які суттєві фактичні помилки, чи то під час інтерв'ю, чи після його публікації. Помилки, залишені невиправленими, стають фактом.
12. Забезпечте зворотний зв'язок із керівництвом та алгоритм підпорядкування.

Пресконференція

Пресконференція – ефективний спосіб оповіщення однієї і тієї ж новини різними ЗМІ в однаковий час. Такі заходи зазвичай розпочинаються вступним словом представника влади або доповідача, а потім відбувається окремий захід у режимі *питання-відповідь* протягом заздалегідь визначеного часу.

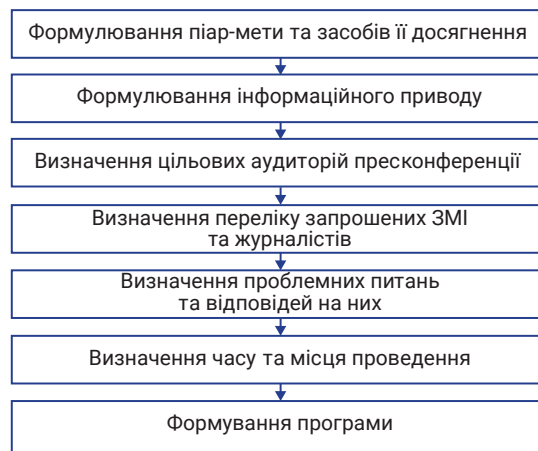


Схема 2.3. Підготовка та проведення пресконференції (за А. Ротовським, [20])

Чекліст пресконференції:

- визначте, де стоятимуть і в якому порядку виступатимуть спікери;
- визначте особу, котра вестиме пресконференцію (виступить із вступним словом, представить спікерів та гостей заходу, завершить пресконференцію);
- погодьте ключові тези;
- переконайтеся, що залучено представників тих інституцій, в участі яких є необхідність;
- впевніться, що спікери без проблем можуть потрапити до місця проведення пресконференції.

Друга та наступні пресконференції:

- надайте спікерам актуальну інформацію;
- особливу увагу приділіть тезам стосовно свіжої інформації;
- обов'язково надавайте актуальну інформацію;
- спростуйте факти, стосовно яких ЗМІ розповсюджують чутки або непідтверджену інформацію;
- визначте, коли відбудеться наступна пресконференція.



Рекомендації щодо проведення пресконференції

1. Пресконференції завжди мають контролюватись офіцером із зв'язків з громадськістю, який виступає модератором.
Модератор – організатор події, який встановлює основні правила і обмеження в часі, представляє учасників і доповідачів, керує процесом *питання – відповідь* після вступного слова і завершує захід. Модератор також робить нотатки під час пресконференції, якщо необхідно вжити додаткових заходів.
2. На завершення пресконференції робиться копія тексту, аудіофайлу чи короткого змісту тем (з відповідними цитатами) для подальшого висвітлення події. Ця інформація також розміщується на сайті інституції.
3. Перед початком пресконференції ретельно продумується імідж доповідача та антураж події.
4. Якщо серед запрошених не буде тележурналістів, необхідно запросити тільки авторитетних журналістів. Якщо трансляція буде здійснюватися по телебаченню, необхідно створити видимість заповненої зали, що є показником значущості пресконференції.

5. Перший анонс (якщо конференція збирається нетерміново) має бути розміщений за 7 – 10 днів до події, другий – за 2 дні.
6. Необхідно страхувати резонанс. Якщо деякі журналісти не змогли прийти, їм необхідно передати прескіт зі всіма матеріалами.
Прескіт – папка з пресрелізом та іншими інформаційними матеріалами.
7. Для забезпечення зручності журналістів, що буде безпосередньо впливати на якість матеріалів, необхідно підготувати:
 - прескіти, ручки, папір для журналістів;
 - таблички-показчики (оголошення на вході в будівлю і приміщення, де пройде захід, показчики напрямків руху, позначення місця реєстрації та роздягальні);
 - бейджики для організаторів;
 - банери, прапорці з символікою організатора пресконференції;
 - мінеральну воду і стакани для всіх учасників.
8. Вступне слово перед початком пресконференції необхідно. Воно дозволяє встановити «правила гри».
9. Ефективний виступ не визначається кількістю застосованих термінів і професіоналізмів. Промова має бути грамотною, лаконічною і працювати на розуміння ЦА інформації.
10. Неможна занадто різко перебивати журналіста, що ставить некоректні питання, відповідати грубістю на грубість. Необхідно ввічливо відповісти журналісту, нагадати йому тему конференції.
11. Якщо з'ясувалося, що немає інформації для відповіді журналісту, необхідно сказати: «*Питання дуже цікаве, але несподіване. Для відповіді на нього потрібно додатково зібрати інформацію*». І запропонувати інший час та формат для зустрічі.
12. Важливо розташувати до себе журналістів, роблячи обгрунтовані компліменти. Можна відзначити оригінальність питання або його своєчасність.

Пресбрифінг

Пресбрифінг – споріднений жанр пресконференції, але сприймається як коротка (англ. *Brief* – короткий, лаконічний) інструктивна зустріч перших осіб певної установи, органів державної влади тощо з журналістами.

Цілі пресбрифінгу можуть бути такі: коротке інформування про подію; позиціонування думок; подання через журналістів нових ідей та завдань; коректування думки; розставляння акцентів.



Рекомендації щодо проведення пресбрифінгу

1. Обов'язкова наявність дуже актуального інформаційного приводу.
2. Чим важливіший привід, тим більш значуща особа має проводити брифінг.
3. Чим важливіший привід, тим коротшим має бути брифінг (5 – 10 хв.).
4. Брифінг не передбачає відповідей на запитання журналістів.

Випуски новин. Підготовка матеріалів для масмедіа

Новина – жанр, що представляє найбільшу цінність для ЗМІ. Новина – будь-яка значима, нова для певної ЦА, незвичайна за конфігурацією або контекстом інформація.

Добре підготовлений випуск новин або одна новина, трансльована ЗМІ, – традиційний і необхідний елемент формування репутації БДІ. Новини – не лише джерело інформації, а й позиціонування діяльності БДІ, напрямів його політики.



Рекомендації щодо підготовки новин БДІ

1. Новина (випуск новин) має надсилатися на радіо і телевізійні станції, сайти інтра- та інтернет-мереж.
2. Необхідно надсилати один і той же випуск новин всім агентствам ЗМІ, з якими співпрацює БДІ у той самий час.
3. Для посилення новинного приводу необхідно враховувати такі параметри:
 - особлива значимість новини для певної ЦА;
 - свіжість новини;
 - ексклюзивність новини;
 - багатозначний характер новини;
 - наявність інтриги в контексті новини.
4. Усі випуски новин повинні бути погодженими з відповідними БДІ.
5. Потенційно спірні чи важливі випуски новин слід завжди узгоджувати з вищим головним управлінням до публікації. Також важливі випуски новин або основні оголошення (анонси) завжди потрібно заздалегідь повідомляти керівництву БДІ, особливо коли інформація є секретною, суперечливою, негативною або трагічною.

Особливої уваги потребує підготовка відеоматеріалів з місця події.



Рекомендації щодо підготовки відеоконтенту з інформування громадськості про затримання злочинців співробітниками ІСБО (за А. Евстратенком, оператором СТБ)

1. Загальний план (заявочний) місця або будівлі, де сталася подія – 10 – 15 сек.
2. Середній та великий плани злочинців – 3 – 4 кадри по 10 – 15 сек.
3. Середній план і деталь знарядь злочину – 3 – 4 кадри по 10 – 15 сек.
4. Деталі (середні плани), що характеризують місце події.

Потім під це відео потрібно зняти підводки пресекретаря з коментарями та поясненнями.

Пресреліз

Пресреліз (англ. *Press-release* – випуск для преси) – стисле повідомлення для преси про якусь важливу подію (пресконференцію, акцію тощо), використовується під час розроблення та реалізації проєкту для безперервного інформування як громадськості, так і ЗМІ.

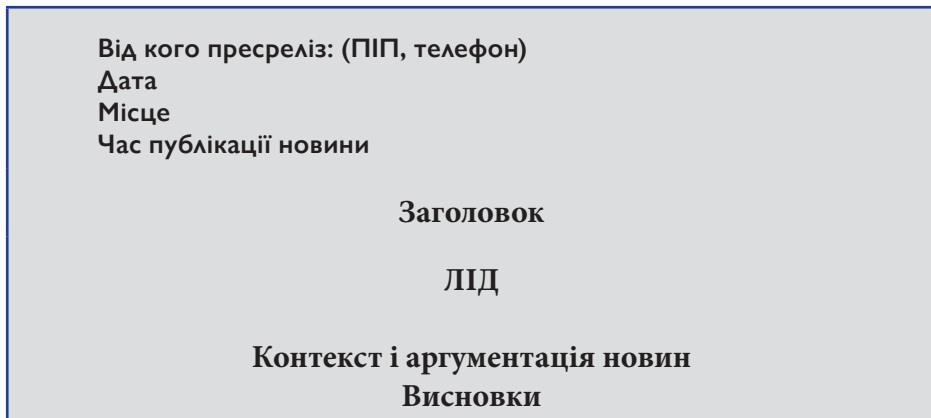


Схема 2.4. Організація пресрелізу (за А. Ротовським, [20])



Рекомендації щодо підготовки пресрелізу

1. Заголовок релізу (дуже простий) має розкривати його сутність.
2. Зміст релізу необхідно вибудовувати за принципом перевернутої піраміди, де кожний наступний абзац менш важливий, ніж попередній.
3. Пресреліз має починатися з ліда – концентрованої новини, що міститься в першому абзаці. Лід має бути яскравим, об'ємним, цікавим і вагомим за змістом.
4. Пресреліз не повинен містити суб'єктивних оцінок і яскравих висловлювань.
5. Пресреліз бажано наповнити достатньою кількістю точних цитат керівництва БДІ, осіб, які були учасниками події, експертів тощо. Цитати мають бути короткими, яскравими, такими, що викликають довіру. Ці цитати можуть бути застосовані журналістами у підготовці матеріалів.
6. Кожний абзац пресрелізу має містити одну головну думку.
7. Пресрелізи пишуться окремо для кожного видання та типу ЗМІ – радіо-, телебачення, електронних медіа тощо.
8. Пресрелізи розсилаються не просто по ЗМІ, а конкретним журналістам.
9. Бажано ілюструвати пресрелізи додатковими матеріалами.
10. Якщо пресреліз розташовується в інтернеті, слід використовувати як можна більше різних форматів контенту. У «Білій книзі» компанії PR Newswire розміщено таку статистику:
 - текст–52 перегляди;
 - текст+фото–59 переглядів;
 - текст+відео–71 перегляд;
 - текст+фото+відео – 105 переглядів;
 - текст+фото+відео+інший візуальний контент 185 переглядів.
11. Необхідно відстежувати шлях пресрелізів: чи отримали їх журналісти, чи точно передано інформацію.
12. Необхідно перевірити пресрелізи на наявність граматичних, стилістичних та фактичних помилок.



Піар-текст Принципи побудови піар-тексту

Фахівці БДІ, чия діяльність передбачає комунікативну взаємодію, повинні мати уяву про піар-текст, вміти його ідентифікувати, проаналізувати, а у випадку необхідності – скласти.

Піар-текст – 1. Письмовий текст, що забезпечує цілі формування та прирощення публічного капіталу суб'єкта; піар-текст спрямований на зовнішні та внутрішні ЦА, поширюється різними засобами – через ЗМІ, шляхом прямої розсилки, за допомогою особистої доставки тощо. 2. Мовленнєвий твір, призначений для ЗМІ та громадськості, такий що відображає піар-подію, ситуацію або обставини і сприяє досягненню піар-мети.

До ознак піар-тексту відносять такі: ефект новизни, оригінальний формат, унікальність, демонстрація автором власного досвіду, наявність прикладів, використання доказів, пропонування готових рішень, актуальність у часі, створення ефекту інформаційної хвилі, зрозумілість.

Кожне слово піар-тексту має особливе смислове, емоційне навантаження, концентроване в короткий проміжок часу, найчастіше в потоці іншої інформації. Звідси – увага до кожного слова піар-тексту, його ритміки, звукової і змістовної організації. Ефективний піар-текст завжди спрямований на певну ЦА, це передбачає:

- застосування мови адресата;
- врахування його потреб і запитів;
- орієнтацію на вірування, цінності і цілі адресата;
- врахування демографічної, психологічної, соціологічної, географічної особливостей адресата.

Таблиця 2.1. Матриця піар-тексту, за А. Ротовським, [20]

Масова різнорідна аудиторія	<ul style="list-style-type: none"> • проста розмовна мова (без вульгарності), мова лідерів мас; • короткі речення, концентрація сенсу в кожній фразі; • апеляція до почуттів, а не до логіки; • ключові слова-мотиватори, значимі для сфери основних життєвих потреб людини
Однорідна професійна культурно спрямована аудиторія	<ul style="list-style-type: none"> • мова лідерів ЦА; • включення в текст фольклору, ідіом середовища; • аргументація через авторитетів середовища; • ключові слова-мотиватори: ефективність, мета, сленгові визначення станів задоволення, цінності самореалізації
Аудиторія керівників	<ul style="list-style-type: none"> • аргументація через апеляцію до раціональної вигоди; • логічність тексту, стислість викладу; • ключові слова-мотиватори: вигода, мета, система, форми і методи, рішення
Жіноча аудиторія	<ul style="list-style-type: none"> • емоційна апеляція до цінностей: <i>мир, спокій, захищеність, справедливість, любов</i>; • увага до жінки-професіонала; • ключові слова-мотиватори: <i>любов, надійність, гарантія стабільності</i>
Чоловіча аудиторія	<ul style="list-style-type: none"> • апеляція до логіки, вигоди; • помірність емоцій; • стимуляція відчуття сили і здібності у досягненні мети; • ключові слова-мотиватори: <i>мета, вигода, досягнення, сила, перемога, війна, змагання</i>

Етапи створення піар-тексту

1. Визначення піар-мети: як зміниться поведінка та сприйняття ЦА після прочитання тексту.
2. Створення ключового повідомлення.
3. Точне визначення цільової піар-аудиторії.
4. Визначення комунікативних стереотипів ЦА (що бажає почути, як комунікує).
5. Визначення жанру повідомлення.
6. Визначення слів-мотиваторів для ЦА.
7. Визначення системи аргументації.
8. Виписування плану тексту.
9. Формулювання сильних позицій тексту, до яких належать заголовки, підзаголовки, початки абзаців, закінчення тексту, епіграфи, тобто всі ті позиції, що привертають увагу читача і формують його думку і сприйняття.

Заголовки і підзаголовки

У друкованих текстах основними елементами привернення уваги стають заголовки та ілюстрації. У разі відсутності ілюстрації роль заголовка ще більше зростає. Як правило, заголовок читають у п'ять разів частіше, ніж основний текст.



Правила створення гарного заголовка

1. Заголовок має відповідати 4 критеріям – стислість (не більше 7 – 8 слів), помітність, інформативність, чіткість.
2. Якщо є новина, вона має бути подана в заголовку з розмахом.
3. Потрібно уникати заголовків, що просто збуджують цікавість.
4. Потрібно уникати заголовків, які змальовують похмуру або негативну картину. Необхідно дотримуватися позитивних установок.
5. Заголовок повинен вселяти думку, що саме під ним читач знайде простий і легкий спосіб отримати те, чого хоче.
6. Найпривабливішим вважається поєднання заголовка – фотографія. Кращим вважається незвичайний за формою заголовок.
7. Якщо заголовок містить цитату, подану в лапках, він запам'ятовується краще.
8. Не треба ставити крапки в кінці заголовка. Точка символізує закінчену думку. А необхідно, щоб читач перейшов до самого тексту.
9. Якщо є ілюстрація, заголовок повинен з нею поєднуватися. Він має містити значну частину емоційного навантаження.
10. Не можна допускати повторів заголовків і ілюстрацій.
11. Заголовки і підзаголовки повинні ґрунтуватися на фактах.

12. У заголовках і підзаголовках ефективним є застосування слів *чому* і *як*. Слово *чому* дозволяє автору тексту навести обґрунтовані докази, *як* – запропонувати програму дій.

Підписи під ілюстраціями набувають статусу сугестивного тексту, якщо виконані за низкою правил.



Правила створення підписів під ілюстраціями

1. Необхідно говорити тільки про те, що читач не може бачити.
2. Не треба описувати те, що читач сам може «вирахувати».
3. Можна назвати дійових осіб, які зображені, особливо якщо одна з них – відома особистість.
4. Необхідно будувати підпис, щоб звернути увагу читача на основний текст.
5. Знімки з елементами розповіді привертають підвищену увагу.
6. Завжди цікаві знімки, побудовані за принципом «до та після».
7. Ілюстрації не варто перевантажувати деталями.
8. Не повинно бути ілюстрацій без підписів.
9. Безліч ілюстрацій – не завжди гарантія успіху.
10. Таблиці, що використовуються, мають бути простими.

Усі визначені жанри будуть ефективними лише у випадку координації діяльності комунікативних підрозділів та можливостей інституції для досягнення спільної мети. Це передбачає:

- системне планування комунікацій;
- залучення аналізу та досліджень для формування іміджу та збільшення довіри до інституції.

Отже, медіа в умовах конфлікту можуть виступати як незамінним інструментом, так і серйозними самостійними гравцями в інформаційному просторі та виконувати низку функцій. Найважливіші серед них:

- посилення морально-психологічного стану військ та стійкості суспільства своєї держави, поширення панічних настроїв у ворожому середовищі, введення в оману щодо руху військ, бойової техніки, або ж навпаки – викриття маршрутів руху;
- своєчасне та об'єктивне інформування громадськості про події що відбуваються з метою забезпечення їхнього адекватного оцінювання, протидії панічним настроям, інформаційним чи інформаційно-психологічним акціям, провокаціям громадських заворушень тощо;
- своєчасне поширення інформації для населення з метою послаблення негативних наслідків бойових дій, техногенних або природних катастроф у гуманітарній сфері, доведення раціонального порядку дій, районів місцевості, часу і природи факторів, що можуть становити загрозу для життя і здоров'я населення.



Аналіз кейсу № 2.4. Приклад системного впровадження стратегічних наративів і меседжів. Досвід Державної прикордонної служби України

На інституційному рівні прийнято документи, що регламентують діяльність зі стратегічних комунікацій, зокрема координацію стратегічних повідомлень:

- основні комунікаційні напрями Державної прикордонної служби України на 2021– 2022 рр.;
- методологія імплементації стратегічних меседжів / повідомлень та впровадження комунікаційних шаблонів;
- річний план з імплементації стратегічних повідомлень про діяльність ДПСУ;
- методологія оцінювання ефективності роботи та алгоритму дій у кризових ситуаціях;
- алгоритм дій комунікаційних підрозділів із ЗМІ у кризових ситуаціях.

У зазначених документах зафіксовано **стратегічний наратив на 2021 – 2022 рр.:**

Державна прикордонна служба України – це прозоре відомство, що:

- цінує та поважає кожного прикордонника;
- турботливо ставиться до всіх громадян і забезпечує комфортні умови перетину кордону;
- упроваджує, в межах своїх повноважень, інновації в захисті кордону;
- реформується за стандартами ЄС та НАТО.

та **основні комунікативні напрями** діяльності ДПСУ:

- підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері безпеки державного кордону;
- запровадження європейських стандартів інтегрованого управління кордоном;
- реалізація завдань за призначенням у складі сил оборони та розвиток військово-бойових можливостей;
- підвищення рівня довіри до ДПСУ;
- зміцнення засад національно-патріотичного виховання і головних чеснот прикордонників.

Для впровадження стратегічних наративів розроблено систему ключових повідомлень і відповідних маркерів:

Ключове повідомлення	Маркери
<p>Ключове повідомлення 1. ДПСУ ефективно захищає український кордон від: російської агресії; від контрабанди, нелегальних мігрантів, тощо</p>	<p>ДПСУ захищає кордон України; ТА / АБО захищає україн*(ський, України) кордон від російської агресії; ТА / АБО захищає україн*(ський, України) кордон від контрабанди; ТА / АБО захищає україн*(ський, України) кордон від нелегальних мігрантів</p>
<p>Ключове повідомлення 2. ДПСУ підвищує комфорт, безпеку та швидкість перетину кордону через впровадження інновацій; через міжнародну співпрацю</p>	<p>ДПСУ (або Державна прикордонна служба України); ТА безпека та швидкість перетину кордону; ТА / АБО впровадження інновацій; ТА / АБО міжнародні співпраця</p>
<p>Ключове повідомлення 3. ДПСУ реформується та переозброюється за стандартами ЄС та НАТО</p>	<p>ДПСУ (або Державна прикордонна служба України); ТА реформ*(ується, впроваджує реформи) за стандартами ЄС та НАТО; ТА / АБО пере*озбро*(юється, оновлює озброєння) за стандартами ЄС та НАТО</p>
<p>Ключове повідомлення 4. ДПСУ підтримує зміни у законодавстві, які підвищують її ефективність</p>	<p>ДПСУ (або Державна прикордонна служба України); ТА підвищ*(ує, ують) ефективність; ТА зміни у законодавстві</p>
<p>Ключове повідомлення 5. ДПСУ – прозора організація, яка відкрита для взаємодії та діалогу з громадою, експертною спільнотою та з усіма зацікавленими сторонами</p>	<p>ДПСУ (або Державна прикордонна служба); ТА / АБО прозора організація; ТА / АБО відкрита до діалогу; ТА / АБО відкрита до взаємодії з експертною спільнотою; ТА / АБО відкрита до діалогу / взаємодії з зацікавленими сторонами</p>
<p>Ключове повідомлення 6. ДПСУ постійно впроваджує інновації в захисті кордону від злочинців та зовнішньої агресії</p>	<p>ДПСУ (або Державна прикордонна служба України); ТА інновації в захисті кордону</p>
<p>Ключове повідомлення 7. ДПСУ розвиває міжнародну співпрацю</p>	<p>ДПСУ (або Державна прикордонна служба України); ТА розв*(иває, розвиток) міжнародн*(у, ої) співпрац*(ю, і); ТА / АБО активіз*(ує, ація) / розшир*(ює, ення) міжнародн*(у, ої) співпрац*(ю, і)</p>
<p>Ключове повідомлення 8. Для надійного захисту кордону ДПСУ постійно працює над покращенням озброєності, високої бойової підготовки та патріотизму</p>	<p>покращення озброєності ДПСУ (або Державної прикордонної служби України); покращення бойової підготовки ДПСУ (або Державної прикордонної служби України)</p>

Ключове повідомлення	Маркери
<p>Ключове повідомлення 9. ДПСУ цінує та поважає кожного прикордонника, піклується про особовий склад, вдосконалює систему соціального забезпечення та є соціально відповідальною установою</p>	<p>ДПСУ (або Державна прикордонна служба України); ТА цінує кожного прикордонника; ТА поважає кожного прикордонника</p>
<p>Ключове повідомлення 10. ДПСУ має нульову толерантність до корупції</p>	<p>ДПСУ (або Державна прикордонна служба України); ТА нульова толерантність до корупції</p>
<p>Ключове повідомлення 11. Прикордонник – престижна професія</p>	<p>Прикордонник – престижна професія</p>

Визначено **вимоги**, яким мають відповідати **щоденні інформаційні повідомлення**, що видаються у ЗМІ та для громадськості:

- стратегічному наративу ДПСУ;
- основним напрямам згідно із стратегією;
- ключовим повідомленням;
- цільовій аудиторії;
- комунікативній цілі;
- каналам та інструментам комунікації та містити інформаційний привід.

Запропоновано **кроки імплементації стратегічних повідомлень**:

Крок 1:

- звіряємо, чи не суперечить наш інформпривід стратегічному наративу;
- обираємо найбільш відповідний напрям згідно із стратегією;
- обираємо відповідне ключове повідомлення згідно із стратегією;
- обираємо ЦА, на яку ми спрямуватимемо наше повідомлення.

Крок 2:

- формуємо інформаційний привід;
- визначаємо комунікативну ціль;
- визначаємо канали та інструменти комунікації.

Крок 3:

- імплементуємо знання по проаналізованих етапах створення повідомлення в готовий текст, враховуючи специфіку каналу комунікації (стиль та специфіку викладання);
- перевіряємо створений текст на здатність донести ключове повідомлення до ЦА;
- публікуємо текст.

Запропоновано **набір інструментів** для висвітлювання повідомлень:

- 0* – пресподія, ексклюзив на ТБ і в пресі, пресреліз, сайт, соцмережі;
- 1* – пресподія, пресреліз, сайт, соцмережі;
- 2* – ТБ-репортаж, ексклюзив в пресі, пресреліз, сайт, соцмережі;
- 3* – пресреліз, соцмережі – за можливості;
- 4* – бекграунд у пресрелізах, соцмережі. □



Роль ЗМІ у військових операціях та конфліктах

У ході бойових дій та воєнних конфліктів інформація традиційно перетворювалася на зброю, а робота з нею стає не просто елементом воєнного мистецтва, а фактично самостійною повноцінною зброєю нападу і захисту з ефектом масового враження.

Рейхсміністру народної освіти та пропаганди Німеччини (1933–1945) Йозефу Геббельсу приписують слова: «Дайте мені радіоточку або газету з мільйонним тиражем, – і я з будь-якого народу зроблю зграю свиней»¹. Представники військово-політичного керівництва воюючих держав чудово розуміли небезпеку інформаційної зброї і ухвалювали рішення, що відповідали часу та обставинам. Так, 21 січня 1941 року була закрита газета британських комуністів «Daily Worker». Видання фінансувалося Москвою. Тоді як Британія, оголосивши у вересні 1939 р. війну Гітлеру, опинилася фактично один на один із агресором, газета виступала «за мир у всьому світі», публікуючи агресивно-пацифістські статті.

В умовах гібридної війни проти Української держави медіа можуть як сприяти забезпеченню інформаційної безпеки, так і відігравати негативну роль у цьому процесі.

Таблиця 2.2. Роль медіа в забезпеченні інформаційної безпеки

Медіа можуть	
позитив	негатив
надавати об'єктивну та неупереджену інформацію, що ґрунтується на фактах з достовірних джерел	поширювати недостовірну або відверто неправдиву інформацію
поширювати асиметричні відповіді на пропагандистську інформацію, захищаючи у такий спосіб громадську думку від дії маніпуляційних впливів з боку зовнішніх суб'єктів (інших держав, терористичних та антиконституційних угруповань тощо)	маніпулювати громадською думкою (особливо це актуально під час проведення різних політичних кампаній)
висвітлювати діяльність державних структур, сприяючи таким чином демократичному контролю суспільства над діяльністю держслужбовців	формувати негативний імідж державних структур, розпалюючи недовіру до влади
виконувати роль альтернативного щодо держави джерела інформації, забезпечувати динамічну стабільність в інформаційному просторі, не допускаючи домінування офіційних державних джерел та інформаційних ресурсів у процесі формування громадської думки	бути інструментом поширення пропаганди, встановлення цензури тощо

¹ Йосиф Геббельс. Так говорив Геббельс. Обрані промови і статті міністра пропаганди та просвіти Третього Рейху. URL: archive.org/stream.

Медіа можуть	
позитив	негатив
забезпечувати формування громадянської культури та моралі, поширювати національних і загальнолюдські цінності (патриотизм, солідарність, гуманізм тощо)	розповсюджувати матеріали, що призводять до розпалювання міжетнічної / міжконфесійної ворожнечі, порушення конституційного ладу, посягання на безпеку держави, суспільства чи окремої особи

Задля підвищення стандартів подання інформації медіа у 2015 р. створено Міжнародну мережу перевірки фактів (англ. *International Fact-Checking Network – IFCN*). Сьогодні IFCN має 79 перевірених підписантів у 51 країні і своє свято – Міжнародний день перевірки фактів (2 квітня). Кодекс принципів для перевірки фактів, запропонований IFCN, можна вважати певним алгоритмом діяльності медіа.

Принципи IFCN

1. Відданість неупередженості і справедливості

Ми перевіряємо факти, використовуючи однаково високі стандарти для кожної перевірки. Ми не зосереджуємо увагу на суб'єктивній думці однієї зі сторін. Ми застосовуємо єдиний процес перевірки і наведені докази диктують об'єктивні висновки. Ми не захищаємо і не займаємо політичну позицію щодо питань, що перевіряємо.

2. Відданість прозорості джерел

Ми хочемо, щоб читачі могли перевірити наші результати самі. Ми наводимо список усіх джерел детально, щоб читачі могли самі зробити перевірку фактів.

3. Відданість відкритості фінансування та організації

Ми відкрито говоримо про наші джерела фінансування. Якщо ми приймаємо фінансування від інших організацій, ми гарантуємо, що інвестори не мають ніякого впливу на висновки, що ми наводимо в матеріалах. Ми вказуємо читачам свої контакти.

4. Відданість відкритості методології

Ми відкрито пояснюємо методологію, що використовуємо для вибору інформації, дослідження, пишемо, редагуємо, публікуємо і доповнюємо наші звіти про перевірку фактів.

5. Відданість відкритій та чесній політиці виправлень

Ми публікуємо і дотримуємось політики виправлень. Ми вносимо корективи чітко і відкрито відповідно до нашої редакційної політики і прагнемо гарантувати читачам доступ до внесених змін. Джерело: [11]

Отже, медіа в умовах війни – це однозначно дієві учасники формування інформаційного простору. Ступінь їхнього впливу на ситуацію визначається низкою факторів:

- кількістю та характером ЦА;
- впливовістю конкретного медіа у суспільно-політичній сфері;
- ступенем довіри до нього української та міжнародної ЦА, зокрема лідерів думок, представників військового і державного керівництва.

Висвітлення подій під час конфлікту зумовлює певні обов'язки журналістів і фахівців із зв'язків з громадськістю, зокрема:

- точно, неупереджено, збалансовано і відповідально ставитися до підготовки матеріалів;
- розуміти прагнення всіх сторін конфлікту;
- зрозуміти конфлікт;
- чесно висвітлювати події;
- висвітлювати передумови та причини конфліктів;
- представляти позицію громадянського суспільства;
- висвітлювати зусилля щодо досягнення миру;
- визнати вплив медіа на суспільство (більш детально див.: [8]).

Недотримання перерахованих обов'язків призводить до загострення конфлікту й недовіри до БДІ.



Аналіз кейсу № 2.5. Висвітлення екологічної катастрофи в Армянську (2018 р.) українськими та проросійськими медіа

Взаємодія зі ЗМІ в умовах війни та кризи в РФ та ТОТ практично нічим не відрізняється від підходу, що існував в СРСР, – абсолютний пріоритет інтересів держави або окремих цивільних чи військових посадових осіб, повне нехтування цінністю людського життя, відсутність будь-якого натяку на прозорість та відкритість.

Приклад – екологічна катастрофа 2018 року в місті Армянськ на півночі українського Криму, анексованого РФ. Унаслідок забруднення повітря двоокисом сірки загинув врожай та погіршився стан здоров'я мешканців.



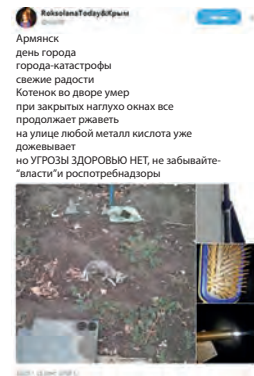
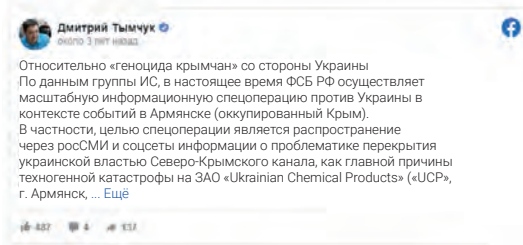
Армянськ. Накопичувач кислоти. «Кримський титан»



Джерело: <https://ru.krymr.com/a/ekologicheskaya-katastrofa-v-krymu-zaschitsiya-ot-himii/29490149.html>

Представники російської окупаційної адміністрації та російських ЗМІ були зайняті виключно тим, щоб максимально просунути звинувачення на адресу української влади – в озеро-кислотонакопичувач не подають воду з перекритого Північно-Кримського каналу, і це викликало викиди. Росіяни до останнього не визнали помилкового обстрілу окупаційними підрозділами під час навчань відстійників заводу «Кримський титан». Зрозуміло, що жодного кроку в напрямку інформування населення про природу загрози та рекомендації щодо захисту від неї представники російської влади та ЗМІ у Криму не зробили.

Украинские эксперты говорят о спланированной дезинформации Кремля о событиях в Армянске.



Джерело: <https://ru.krymr.com/a/ekologicheskaya-katastrofa-v-krymu-zaschitsiya-ot-himii/29490149.html>

Ці заходи були вжиті українським Міністерством з питань тимчасово окупованих територій, українськими та іноземними ЗМІ – роздавалися засоби захисту місцевим жителям, які їдуть в Армянськ, і жителям довколишніх сіл Херсонщини; і поширювалася інформація про те, як захиститися від біди.

Міністр з питань тимчасово окупованих територій розповів, що після початку екологічного лиха підприємство «Кримський титан» прибрало зі свого сайту подробиці про технологічний процес на заводі. Тому відомство знайшло

колишніх керівників заводу і з'ясувало у них, що відбувається в цехах і які речовини за тих чи інших обставин можуть викидатися в повітря.

За фактом екологічної катастрофи на підприємстві «Кримський титан» українська прокуратура порушила кримінальне провадження за статтею 241 Кримінального кодексу України – забруднення атмосферного повітря – після того, як прикордонники повідомили в прокуратуру, що на адмінкордоні з Кримом детектори виявили двоокис сірки в повітрі. Джерело: [44] □

Буде помилково розглядати всі засоби медіа винятково як інструмент трансляції ЦА наративів, продиктованих замовником. При взаємодії з медіа треба враховувати не лише редакційну політику, хто є власником ЗМІ, але й характер та попередні публікації окремих кореспондентів, які отримують коментарі чи запрошуються для висвітлення заходів представниками служб зв'язків з громадськістю. Не останнім фактором у визначенні ролі ЗМІ під час військових конфліктів стає міжособистісна взаємодія та неформальне спілкування представників служб зв'язків з громадськістю і керівників органів державного та військового управління з окремими представниками засобів масової інформації.

Не можна забувати, що, окрім засобів інформаційного захисту і нападу, в умовах війни або надзвичайної ситуації ЗМІ можуть і повинні відігравати ключову роль у питаннях інформування громадськості з гуманітарних питань. Це може бути попередження про події, потенційно небезпечні для громадян чи їх окремих категорій, повідомлення, якщо такі події уже відбулися, інформування цивільного населення (некомбатантів) про раціональний порядок дій, контакти відповідних організацій або місця, де їм можуть надати необхідну допомогу, тощо. Роль представника служби зв'язків з громадськістю у випадках, коли виникає необхідність інформувати населення з метою підвищення безпеки, збереження життя та здоров'я людей – принципово важлива. Дані, що озвучуються представникам ЗМІ для розповсюдження, мають містити достатньо повну та змістовну інформацію, щоб виконати своє основне призначення, тобто досягти найбільш безпечного та раціонального порядку дій. Водночас, об'єм інформації має бути таким, щоб не викривати позицій своїх сил, не розголошувати державну таємницю, але передусім, не викликати паніку чи інші явища, що можуть мати серйозні негативні наслідки.



Аналіз кейсу № 2.6. «Інформаційний спротив»: приклад оперативного реагування

У березні 2014 р. стартував проєкт «Інформаційний опір» як недержавна ініціатива Громадської організації «Український центр дослідження проблем безпеки імені Дмитра Тимчука», спрямована на боротьбу з інформаційною агресією проти України. Сайт sprotuv.info є частиною проєкту «Інформаційний опір». На ньому публікуються розслідування, аналітичні матеріали, блоги, а також новини економічного і військово-політичного характеру. Метою цих матеріалів є висвітлення актуальних подій в Україні та в світі, а також боротьба з інформаційною агресією проти нашої країни – викриття фейків, спотвореної та неправдивої інформації про Україну.

Оперативне інформування базується на інформації, що перевіряється як мінімум за 2-ма не пов'язаними між собою джерелами, норма – 3 джерела. Якщо інформація вкрай резонансна, відбувається посилення на очевидців і учасників подій. За кожним повідомленням стоїть робота багатьох людей. Командою sprotuv.info розроблений алгоритм перевірки.

Аналітичні матеріали готуються як власними експертами проєкту, так і запрошеними до співпраці українськими і зарубіжними експертами з неурядових та державних структур, а також міжнародних організацій.

У 2014 р. сайт містив найактуальнішу інформації для ЗСУ щодо ситуації на ТОТ. Наприклад, майже щоденно пропонувалися аналітичні матеріали щодо оцінки загрози екстремизму у південно-східних областях України.



Джерело: <https://sprotuv.info/analitica/jugo-vostok-ugrozy-i-perspektivy-infografika>

Відбувалося інформування щодо подій на ТОВ та в районі ведення бойових дій. Інформація на сайті sproutv.info розміщувалася протягом 1 години після події – набагато швидше, ніж це робили медіа БДІ. Це давало можливість ЗСУ в районі АТО зорієнтуватися в кризових ситуаціях (Цит. за [8]).

Минобороны получили 300 тысяч американских пайков
 Новости | 07:19 | 01.06.2014
 В марте 2014 года Вооруженные силы Украины получили от стран-партнеров 300 тысяч суточных сухих пайков. Они попали в одну из воинских частей г.Львова на...

На трассе Изюм-Славянск террористы заложили фугас и растяжку. ФОТО
 Новости | 17:45 | 31.08.2014
 Сегодня, совместными усилиями военнослужащих Вооруженных Сил Украины и Национальной гвардии Украины, на трассе неподалеку Изюма было обнаружено и обезврежено фугасный заряд, заложенный террористами, сообщили...

Новый блокпост террористов в Донецке. ФОТО
 Фото | 18:15 | 31.09.2014
 На популярном ресурсе reddit.com участники сообщества «Украина» выложили информацию о новом блокпосте в Донецке. «Блокпост появился вчера вечером на «Мотале». Это в 20-25...

Новости | 07:33 | 26.09.2021
 Интенсивность боевых действий на линии зіткнення в районі ООС в порівнянні з попередньою добою, знизилась. Збройні формування Російської Федерації 4 рази порушили режим припинення вогню, при цьому 2 рази застосували заборонене Мінськими домовленостями озброєння...


[Узнать больше](#)

Сербия дестабилизирует Балканы в интересах Кремля сразу по нескольким направлениям

Р. Говардом узагальнено контрольний список конфліктної журналістики, що дозволяє представникам підрозділів зі зв'язків з громадськістю вибудувати професійні комунікації з незалежними медіа.

Контрольний список конфліктної журналістики (Цит. за [8]):

- уникайте повідомлень про конфлікт, що демонструють позиції протилежних сторін. Знайдіть представників третьої сторони, чий інтерес постраждали (працівники, які втратили роботу; біженці тощо), включіть їхні історії, думки та цілі в матеріали;
- уникайте визначень конфлікту, запропонованих керівниками. Повідомляйте про нього словами звичайних людей, які можуть висловлювати думки, що підтримує більшість;
- не зосереджуйтеся на стражданнях і страхах лише однієї сторони; страждання всіх сторін однаково заслуговують на висвітлення у новинах;
- уникайте самостійного використання таких слів, як спустошений, трагедія та терор, щоб описати дії однієї зі сторін. Цитуйте когось іншого, хто використовує ці слова;
- уникайте емоційних і неточних слів. Не мінімізуйте страждання, але обережно використовуйте сильну мову;
- уникайте перетворення думки на факт. Назвіть ім'я того, хто висловлює певну думку. Тому що це думка окремої людини, а не факт;

- не чекайте, коли лідери запропонують рішення. Досліджуйте світ, ідеї, та звідки вони беруться;
- наші найпотужніші інструменти – це слова, що ми використовуємо. А також зображення та звуки. Натомість ми можемо використовувати наші інструменти для розвитку розуміння страхів та міфів. 

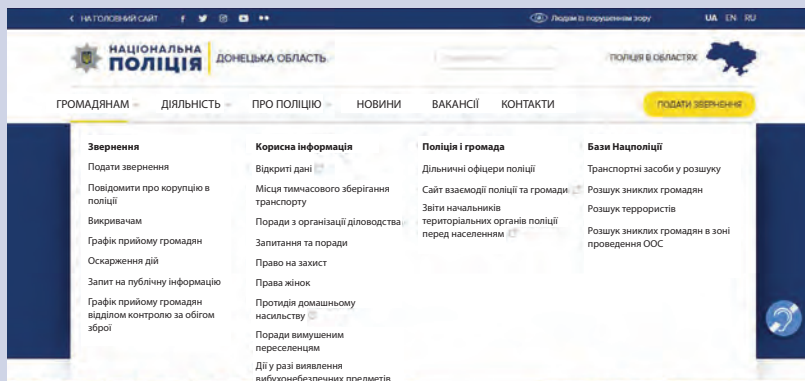
Усім відомий приклад замовчування катастрофи на Чорнобильській АЕС. Відсутність адекватного інформування населення про небезпеку призвела до збільшення кількості жертв радіаційного опромінення та загальної шкоди для населення у сотні, якщо не в тисячі разів.

Позитивним прикладом своєчасного інформування населення про можливу небезпеку, з якою стикався кожен з нас, можуть слугувати повідомлення метеорологів, штормові попередження, заклики утриматися від поїздок у зв'язку з обледенінням шляхів, повеннями чи несприятливою епідеміологічною ситуацією.

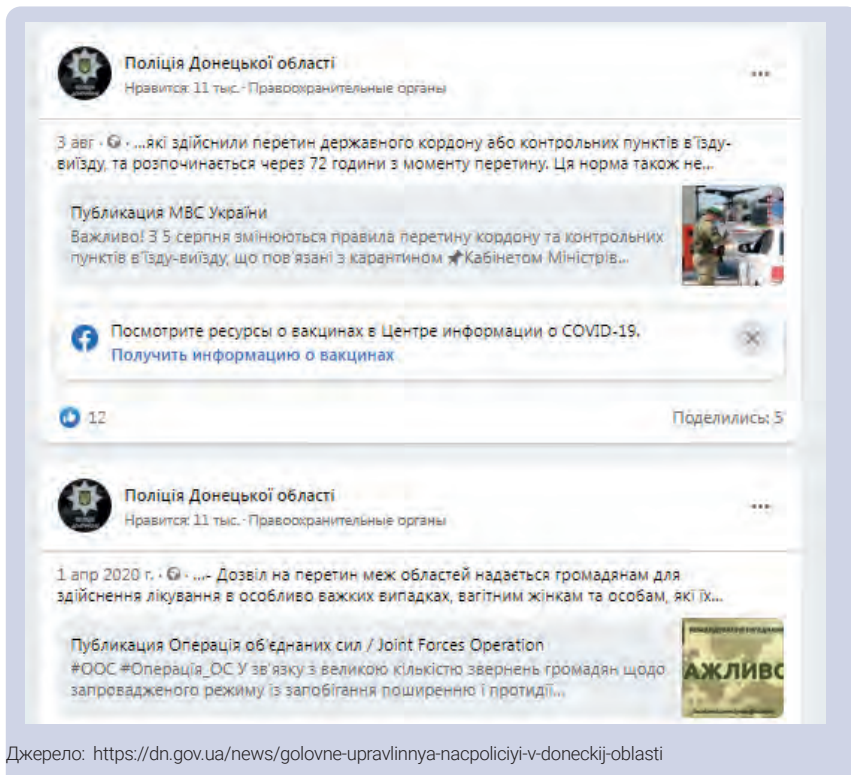
У районі ведення бойових дій підрозділи зв'язків з громадськістю у взаємодії із медіа регулярно інформують осіб, які перетинають лінію розмежування, про обстріли контрольних пунктів в'їзду-виїзду, черги на таких контрольних пунктах, про зміни у порядку їх перетину, процедурні деталі, необхідні документи тощо.

БЛОК 2.4.

БЛОК 2.4. ПРИКЛАД МЕРЕЖЕВИХ КОМУНІКАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ З ГРОМАДСЬКІСТЮ



Детальні роз'яснення, відповіді на питання постійно відбуваються на сторінках фейсбука.



Як налагоджувати комунікацію в кризових ситуаціях та під час бойових дій

Під час подій в АТО (ООС) підрозділами зі зв'язків з громадськістю БДІ отримано безцінний досвід налагодження комунікації в умовах кризи. Найефективнішим виявилось поєднання чотирьох способів комунікації зі ЗМІ та громадськістю:

1. Розміщення повідомлення керівництва (командування) на офіційному сайті або офіційній сторінці у соцмережах.

Недоліком і водночас перевагою розміщення інформації на офіційній інтернетній сторінці є спрощений порядок затвердження та подачі інформації, оскільки він переважно або не регламентований у нормативно-правовій площині або ж регламентований окремими підзаконними актами (наказами, розпорядженнями). Ще однією особливістю інтернетних сторінок є інша природа захисту від атак. З одного боку, такі сторінки перебувають під відносно надійним захистом від захоплення управління над ресурсом, що забезпечується власниками відповідної

соціальної мережі і не вимагає витрати додаткових ресурсів від державної організації, її служб зв'язків з громадськістю або підрозділів кібербезпеки. З іншого боку, такі сторінки нерідко атакуються через подачу масових скарг реальними користувачами, представниками противника, а ще частіше – через спеціально створені для подібних акцій акаунтами / ботами.

Стратегія захисту офіційної сторінки служби зв'язків з громадськістю у соцмережах відрізняється від стратегії захисту. Якщо у другому випадку завдання з захисту інформації та функціонування офіційного сайту лягає пріоритетно на технічні підрозділи власника сайту, то під час атаки офіційної сторінки підрозділу зв'язків з громадськістю у соціальних мережах досить ефективними засобами захисту є офіційні звернення до власника соціальної мережі або його представника (якщо така сторінка зареєстрована у відповідному порядку), а також використання підтримки інтернет-спільноти.



Аналіз кейсу № 2.7. **Зв'язки з громадськістю як технологія попередження кібератак**

Офіційний сайт ВМС ЗСУ під час міжнародних навчань «Сі-бриз – 2021» був атакований технічними (хакерськими) підрозділами РФ, що в інформаційному просторі позиціонують себе як «Джокер ДНР». Наслідком атаки стало перехоплення управління ресурсом, кіберпідрозділам ВМС ЗСУ вдалося тимчасово деактивувати ресурс. Попри короткотермінову втрату одного майданчика для публікації, служби зв'язків з громадськістю активізували інші форми роботи з медіа та способи безпосереднього донесення інформації до представників українського суспільства і міжнародної спільноти. Як наслідок, противнику вдалося досягти незначного інформаційного ефекту, але не вдалося зірвати інформаційне супроводження навчань.

Під час навчань «Козацька булава – 2021» підрозділи ІО РФ атакували офіційну сторінку Сухопутних військ ЗСУ у соціальній мережі «Фейсбук» через використання значної кількості скарг від спеціально створених для цього ботів на начебто недотримання політики спільноти. Однак захист та перевірка скарг у соціальній мережі передбачає кілька етапів, тому служба зв'язків з громадськістю та взаємодіючи з нею підрозділи звернулися до представників інтернет-спільноти, у першу чергу, своєї читачької та глядацької аудиторії, за підтримкою. На допомогу прийшли лідери громадської думки із середовища патріотично налаштованих громадян. Як результат, попередження про можливу деактивацію сторінки було знято а її потужність (читачька аудиторія, кількість підписників, реагування на повідомлення та обговорення) навіть посилилася. Тобто уже на першому етапі інформаційна атака противника мала зворотній до очікуваного ефект.

2. *Організація пресконференцій, демонстраційних заходів за участі представників значної кількості ЗМІ.*

Цей спосіб ефективний для посилення співпраці та налагодження взаємодії з медіа представників підрозділів із зв'язків з громадськістю, сприяє як покращанню іміджу інституції, так і задовольняє потреби громадськості в отриманні достовірної інформації. Найефективнішим способом донесення інформації прес-конференція стає під час кризових ситуацій або бойових дій.

Рекомендації співробітникам підрозділів зв'язків з громадськістю:

1. Уточнюйте інформацію:
 - з'ясуйте, чи проводитиметься пресконференція;
 - призначте координатора.
2. Визначте, чи надаватиметься офіційна заява для преси або ж пресреліз:
 - призначте автора;
 - отримайте погодження від пов'язаних відомств.
3. Переконайтеся, що представники постраждалої сторони знають, яка саме інформація надається пресі.
4. Ведіть облік контактів представників медіа для подальшого обміну інформацією.



Аналіз кейсу № 2.8. Пресконференція як засіб попередження конфлікту

Звинувачення опонента у приховуванні інформації від громадськості або недотримання принципів демократичного цивільного контролю – одна з технік ІО. Сьогодні РФ активно застосовує такі форми інформаційної боротьби проти України. Для цього залучаються псевдопатріоти, журналісти проросійських медіа й навіть патріотично налаштовані журналісти, що ставлять за мету поширення сенсацій.

Так, протягом 2019 р. в районі проведення ООС, користуючись фактором ротатції командувачів Операції тележурналіст Олександр М. від імені журналістської спільноти щонайменше чотири рази підіймав інформаційну хвилю невдоволення у соціальних мережах та ЗМІ – він звинувачував командувача ООС у недостатній взаємодії з журналістами, і відповідно у недостатньо прозорому проведенні операції українськими військовими. Ротатція командувачів не змінювала аргументації і типового текстового обґрунтування подібних систематичних акцій. Заяви Олександра М. розхитували ситуацію, формували недовірче ставлення до ЗСУ. Кризу було розв'язано шляхом організації пресконференцій.

Із досвігу пресекретаря Сухопутних військ ЗСУ

Ситуація, коли громадськість вимагає отримання інформації у стислі терміни виникає практично при кожному загостренні або кризі, які у районі проведення бойових дій відбуваються часто і розвиваються з високою інтенсивністю. Пресконференція – один із найпростіших засобів зняти напругу, перезапустити відносини підрозділів зв'язків з громадськістю зі ЗМІ та вийти з конфлікту конструктивно. У той же час, це одна із найскладніших форм налагодження взаємодії зі ЗМІ, що вимагає надзвичайно якісної організації. Слід враховувати три ключових аспекти:

- вивчити політику ЗМІ, що запрошуються на захід;
- не допускати акредитації на такі заходи тих представників ЗМІ, які давно і систематично працюють на ворога, були помічені у просуванні ворожих наративів, сприянні актам інформаційної агресії проти українського суспільства і держави;
- співробітники підрозділу зв'язків з громадськістю мають належним чином підготувати спікера інституції – відповідного співробітника, керівника чи командира.

3. Інтерв'ю керівника (командира, командувача).

Інтерв'ю є ефективним у профілактиці кризових ситуацій, роз'ясненні ЗМІ та суспільству середньострокової та довготривалої політики інституції (військового підрозділу, тощо), презентації поглядів на актуальне питання певного керівника (командира, командувача). Інтерв'ю технічно простіше в організації, ніж пресконференція, але вимагає достатньо тривалого часу на підготовку.

Як підготувати інтерв'ю керівника (командира):

- підібрати дані для інтерв'ю, узгодити їх точність у взаємодії з профільними підрозділами та можливість оприлюднення – у взаємодії з підрозділами (органами) охорони та захисту державної таємниці;
- запросити представника одного, недержавного, достатньо авторитетного ЗМІ. Це сприятимуть більш прогнозованому та результативному проходженню інтерв'ю;
- бажано надавати пріоритет тим журналістам, з якими представник підрозділу зв'язків з громадськістю або керівник-спікер підтримує довірливі відносини;
- визначити спрямованість питань, що повинні бути не надто зручним, чи навпаки, провокаційним, але мають забезпечити озвучення актуальної інформації, на яку є запит у суспільстві у певний момент часу з урахуванням обстановки в інформаційному просторі та громадської думки.

Чого НЕ можна робити під час інтерв'ю:

- трансліювати неправдиву інформацію;
- вербалізувати припущення та спекуляції;
- повторювати запитання у своїй відповіді;
- зловживати жаргоном та скороченнями;
- виходити за рамки своєї персональної відповідальності;
- говорити на відсторонені теми;
- вести розмови, що загрожують безпеці;
- гніватися на запитання журналіста.

Пам'ятайте – все сказане з'явиться в пресі!

4. Виїзд на місце події з представниками ЗМІ.

Сильна сторона такої комунікації – висока довіра представників ЗМІ та суспільства до отриманої інформації, оскільки журналісти можуть на власні очі побачити ситуацію та продемонструвати громадськості відзнятий матеріал. Негативні сторони – при веденні бойових дій або іншій кризовій ситуації можуть виникнути технічні складнощі з доставкою представників ЗМІ на місце події, забезпеченням їхньої безпеки, а також безпеки військової операції, дотриманням заходів охорони державної таємниці. Крім того, представник служби зв'язків з громадськістю для забезпечення прогнозованого ефекту від такого виїзду повинен добре знати локації зйомки, зокрема й у випадках, коли не має можливості попередньо провести вивчення місцевості й підготувати спікерів з числа безпосередніх виконавців заходів врегулювання кризи (рядових співробітників, військовослужбовців, керівників або командирів різних ланок, що здійснюють управління на місці) і, по можливості, – представників цивільного населення.

У безпековому секторі розроблені певні алгоритми дій в умовах кризи, що дозволяють задати тон висвітлення кризи у ЗМІ та сформувати її сприйняття суспільством.



Алгоритм дій співробітників підрозділів зі зв'язків з громадськістю під час кризи (за матеріалами Управління зв'язків з громадськістю ЗСУ)

ПІДГОТОВКА ДО КРИЗИ

1. Оновлюйте списки контактів усіх пресцентрів із пов'язаних сфер:
 - поліція, СБУ тощо;
 - міська влада, школи, місця проведення культурних заходів, лікарні, морги тощо;
 - імена, посади, вся контактна інформація – телефони, поштові адреси.

2. Попередньо визначте методи та засоби проведення спільних інформаційних заходів:
 - підготуйте списки поштових скриньок, технічні засоби для конференційних дзвінків;
 - розвивайте меморандуми домовленостей із взаємодіючими правоохоронними структурами задля сприяння у роботі зі ЗМІ;
 - отримайте коректну інформацію стосовно імен та посад керівників усіх агентств;
 - отримайте цифрові печатки кожного відділу для пресрелізів.
3. Отримайте всю контактну інформацію місцевих медіа та визначте способи розповсюдження пресрелізів.

ПІД ЧАС КРИЗИ

1. Продумайте надання додаткової медіапідтримки:
 - залучить персонал, який буде відповідати на дзвінки;
 - вирішить, хто візьме на себе організацію пресконференції;
 - визначтесь, хто узгоджуватиме захід із керівництвом, контролюватиме його висвітлення у соцмережах, готуватиме пресрелізи та основні тези.
2. Визначте інформацію, що можна надати в перші хвилини, відповідаючи на дзвінки ЗМІ та громадськості.
3. Забезпечте координацію між офіцерами та службовцями по роботі зі ЗМІ:
 - визначте пресофіцерів / службовців усіх задіяних структур та зв'яжіться з ними;
 - узгодьте найзручніший спосіб проведення спільної комунікації – поштова розсилка, конференц-дзвінки тощо;
 - домовтесь стосовно обмеження у наданні оперативних даних, керуючись принципом службової необхідності;
 - визначте єдиний орган, що буде надавати офіційну інформацію на дзвінки ЗМІ;
 - визначте час для зворотного зв'язку;
 - визначте та узгодьте інформацію, якщо така є, що може надаватися, поки здійснюється першочерговий етап координації.
4. Координуйтеся з управлінням при Держслужбі з надзвичайних ситуацій або Штабом об'єднаного командування:
 - визначте відповідальних осіб для підтримання контакту з управлінням при Держслужбі з надзвичайних ситуацій або Штабом об'єднаного командування;
 - визначте спікера, котрий коментуватиме подію;

- визначте інформацію, що потрібно надати якнайшвидше:
 - тип події;
 - залучені відомства;
 - місце події;
 - кількість підозрюваних;
 - чи підозрювані досі на волі;
 - вказівки та застереження населенню;
 - закриття шкіл та інших громадських закладів;
 - перекриття автомагістралей та об'їзних шляхів;
 - інші деталі.
5. Дотримуйтеся витриманого стилю комунікації з медіа:
- вивчайте та досліджуйте свою ЦА;
 - готуйте відповіді на складні запитання заздалегідь;
 - будьте уважні – все, що ви говорите не на камеру, може записуватися;
 - не давайте обіцянок, що не можете виконати;
 - робіть вашу мову та повідомлення якомога простішими;
 - визначте максимум 3 ключові повідомлення, що ви бажаєте донести до ЦА, та повторюйте їх під час комунікацій з медіа;
 - ввічливо виправляйте неправильні твердження, але не втягуйтеся у суперечку;
 - залишайтеся позитивним, навіть якщо журналіст запитує про щось негативне;
 - уникайте жаргонізмів, аббревіатур, сленгу та технічних термінів;
 - не розкривайте закриту інформацію;
 - не використовуйте фразу «Без коментарів». Не знаєте відповідь на запитання – скажіть про це та пообіцяйте надати інформацію пізніше;
 - якщо вам потрібна допомога або порада, зв'яжіться з пресслужбою.



Поради особам, які спілкуються з медіа від імені інституції

1. Не зашкодьте. Слова мають наслідки. Використовуйте правильні слова.
2. Говоріть чітко. Знайте, що саме Ви будете говорити. Скажіть це, повторіть.
3. Не говоріть, якщо не знаєте відповіді.
4. Зосередьтеся на інформуванні ЦА. Використовуйте спільну мову.
5. Будьте готові, що все сказане Вами може з'явитися на шпальтах друкованих або електронних медіаресурсів.

6. Не давайте обіцянок, яких не зможете дотримати.
7. Уникайте фрази «Без коментарів», натомість поясніть, чому Ви не можете прокоментувати ту чи іншу подію.
8. Не сперечайтесь та не втрачайте контролю над собою. ЗМІ завжди перемагають.
9. Не висловлюйте здогадок та не робіть припущень.



Аналіз кейсу № 2.9. Ефективна комунікація пресофіцерів СБУ під час кризи

Усі зазначені алгоритми були використані пресцентром СБУ в Закарпатській області під час висвітлення подій щодо викриття поширювачів закликів до розпалювання національної ворожнечі.

На початку 2021 року в Закарпатській області з'явилися листівки, в яких від імені нібито патріотів України поширювалися заклики до розправи з угорським населенням. Мета листівок – розпалювання ворожнечі між українцями та угорцями, які проживають у Закарпатті.

У травні 2021 року СБУ викрила злочинців, які поширювали ці анти-угорські листівки. Ними виявилися троє осіб, двоє з яких – переселенці з м. Луганськ. Зловмисники діяли на замовлення російських кураторів і погодилися на підривну діяльність всього за \$500. Фігуранти розклеїли листівки з погрозами угорській національній меншині в м. Берегово Закарпатської області. Щоб надати «особливого забарвлення» цій акції, російські куратори попросили зробити це напередодні травневих свят. Співробітники СБУ встановили, що на платіжну картку одного з фігурантів були перераховані кошти в російських рублях (близько \$500 в доларовому еквіваленті). У межах кримінального провадження, розпочатого за ч.2 ст.161 Кримінального кодексу України проведено низку обшуків за місцями проживання та затримання фігурантів провадження. У ході слідчих дій, правоохоронці вилучили російську символіку, а також інші речові докази протиправної діяльності. У межах кримінального провадження, усім трьох фігурантам повідомлено про підозру.

Після надання інтерв'ю пресофіцера СБУ в Закарпатській області місцевим медіа щодо розкриття злочину інституція почала сприйматися громадськістю як така, що викликає довіру і здатна забезпечити безпеку населення.

Олексій Петров – голова Закарпатської обласної ради 10 травня



Джерело: <https://www.facebook.com/OlexiyPetrov>

Хочу подякувати Службі безпеки України (особисто начальнику обласного Управління Івану Рудницькому) та всім причетним правоохоронним органам за добре виконану роботу, щодо виявлення осіб, які вчергове намагалися збурити ситуацію на Закарпатті, розсварити між собою угорців та українців, поширюючи провокаційні листівки у Берегові.

Із досвіду попередньої роботи, неодноразово заявляв, що стиль цієї та попередніх провокацій (із смсками, електронними листами, відео) однозначно має російський слід і замовників цих злочинів слід шукати не в Україні чи Угорщині, а саме на території недружньої нам країни на Сході.

Власне, це сьогодні підтверджують і спецслужби, що затримали осіб, яких курували та фінансували із Росії. Вірю, що імена та прізвища замовників також стануть відомі громадськості.

Хоча наш край і безпосередньо не знаходиться на передовій війни, але, на жаль, багатонаціональне мирне Закарпаття стало об'єктом провокативних дій цих негідників.

Тому закликаю вас, друзі, бути пильними, завжди перевіряти інформацію і своєю єдністю довести, що жодні фейки та провокації не зможуть внести розбрат у нашу велику багатонаціональну сім'ю.

Важливим маркером визнання діяльності СБУ як інституції, що забезпечує безпеку усіх громадян України, стали слова вдячності від Товариства угорської культури Закарпаття (далі ТУКЗ-КМКС) – найчисельнішою організації угорців в Україні. ТУКЗ-КМКС створено 1989 р., об'єднує 5 районних, 112 первинних осередків, до складу яких входить понад 40 тис членів. ТУКЗ-КМКС тісно співпрацює з громадськими організаціями країн Карпатського євро регіону, Сербії, Хорватії, парламентськими партіями Угорщини. Товариство угорської культури є також членом федеративної унії Європейських національних груп. Діяльність ТУКЗ спрямована на забезпечення культурних потреб угорців Закарпаття і захисту їх політичних інтересів. □



Джерело: <https://goo.su/TIP>



Як правильно застосовувати принципи вербальної та невербальної комунікації під час спілкування з представниками медіа

Невербальна поведінка – важливий елемент комунікації з медіа, саме він формує (не)довіру як до спікера, так і до інституції, оскільки неконтрольована невербальна комунікація може спростувати сказане і спотворити позитивне враження від спікера.

Психологи зазначають, що формування особливостей сприймання співрозмовниками один одного детерміновано певними психологічними аспектами, а саме:

- загальне приємне враження про людину, як правило, забезпечує і позитивне оцінювання навіть невідомих якостей особистості співрозмовника;
- формує позитивну оцінку як рис співрозмовника, так і окремого вчинку, фізична привабливість;
- доброзичлива посмішка та спокійний голос сприяють виникненню довіри до співрозмовника та позитивного налаштування на розмову;
- рукостискання у поєднанні з поглядом в очі позитивно впливає на перебіг спілкування;
- енергійна жестикуляція, що відображає позитивні емоції, сприймається як ознака зацікавленості та прагнення щось пояснити;
- мовчазна реакція у відповідь та цілеспрямований погляд в очі можуть сприйматися як ознака ворожості і недобррозичливості;

- відсутність смаку в одязі та неохайність формують переважно негативне враження про співрозмовника та актуалізують прагнення у подальшому уникати комунікації з ним;
- різкий неприємний або занадто «солодкий» запах може сформувати у співрозмовника бажання швидше завершити розмову [9].

Імідж особи, яка спілкується з медіа, формується засобами вербальної та невербальної комунікації. **Вербальна комунікація** – словесний обмін повідомленнями. **Невербальна** – обмін інформацією між людьми за допомогою немовних символічних систем, що разом із засобами мови забезпечують створення, передавання і сприйняття повідомлень.

До вербальних характеристик спілкування належать:

- діапазон мови (широкий, вузький);
- тональність (висока, низька);
- темп мови (швидкий, середній, повільний);
- модуляція голосу (плавна, різка);
- ритм голосу (рівномірний, чіткий, переривчастий);
- тембр голосу (гучний, хриплий, млявий).

Невербальне спілкування відбувається, переважно, неусвідомлено й мимовільно. Невербальні засоби спілкування у особи формуються раніше. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів, зокрема:

- експресивні реакції (характеризують інтенсивність вияву переживань людини): міміка, пантоміміка, жести, інтонація голосу;
- міжособистісний простір (дистанція, що не усвідомлено встановлюється між людьми у процесі їх безпосереднього спілкування);
- візуальний контакт (погляд може регулювати розмову);
- емпатія (здатність до співпереживання).

Готуючись до комунікації з медіа, варто продумати й невербальні елементи спілкування, зокрема:

- *погляд в очі*. Дивитися співрозмовнику в очі необхідно протягом 70 – 80 % часу розмови. Але в деяких культурах тривалий погляд є ознакою неповаги. Необхідно зрозуміти, який погляд є більш комфортним для комуніканта;
- *положення тіла*. Пози комунікантів мають бути подібними, руки не повинні перехрещуватися, щоб не перервати лінію комунікації. Спокійна, невимушена поза є найбільш ефективною;
- *вираз обличчя*. Кивання головою й вираз обличчя сильно впливають на настрої співбесідника. Якщо комунікатор не впевнений у тому враженні, що справляє на оточуючих, він має відпрацювати перед дзеркалом власну міміку;

- невербальна комунікація може підтримуватися заохочувальними висловами. Ці фрази можуть змінюватися залежно від комунікативної ситуації – від вигуків (*дійсно, так-так, хм-хм*) до висловів (*розкажіть більш детально, будь ласка; дуже цікаво*). Ці вислови дозволяють співбесіднику зрозуміти, що його слухають уважно;
- *мовчання*. Уміння слухати мовчки – важлива складова комунікативного мистецтва. Людям часто потрібен час, щоб зібратися з думками, ніж заговорити. Невимушене мовчання спонукає до розмови.

Які жести недопустимі під час спілкування з представниками ЗМІ

«Зчеплені пальці рук»	Цей жест сприймається як бажання сховати негативні емоції.
«Погладжування підборіддя»	Жест може свідчити про невпевненість у прийнятті рішення.
«Схрещені на грудях руки»	Це – жест-бар'єр, своєрідна спроба відгородитися від співбесідників.
«Нахилена вниз голова»	Поза, що демонструє негативне або осудливе ставлення до співрозмовників або теми спілкування.
«Потирання вуха»	Цей жест сприймається як бажання приховати певну інформацію чи подати її в іншому ракурсі.
«Прикриття рота рукою»	Цей жест може трактуватися як бажання приховати певні факти або надати неправдиву інформацію (з метою приховування цього жесту багато хто починає кашляти).

«Потирання очей»

Цей жест може виглядати як спроба уникнути погляду співрозмовника, якому повідомляються неправдиві відомості чи певною мірою «відсторонитися» від розмови.

«Відтягнення комірця»

Цей жест може сприйматися як свідчення про те, що особа повідомляє недостовірні дані й підозрює, що співрозмовник можливо здогадується про це.

Рухи, що сприймаються як ознака нещирості осіб у процесі спілкування:

- ховання рук в кишенях, стискання та потирання підлокітників крісла;
- відхилення корпусу в протилежний від співбесідника бік;
- стискання кулаків, напруга плечей;
- торкання пальцями носа, щік, потирання брів (торкання обличчя);
- збільшення відстані між партнерами;
- штучна, недоречна або безглузда посмішка;
- потирання долонею шиї нижче потилиці;
- надмірна жестикуляція або її повна відсутність (стан ступору);
- хаотичні рухи тощо.

Джерело: [9]



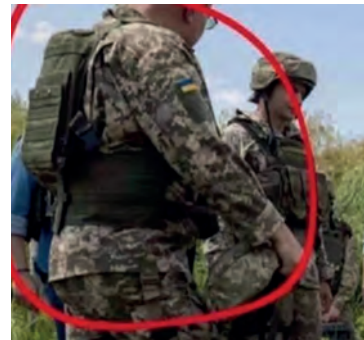
Аналіз кейсу № 2.10. Невербальний вимір: неправильно надягнутий Головою Генштабу Р. Хомчаком бронезилет як привід для інформаційної атаки

Неправильно надягнутий Головою Генштабу Р. Хомчаком бронезилет під час поїздки на передову призвів до спотворення інформприводу, що мав би посилити імідж керівництва Генштабу. Ситуацію іронічно прокоментували медія та соціальні мережі:

1. [Глава Генштаба опростоволосился на передовій – СМІ](#)
Корреспондент.net
Обсяг сюжету: 14. Період: 2019.05.28 11:31 – 2019.05.28 22:09
2. [Ждет выстрелов в спину: в сети ажиотаж из-за фото главы ВСУ на передовой](#)
Апостроф
Обсяг сюжету: 4. Період: 2019.05.28 20:15 – 2019.05.28 23:02
3. [Куди зник генерал Хомчак, або чому Адміністрація президента видаляє фотографії НГШ](#)
Прямий канал
Обсяг сюжету: 3. Період: 2019.05.28 15:40 – 2019.05.28 16:40
4. [Броник задом наперед і демаскировка](#)
Повінь.com.ua
Обсяг сюжету: 1. Період: 2019.05.28 15:21 – 2019.05.28 15:21
5. [Нового начальника Генштабу звинуватили в непрофесіоналізмі](#)
Leopolis.news
Обсяг сюжету: 1. Період: 2019.05.28 12:55 – 2019.05.28 12:55



Джерело: <https://korrespondent.net/ukraine/4100996-hlava-hensh-taba-oprostovolosylsia-na-peredovoi-smi>



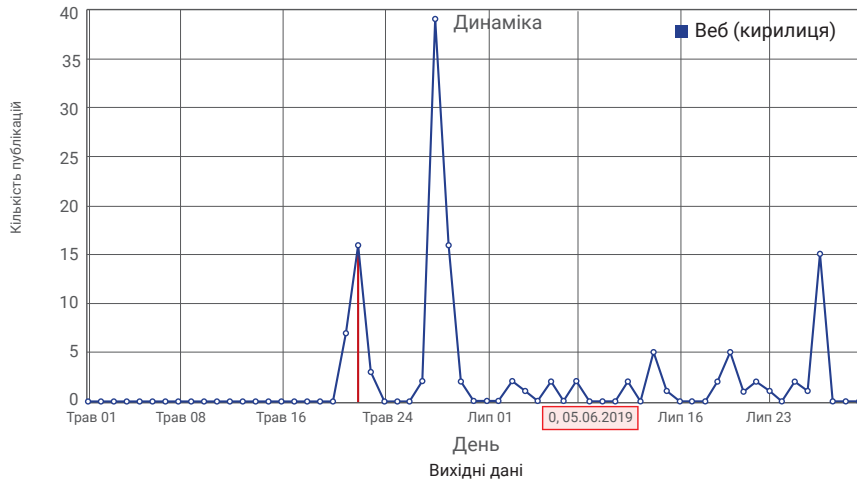
Джерело: <https://www.uaportal.com/ukr/section-mixed/news-zadom-napered-v-snimkah-vizita-zelenskogo-na-peredovuyu-rassmotreli-kurez-s-ngsh-28-05-2019.html>

Дії Голови Генштабу були оцінені як непрофесійні: «Як генерал-лейтенант зміг припуститися такої жахливої помилки, і чому ніхто з підлеглих не підказав йому, як носити СІБЗ, залишається загадкою»².

² https://beztabu.net/bronik-zadom-napered-i-demaskirovka-homchak-i-zelenskij-shkvaranulis-na-peredovoj-foto_n63823.

У коментарях припустили, що помилка використання екіпірування пов'язана з тим, що Хомчак ніколи не був в гарячих точках, де необхідно використовувати Плейт Керрієр.

Аналіз виконаний на основі технології BigData із застосуванням ресурсу Attack Index довів активний сплеск обговорення цієї події (Графік 2.1). ■



Графік 2.1. Обговорення в інформаційному просторі України ситуації щодо неправильно надягнутого Головою Генштабу Р. Хомчаком бронезилету

Ця подія була використана медіа РФ для здійснення інформаційної атаки.

Для дати 2019.05.28, яка найбільш імовірно збігається з шаблоном інформаційної операції, надається до 5 сюжетів та відповідних їм ресурсів розповсюджувачів інформації

Тема сюжету	Повідомлень	Розповсюджувачі
Глава генштаба ВСУ оконфузился на передовій в Донбасе	27	Русский Еврей Российский Диалог Rambler.ua Экономика сегодня Rambler News Service ТВ Центр Дни.Ру REN-TV Телеканал Звезда Спутник
Броник задом наперед и демаскировка: Хомчак и Зеленский подставились на передовой	3	X-True.info Newsland
Глава Генштаба ВСУ опозорился на передовой (ФОТО, ВИДЕО)	2	Русская весна

Таблиця 2.3. Сюжети, що розповсюджувалися в РФ щодо ситуації з неправильно надягнутим Головою Генштабу Р. Хомчаком бронезилету

Активне слухання – це один навик комунікації, що дозволяє сформувати довірчі відносини. Під час активного слухання невербальна складова набуває першочергового значення. Під час цього типу слухання необхідно забезпечити зворотний зв'язок, щоб зрозуміти приховану інформацію.



Алгоритм правильного слухання

Дозвольте співбесіднику висловитися:

- на певний час залиште свої заняття;
- продемонструйте широту поглядів, будьте готові прийняти іншу думку;
- не перебивайте, будьте терпимі.

Виявіть увагу:

- сядьте обличчям до співбесідника;
- дивіться йому в очі;
- звертайте увагу не лише на вербальне, а й на невербальне оформлення мовлення співбесідника.

Розвивайте контакт:

- просіть співбесідника продовжити думку;
- задавайте уточнювальні питання;
- допомагайте співбесіднику – доповнюйте його мовлення інформацією або тезами, що можуть послугувати продовженням його промови.

Використовуйте техніку «відкритих дверей»:

- підтримуйте співбесідника;
- надайте йому можливість висловити думку;
- підтримуйте співбесідника висловами: *Я розумію Ваші проблеми. Я погоджуюсь з Вами, це неприємно. Я Вас слухаю. Мені здається, що для Вас це дуже важливо* тощо.

Перефразуйте:

- коротко сформулюйте основну думку співбесідника;
- перефразуйте та запропонуйте перспективу його міркувань;
- висловіть аргументовані сумніви або заперечення;
- враховуйте почуття співбесідника.

Дієвість алгоритму підвищується, якщо комунікатори дотримуються певних правил ефективного слухання.



Правила ефективного слухання

1. Намагайтеся стримувати спроби перервати співбесідника.
2. Не загострюйте уваги на мовленнєвих особливостях співбесідника.
3. Дайте співбесіднику час висловитися.
4. Шукайте справжній зміст слів співбесідника.
5. У жодному випадку не давайте співбесіднику зрозуміти, що його важко слухати.
6. Пристосовуйте тип мислення до мовлення. Поки говорить партнер, намагайтеся підібрати контраргументи.
7. Не монополізуйте розмову.
8. Не відволікайтеся.
9. Спокійніше реагуйте на висловлювання.
10. Слідкуйте за головною думкою, не відволікайтеся на деталі.

Окремі підготовки потребує інтерв'ю перед камерою. Частий випадок – людина, яка професійно спілкувалася з журналістами, перед камерою розгублюється, що, перш за все, проявляється у невербальній поведінці.

Як триматися перед камерою

1. Поводьтеся стримано, спокійно, доброзичливо. Але не допускайте занадто розслаблених поз (закидати ногу на ногу в положенні сидячи, «розтікатися» у кріслі, підпирати голову рукою чи руками – не кращий спосіб для налагодження контакту з ЦА).
2. Не демонструйте надмірну напруженість, слідкуйте за рухами, запобігайте ідео-моторних рухів, тремтіння, тощо.
3. Щоб «кудись діти руки», тримайте ручку або олівець. При використанні ілюстративного або доказового матеріалу гарне враження справляє робота з указкою або предметом, що її заміняє.
4. Уникайте закритих жестів.
5. Якщо необхідно на щось вказати рукою – краще робить це відкритою долонею, але не пальцем.
6. Не варто постійно дивитися у камеру чи в очі співрозмовнику. Водночас погляд, що «бігає», формує про спікера враження як про загнану перелякану людину, яка почуває себе некомфортно. Краще час від часу не поспішаючи переводити погляд з одного співрозмовника на іншого, входити у візуальний контакт із тими з них, хто найбільше співпереживає спікеру та найбільш уважно його слухає.
7. Не відводьте погляд вгору, вниз чи в бік. Це сприймається як ознака нещирості.
8. Якщо запис відбувається із використанням суфлера, стежте, щоб глядач не бачив «бігаючих» очей.

- Обираючи локацію, враховуйте, щоб фотографування або відеозапис спікера відбувалися з рівня дещо нижче лінії його очей. Занадто високе порівняно з ЦА розташування об'єктивів камер надто високо та зйомка згори вниз, навпаки, підсвідомо знижує значення спікера в очах глядачів. Це знижує можливості для встановлення контакту з ЦА і погіршує подальше сприйняття відзнятого матеріалу глядачами.

Необхідно ретельно аналізувати фото- і відеозображення щодо доречного висвітлення окремих деталей. Так, журналісти Інформаційного агентства Міноборони АрміяInform, намагаючись висвітлити гендерний підхід до підготовки військового параду з нагоди Незалежності України, навпаки, спровокували кризову ситуацію, зацентрувавши увагу на взутті військовослужбовиць.



Аналіз кейсу № 2.11.

«Марш на підборах»: від зображення до кризових комунікацій

У підготовці військового параду, присвяченого 30-річчю Незалежності України, 24 серпня 2021 р. брали участь курсантки Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Інформаційне агентство Міноборони АрміяInform опублікувало повідомлення і фото з підготовки до параду на своїй сторінці у фейсбуці. На фото – майбутні військовослужбовиці тренуються до параду у туфлях на підборах.



Джерело: <https://news.obozrevatel.com/ukr/society/minoboroni-anonsuvalo-vijskovij-parad-na-pidboro-bureni-ukraintsi-porivnyali-jogo-z-pivnichnoyu-koreeyu-foto.htm>



Джерело: <https://news.obozrevatel.com/ukr/society/minoboroni-anonsuvalo-vijskovij-parad-na-pidborah-obureni-ukraintsi-porivnyali-jogo-z-pivnichnoyu-koreeyu-foto.htm>

Повідомлення викликало широкий негативний резонанс, зокрема під час години запитань до уряду міжфракційне депутатське об'єднання «Рівні можливості» висунуло МОУ вимогу провести службове розслідування, хто розпорядився готувати «марш на підборах»; а мережа вибухнула негативними коментарями, порівнюючи «парад на підборах» із заходами в Китаї та РФ.

Ірина Герашенко, нардеп від «Європейської солідарності»: «На розпеченому асфальті!.. Це не рівність! Це приниження!».

Павло Нусс, аналітик: «На моє переконання, це ніякий не креатив і ніяке не підкреслення жіночності військовослужбовців-жінок, які братимуть участь у параді 24 серпня. Це наруга, висміювання Армії. Жінка-військовослужбовець у туфлях на підборах – це ще й знущання та сексизм».

Олексій Цимбалюк, активіст: «Міністерство оборони України, а що за нова форма? Це ми так рішучим кроком у НАТО ідемо?».

Євген Лешан, український журналіст, учасник АТО: «Це аж занадто схоже на парадні практики тоталітарних країн – таких як Китай».

Кризивим комунікаторам ЗСУ довелося здійснити велику роботу задля нівелювання негативного резонансу від повідомлення АрміяІnform. Зокрема:

- відразу після «скандалу навколо "маршу на підборах"» Міністр оборони Андрій Таран зустрівся з курсантками Військового інституту: «Я зустрівся з жінками-військовослужбовцями, які мають брати участь у параді. Там коробка становитиме 150 жінок. Чому ми не зробили змішаної коробки? Навіть у країнах НАТО такого немає, щоб була спільна коробка, ... бо фізіологічно обумовлена різна довжина кроку»;
- Міністр оборони визнав, що взуття, у якому курсантки мали крокувати Хрещатиком не зручне. Він зазначив, що «до цього з цим взуттям не стикався». Він повідомив, що вже розроблено новий зразок туфель, які матимуть нижчі підбори і шнурки, що дозволить зафіксувати їх на нозі;

- на ТСН відбулася зустріч з хірургом-ортопедом, який знівелював думку, що туфлі на підборах військовослужбовець можуть нанести шкоду здоров'ю, а ведуча ТСН Лідія Таран 40 хвилин зіомок простояла у військових туфлях і повідомила, що вони зручніші, ніж будь-які інші туфлі на підборах;
- на параді курсантки крокували на підборах меншої висоти. □

Джерела: [32; 35; 36]

Як уникнути демаскування позицій своїх сил та розголошення державної таємниці

Враховуючи досвід України у протидії агресії РФ, дуже часто болісний, більшість представників ЗМІ уже добре знають, що і яким чином можна висвітлювати аби не викликати проблем та не підвищити небезпеку для українських військовослужбовців і населення прифронтових територій. Тим не менше, представник підрозділу зв'язків з громадськістю зобов'язаний дотримуватися низки правил і вимагати цього від представників медіа та інших осіб, з якими він працює. Основні з них такі:

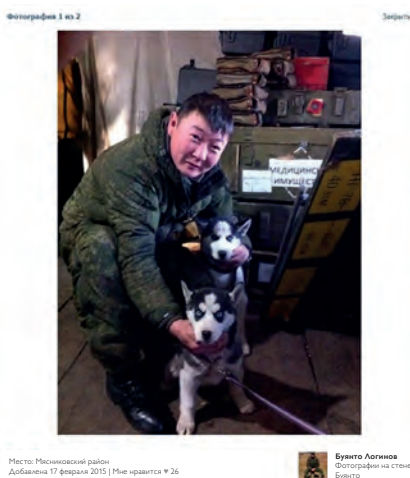
1. Узгоджувати майбутню зіомку з представниками підрозділів, які відповідають за охорону та захист державної таємниці.
2. Обов'язково узгоджувати з представниками підрозділів захисту державної таємниці до моменту публікації самостійно відпрацьований матеріал, що містить: точні дані, відомості про нові зразки озброєння, інформацію про заплановане переміщення військ, бойові дії, інформацію про кадровий та технічний склад підрозділів, інформацію, що може розкрити систему постачання, зв'язку тощо.
3. Не здійснювати зіомок загальних планів, що можуть дати ворогу інформацію щодо розташування підрозділів, з прив'язкою до конкретної місцевості.
4. Не називати даних, що дозволяють точно ідентифікувати місце бойового епізоду, переміщення військ тощо на місцевості.
5. Закривати (затирати) номери бойової техніки, військових машин, озброєння тощо.
6. Надавати зображення озброєння, що не є типовим або розташовано не на кожній позиції, виключно за узгодженням з відповідним командиром на місцевості.
7. Уникати зіомки в районі бойових дій будь-чого, що може вказати на діяльність розвідувальних, снайперських підрозділів, операторів БПЛА, ПТРК, інженерної техніки, техніки радіоелектронної розвідки, радіоелектронної боротьби, контрбатареїної боротьби та інших пріоритетних для ворога цілей. Такі об'єкти та людей, які за них відповідають, можна висвітлювати лише за умови отримання усіх відповідних дозволів без прив'язки до місця і переважно поза межами району проведення бойових дій.
8. Завжди працювати у тісній взаємодії з командиром відповідного підрозділу, який відповідає за бойові дії у певній місцевості та безпелеяційно виконувати його вимоги. Від цього безпосередньо залежить безпека як представників підрозділів зв'язків з громадськістю та кореспондентів, так і інших осіб (військовослужбовців, цивільного населення тощо).

9. Не допускати до роботи представників цивільних ЗМІ, які не отримали акредитацію для роботи у відповідному районі у встановленому законом порядку.
10. Незалежно від компетенції учасників заходу завжди інструктувати їх щодо правил збереження державної таємниці та нерозголошення інформації, опублікування якої може завдати шкоди ходу проведення операції, організації, що представляє підрозділ зв'язків з громадськістю, військовослужбовцям чи цивільному населенню.
11. Не допускати фото- та відеозйомки на мобільні телефони, фото- / відеокамери, що мають можливість передавання інформації через супутниковий зв'язок, вайфай тощо або обладнані пристроями геопозиціонування.
12. Завжди під час проведення зйомки у районі бойових дій на військових об'єктах або в місцях пересування військ відключати геопозиціонування у пристроях мобільного зв'язку та вимагати цього від інших учасників заходів.
13. Не допускати висвітлення радіопозивних, інших даних, що можуть використовуватися ворогом у подальшому при веденні радіоелектронної та інших видів розвідки.
14. Не допускати публікації та висвітлення в районі бойових дій унікальних особливостей приміщень, об'єктів, власних імен, нанесених на бойову техніку, іншої інформації, яка може сприяти точній ідентифікації підрозділів або об'єктів.



Аналіз кейсу № 2.12. Розслідування Bellingcat щодо присутності російських військ на Донбасі (аналіз фотоматеріалів)


Міжнародна група журналістів-розслідувальників Bellingcat виявила докази присутності російських військ на сході України та участь цілої низки російських військових у бойових діях на Донбасі, виключно спираючись на відкриті дані: фото «ВКонтакте» і «Однокласники», записи відеореєстраторів, викладених в інтернеті.



Джерело: <https://www.radiosvoboda.org/a/27805072.html>



Джерело: <https://www.bellingcat.com/app/uploads/2019/02/rinat-puppy-dog.png>

Так, Bellingcat довела, що військова частина країни-агресора перебувала біля українського кордону досить тривалий час по ... фотографіях із цуценятами: російські військові робили фото з улюбленцями, які за час перебування неподалік України виростили у дорослих псів. 

Сучасні медіа та соціальні мережі діють блискавично і здатні викликати потужну інформаційну хвилю із сильним інформаційно-психологічним ефектом впродовж лічених годин. Сучасні технології практично унеможливають цензуру і критично ускладнюють протидію поширенню інформації. Водночас немає сенсу боятися «нових правил гри». Їх необхідно прийняти та діяти відповідно до обставинки. Оскільки так само, як і можливість створення руйнівного негативного ефекту, сучасний інформаційний простір дає можливість із надзвичайною ефективністю поширювати інформацію, необхідну для розв'язання криз, досягнення інших результатів. Представники служб зв'язків з громадськістю мають постійно відстежувати інформацію, яка збирається підрозділами моніторингу інформаційного простору, бути у курсі подій, підтримувати добрі зв'язки як із представниками ЗМІ, так і з впливовими лідерами громадської думки, мати свої ресурси у соціальних мережах та постійно їх розвивати, знати структурні, часові та інші особливості поширення інформації не лише у ЗМІ, але й у соціальних мережах.



Покликання на доктринальні документи України та країн НАТО з питань зв'язків з громадськістю

Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Силах України. *Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України*, 2020.

URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/uploads/2020/10>.

Доктрина публічного спілкування. *Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України* від 19.09.2020. URL: https://www.mil.gov.ua/content/standarts/doktryna_pyblyck_spilk_20200919.pdf.

Закон України «Про державну таємницю», зі змінами, № 912-IX від 17.09.2020. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>.

Закон України «Про доступ до публічної інформації», зі змінами, № 912-IX від 17.09.2020. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

Закон України «Про звернення громадян», зі змінами, № 198-IX від 17.10.2019. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

Закон України «Про інформацію», зі змінами, № 692-IX від 16.06.2020. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

Закон України «Про національну безпеку України», № 1702-IX від 16.07.2021. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», № 2704-VIII від 25.04.2019. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

Конституція України, зі змінами, № 11-р / 2019 від 02.12.2019. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

MC 0628 Військова політика НАТО зі стратегічних комунікацій, від 26.07.2017. URL: http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/MC_0628_StratCom_Policy_ukr.pdf.

Наказ Міністра оборони України «Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України», № 612 від 22.11.2017. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>.

Наказ Міністра оборони України «Про затвердження Положення про органи зв'язків з громадськістю (пресслужби) ЗС України» № 127 від 11.04.2017. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/314_2019.PDF.

Наказ Міністра оборони України «Про організацію висвітлення діяльності Збройних Сил України» № 174 від 17.04.2015. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174322-15#Text>.

Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року "Про нову редакцію Воєнної доктрини України"» № 555 / 2015. від 24.09.2015. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.

Указ Президента України «Про Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року "Про Доктрину інформаційної безпеки України"» № 47 / 2017 від 25.02.2017. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.

AAP-06. NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). North Atlantic Treaty Organization NATO Standardization Office (NSO), 2014. URL: www.nato.int/docu/other/aap/aap06en.pdf.

DOD Dictionary of Military and Associated Terms. Department of Defense Terminology, 2021. URL: <https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf>.

FM 3-13. Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures, November 2016. Headquarters, Department of the Army. URL: <https://www.bits.de/NRANEU/other/amd-us-archive/FM3-13%2816%29.pdf>.

MC 0457 / 2 NATO Military Policy on Public Affairs. Public Affairs & StratCom Advisor International Military Staff, 2011. URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf>.



Література

1. Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Силах України. Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України, 2020. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/uploads/2020/10>.
2. Закон України «Про державну таємницю», зі змінами, № 912-IX від 17.09.2020. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>.
3. Закон України «Про доступ до публічної інформації», зі змінами, № 912-IX від 17.09.2020. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
4. Закон України «Про звернення громадян», зі змінами, № 198-IX від 17.10.2019. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Закон України «Про інформацію», зі змінами, № 692-IX від 16.06.2020. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.
6. Закон України «Про національну безпеку України», № 1702-IX від 16.07.2021. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
7. Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», № 2704-VIII від 25.04.2019. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
8. Журналістика в умовах конфлікту: передовий досвід та рекомендації: посібник рекомендацій для працівників ЗМІ. Київ: «Компанія ВАІТЕ», 2016. 118 с.
9. Іванова Н., Паливода О., Крапівіна Н. Психологічна обумовленість міжособистісного спілкування у сучасному соціумі. *Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця: монографія* / [В. Азарова та ін.; за заг. ред. Л. Компанцевої]. Київ: НА СБУ, 2021. С. 287-317.
10. Кодекс професійної поведінки IPRA. IPRA, 2011. URL: https://www.ipra.org/static/media/uploads/code_of_conduct/ukrainian.pdf.
11. Кодекс принципів для перевірки фактів. *Мережа фактчекерів IFCN*, 2015. URL: <https://www.facebook.com/BezBrehniUA/photos/a.607987406523486/723586481630244>.
12. Конституція України, зі змінами, № 11-р/2019 від 02.12.2019. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
13. MC 0628 Військова політика НАТО зі стратегічних комунікацій, від 26.07.2017. URL: http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/MC_0628_StratCom_Policy_ukr.pdf.
14. Наказ Міністра оборони України «Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України», № 612 від 22.11.2017. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>.

15. Наказ Міністра оборони України «Про затвердження Положення про органи зв'язків з громадськістю (пресслужби) ЗС України» № 127 від 11.04.2017. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/314_2019.PDF.
16. Наказ Міністра оборони України «Про організацію висвітлення діяльності Збройних Сил України» № 174 від 17.04.2015. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174322-15#Text>.
17. Оцінка ситуації в країні, довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян. *Разумков Центр*, березень 2021. URL: razumkov.org.ua/napiamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-institutiv-suspilstva-ta-politikiv-elektoralni-oriientsatsii-gromadian-berezen-2021.
18. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. Київ, 2016. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>.
19. Регулярні звіти Державної служби фінансового моніторингу України як підрозділу фінансової розвідки України, що здійснює заходи з протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/searchresult?key=%D1%81%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%BC>.
20. Ротовский А. Системный пиар. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с.
21. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України”» № 555 / 2015 від 24.09.2015. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.
22. Указ Президента України «Про Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року “Про Доктрину інформаційної безпеки України”» № 47 / 2017 від 25.02.2017. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL : <http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.
23. AAP-06. NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). North Atlantic Treaty Organization NATO Standardization Office (NSO), 2014. URL: wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N_20130808_AAP6EN.pdf.
24. DOD Dictionary of Military and Associated Terms. Department of Defense Terminology, 2021. URL: <https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf>.
25. Foundation Public Relations Research and Education. Guide Star, 2021. URL: <https://www.guidestar.org/profile/13-6161619>.
26. FM 3-13. Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures, November, 2016. Headquarters, Department of the Army. URL: <https://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/FM3-13%2816%29.pdf>.
27. MC 0457 / 2 NATO Military Policy on Public Affairs. Public Affairs & StratCom Advisor International Military Staff, 2011. URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf>.

28. Public Affairs and Information Operations: [Public Affairs Qualification Course]. Maryland: The Defense Information School, Fort George G. Meade, 2010. URL: <https://www.dinfos.dma.mil/Portals/66/Documents/Academics/PALD/PAQC.pdf>.
29. Ross H. Conflict sensitive journalism. International Media Support; IMPACS, 2004. URL: <http://www.mediasupport.org/wp-content/uploads/2012/11/ims-csjhandbook-2004.pdf>.



Джерела кейсів

30. Відеофейк: Смартфон зчитує штрих-код на місці уколу вакциною. *StopFake*, 2021. URL: <https://www.stopfake.org/uk/videofejk-smartfon-zchituye-shtrih-kod-na-mistsi-ukolu-vaktsinoyu>.
31. Геннадій Зубко: Об'єднання громад унеможливорює сепаратизм. Служба Віце-прем'єр-міністра України, від 05.02.2018. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/gennadij-zubko-obyednannya-gromad-unemozhlivlyuye-separatizm>.
32. Гість ТСН: хірург-ортопед допоможе розібратись зі взуттям курсанток на парад до Дня Незалежності. *ТСН*, 02.07.2021. URL: tsn.ua/video/video-novini/gist-tsn-hirurgortoped-dopomozhe-rozibratis-zi-vzutyam-kursantok-na-parad-do-dnya-nezalezhnosti.
33. Заява МЗС України у зв'язку із переслідуваннями громадян України на тимчасово окупованій території України АР Крим, від 26.07.2016. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/249215865>.
34. Інформація про тероризм та насилля. *Офіційний сайт Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупіка*, 2021. URL: <https://nuozu.edu.ua/d/dostup/informatsiia-pro-teroryzm-ta-nasyllia>.
35. Міноборони анонсувало військовий парад на підборах: обурені українці порівняли його з Китаєм. *Обозреватель*, 01.07.2021. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/society/minoboronianonsuvalo-vijskovij-parad-na-pidborah-obureni-ukraintsi-porivnyali-jogo-z-pivnichnoyu-koreeyufoto.htm>.
36. «Ми розробили вже новий зразок тufель», – Таран про парад на підборах. *СТОПКОР*, 07.07.2021. URL: <https://stopcor.org/my-rozroblyv-zvzhe-novij-zrazok-tufel-taran-pro-parad-na-pidborah>.
37. Олексій Петров – голова Закарпатської обласної ради. *Фейсбук*, 10.09.2021. URL: <https://www.facebook.com/OlexiyPetrov>.
38. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми протидії контрабанді та захисту внутрішнього ринку на 2002-2005 роки» № 1240 від 23.08.2002. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1240-2002-%D0%BF#Text>.
39. Постанова Пленум Верховного Суду України «Про судову практику у справах про контрабанду та порушення митних правил» № 8 від 03.06.2005. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0008700-05#Text>.

40. Сибірський солдат на кордоні з Україною не може не зробити фото на тлі танка – експерт Bellingcat. *Радіо Свободи*, 17.06.2016. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/27805072.html>.
41. Спроможні громади ніколи не стануть на шлях сепаратизму, – Геннадій Зубко. *Урядовий портал*, 23.02.2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/spromozhni-gromadi-nikoli-ne-stanut-nashlyah-separatizmu-gennadij-zubko>. <https://bit.ly/3o2pezT>.
42. Товариство угорської культури Закарпаття, 2021. URL: <https://goo.su/TIP>.
43. Управління СБ України в Закарпатській області. Фейсбук, 2021. URL: <https://www.facebook.com/ssu.uzhhorod>.
44. Экологическая катастрофа в Крыму: защититься от «химии». *Радіо Свобода*, 14.09.2018. URL: <https://ru.krymr.com/a/ekologicheskaya-katastrofa-v-krymu-zaschititsya-ot-himii/29490149.html>.



Що подивитися



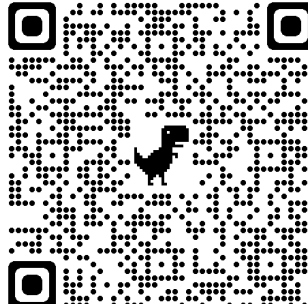
Школа журналістики BBC



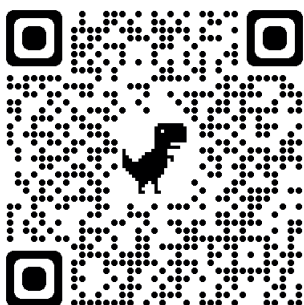
Роль медій у висвітленні конфлікту



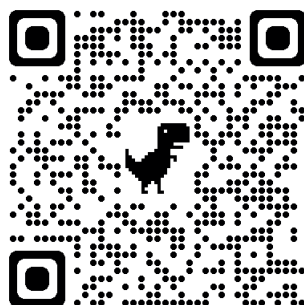
Селфі-солдати: російська армія зачекінилася в Україні



Зйомка АТО: дозволити не можна заборонити



Факт-чекінг



Як колишні бойовики повертаються
до мирного життя



Анастасія Станко: журналістика
в умовах військового конфлікту

РОЗДІЛ 3.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ОПЕРАЦІЇ (КАМΠΑНІЇ)

Основні поняття розділу

Алгоритм інформаційних операцій – упорядкований набір визначених правил для виконання завдань планування, підготовки, проведення та виходу з інформаційних операцій [7].

Інформаційна кампанія – це комплексна система засобів впливу на певні групи населення (цільові групи) за допомогою різних способів та каналів масового й індивідуального інформування та навчання з метою спонукання до прийняття нових, корисних для них самих і для суспільства моделей поведінки у визначеній сфері життя [3].

Інформаційне середовище – це частина інформаційного простору, що характеризується мінімальною територією поширення та обмеженою кількістю суб'єктів інформаційної діяльності, обумовлюється своєрідним інформаційним мікрокліматом, що включає сукупність способів, прийомів заходів та умов безпосереднього здійснення інформаційної діяльності [5].

Інформаційний простір – інформаційне середовище, в якому відбуваються інформаційні процеси та інформаційні відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації, інформаційних продуктів та інформаційних ресурсів [7].

Інформаційні операції – узгоджене за метою, завданнями, місцем і часом з іншими діями військ (сил) інтегроване використання можливостей з інформаційного впливу для порушення, зриву, перехоплення або іншого деструктивного впливу на процеси прийняття рішень противником при одночасному захисті власного інформаційного простору [7].

Інформаційні спроможності (англ. *Information Skills*) – спроможності, що стосуються інформації і є інструментами, технічними прийомами, або заходами, що застосовуються в інформаційному середовищі, та можуть використовуватися для створення ефектів та бажаних оперативних кондицій [5].

Психологічна акція – організоване застосування визначених сил і засобів Сил спеціальних операцій для виконання завдань з інформування та (або) здійснення психологічного впливу на емоційний стан, мотивацію, раціональне мислення обмеженої за масштабом та районом ЦА та зміни моделі її поведінки у спосіб, що сприятиме досягненню воєнних та політичних цілей [5].

Психологічний ефект – конкретна поведінкова відповідь, що вимагається від ЦА [3].

Психологічні операції – сукупність узгоджених і взаємопов'язаних за метою, завданнями, місцем і часом психологічних акцій (дій) та інших дій суб'єктів психологічних операцій, які проводяться за єдиним замислом і планом для здійснення впливу на емоційний стан, мотивацію, раціональне мислення визначених ЦА та зміни моделі їх поведінки у спосіб, що сприятиме досягненню політичних і воєнних цілей України [7].

Цільова аудиторія – об'єднані на основі певних критеріїв та показників (статі, віку, доходів, освіти, місця проживання, фаху тощо) групи людей (окремі особи), на які спрямовано заходи інформування [5].



Інформаційні та психологічні операції (кампанії). Загальні положення

ІО та ПО є ефективним інструментом для досягнення воєнних цілей ІСБО. Інформаційні кампанії є їх аналогом в цивільній сфері і призначені для досягнення політичних, комерційних, культурних та інших цілей.

Стандарти в галузі інформатики, соціології, психології, міжнародних відносин, культурології, військової справи. Стандарти в цій галузі встановлені лише національні (з метою єдиного розуміння ІО в різних видах ЗС та родах військ) та в межах НАТО (з метою єдиного розуміння ІО союзниками). Українські стандарти планування та проведення ІО (ПО) перебувають у стадії становлення і розробляються на базі наявних в США та НАТО. Окремі інформаційні (психологічні) акції (Схема 3.1) слід розглядати як тактичний рівень дій, ІО за своєю природою належать до оперативного рівня і є частиною стратегічних комунікацій [10].



Схема 3.1. Тактичний, оперативний та стратегічний рівні дій в інформаційному просторі

Джерело: <https://info.publicintelligence.net/MCDC-MiStratComHandbook.pdf>

Складовими ІО є: забезпечення безпеки воєнних операцій (англ. *OPSEC*), психологічні операції (англ. *PSYOP*), введення противника в оману (англ. *MILDEC*), радіоелектронна боротьба (РЕБ), фізичне знищення об'єктів інформаційної мережі противника (англ. *Physical Attack*), операції в комп'ютерних мережах (англ. *CNO*).



Аналіз практичного кейсу № 3.1. Інформаційні операції в ході російсько-грузинської війни 2008 р.

Загальний перебіг конфлікту. Приводом для конфлікту стало збройне протистояння у Південній Осетії. 7.08.2008 російські регулярні війська через Рокський тунель увійшли на територію Грузії. Після обстрілу грузинських сіл 08.08.2008 Грузія заявила про намір відновити свій суверенітет над територіями, контрольованими південноосетинськими сепаратистами, а її ЗС захопили практично все місто Цхинвалі. У цей же день Росія втрутилася в конфлікт на стороні сепаратистів та захопила значні території, включаючи суто грузинські та абхазькі. На захоплених територіях спостерігалися етнічні чистки. Конфлікт був припинений за посередництвом Євросоюзу з провідною роллю Франції. Бойові дії тривали до 16 серпня. Вивід російських військ з окупованих територій мав закінчитися до 01.10.2008.

Операції в комп'ютерних мережах (англ. *CNO*). Грузія зазнала атаки в комп'ютерних мережах (англ. *CNA*) ще за три тижні до початку бойових дій. Звіт Підрозділу аналізу наслідків дій у кіберпросторі США (англ. *U.S. Cyber Consequences Unit – USCCU*) свідчить про те, що ці напади планувалися заздалегідь.

Початок військових дій співпав із масованими DDOS-атаками, здійсненими бот-мережами на новинні і урядові сайти. Це дозволило перервати ефективну комунікацію грузинського уряду із населенням і міжнародною спільнотою. Фактично такі дії можна кваліфікувати як *military information support operations* (англ. *MISO*) – операції з підтримки воєнних дій.

Після перекидання російських воєнних у Грузію на другому етапі географія сайтів-цілей для атак стала ширшою: крім новинних та урядових – ще й освітні та банківські сайти. Після шахрайських дій міжнародні банки змушені були припинити співпрацю з грузинськими банками, самі банки закрилися у зв'язку із порушення супутникового зв'язку. Росіяни використали численну армію мережевих активістів для атак на Грузію та розмістили в мережі інструменти *CNA*.

Радіоелектронна боротьба (РЕБ). Грузинська система РЕБ ефективно працювала проти російських підрозділів та блокувала їх досить застарілу систему зв'язку. У деяких випадках військовому керівництву доводилося керувати за допомогою мобільного зв'язку.

У російського угруповання військ не було даних супутникової розвідки, топографічні карти були досить застарілі. Відсутність радарів контрбатареїної боротьби ускладнювала протидію грузинській артилерії, що наносила удари по російських військах.

У російських військ не було супутникових систем навігації. Угруповання супутників ГЛОНАСС у 2008 р. ще не було розгорнуте на орбіті. Нанесення ударів авіацією без супутникової навігації також було неточним. Не працювало обладнання ідентифікації «свій –чужий», тому експерти припускають, що частину втрат російські війська отримали від «дружнього» вогню.

Несподіванкою для росіян стала наявність у Грузії сильної ППО. У перший день операції Росія втратила стратегічний бомбардувальник Ту-22М3 та три штурмовики СУ-25. Росія не змогла вберегти свою систему управління від впливу засобів РЕБ Грузії.

Введення противника в оману (англ. *MILDEC*). Здійснювалося на різних рівнях, включаючи стратегічний, і проти різних аудиторій. Ще до весни 2008 року російський миротворчий контингент в Абхазії був посилений. Спостерігалися провокації із нападами на грузинські села, були збиті БПЛА Грузії та знищені грузинські РЛС. В ході навчань «Кавказ-2008» були посилені угруповання військ поблизу кордонів з Грузією, частина з них до місць своєї дислокації не повернулася. Масована пропаганда стверджувала про наміри Грузії напасти на Абхазію, у липні 2008 року об'єктом атаки була оголошена Південна Осетія.

Звіт Військової академії Великобританії свідчить про те, що вторгнення готувалося за кілька місяців до його початку, а провокації південноосетинських бойовиків мали спричинити реакцію грузинської армії та запуск сценарію вторгнення.

Психологічні операції (англ. *PSYOP*). Цільовими аудиторіями (цілями) ПО були: президент Грузії Михайл Саакашвілі, ЗС Грузії, грузинський народ, США, НАТО, міжнародна спільнота загалом.

Використовуючи «рефлексивну теорію управління» і опираючись на психологічний портрет Михайла Саакашвілі (аналіз його був опублікований в газеті «Красная Звезда» в серпні 2008 року), Путіну вдалося його спровокувати на активні дії в Південній Осетії, що стало приводом для вторгнення російських військ.

Ключовими меседжами російських ПО були: «етнічні чистки та геноцид» осетинського населення грузинами; «миротворчий» характер дій російської армії; нездатність США впливати на воєнно-політичний стан у регіоні, «злочинні дії» Саакашвілі та, навпаки, «братні» відносини росіян з грузинським народом. Вони були спрямовані на: легітимацію власних дій, демонстрацію сили в регіоні та намагання утримати інші країни Кавказу від зближення з НАТО, зміну влади в Грузії на проросійську, застереження США та НАТО від воєнного втручання в конфлікт.

Класичні листівки, радіопередачі та ін. інструменти ПО практично не використовувалися, оскільки активна фаза конфлікту тривала 5 діб. Помічене використання пропагандистських антиросійських плакатів на вулицях грузинських міст (Рис. 3.1). Психологічний ефект від стрімкого просування російських військ шокував грузин, грузинська армія після двох діб опору була фактично деморалізована і відступила. □



Рис. 3.1. Антиросійські плакати на вулицях грузинських міст

Джерело: <https://just-meller.livejournal.com/78978.html>

Оперативне планування та управління веденням ІО здійснюють Головне оперативне управління Генерального штабу ЗСУ та Об'єднаний оперативний штаб ЗСУ. ПО відносяться до компетенції Командування Сил спеціальних операцій ЗСУ. Інформаційні кампанії плануються та проводяться за потреби всіма ІСБО.



Звідки з'являються замисли інформаційних (психологічних) операцій (кампаній)?

Ідея проведення інформаційних (психологічних) операцій (кампаній) народжується із постійного аналізу поточної ситуації, військової чи загалом у СБОУ. Военно-політична та оперативна обстановка в зоні ООС, потреби в реформуванні інституцій СБОУ, впровадженні нової організаційної структури, переходу до стандартів НАТО потребують постійного інформаційного супроводу та проведення цільових ІО (кампаній) (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Приклади проведення ІО (ПО, кампаній), виходячи із поточної ситуації

ПОДІЯ, СИТУАЦІЯ В СБОУ	ПРИКЛАДИ ІО (ПО, КАМПАНІЙ)
Початок АТО	Інформаційна кампанія з інформування населення про початок АТО, її цілі та завдання; протидія російській пропаганді щодо цілей і заходів АТО. Заходи вжиті відповідно до розпорядження Президента України №862/2014-рп. URL: https://www.president.gov.ua/documents/8622014-rp-17232

ПОДІЯ, СИТУАЦІЯ В СБОУ	ПРИКЛАДИ ІО (ПО, КАМПАНІЙ)
Протидія агресії зі сходу в країнах Балтії (навчальна ситуація на навчаннях «Комбайнд Резолв XIII»)	ІО з підтримки військ, що обороняються, інформаційно-психологічний вплив на противника. З матеріалами можна ознайомитися за посиланням https://armyinform.com.ua/2020/01/ukrayinski-oficery-u-skladi-bagatonacjonalnoyi-dyviziyi-provodyat-informacijni-operacziy
Мобілізація в Україні (2014 – 2015 рр.)	Інформаційний супровід мобілізаційних заходів. Один із документів районної адміністрації щодо інформаційного супроводу приведено на https://khotyn.bukoda.gov.ua/uploads/orders/2018-10/5bc84238d7103.pdf
Загострення оперативної обстановки в зоні АТО (лютий 2017 р.)	Діяльність мобільних пресгруп Міністерства оборони України з інформування громадськості та міжнародної спільноти про хід проведення АТО, злочинні дії російсько-окупаційних військ, порушення бойовиками режиму припинення вогню, до зони відповідальності ОТУ «Луганськ», «Донецьк» та «Маріуполь» [4]
Реформування НПУ	Один із елементів реформування – впровадження програми «Шкільний офіцер поліції». https://cop.org.ua/ua/dosvid/ukrainskyi-dosvid/zahalnoukrainskyi-dosvid/proekt-shkilnij-ofitser-politsiji
Реформування СБУ	Інформування щодо реформи на сайті СБУ. https://ssu.gov.ua/reforma-ssu
Підготовка суспільства до поглиблення співпраці України з євроатлантичними структурами	Кампанія з інформування суспільства з питань євроатлантичної інтеграції України. https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-na-2020-rik-shchodo-realizaciyi-konceptiyi-vdoskonalennya-informuvannya-gromadskosti-z-pitan-yevroatlantichnoyi-i300920-1202



Планування інформаційних операцій (кампаній)

Планування ІО є частиною загального процесу планування військових операцій або самостійним процесом у разі проведення ІО (кампаній) для досягнення часткової, чітко окресленої мети. Воно здійснюється у загальному управлінському циклі, який описується так званою «петлею Бойда» (англ. OODA, O – observe, O – orient, D – decide, A – act). Стосовно процедури планування та здійснення ІО (кампаній) вона матиме наступний вигляд (Схема 3.2).



Схема 3.2. «Петля Бойда» в системі планування ІО (ПО)

Джерело: <http://agence-ewolf.fr/la-communication-marketing-integree>

Вітчизняні автори [8] в ІО виділяють наступні етапи (фази): оцінювання необхідності проведення операції, планування операції, виконання інформаційних впливів, завершальна фаза. На етапі планування операції розрізняють: стратегічне планування (визначення критеріїв інформаційних впливів; моделювання інформаційних впливів з урахуванням зв'язків об'єкта, динаміки впливу, особливих (критичних) точок впливу; прогнозування наступних кроків; розрахунок наслідків); тактичне планування контроперацій.

О. Литвиненко [6] на підставі іноземних джерел на етапі планування виділяє таку послідовність дій: визначення мети операції; визначення об'єкта; оцінювання можливостей сил і засобів, ресурсів, визначення виконавців; визначення методів і прийомів; розроблення приблизного сценарію; визначення критеріїв оцінки успіху.

Російські автори [1], виділяючи приблизно аналогічні етапи планування (Схема 3.3) (можливо називаючи їх дещо по-іншому), у плані ІО вирізняють: творчий план, медіаплан, план заходів зі зв'язків з громадськістю та план спеціальних операцій.

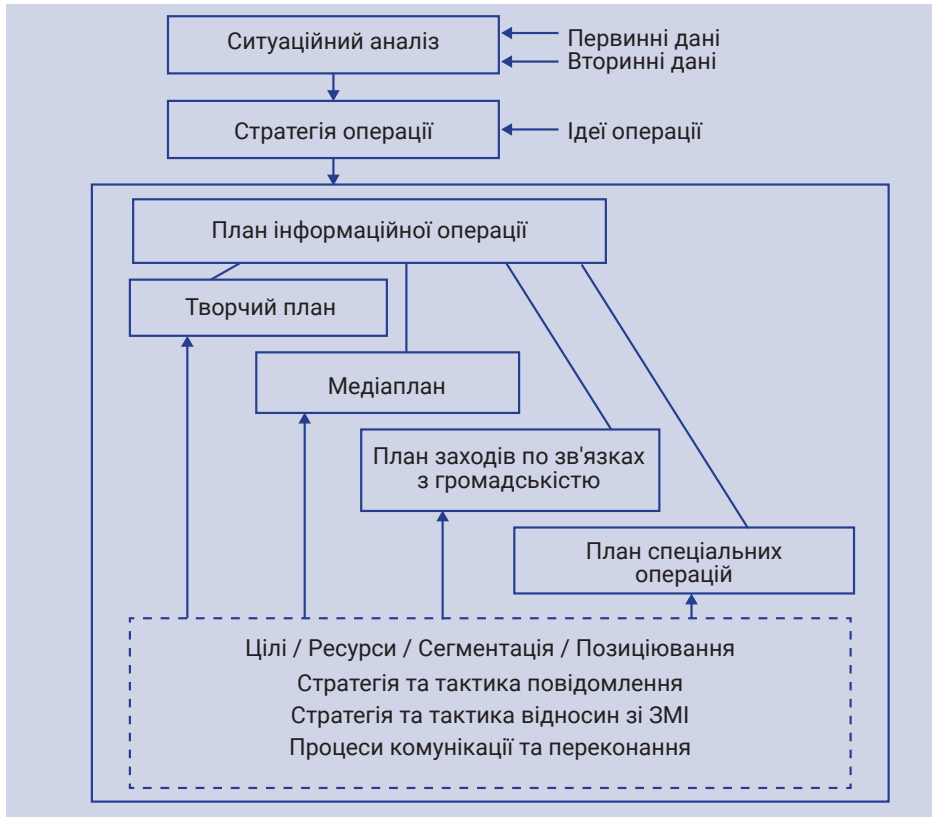


Схема 3.3. Планування інформаційних операцій за поглядами російських фахівців

Джерело: <http://pstmprint.ru/wp-content/uploads/2016/12/INFW-1-2013-4.pdf>

Найрозвиненішою є методика планування ІО в США та країнах НАТО загалом, де прийняті стандарти їх організації та проведення.

Планування ІО [9], засноване на загальній послідовності планування воєнних операцій НАТО, складається з кількох етапів: етап ініціації (початку планування, орієнтування, розроблення концепції операції (варіантів дій, замислу операції – термін для перекладу до кінця не встановився), розроблення плану операції, врахування нових даних та перегляду плану операції (Схема 3.4). На сьогодні схожа послідовність роботи керівника та штабу при плануванні ІО

викладена і в настанові з оперативного планування, що діє в ЗСУ.

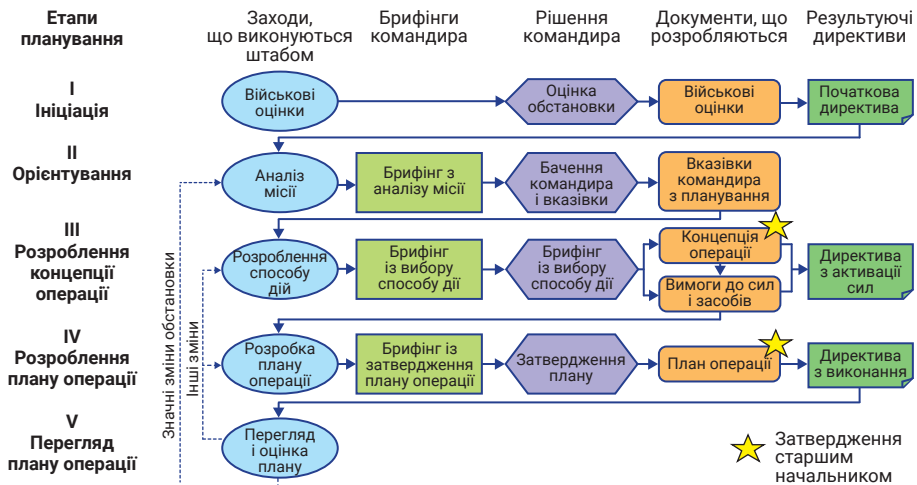


Схема 3.4. Послідовність оперативного планування воєнних операцій (ІО, ПО) НАТО

Джерело: <https://bit.ly/3doFYLP>

На **першому етапі процесу оперативного планування** після отримання оперативної директиви (розпорядження) формується група планування операції (що безпосередньо здійснює її планування), до якої залучаються також представники як підпорядкованих підрозділів, так і взаємодіючих штабів силових та інших структур. За потреби проводиться додаткова нарада за участю керівника, де він доводить до своїх підлеглих свій початковий намір на операцію.

Намір керівника операції – це чітке та зрозуміле формулювання заходів, що повинні виконати всі учасники операції для досягнення успіху, з урахуванням дій противника та особливостей регіону. Намір зазвичай доводиться у 4 чи 5 реченнях, і є окремим пунктом у всіх планах та наказах.

У намірі керівник вказує мету, спосіб проведення операції та кінцевий стан. Мету проведення операції керівник формулює з урахуванням завдання вищого керівництва. Роз'яснення відбувається в контексті завдань старшого начальника – з якою метою проводиться операція та рівень допустимого ризику. *Спосіб* пояснює, як цієї мети буде досягнуто та визначає якими засобами. *Особливі завдання окремих підрозділів* детально не обговорюються. *Кінцевий стан* (англ. *End State*) описує результат операції, якого необхідно досягти.

Як тільки керівник довів свій намір, група планування операції надсилає початкову директиву (попереднє розпорядження) підлеглим та взаємодіючим підрозділам інших силових структур для здійснення паралельного планування, де вказує тип майбутньої ІО, район її проведення, почасовий графік роботи, заходи з розвідки, що необхідно виконати.

Метою першої стадії процесу є створення керівником необхідних умов планування як перспективних, так і поточних операцій на основі отриманих вказівок від вищого керівництва. Група планування ІО в цей час збирається, вивчає початкову директиву та вказівки командира щодо планування, чинні директиви та документи, формує запити на отримання необхідної інформації, відстежує поточну обстановку.

Другий етап процесу оперативного планування. Орієнтування (аналіз місії, оцінка обстановки). Після отримання попереднього розпорядження в першій стадії процесу оперативного планування і доведення керівником попередніх завдань підлеглим (англ. *Orientation Brief – нарада з орієнтування підлеглих*) розпочинається друга стадія процесу оперативного планування, що має назву орієнтування. Орієнтування є одним з головних кроків процесу оперативного планування, оскільки в ньому проводиться повна оцінка обстановки на основі отриманої початкової директиви та інших документів з виробленням відповідних вказівок керівника (англ. *Commanders Planning Guidance – вказівки керівника з планування*), що є основним кінцевим продуктом цієї стадії процесу оперативного планування.

Група планування ІО готує власний аналіз інформаційної обстановки, де відображаються дії противника, союзників, нейтральної сторони, власних сил (Рис. 3.2).

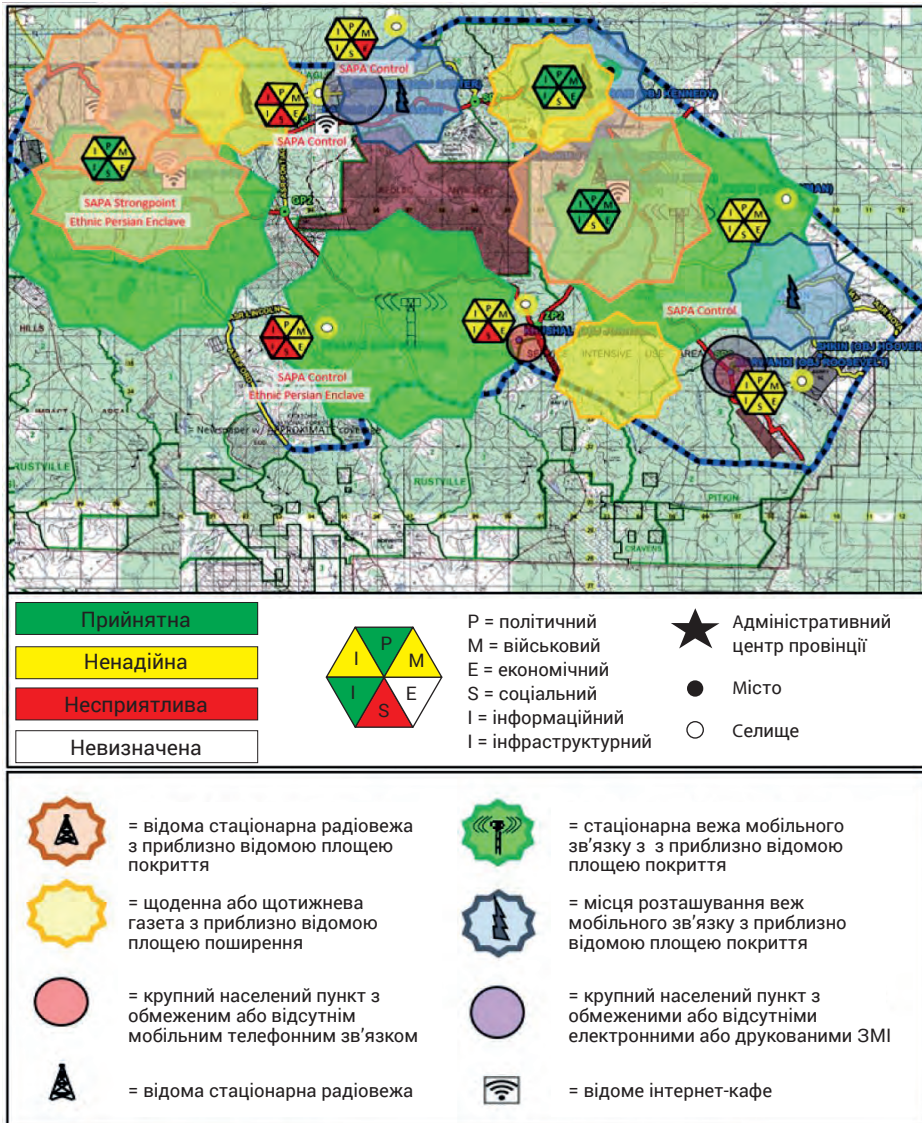


Рис. 3.2. Приклад карти (оверлею) оцінки обстановки в інформаційних операціях

Джерело: <https://irp.fas.org/doddir/army/atp3-13-1.pdf>

Під час другого етапу планування операції група ІО розглядає такі аспекти:

- **огляд ситуації** (англ. *Situation Overview*). Проводиться аналіз подій, що призвели до ситуації, що виникла (або може виникнути), включаючи намір та можливості потенційного противника (інтернет-активістів, терористичних груп, громадських організацій, інспірованих противником груп, політичних партій). Визначаються відомі факти щодо інформаційного середовища, його поточного стану, можливостей та умов застосування власних сил та засобів проведення ІО. На цьому етапі починають розроблятися варіанти ймовірних дій противника;
- **намір керівника** (англ. *Higher Commander's Intent*). Керівник повинен бути впевненим у тому, що підлеглі правильно розуміють його вказівки, і повинен постійно перевіряти це під час спілкування з ними в процесі планування операції. Необхідна інформація, що потребує чіткого усвідомлення, включає: намір старшого начальника; мету операції; завдання та бажані кінцеві результати;
- **обмеження в плануванні** (англ. *Planning Limitations*). Поділяються на три категорії: заборонені дії (англ. *Restrictions*); дії, обов'язкові для виконання (англ. *Constraints*); передумови успіху (англ. *Pre-Conditions for Success*), без досягнення яких проведення операції не може вважатися успішним. Ці категорії, як правило, вносяться до оперативної (початкової) директиви. Але додаткові передумови успіху можуть бути внесені групою планування під час опрацювання замислу операції;
- **припущення** (англ. *Assumptions*) використовуються замість невідомих фактів, але вони повинні бути правдоподібні, необхідні та реалістичні. Припущення містять інформацію, яку керівник не може контролювати, але без приведення якої неможливо здійснити планування. Ці припущення приймаються як факт, якщо не будуть наведені зворотні докази. Перелік припущень потрібно уточнювати під час планування. Припущення використовуються протягом усього процесу планування до часу, коли вони будуть реально підтверджені як факти або зняті з використання;
- **фактори** (англ. *Factors*), що впливають на процес оперативного планування, а саме: час; географія та умови навколишнього середовища, що потрібно взяти до уваги; соціально-політична обстановка; криміногенна обстановка в регіоні; ступінь інтернет-активності і т.п.;
- **сильні та слабкі сторони** (англ. *Strengths and Weaknesses*), що визначаються для своїх сил та сил противника;
- **центр ваги** (англ. *Center of Gravity – COG*) повинен бути чітко визначений, бо після цього будь-які дії своїх підрозділів (сил, засобів) будуть спрямовані як на ураження (захоплення, нейтралізацію) «центрів ваги» противника, так і на захист власних «центрів ваги» (з урахуванням дружніх та нейтральних сил);

- **завдання** (англ. *Tasks*) поділяються на визначені керівником (англ. *Assigned*) та уточнені групою планування (англ. *Implied*) визначених завдань. Завдання на операцію зазначаються в оперативній директиві. Уточнені завдання формулюються чітко і розбиваються на окремі пункти;
- **цілі** (англ. *Objectives*) – основні дії, що спрямовані на досягнення проміжних результатів (англ. *Decisive Point* – вирішальні точки) з метою подальшого знищення «центру ваги» противника. Цілі не повинні повторювати «бажаного кінцевого стану», оскільки «бажаний кінцевий стан» теж містить низку вимог або інших часткових завдань, які безпосередньо не пов'язані з «центром ваги»;
- **бажаний кінцевий стан** (англ. *Desired End-State*) – це чітко визначення соціально-політичних, військових, інформаційних, інших умов, які вказують на те, що головне завдання та відповідні часткові завдання операції вже виконані. За своєю суттю «бажаний кінцевий стан» має бути загальним, щоб не обмежувати керівника у виборі методів досягнення головного завдання операції;
- **критерій досягнення успіху** (англ. *Criteria for Success*). Оскільки «бажаний кінцевий стан» може бути визначений доволі загально, то дуже важко оцінити, чи він досягнутий. Тому доцільно визначити чіткі критерії, які і будуть використовуватися для оцінювання ступеня досягнення бажаного кінцевого стану.

Група планування виконує запит на отримання критично важливої розвідувальної інформації (англ. *Commander's Critical Information Requirements*) у частині, що стосується інформаційної обстановки. Після проведення вищезазначених дій група планування формулює головне завдання ІО, яке буде вирішуватися під час подальшого планування. Головне завдання операції (англ. *Mission*) – це чітке твердження, яке деталізує, **ХТО** проводить операцію, **ЩО** повинно бути виконано, **КОЛИ** вона буде проведена, **ДЕ** вона має пройти та **ЧОМУ** необхідно її провести. Але головне завдання операції не визначає, **ЯК** операція буде проведена.

Паралельно з визначенням головного завдання триває уточнення сил та засобів (англ. *Force Identification*). Більш детально склад сил, що залучаються, буде уточнений після визначення ймовірних варіантів дій своїх військ. Визначення складу необхідних сил та засобів на ранній стадії планування необхідне для того, щоб зменшити час на їх підготовку та врахувати додаткові сили та засоби, що можуть бути залучені на ведення операції. Попередній склад сил та засобів повинен бути достатнім для опрацювання декількох варіантів ймовірних дій своїх підрозділів під час розроблення вказівок (замислу) керівника щодо подальшого планування.

Після опрацювання групою планування всього спектру вищезазначених питань щодо планування ІО відповідно до погодинного графіка проводиться брифінг з аналізу місії (англ. *Mission Analysis Briefing*). Відповідальність за організацію та проведення брифінгу покладається на керівника групи планування. Начальники відділів готують і доповідають напрацьовану інформацію в межах своїх обов'язків відповідно до визначеного плану. Керівнику доповідають усі питання, що були відпрацьовані під час проведення аналізу головного завдання, необхідні для вироблення його подальших вказівок щодо планування (замислу керівника). На брифінгу ще раз доводять отримане завдання (за потреби уточнюють). Після отримання інформації від групи планування командир формулює та озвучує своє бачення виконання завдання у вигляді власних вказівок щодо планування (англ. *Commander's Planning Guidance* – вказівки керівника з планування), що визначають подальший напрям та обсяг планування ІО. **Вказівки** керівника щодо подальшого планування – це чітке та стисле викладення місця, часу та способу зосередження основних зусиль для виконання завдання згідно з концепцією операції.

Доведення керівником вказівок щодо планування є завершальним кроком другої стадії процесу оперативного планування. А самі вказівки отримують статус офіційного документа.

Як тільки керівник віддав вказівки, група планування доводить попереднє розпорядження підлеглим підрозділам та підрозділам забезпечення, яке повинно містити: уточнене завдання; намір командира; райони (галузі, ЦА) майбутніх дій підрозділів; потребу командира в критично важливій інформації (англ. *Commander's Critical Information Requirement* – *CCIR*); вказівки щодо управління ризиками; проведення оперативної розвідки підлеглими підрозділами; заходи безпеки; вказівки щодо введення противника в оману; вказівки щодо мобільності / контрмобільності; пріоритети особливих завдань; розрахунок часу; вказівку на проведення попереднього розіграшу.

Отже, метою проведення другої стадії процесу оперативного планування є повний аналіз завдання, яке необхідно виконати, з відпрацюванням усіх напрямків щодо збирання, оброблення та доведення інформації до керівника з метою вироблення та доведення ним вказівок з подальшого планування.

Третя стадія процесу оперативного планування. Розроблення концепції (замислу) операції. Стадія розроблення концепції ІО починається з уточнення **вказівок** командира щодо подальшого планування, які були опрацьовані протягом другої стадії (орієнтування).

Це забезпечує необхідний напрям роботи групи планування у здійсненні аналізу та послідовного розроблення ймовірних варіантів дій своїх підрозділів (англ. *Course of Action*). Варіант дій надалі описується певним набором операційних ліній з обраними на них вирішальними точками, виділеними етапами (фазами) ІО, часовими показниками, що призводить до ураження (нейтралізації, захоплення) центра ваги противника.

Кожен варіант дій повинен відповідати таким критеріям.

Відповідність. Варіанти дій повинні відповідати вказівкам керівника. Проте керівник у процесі може змінювати свої вказівки (доповнювати їх). У такому випадку, група планування доопрацьовує їх, організовує взаємодію та ще раз проводить оцінку варіантів дій, щоб переконатися, що вони відповідають змінам.

Доцільність. Підрозділ повинен бути здатним виконувати поставлене завдання у відповідні терміни та за наявності відповідних ресурсів.

Прийнятність. Тактична або оперативна перевага, що досягається виконанням визначеного варіанта дій, має виправдати вартість ресурсів, особливо щодо витрат. Така оцінка є зазвичай суб'єктивною.

Ексклюзивність. Кожен варіант дій повинен значно відрізнятись від інших. Ця відмінність може досягатися різним розрахунком сил та засобів, веденням ІО різними методами, використанням різних схем маневру силами та засобами. Цей критерій також є значною мірою суб'єктивним.

Цілісність. Завдання ІО мають бути повністю сформульованими.

Будь-який варіант дій має бути орієнтованим на нейтралізацію «центрів ваги» противника та захист своїх. Однією з найефективніших методик напрацювання варіантів дій є метод «мозкової атаки». Група планування, яка складається із представників різних функціональних відділів, повинна брати до уваги всі ідеї, що генеруються під час розроблення варіантів. Склад та можливості сил у цей час визначаються тільки загалом, без деталізації.

Варіант дій описує метод досягнення головного завдання операції. Однією із форм опрацювання варіанта дій є відповідь на такі питання:

КОЛИ дія починається та **КОЛИ** повинна закінчитися (її послідовність та фази)?

ХТО проводить операцію (можливості сил, які потрібні)?

ЩО це буде за ІО: для підтримки наступальних, оборонних, стабілізаційних чи миротворчих дій?

ДЕ буде проходити операція?

ЧОМУ (НАВІЩО) операція буде проведена?

ЯКИМ ЧИНОМ буде проведена операція?

Після того, як група планування розробила варіанти дій своїх військ та доповіла керівнику, за його вказівками проводиться аналіз цих варіантів.



Аналіз практичного кейсу № 3.2. Інформаційний вплив Росії під час британського референдуму про вихід із ЄС 2016 р.

У 2019 р. Комітетом із питань розвідки та безпеки британського парламенту підготована доповідь з промовистою назвою «Росія» про імовірний вплив Росії на результати британського референдуму про вихід з ЄС 2016 року (Brexit).

Російська пропаганда в твітері. Дослідження вказує на той факт, що російські іномовні канали RT та Sputnik напередодні референдуму масово поширювали матеріали, спрямовані проти Євросоюзу. Хоча автори дослідження вказують, що виміряти результати такого впливу неможливо, певні кількісні оцінки ними зроблені. Автори стверджують, що цими двома каналами за шість місяців, які передували Брексіту, опубліковано 260 статей, що у твітері були переглянуті близько 134 млн разів. Характерно, що RT до агресії Росії в Грузії було суто російськомовним агентством. За результатами інформаційної війни 2008 р. (див. аналіз практичного кейсу № 3.1) було прийняте рішення поширити мовлення на інші країни.

Українськими дослідниками оцінена вибірка з 28,6 млн акаунтів твітеру, пов'язаних із Брексіт, і виявилось, що 20% з них є ботами. При цьому величезна кількість російських твітів про Брексіт були створені за кілька днів до голосування. Автори на підставі аналізу цих даних стверджують, що напередодні голосування число твітів, створених ботами, перевищувало кількість твітів створених реальними користувачами. Також існувала певна кореляція, між поширенням повідомлень ботами та людьми. Це дозволяє зробити цілком обгрунтоване припущення про реальність впливу такої діяльності на результати референдуму.

Російська пропаганда на фейсбуці. Дослідниця Керол Кадвалладр стверджує, що в її рідному Південному Уельсі, де за Брексіт проголосували 62%, попри величезне фінансування різноманітних проєктів від ЄС, таргетована реклама, фінансована зокрема групою «Leave.EU», очолюваною Найджелом Фараджем, була надзвичайно ефективною. Найджел Фарадж – британський політик, який очолює Партію Незалежності Сполученого Королівства (UKIP) (англ. *United Kingdom Independence Party*) у 2014 р. назвав Путіна світовим лідером, якого він найбільше цінує. На думку британських політичних оглядачів партія Фараджа більше 10 років співпрацює з путінським режимом і отримує від нього фінансування. Кампанія за Брексіт на фейсбуці супроводжувалася відвертими фейками про вступ Туреччини до ЄС та загрозу масового напливу іммігрантів (Рис. 3.3).



Рис. 3.3. Зразки політичної реклами кампанії Leave.EU

Джерело: <https://www.ft.com/content/83db2140-2262-11e6-9d4d-c11776a5124d>,
<https://techcrunch.com/2018/07/26/facebook-finally-hands-over-leave-campaign-brexit-ads>

Аналіз інформаційного впливу Росії під час британського референдуму про вихід з ЄС 2016 р. як інформаційної операції.

Незважаючи на те, що офіційно не було санкціоноване урядове розслідування про факт такого втручання, вже проведені дослідження як британських структур, так і незалежних журналістів дозволили виявити факти, що цілком вкладаються в класичну канву ІО.

Таку операцію можна описати в таких термінах оперативного планування та теорії ІО: *кінцевий стан* (англ. *End State*) операції – вихід Великобританії із Євросоюзу. *Досягнення кінцевого стану* описується чітко окресленим критерієм досягнення – голосуванням більшості (більше 50%) учасників референдуму за вихід із Євросоюзу. В операції можна виділити кілька етапів операції, частина з яких стосується не лише цієї операції конкретно.

По-перше, *створення загальних позицій інформаційного (фінансового, дипломатичного, політичного) впливу у Великобританії*. Задля цього створена мережа російських олігархів та їх капіталу у Великобританії; обслуговуючих компаній, адвокатів, фінансистів та інших осіб, які стали «пральнею» для російських грошей; створений пул політичних партій та громадських організацій (груп), пов'язаних із російським капіталом.

По-друге, *випробування створених механізмів інформаційного впливу під час референдуму за незалежність Шотландії 2014 року*. Росія проводила аналогію між референдумом за незалежність Шотландії та псевдореферендумом у Криму. Алекс Салмонд, прем'єр-міністр Шотландії, лідер Шотландської національної партії, яка була основною політичною силою відділення, через три роки після референдуму почав вести телешоу на російському телеканалі RT.

По-третє, *етап проведення операції*, який теж можна розподілити на окремі фази: підготовчий, основний етап пропагандистської кампанії, заключний (інтерпретація результатів референдуму). На підготовчому етапі імовірно здійснене фінансування кампанії «Leave.EU», зокрема російськими внесками. Була залучена компанія «Cambridge Analytica», діяльність якої у подальшому неодноразово розслідувалася у зв'язку із незаконним отриманням даних на користувачів фейсбуку та їх використанням для створення таргетованої політичної реклами. Для ІО цей етап називається аналізом ЦА. На основному етапі проведена масова пропаганда та залякування виборців через фейкові новини та інші технології. На заключному етапі – інтерпретовано результати виборів у вигідному для Росії ключі та роздмухування євроскептицизму.

В операції можна виділити кілька операційних ліній: дії на політичній арені (корумповані політичні діячі), пропаганда в соціальних мережах, кібервійна (атаки на сайт реєстрації виборців), візуальна реклама, безпосередня робота з виборцями.

Загрозливою особливістю цієї ІО є використання технологій Big Data для аналізу ЦА і «точкового» впливу на окрему людину. Такі інформаційні кампанії (операції) важко навіть виявити, що й описано у дослідженні Керол Кадвалладр. ▣

Аналіз варіантів дій допомагає командирів і штабу:

- визначити, як можна підвищити бойові (інформаційні) можливості, збільшити ураження противника (вплив на ЦА), захистити свої сили та мінімізувати втрати (і витрати);
- наблизитися до уявлення про те, що може відбутися протягом загрозового періоду;
- передбачити можливі події;
- визначити умови та ресурси, необхідні для досягнення успіху;
- визначити місце і спосіб застосування своїх бойових (інформаційних) потужностей;
- зосередити зусилля на уявленні противника, його сильних і слабких аспектах, визначити напрямки зосередження основних зусиль, бажаний кінцевий стан;
- визначити потребу в координації для синхронізації результатів;
- визначити найбільш гнучкий варіант ймовірного протікання операції.

Аналіз варіантів дій здійснюється шляхом проведення розіграшу (англ. *War Gaming*). **Розіграш (воєнна гра)** – це спланований процес за правилами та послідовністю дій, що відображає послідовність операції. ІО – частина цього процесу. Беруть до уваги: розташування своїх підрозділів, сильні та слабкі місця; бойові та інформаційні можливості противника та ймовірний характер його дій, а також характеристику району операції. Така діяльність зосереджує увагу групи планування на кожній фазі бойових дій у логічній послідовності. Це повторний процес дії, реакції та протидії. Проведення розіграшу стимулює появу нових ідей та їх розуміння, висвітлює тактично важливі завдання та їх зв'язок з бойовими (інформаційними) можливостями.

Керівник чи начальник групи планування визначає реальний час на проведення такого процесу, впевнившись, що розрахунок часу дозволяє проводити захід.

Під час проведення розіграшу група планування вивчає порядок дій та розробляє докладніший план для визначення сильних та слабких аспектів кожного варіанта дій своїх військ. Проведення розіграшу сприяє перевірці надійності варіантів та їх удосконаленню. Керівник та група планування ІО можуть видозмінювати варіанти дій, змінювати або створювати нові через виникнення непередбачуваної ситуації, додаткового завдання.

Офіцери, що проводять розіграш, повинні:

- залишатися об'єктивними та неупередженими у своїй діяльності. Не відстоювати варіант дій тільки тому, що вони самі його сформували;
- проводити точні записи всіх недоліків та переваг кожного варіанта дій, як тільки вони стають очевидними;
- безперервно оцінювати виконання, зручність та надійність варіанту дій. Якщо під час гри наявні недоліки у варіанті дій, то він відхиляється;
- уникати висування попередніх висновків та збирати дані, щоб їх підтримати;

- не порівнювати варіанти дій під час гри; процес порівняння проводиться після проведення розіграшу.

Облік та визначення результатів. Група планування веде облік результатів розіграшу та виводить статистичні дані, на основі яких здійснює розподіл сил та засобів, синхронізує діяльність своїх підрозділів, визначає модель (шаблон, зразок) ухвалення рішення, удосконалює та затверджує стандартні (шаблонні) події, готує плани чи накази та проводить аналіз порядку дій на основі встановлених сильних та слабких місць. Для представлення послідовності ІО використовуються два методи – синхронізаційні таблиці та відображення дій на карті (Схема 3.5).

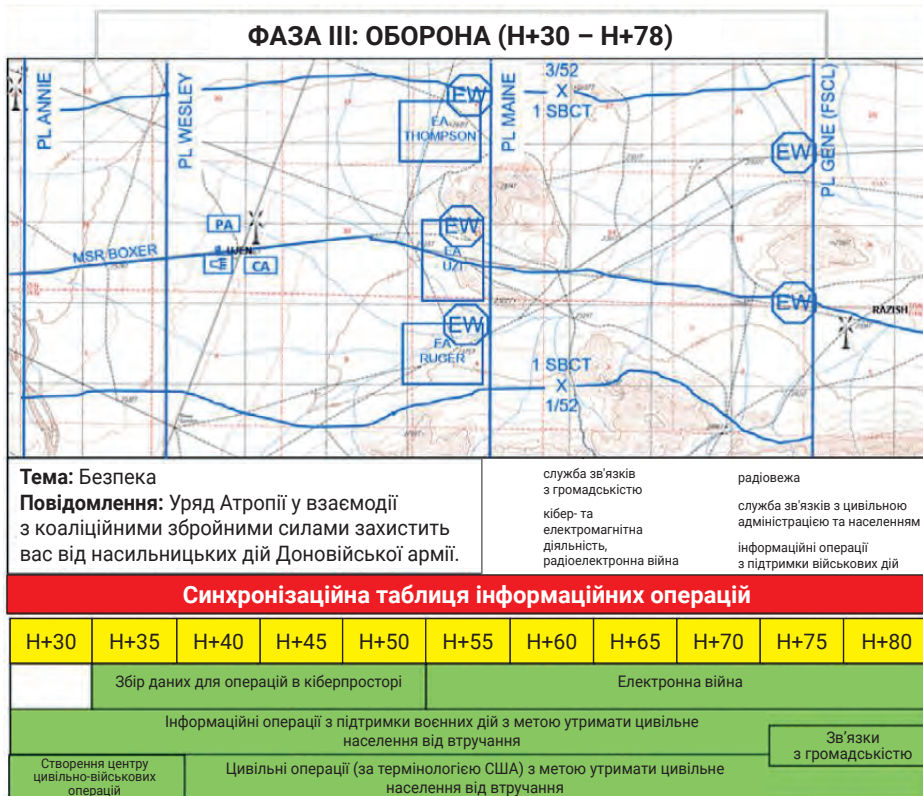


Схема 3.5. Приклад графічного оформлення рішення на інформаційну операцію з синхронізаційною таблицею

Джерело: <https://irp.fas.org/doddir/army/atp3-13-1.pdf>

У результаті розіграшу воєнних операцій багато вхідних даних для планування ІО можуть змінитися та потребуватимуть оновлення.

Звісно, у випадку ІО на карті можуть відобразитися дії у фізичному просторі (розташування підрозділів на плані міста, будівель, які необхідно охороняти; імовірних місць проведення мітингів; ключових редакцій ЗМІ, телестудій, тощо). Синхронізаційні таблиці призначені для відображення подій інформаційного впливу на певних операційних лініях та на часовій шкалі.

Четвертий етап процесу оперативного планування. Розроблення плану операції. Із затвердженням концепції починається фаза розроблення плану операції. Вона полягає у деталізації та уточненні концепції, синхронізації дій підрозділів, уточненні наявних сил інших силових структур, наданих для операції, опрацюванні структури управління, деталізації додатків до плану.

План ІО – це цілий комплект документів: текстуальний документ з описом послідовності дій, сил і засобів, які беруть участь в операції; графічний додаток на карті області (схеми міста); накази та розпорядження підлеглим підрозділам; часткові плани дій підрозділів чи дій за оперативними лініями; плани забезпечення, тощо.

П'ятий етап процесу оперативного планування. Перегляд і уточнення плану операції. Остання фаза полягає у перевірці розробленого плану операції. План може перевірятися за допомогою штабних ігор чи комп'ютерного моделювання (англ. *Wargame*). По результатах моделювання, а також при змінах обстановки вносяться відповідні зміни.



Аналіз практичного кейсу № 3.3. Інформаційні та психологічні операції Росії в Криму та на Донбасі

Інформаційно-психологічні операції Росії проти України в Криму розпочалися задовго до 2014 року. Основними ЦА для таких операцій стали: російськомовне населення півострова, військовий склад та цивільний персонал (часто громадяни України) Чорноморського флоту, ВМС України, населення України загалом. Основними меседжами були: Чорноморський флот – гарант стабільності на півострові; утиски російськомовного населення в Криму; Військово-Морські Сили України небездатні; Крим – територія без НАТО; Крим – частина Росії; Севастополь – «город славы русских моряков». Способи проведення: поширення листівок; активність проросійських партій; діяльність проросійських телеканалів; проведення мітингів та демонстрацій; святкування дня ЧФ та інші іміджеві заходи ЧФ; візити російських політиків на півострів; демонстрація сили та територіальних претензій (конфлікт з островом Тузла у 2003 р.); діяльність ЧФ загалом.

Починаючи з 2014 р. під час активної фази збройного конфлікту на Донбасі і до сьогодні, проти України працюють підрозділи ІПСО Південного військового округу ЗС Росії (Схема 3.6).

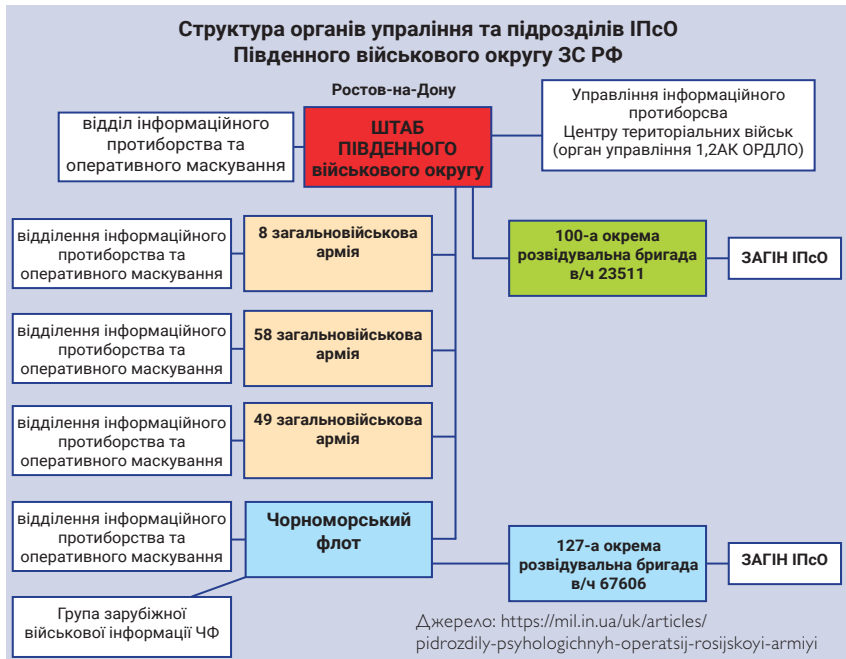


Схема 3.6. Підрозділи ІПСО Південного військового округу ЗС Росії¹

Продукція цих підрозділів (листівки) представлена на Рис.3.4. Ліворуч листівка, спрямована на залякування місцевого населення, поширення опору проведенню АТО та на мобілізацію до НЗФ ОРДЛО від імені «Правого сектору». Праворуч – класичний текст листівки, спрямованої на особовий склад ЗСУ із закликом до здачі.

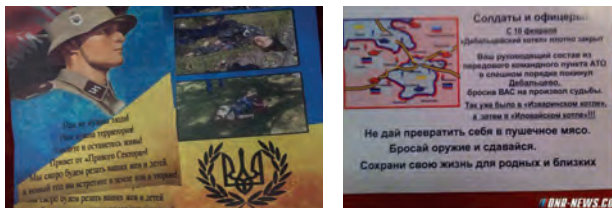


Рис.3.4. Продукція підрозділів ІПСО ЗС Росії в ході збройного конфлікту на Донбасі

Джерела:
https://mil.in.ua/wp-content/uploads/2020/06/0_tZZm9cU7HOtust3p-1.jpg,

<https://mil.in.ua/wp-content/uploads/2020/06/a2.jpg>

¹ <https://mil.in.ua/uk/articles/pidrozdiy-psyhologichnyh-operatsij-rosijskoyi-armiyi>.

Електронна війна (англ. EW). Від початку збройного конфлікту ЗС Росії почали використовувати засоби РЕБ. Неодноразово на Донбасі не лише українською розвідкою, а й спостерігачами ОБСЄ були помічені² новітні російські комплекси РЕБ «Леер-3» РБ-341В, 1А269 «Красуха-2», РБ-109А «Былина» і комплекс радіоелектронної боротьби с БПЛА «Репеллент-1». Саме за допомогою «Леер-3», в комплект якого входять 2 БПЛА «Орлан-10», що можуть імітувати базову станцію GSM зв'язку, українським бійцям надсилаються повідомлення деморалізуючого змісту (Рис. 3.5)³.

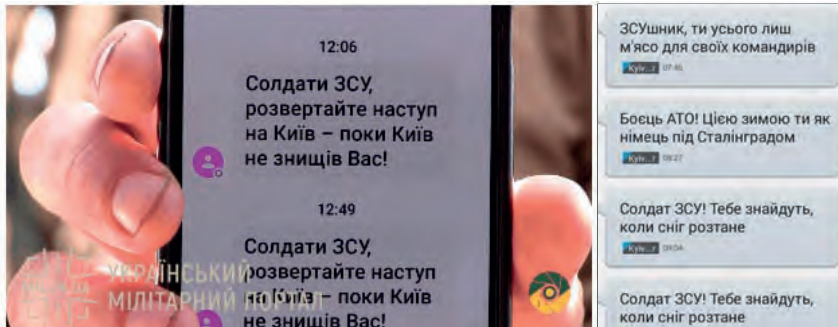


Рис. 3.5. Повідомлення деморалізуючого змісту на телефонах українських бійців

Джерело: <https://mil.in.ua/wp-content/uploads/2020/05/Skrinshoty.jpg>

Більш детальна база застосування засобів РЕБ ЗС Росії представлена на сайті InformNapalm⁴.

Операції в комп'ютерних мережах (англ. CNO). Операції в комп'ютерних мережах підтримували дії незаконних збройних формувань та введених на територію України угруповань ЗС Росії. Найбільші кампанії в період з 2014 по 2021 рр.: інформаційна кампанія на підтримку сепаратистського руху «Русская весна»; пропагандистська кампанія щодо проведення незаконних референдумів на окупованих територіях; інформаційна кампанія з підтримки мобілізації до лав НЗФ; інформаційний супровід псевдодержавних утворень так званих «ДНР» та «ЛНР»; кампанії з героїзації загиблих ватажків бойовиків (Захарченка, Мотороли, Гіві); постійно триваюча кампанія з дискредитації дій ЗСУ на Донбасі та звинувачення в жертвах серед цивільного населення; інформаційні кампанії з супроводу свят псевдодержавних утворень; інформаційний супровід роботи зі шкільною та студентською молоддю; загальна «антифашистська» кампанія; інформаційний вплив на західну ЦА (Рис. 3.6) тощо.

² <https://www.radiosvoboda.org/a/donbass-realii--reb-rossija-donbass-obse/29433661.html>.

³ <https://novynarnia.com/2017/02/02/hto-i-yak-rozsilaye-ukrayinskim-biytsyam-v-avdiyivtsi-demoralizuyuchi-sms>.

⁴ https://informnapalm.org/db/russian-aggression/#lang=ua&page=m_equip.

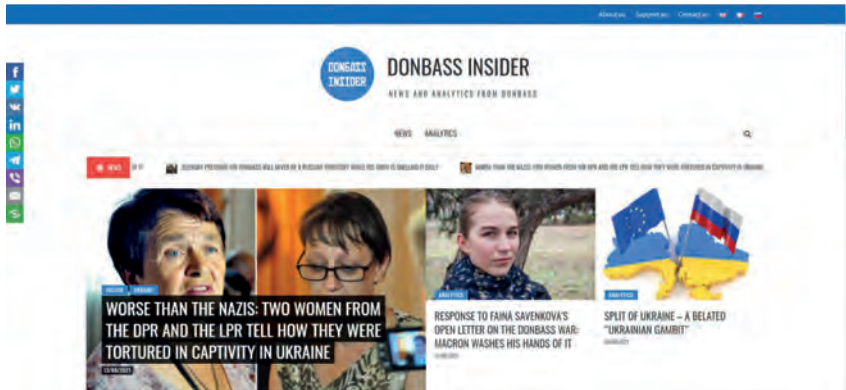


Рис. 3.6. Сайт Donbass Insider – один з інструментів кремлівської пропаганди для західної аудиторії

Джерело: <https://www.donbass-insider.com/ru/glavnoe>

Кібервійна проти України розпочалася теж задовго до 2014 р. Було кілька кампаній так званих «газових війн», з витіснення українських виробників зброї з ринку та ін. З початком протестів в Україні восени 2013 р. невідомі «хактивісти» активно дискредитували ідеї Євромайдану. З початком бойових дій та збройної агресії Росії проти України зросла кількість цілеспрямованих кібератак проти урядових сайтів, сайтів ІСБО України, неурядових організацій та ін. Вони були спрямовані на викрадення інформації, баз даних військовослужбовців та даних про озброєння та техніку військових частин. Кібершпигунство до сьогодні є постійно триваючою кампанією проти України.

У травні 2014 р. під час виборів в Україні інформаційна система «Вибори» ЦВК України була атакована. У наслідок атаки біля 20 годин програмне забезпечення давало збої у роботі. В 2015 р. кібератак зазнали низка енергетичних компаній України, в 2017 р. відбулася наймасовіша кібератака, що вразила фінансовий сектор та низку інших українських організацій. Ціла низка країн поклала відповідальність за ці дії на Росію. □

Джерела: [15; 22; 25; 26]



Психологічні операції. Особливості їхнього планування та проведення

ПО – складова ІО. Розподіл ІО та ПО є суто технологічним, має на меті стандартизацію термінології з партнерами з НАТО, оскільки розділити власне інформацію та її вплив на психіку і поведінку людини досить складно. Завдання та засоби ПО мають допоміжну функцію під час виконання завдань бойових (миротворчих, стабілізаційних) операцій (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Завдання та засоби психологічних операцій у війні (збройному конфлікті)

Тип збройного конфлікту	Завдання, що вирішуються під час бойових (стабілізаційних, миротворчих) дій	Засоби (інформаційні продукти), що використовуються в ПО
Війна	<ul style="list-style-type: none"> • перемогти противника; • добитися виводу окупаційних військ; • відновити державний суверенітет та контроль над окупованими (анексованими) територіями 	<ul style="list-style-type: none"> • гучномовці; • листівки, що розповсюджуються різними засобами; • теле- та радіопередачі; • face-to-face комунікація; • повідомлення на мобільні телефони; • інтернет-комунікація
Збройний конфлікт	<ul style="list-style-type: none"> • припинити зовнішню агресію противника; • роззброїти незаконні збройні формування; • передати владу місцевій адміністрації 	<ul style="list-style-type: none"> • інформаційні буклети; • телевізійні ролики; • інтернет-комунікація (особливо соціальні мережі); • листівки
Миротворчі операції	<ul style="list-style-type: none"> • припинити конфлікт; • сприяти встановленню миру; • готувати силові структури сектору безпеки і оборони країни 	<ul style="list-style-type: none"> • газети; • журнали; • комікси; • постери; • довідники; • буклети; • інтернет-комунікація

Процес планування та проведення ПО має свої особливості. Згідно зі статутами ЗС США [8] процес ПО має 7 етапів.

Перший етап. Планування. Під час першого етапу визначається мета (їх може бути кілька) ПО (англ. *Psychological Operations Objectives – POs*) та допоміжні цілі (англ. *Supporting Psychological Operations Objectives – SPOs*), а також критерії їх досягнення. Диференціюється потенційна ЦА (англ. *Potential Target Audiences – PTAs*). Мета ПО визначається на основі задуму командувача на проведення воєнних операцій (стабілізаційних, миротворчих, ін. дій). У випадку інформаційних кампаній мета та допоміжні цілі можуть визначатися самостійно. Послідовність планування ПО детермінована загальною послідовністю оперативного планування (для оперативного рівня), що описана вище для ІО, або процесу ухвалення рішення, прийнятому в ЗС США і адаптованому в ЗСУ тактичному рівні.

Другий етап. Аналіз цільових аудиторій. Аналіз ЦА (англ. *Target Audience Analysis – TAA*) полягає в ретельному вивченні та виборі груп людей (противника, цивільних осіб) та методів і способів впливу на них з метою змінити їх поведінку таким чином, щоб це сприяло досягненню мети воєнної операції. Від якості аналізу ЦА залежить подальший успіх ПО. У процесі такого аналізу опрацьовується робочий лист аналізу ЦА (англ. *Target Audience Analysis Work Sheet – TAAW*).

Третій етап. Опрацювання серії інформаційних продуктів. Серія охоплює всі інформаційні продукти та дії, створені та призначені для зміни поведінки однієї ЦА.



Аналіз практичного кейсу № 3.4. Психологічні операції під час війни в Перській затоці 1990-1991 рр.

Особливості планування. Планування ПО розпочалося негайно після іракського вторгнення в Кувейт. Група планування ПО складалася з військового та цивільного персоналу від USCENTCOM (Центральне командування США), SOCOM (Командування сил спеціальних операцій) та 4-ої групи ПО (Airborne). На початку серпня 1990 р. було створено штаб USCENTCOM на авіабазі MacDill, Флорида. Ця група стала ядром штабної секції планування та управління ПО, розгорнутої згодом у Саудівській Аравії.

Розроблення серії інформаційних продуктів. Операції з розповсюдження листівок, радіопередачі та використання гучномовців планувалися в спільних серіях і це поєднання стало ключем до успіху ПО. Під час операції розповсюджено 29 млн листівок, із 33 різними меседжами. Як засоби доставки використовувалися літаки MC-130, HC-130, A-6, F-16, B-52 та артилерія.

Виготовлення листівок. Тематика листівок спочатку стосувалася миру та мирного співіснування. Звісно, вона враховувала особливості іракської культури. Інтенсивність повідомлень зростала з розвитком подій до 15 січня 1991 р. З початком операції «Буря в пустелі», в листівках іракським бійцям пропонувалося відмовитися від застосування зброї та здатися в полон (Рис. 3.7). Листівки також попереджали про нанесення бомбостурмових ударів. Інтерв'ю з іракськими полоненими підтвердили результативність операцій з листівками.



Рис. 3.7. Зразок листівки, що застосовувалася під час війни у Перській затоці

Джерело: <http://www.psywarrior.com/V26.html>

Планування та зміст радіопередач. «Голос затоки» – це радіомережа сил коаліції, яка транслювалася з наземних та авіаційних передавачів 18 годин на день протягом 40 днів. Радіосценарій готувався щодня і включав новини, протидію іракській пропаганді та дезінформації та заклики до іракців не чинити опір, а дезертирувати з поля бою і здаватися в полон.

Використання гучномовців. Групи ПО з гучномовцями ефективно використовувалися на всьому театрі бойових дій. Кожна бойова бригада мала такі придані групи. Більшу частину з 66 груп склали представники армійського резерву. Команди гучномовців супроводжували підрозділи до Іраку та Кувейту, передавали підготовлені повідомлення про капітуляцію. Повідомлення передавалися арабською мовою та були розроблені багатонаціональними командами. Ці повідомлення були подібні до надрукованих на листівках. Іракських солдатів заохочували до здачі в полон, їх попереджали про майбутні обстріли і нагадували, що до них поставляться гуманно і справедливо. Багато ворожих військовополонених згадували про те, що чули гучномовець і здалися коаліційним силам, тому що боялися більшого бомбардування. □

Джерела: [13; 14; 23; 28]

Четвертий етап. Розроблення та оформлення інформаційних продуктів. Протягом цього етапу розробляються всі інформаційні продукти для ПО. Важливо, щоб вони вдало поєднувалися один з одним у серії. Також на цьому етапі узгоджуються всі методики перевірки розроблених матеріалів (анкетування, тестування на контрольних групах та ін.) як перед застосуванням, так і в процесі ПО.

П'ятий етап. Затвердження рішення на ПО. Рішення на ПО затверджується одночасно та узгоджується з рішенням про бойові дії та Ю. Розроблені серії інформаційних продуктів і послідовність їх застосування синхронізується з іншими діями в інтересах виконання завдання старшого начальника.

Шостий етап. Виготовлення, постачання та розповсюдження інформаційних продуктів. Інформаційні продукти (відеосюжети, радіопередачі, листівки, постери та ін.) після їх затвердження виготовляються та постачаються до тих підрозділів ПО, які безпосередньо будуть застосовувати. Інформаційні продукти поширюються серед обраних ЦА (Рис. 3.8, 3.9). Під час цього проводиться перевірка, наскільки їх вплив відповідає задуму.



Рис. 3.8. Спорядження агітаційного снаряду з листівками програми СБУ «На тебе чекають вдома»

Джерело: Приватні фото. Надруковані з дозволу правовласника.



Рис. 3.9. Плакати та відеосюжети в межах програми СБУ
«На тебе чекають вдома»

Джерела: <https://www.ukrinform.ua/rubric-donechchina/2033477-cergovij-dnrivec-zdavsa-po-programi-povernis-dodomu.html>,

<https://suspilne.media/186145-trivae-konkurs-na-nazvu-u-selisi-na-doneccini-stvorili-skilne-telebacenna>

Сьомий етап. Оцінювання результативності. Оцінювання результативності інформаційних продуктів відбувається безперервно протягом ПО на підставі розроблених критеріїв. У підрозділах ПО спостерігають за змінами поведінки ЦА та на підставі якісних та кількісних оцінок сприяють удосконаленню та модифікації інформаційних продуктів задля досягнення найкращого результату.

При оцінюванні результативності ПО (іО) важливо керуватися критеріями оцінювання ефективності (англ. *Measures of Effectiveness – MOEs*), опрацьованими ще на стадії планування. Нехтування оцінюванням результативності ПО (іО) призводить до спотворення самої ПО (іО) і недосягнення мети операції. Часто при оцінюванні результативності впливу на ЦА обирають кількість інформаційних продуктів (розміщених плакатів, поширених листівок, продемонстрованих відеосюжетів), а не оцінку зміни поведінки ЦА⁵. Обираючи критерії оцінювання, можна керуватися принципами, сформульованими на 2-му європейському саміті під егідою Міжнародної асоціації з оцінювання комунікацій (АМЕС). Організації і піарні асоціації підписали декларацію, у якій зафіксували сім принципів:

- важливо фіксувати мету комунікації і ступінь її досягнення;
- варто оцінювати досягнені результати, а не вимірювати комунікативну продукцію;
- вплив на кінцеві результати може і повинен вимірюватися у всіх випадках, де це можливо;
- медійні продукти потрібно оцінювати якісно і кількісно;
- рекламні можливості не є еквівалентними можливостям піару;
- ефективність соціальних медіа може і повинна бути оціненою;

5 Навіть ефективність використання гучномовців потрібно оцінювати. Автору розділу описували випадок трансляції для бойовиків ТОТ в АТО пісні українського гурту «Телері» «У верблюда два горба, / у Укропа два раба, / а у псковського десанта / ни таблички, ни гроба». Після тривалої періодичної трансляції бойовики через переданий телефон попросили не вмикати трансляцію, оскільки їх російські куратори дуже від неї злилися. Навзамін зобов'язалися попереджувати українських бійців про обстріли їх позицій. Результат такого психологічного впливу – явна зміна поведінки ЦА.

- прозорість і відтворюваність є найпершими вимогами до показників ефективності.

Сучасні ЗМІ часто мають власні інструменти кількісного оцінювання інформаційного впливу. Кількість переглядів сторінки, підписників акаунту, лайків, поширень матеріалу, підписників стрічки новин дають певну проміжну інформацію для оцінювання ефективності ПО (ІО). Проте, і кількісні, і якісні критерії потрібно обирати такі, які б безпосередньо описували зміни поведінки ЦА (кількість бойовиків, які скористалися програмою «На тебе чекають вдома» помісячно (щорічно); кількість звернень до поліції з повідомленням про злочин (теракт), що готується; кількість зданої зброї; кількість бійців, які здалися в полон скориставшись листівкою-перепусткою).

Психологічні (інформаційні) операції (кампанії) є одним з ефективних інструментів стратегічних комунікацій задля досягнення цілей держави як на стратегічному, так і на оперативному та тактичному рівнях. Від античних часів і до тепер вони супроводжували воєнні кампанії держав та полководців минулого. Цей інструмент і сьогодні доцільно застосовувати не лише для введення противника в оману в розумінні Сунь-Цзи⁶, а й (у вигляді) інформаційних кампаній для реалізації державної політики у сфері безпеки і оборони та поза нею.



Покликання на законодавчі та доктринальні документи України та країн НАТО з питань інформаційних та психологічних операцій

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо Сил спеціальних операцій Збройних Сил України», зі змінами, № 912-IX від 17.09.2020. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-19#Text>.

Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», зі змінами, № 681-IX від 04.06.2020. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

MC 0422 / 6. NATO Military Policy on Information Operations – Draft, 2018. URL: https://shape.nato.int/resources/3/images/2018/upcoming%20events/MC%20Draft_Info%20Ops.pdf.

AJP-3.10. Allied Joint Doctrine for Information Operation, 2009. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-IO.pdf>.

⁶ «Війна – це шлях обману. Тому, якщо ти й можеш що-небудь, показуй противнику, ніби не можеш. Якщо ти й користуєшся чим-небудь, показуй йому, ніби ти цим не користуєшся; хоч би ти перебував близько, показуй, ніби ти далеко; хоч би ти й перебував далеко, показуй, ніби ти близько; замануй його вигодною; доведи його до розладу та бери його; якщо у нього все повно, будь напоготові; якщо він сильний, ухиляйся від нього; викликавши в нього гнів, доведи його до стану розладу; вдавши сумирність, виклич у ньому бундючність; якщо його сили свіжі, втомі його; якщо у нього дружні воїни, роз'єднай; нападай на нього, коли він не готовий; виступай, коли він не чекає». (Сунь-Цзи. Мистецтво війни. Київ: Арії, 2014. 128 с.)

AJP-3.10.1(A). Allied Joint Doctrine for Psychological Operations, 2007. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-PSYOPS.pdf>

ATP 3-13.1. The Conduct of Information Operations, 2018. URL: <https://irp.fas.org/doddir/army/atp3-13-1.pdf>.

JP 3-13. Information Operations, 2014. URL: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_13.pdf.

JP 3-13.2. Psychological Operations, 2010. URL: <https://irp.fas.org/doddir/dod/jp3-13-2.pdf>.



Література

1. Бухарин С. Н., Цыганов В. В., Бочкарева Ю. Г. Концепция планирования информационной операции. *Информационные войны*, 2013. № 1 (25). С. 32-40.
2. Горбулін В., Додонов О., Ланде Д. Інформаційні операції та безпека суспільства: загрози, протидія, моделювання: монографія. Київ: Інтертехнологія, 2009. 164 с.
3. Гузенко Т., Федорів Т., Руденко О., Святненко В. Інформаційний супровід соціальних ініціатив Президента України: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.
4. Гуцуляк Д. Досвід роботи мобільних прес-груп Міністерства оборони України в контексті протидії інформаційній агресії Росії на Донбасі. *Інформаційний вимір гібридної війни: досвід України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: НУОУ, 2017. С. 32-34. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/zbirn-gibr-mizhn-konf.pdf>.
5. Доктрина зі стратегічних комунікацій № ВКП 10-00(49).01 від 20.10.2020, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України.
6. Литвиненко О. Інформаційні впливи та операції. Теоретико-аналітичні нариси. Київ: НІСД, 2003. 240 с.
7. Наказ Міністерства оборони України «Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України» № 612 від 22.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>.
8. Петрик В. М. Сутність і особливості проведення спеціальних інформаційних операцій та акцій інформаційного впливу. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки і оборони*. 2009, № 3 (6). С. 71-75.
9. Joint Information Operations Planning Handbook. Joint Command, Control and Information Warfare School, Joint Forces Staff College, 2003. 206 p.
10. Military Strategic Communication in Coalition Operations: A Practitioners Handbook. (MilStratCom Handbook) Draft Version 0.3, 09 December 2016. URL: <https://info.publicintelligence.net/MCDC-MilStratComHandbook.pdf>.



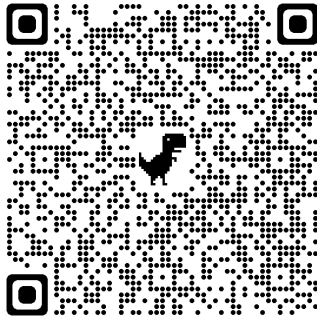
Джерела кейсів

11. Барабанов М., Лавров А., Целуйко В. Танки августа. Москва: Центр анализа стратегий и технологий, 2009. 144 с. URL: http://cast.ru/files/the_tanks_of_august_sm.pdf.
12. Гапесва О. Інформаційні операції в Інтернет-середовищі як складова російсько-грузинської війни 2008 р. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2017. № 4 (353). С. 113-121. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/13186/1/23.pdf>.
13. Матеріали сайту *Psywarrior* щодо війни у Перській затоці. URL: <http://www.psywarrior.com>.
14. Романовський Я. Інформаційно-психологічне забезпечення операцій у зоні Перської затоки (1990-1991 рр.). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2010. № 670. С. 183-187. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/ntb/8294/28.pdf?sequence=&isAllowed=y>.
15. Склярєвська Г. Информационно-психологическая война: чего Россия хочет добиться в Украине с помощью пропаганды, и есть ли у Украины оружие защиты. *Портал «Детектор мегіа»*, 27.08.2015. URL: <https://ms.detector.media/tip-intervyu/post/14056/2015-08-27-yformatsyonno-psykholohycheskaya-voyna-chego-rossyya-khochet-dobytsya-u-ukrayne-s-pomoshchyu-propagandy-u-est-ly-u-ukrayny-oruzhye-zashchyty>.
16. Талавера О., Городніченко Ю., Фарм Т. Twitter до Brexit доведе: російські twitter-боти намагались вплинути на британський референдум. *Блог Вокс Україна*, 20.11.2017. URL: <https://voxukraine.org/twitter-do-brexit-dovede-rosijski-twitter-boti-namagalis-vplnuti-na-britanskij-referendum>.
17. Beehner L., Collins L., Ferenzi S., Person R., Brantly A. Analyzing the Russian Way of War: Evidence from the 2008 Conflict with Georgia. West Point: Modern War Insitute, 2018. 98 p. URL: <https://mwi.usma.edu/wp-content/uploads/2018/03/Analyzing-the-Russian-Way-of-War.pdf>.
18. Cadwalladr C. Facebook's Role in Brexit – and the Threat to Democracy. TED, 2019. URL: https://www.ted.com/talks/carole_cadwalladr_facebook_s_role_in_brexit_and_the_threat_to_democracy/transcript#t-709.
19. Data, Democracy and Dirty Tricks. Watch all of Channel 4 News' Investigations. *Both Cambridge Analytica – the British Data Firm Linked to Trump's win – and the Brexit Campaign*, 2019. URL: <https://www.channel4.com/news/data-democracy-and-dirty-tricks-cambridge-analytica-uncovered-investigation-expose>.
20. DeKraker A., Hinen C., Iatauro B., Barensse P. The Russo-Georgian War: Russian Influence. *Blog Small Wars Journal*, 02.14.2021. URL: <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/russo-georgian-war-russian-influence>.
21. Hollis D. Cyberwar Case Study: Georgia. *Blog Small Wars Journal*, 2008. URL: <https://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/639-hollis.pdf>.
22. Information and Psychological Russian Operations Target Relations between Poland and Ukraine. *Euromaidan Press*, 2020. URL: http://euromaidanpress.com/2020/11/07/information-and-psychological-russian-operations-target-relations-between-poland-and-ukraine/#google_vignette.
23. Jones J. B., Summe J. N. Psychological Operations. *Desert Shield, Desert Storm and Urban Freedom Landpower Essay Series*, 1997. № 97-3. P. 1-9. URL: <https://www.ausa.org/sites/default/files/lpe-97-3-psychological-operations-in-desert-shield-desert-storm-and-urban-freedom.pdf>.

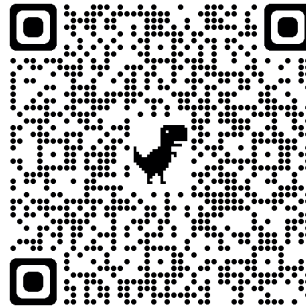
24. Kurdadze D., Kintsurashvili T. Russian Propaganda During and after the August 2008 War, 06.08.2018. URL: <https://www.mythdetector.ge/en/myth/russian-propaganda-during-and-after-august-2008-war>.
25. Mariner. Підрозділи психологічних операцій російської армії. Портал MIL.IN.UA, 18.05.2020. URL: <https://mil.in.ua/uk/articles/pidrozidily-psyhologichnyh-operatsij-rosijskoyi-armiyi>.
26. Perry B. Non-Linear Warfare in Ukraine: The Critical Role of Information Operations and Special Operations. *Blog Small Wars Journal*, 14.08.2015. URL: <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/non-linear-warfare-in-ukraine-the-critical-role-of-information-operations-and-special-opera>.
27. White S. P. Understanding Cyberwarfare: Lessons from the Russia-Georgia War, 03.20.18. URL: <https://mwi.usma.edu/understanding-cyberwarfare-lessons-russia-georgia-war>.
28. Whitenack P. A. An Analysis of Gulf War Psyops and Their Applicability to Future Operations. *Blog Global Security.org*. URL: <https://www.globalsecurity.org/military/library/report/1993/WPA.htm>.



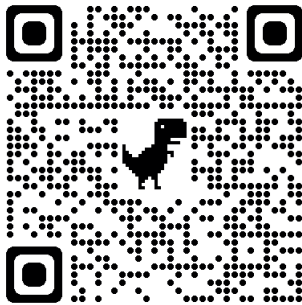
Що подивитися



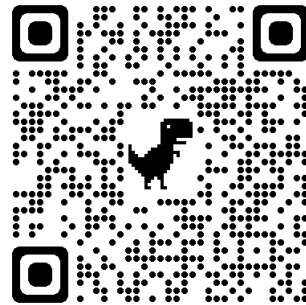
Біла книга ІО



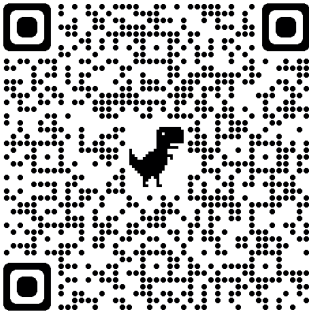
Про тонкощі ІО



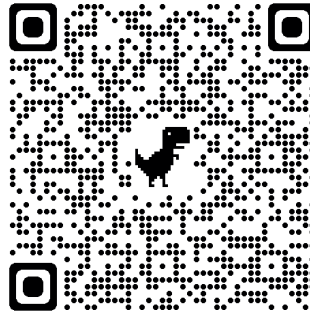
ІО проти НАТО



Російсько-грузинська інформаційна
війна



Брексіт та ІО



Роль компанії «Кембрідж Аналітика»
у визначенні цілей і наративів
політичної реклами

РОЗДІЛ 4.

ЦИВІЛЬНО-ВІЙСКОВЕ СПІВРОБІТНИЦТВО

Основні поняття розділу

Цивільно-військове співробітництво (ЦВС) – системна, планомірна діяльність ЗСУ та інших складових сил оборони: командувачів (командирів), начальників, органів військового управління, штабів усіх рівнів, військових частин (підрозділів) та / або військовослужбовців для взаємодії з об'єктами цивільного середовища з метою створення сприятливих умов для виконання визначених для них завдань з використанням військових та невійськових сил та засобів [1].

Цивільно-військова взаємодія – основна функція ЦВС. Полягає у спільній, цілеспрямованій, організованій та безперервній діяльності командувачів (командирів), начальників, їх заступників, органів військового управління, штабів, структур ЦВС, спрямованій на встановлення та підтримання зв'язків з об'єктами цивільного середовища на рівні, що забезпечує успішне виконання військами (силами) визначених завдань [1].

Цивільне середовище – сукупність об'єктів (та взаємовідносини між ними), які розташовані (діють) на певній території і не входять до структури ЗСУ чи Міністерства оборони України або інших складових сил оборони, що не належать до об'єктів військового призначення [1].

Групи ЦВС – це підрозділи (тимчасово створені та штатні підрозділи військових частин), призначені для координації та практичного виконання заходів ЦВС, сприяння, у межах своєї компетенції, керівному складу органів військового управління та військових частин Збройних Сил України в організації та підтриманні відносин з цивільним населенням, місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, правоохоронними органами, міжнародними та неурядовими організаціями, засобами масової інформації в зоні (районі) ведення операції (бойових дій) (наказ ГШ ЗСУ від 06.04.2019 № 140).

Підрозділ ЦВС – загальновійськовий підрозділ, який підтримує діяльність певного військового формування. Він може бути розгорнутий на рівні взводу, роти або батальйону залежно від спроможності нації (країни) [24].

Система ЦВС – сукупність суб'єктів (органів, сил, засобів) ЗСУ, інших складових сил оборони, об'єктів цивільного середовища (далі – ОбЦС) та технологій впливу на них з метою створення умов для успішного виконання завдань військами (силами). До об'єктів цивільного середовища належать: цивільне населення, його потреби та рівень їх задоволення, громадські організації (зокрема, охоронної діяльності), міжнародні та неурядові організації, система і структура влади, правоохоронні органи, суспільні відносини та конфлікти (політичні, економічні, соціальні, етнічні), виробнича сфера та трудові відносини, інфраструктура забезпечення життєдіяльності та техногенно небезпечні об'єкти, транспортна, торгівельна мережі, банківська система, культура та ментальні особливості регіону (традиції, звичаї), релігійні організації та взаємовідносини між ними, об'єкти інформаційної сфери та інформаційне середовище загалом [1].

Оцінювання цивільного середовища – збирання, аналіз, узагальнення інформації про стан цивільного середовища та визначення його впливу (загалом або його окремих чинників) на виконання військами (силами) завдань у визначеному районі (регіоні) у конкретний період часу [1].

Підтримка цивільного середовища (об'єктів цивільного середовища) – спільні, узгоджені та скоординовані за метою, місцем і часом дії військ (сил), спрямовані на відновлення порушених спроможностей об'єктів цивільного середовища для забезпечення успішного виконання завдань військами (силами) [1].

Планування ЦВС – процес, що включає комплекс заходів щодо визначення послідовності, термінів, способів проведення ЦВС військами (силами) під час виконання оперативних (бойових) завдань, розподілу сил і засобів ЦВС за районами, напрямками дій та завданнями, організації управління, взаємодії (у тому числі цивільно-військової) та забезпечення ЦВС, а також розроблення оперативних (бойових) документів за напрямком ЦВС [1].

ЦВС під час застосування військ (сил) – діяльність командувачів (командирів), начальників, органів військового управління, штабів всіх рівнів, військових частин (підрозділів) та /або військовослужбовців, яка за допомогою сукупності заходів та технологій впливу на цивільне середовище спрямована на зменшення негативного впливу об'єктів цивільного середовища на війська (сили) та негативних наслідків ведення бойових дій на цивільне середовище [1].

Внутрішньо переміщені особи (ВПО) – це люди, які залишили свої домівки, рятуєчись від небезпеки, але не перетнули міжнародний кордон, а залишились на території рідної країни. ВПО перебувають під законним захистом свого уряду. Вони зберігають усі права та захист відповідно до міжнародного законодавства з прав людини [4].

Управління цивільно-військового співробітництва (УЦВС) – орган ЗСУ, що був створений у 2015 році для координації взаємодії силових структур з місцевою владою, бізнесом та міжнародними організаціями для розв'язання проблем цивільного населення у зоні збройного конфлікту на сході України.



Цивільно-військове співробітництво. Загальні положення

Вплив бойових операцій на цивільне середовище

Цивільні особи є мимовільними учасниками бойових дій. 100% евакуація місцевого населення з операційної зони неможлива. Біженці та ВПО можуть призвести до серйозних змін у проведенні операцій. Евакуація і контроль за самостійною евакуацією цивільних осіб із зони конфлікту є одним із завдань військових сил, яке потребує значних ресурсів. Це потрібно враховувати при плануванні операцій.

Противник може використати цивільне населення як заручників або руйнуванням цивільної інфраструктури навмисне викликати дестабілізацію обстановки і масові заворушення. На контрольованій території противник як фактор дестабілізації може використати етнічні, мовні, релігійні, культурні та інші відмінності груп населення.

Інтенсивні бойові дії можуть призвести до тимчасової недоступності для місцевого населення елементарних послуг життєзабезпечення (водопостачання, електрика, доступ до торговельних закладів, тощо). Командувачі (командири) повинні враховувати ці аспекти з найперших стадій планування операції та передбачати тимчасове розв'язання цих проблем військовими підрозділами (підрозділів ЦВС) та якнайшвидше передавання цих функцій місцевій владі та іншим ОбЦС.

Співробітники (підрозділи) ЦВС на різних стадіях операції можуть займатися широким спектром питань від антикризового управління (евакуація, укриття та забезпечення життєдіяльності місцевого населення) на стадії інтенсивних бойових дій до відновлення місцевої інфраструктури, розподілу гуманітарної допомоги і підтримки місцевої влади на стадії переходу до мирного часу.



Аналіз практичного кейсу № 4.1. Евакуація місцевого населення Дебальцевого. Організація ЦВС. Перешкоджання евакуації бойовиками

Дебальцеве – місто у Горлівському районі Донецької області. Контролюється незаконними збройними формуваннями «ДНР» з 19 лютого 2015 р. Входить до переліку населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не виконують свої повноваження. На 2014 р. населення становило біля 25 тис осіб [15]. З 24 липня 2014 р. в місті та на його околицях розпочалися активні бойові дії, внаслідок яких руйнувань зазнали житлові будинки та центральний ринок. 29 липня ЗСУ звільнили місто від незаконних збройних формувань, які контролювали Дебальцеве з квітня 2014 р. Із серпня місто неодноразово зазнавало атак з боку терористів, а також руйнувань від обстрілів з установок БМ-21 «Град», артилерії тощо.

Виконуючи окремі завдання ЦВС у районі Дебальцевого в Ольховатці, місцевим жителям допомагали танкісти 17-ї танкової бригади й волонтери. Вони привозили продукти, медикаменти. Воду в місто привозили у цистернах.

У січні-лютому 2015 р. після відносного затишшя поновилися бої за Дебальцеве й околиці. Внаслідок активізації обстрілів та відсутності систем життєзабезпечення інфраструктури міста з Дебальцевого розпочалася евакуація мешканців, які до цього перехувалися в підвалах та бомбосховищах.

Співробітники МНС, Мінсоцполітики, Апарату Президента і місцевих облдержадміністрацій не завжди встигали вивозити людей. До питання евакуації приєдналися волонтери. «Були готові прийти на допомогу військовослужбовці батальйону імені генерала Кульчицького та, звісно, сіміки¹», – згадує волонтер Наталія Воронкова [23]. Два тижні вони вивозили мирних жителів із Дебальцевого, Миронівського, Світлодарська і Чорнухиного. У Соледарі працював Спільний центр

1 Слово «сімік» походить від англійської CIMIC (Civil-Military Cooperation). У тексті означає військово-службовця підрозділів цивільно-військового співробітництва (ЦВС) ЗСУ.

з контролю та координації питань припинення вогню та стабілізації лінії розмежування сторін (СЦКК). Волонтери звернулися до СЦКК з проханням організації «зеленого коридору» для евакуації місцевого населення. Було написано звернення до ОБСЄ, Червоного Хреста, ООН. Допомогали всі – очільник Донецької області генерал армії Олександр Кіхтенко, співробітники МНС, солдати та офіцери армії і МВС. Військові допомогли з пальним.

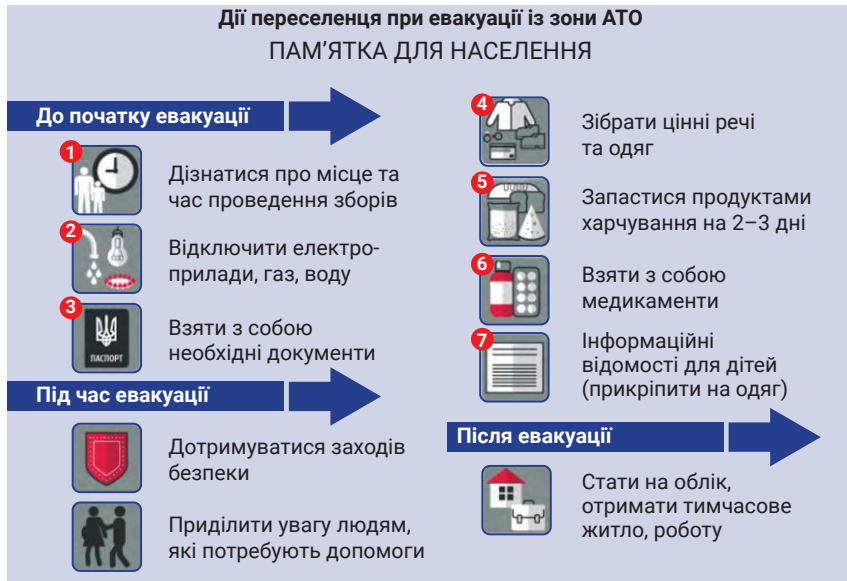


Схема 4.1. Пам'ятка для населення в разі евакуації із зони АТО

Джерело: <http://oblzdrav.zp.ua/medichna-dopomoga-pereselentsyam/evakuatsiya-iz-zoni-ato>

Майор Ігор Піка з грудня 2014 р. до лютого 2015 р. виконував обов'язки офіцера групи ЦВС. Завдань групи ЦВС було безліч: розвезення харчів та ліків для місцевого населення, вивезення тіл загиблих військовослужбовців, багато іншого. Своїм головним досягненням майор Ігор Піка вважає організацію евакуації з палаючого Дебальцевого мирних мешканців [20]. Тоді у місто зайшли пасажирські автобуси. Людей вивозили на два боки: охочі могли податися на тимчасово не підконтрольні Україні території або ж у бік Слов'янська та Краматорська. 6 лютого 2015 р. «зеленим коридором» із Дебальцевого вивезли понад 800 мирних жителів.

Загалом протягом безперервних бойових дій у Донецькій та Луганській областях місцеве мирне населення, яке виявляло бажання залишити зони збройних сутичок, стикалося з різними формами спроб бойовиків ТОТ обмежити їх евакуацію на підконтрольні Україні території. **Зокрема, ідеться про:**

1. Намагання запобігти виїзду мирного населення із зони бойових дій (через фізичне перешкоджання та / або залякування). Особливих розмахів це явище набуло влітку 2014 р. щодо дітей, позбавлених батьківського піклування та опіки.

2. Артилерійський та стрілецький обстріл місць, місця збору мирного населення для подальшої евакуації.

3. Артилерійський обстріл, а також обстріл зі стрілецької зброї колон автотранспорту з мирними мешканцями під час евакуації в «гуманітарному коридорі» (або в умовах неоголошеного «гуманітарного коридору»).

4. Демотивація людей, які прагнули виїхати, через залякування або насильницьке відчуження нерухомого майна (мовою НЗФ — «націоналізація»), що належить тим, хто виїхав; оголошення переміщених осіб «зрадниками» «молодих республік».

5. Вимагання грошей за можливість залишити зону бойових дій.

6. Незаконне відчуження транспорту для евакуації мирного населення, що належить волонтерам [18]. □

ЦВС охоплює широкий спектр питань співіснування ІСБО та цивільного світу. Розрізняють ЦВС в мирний час та при проведенні операцій. В цьому посібнику розглянуто лише ЦВС під час проведення операцій.

Принципи цивільно-військового співробітництва [24]:

- розуміння цивільного середовища, мети і завдань ОбЦС. Повага до їх автономії у прийнятті рішень у поєднанні з обміном інформацією та координацією дій;
- залучення ОбЦС до активної комунікації;
- взаємна повага, довіра, прозорість дій, знання культурних та інших особливостей регіону;
- використання цивільних експертів у місії;
- сприяння місцевій владі та розбудові можливостей місцевого розвитку;
- узгодженість дій всіх акторів ЦВС;
- дії в межах місії, владних повноважень та юридичних норм.

ЦВС має наступні основні функції:

- цивільно-військовий зв'язок;
- підтримка дій військових сил в операції.

У межах першої функції структури ЦВС мають встановлювати та підтримувати зв'язки з невійськовими суб'єктами ЦВС, сприяти взаємодії, гармонізації, обміну інформацією та підтримці узгодженого або інтегрованого планування та проведення операцій. Стійкий та вчасно встановлений зв'язок буде надійною частиною процесу планування та реалізації обох інших основних функцій ЦВС.

Дії військових в операційній зоні можуть залежати від ресурсів цивільних організацій та інформації із цивільних джерел. Тому військові контингенти потребуватимуть невійськової підтримки і координації зусиль з метою унеможливити зрив чи збій операції унаслідок втручання цивільних акторів. *Підтримка дій військових сил в операції* включатиме дії щодо: збирання, оцінювання та повідомлення інформації про цивільне середовище; виявлення та оцінювання цивільних факторів, що

впливають на планування операції; виявлення впливу воєнних операцій на цивільне населення; мінімізації впливу наслідків бойових дій на цивільне середовище; сприяння відкритості та прозорості при взаємодії з ОбЦС; інформування населення в операційній зоні відповідно до комунікаційних наративів в межах стратегічних комунікацій; полегшення доступу до невійськових ресурсів.

У межах *третьої функції* заходи проводяться у тому випадку, якщо внаслідок такої діяльності зміна цивільного середовища сприятиме виконанню завдань воєнної операції. Такими заходами можуть бути: надання інформації, персоналу, матеріалів, засобів зв'язку, проведення спеціальних експертиз, навчання та ін.



Суб'єкти ЦВС

Міжнародні організації, що працюють в Україні

Організація об'єднаних націй (ООН) у своїй резолюції № 68/262 від 27 березня 2014 р. підтверджує визнання територіальної цілісності України «у міжнародно визнаних кордонах». Ця резолюція «закликає всі держави, міжнародні організації та спеціалізовані установи не визнавати ніяких змін статусу Автономної Республіки Крим та міста Севастополя на підставі зазначеного референдуму і утримуватися від будь-яких дій або поведінки, що можуть бути інтерпретовані як визнання будь-якої зміни статусу». ООН бере участь у гуманітарних, миротворчих, політичних місіях і операціях по всьому світу. Низка управлінь, департаментів, програм і фондів ООН мають своє представництво та ведуть діяльність в Україні.

Управління з координації гуманітарних справ (УКГС) координує гуманітарні заходи для забезпечення надання допомоги та захисту постраждалим унаслідок кризи людям, яким вони необхідні. Управління працює над подоланням перешкод у наданні гуманітарної допомоги постраждалим унаслідок криз людям та відіграє провідну роль у мобілізації допомоги та ресурсів гуманітарної системи. Координує програму «Humanitarian Response» [13]. У 2021 р. УКГС [11] планувало спрямувати гуманітарну роботу на проведення низки секторальних заходів, що відповідають трьом ключовим стратегічним цілям:

1. Надання термінової надзвичайної допомоги та забезпечення доступу до необхідних послуг для 1, 9 млн постраждалих унаслідок збройного конфлікту людей (зокрема 189 тис ВПО), становище яких загострилося через COVID-19.

2. Реагування на потреби у сфері захисту і посилення захисту прав 1,5 млн постраждалих унаслідок конфлікту людей, зокрема 189 тис ВПО, згідно з міжнародними нормами та стандартами.

3. Забезпечення реалізації стратегії передавання функцій допомоги від гуманітарних організацій місцевим організаціям на підконтрольних Уряду територіях у 2021-2023 рр.

Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) – програма ООН, що спеціалізується на питаннях розвитку. Співпрацює з урядами, громадянським суспільством та приватним сектором у 170 країнах і територіях з метою ліквідації бідності, розвитку та збереження національного потенціалу, досягнення відчутних та тривалих результатів розвитку, захисту довкілля та розширення демократичного врядування. В Україні ПРООН працює з 1993 р. спільно з іншими агентствами, що входять до команди ООН в Україні, партнерами з розвитку, громадянським суспільством та місцевими громадами, щоб допомогти визначити та розробити місцеві рішення для викликів розвитку країни [9].

Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) є провідною агенцією ООН, яка зосереджує свою роботу у сфері гендерної рівності, репродуктивного здоров'я та розбудови потенціалу молоді. Спільно з партнерами UNFPA працює в 150 країнах та територіях світу. Представництво в Україні створено у 1997 році [12].

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) (англ. *Food and Agriculture Organization, FAO*) – провідна спеціалізована установа, що займається проблемами розвитку сільських регіонів і сільськогосподарського виробництва в системі ООН. Наразі робота організації в Україні здійснюється за трьома пріоритетними напрямками, зокрема через реалізацію низки проєктів технічного співробітництва: збереження і раціональне використання природних ресурсів; удосконалення політики і програм у галузі розвитку сільського господарства та сільських територій з урахуванням ролі України в забезпеченні регіональної та глобальної продовольчої безпеки; розвинення і посилення виробничо-збутових ланцюгів [10].

Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) (англ. *United Nations Children's Fund – UNICEF*), спеціалізована структура ООН, створена 1946 р. Опікується захистом прав та інтересів дітей, працює у понад 190 країнах і територіях світу заради захисту й підтримки дітей з моменту їх народження і до початку дорослого життя [8].

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) – спеціалізована установа Організації Об'єднаних Націй. Головною метою ВООЗ є сприяння забезпеченню охорони здоров'я населення усіх країн світу. Текст Статуту ВООЗ можна коротко сформулювати як «Право на здоров'я». ВООЗ координує міжнародне співробітництво з метою розвитку й удосконалення систем охорони здоров'я, викоринення інфекційних захворювань, впровадження загальної імунізації, боротьби з поширенням СНІДу, координації фармацевтичної діяльності країн-членів тощо [4].

Європейський Союз та його держави-члени надали з початку конфлікту в Україні понад 406 млн євро гуманітарної допомоги постраждалим регіонам, з яких 45%, тобто 182 млн євро, були спрямовані у неконтрольовані урядом райони. У 2021 р. Єврокомісія вже виділила 29 млн євро гуманітарної допомоги для Донбасу, однак вирішила додатково скерувати на постраждалі під час бойових дій території України 3,5 млн євро.

Фінансовані ЄС гуманітарні проєкти включають: багатоцільову грошову допомогу; забезпечення основних потреб; надання притулку; забезпечення водою; охоронну діяльність; медичну допомогу, включаючи психосоціальну

підтримку; навчання діям у надзвичайних ситуаціях; інформування про мінну небезпеку; розповсюдження необхідних товарів та матеріалів для зимівлі. Гуманітарні партнери ЄС також впроваджують заходи щодо зниження ризику катастроф у постраждалих від конфлікту районах сходу України.

Це додаткове фінансування допомагає найвразливішим категоріям мешканців Донбасу, передусім – людям похилого віку, отримати доступ до медицини та предметів першої необхідності, а також підготуватися до зими, що наближається.

Товариство Червоного Хреста України складається з організацій національного (центрального), регіонального, місцевого та первинного рівнів. Основна мета діяльності Товариства – захист життя людини, попередження та полегшення людських страждань під час збройних конфліктів; стихійного лиха, катастроф та аварій; надання допомоги медичній службі ЗС і органам охорони здоров'я; сприяння органам державної влади України у їхній діяльності в гуманітарній сфері.

Товариство Червоного Хреста України здійснює діяльність у таких напрямках: протидія поширенню COVID-19; організація роботи патронажної служби; проведення навчань з першої допомоги; розповсюдження знань з міжнародного гуманітарного права; здійснення санітарно-просвітницької діяльності; пропаганда донорства крові; організація загонів швидкого реагування; допомога постраждалим у надзвичайних ситуаціях; допомога внутрішньо переміщеним особам; розшук безвісти зниклих; психосоціальна підтримка; підвищення обізнаності про ризики мінної небезпеки; допомога нужденним.

На Донбасі над гуманітарним розмінуванням працює низка міжнародних організацій. Одним з операторів протимінної діяльності в Україні є міжнародна організація HALO Trust. Спільна американсько-британська місія з'явилася в Україні у 2015 р. й досі працює на забруднених вибухонебезпечними предметами землях Донбасу. Аби прискорити їхнє розмінування Міноборони, починаючи з 2016 р., залучило міжнародні неурядові організації: The HALO Trust, Данську групу з розмінування (DDG), Швейцарський фонд протимінної діяльності (FSD) (Рис. 4.1).

Голова Донецької ОДА Павло Кириленко у 2019 р. зазначав, що на території Донеччини діють 67 міжнародних урядових, неурядових і міжурядових організацій. Вони надають допомогу найбільш вразливим верстам населення, що постраждали від конфлікту. Завдяки міжнародним організаціям 1,7 млн жителів Донеччини отримали допомогу у забезпеченні водопостачання, 340 тис – гроші, ваучери, медичні та гігієнічні засоби; відремонтовано 105 навчальних закладів, 19 тис дітей отримали навчальні матеріали [14].



Рис. 4.1. Діяльність міжнародних гуманітарних організацій з розмінування Донбасу

Джерело: <https://cutt.ly/5I3pslr>

Діяльність українських неурядових організацій на Донбасі

Донбас SOS – громадська організація, що утворилася 14 березня 2014 р. з активістів Донбасу та займається координацією допомоги громадянам, які перебувають в зоні проведення АТО, а також внутрішньо переміщеним особам. Основними завданнями організації є:

- захист прав людей, які постраждали у зв'язку з подіями на Сході України;
- надання координаційної допомоги особам, які перебувають в зоні конфлікту, ВПО (допомога у виїзді, пошук житла для тимчасового та постійного перебування, правові консультації, консультації щодо соціальних питань, подальший супровід ВПО) за допомогою «гарячої лінії»;
- збирання, аналіз і висвітлення інформації, що сприяє спрощенню пошуку рішень проблем, пов'язаних із виїздом з конфліктної зони та подальшим супровідом ВПО за допомогою інформаційного поля в інтернеті та друкованої продукції;
- координація активістів, громадських і державних організацій, що допомагають особам, що перебувають в конфліктній зоні та ВПО (правова, медична, гуманітарна допомога);
- допомога особам, які потрапили в полон, та особам, звільненим з полону;

- психологічна допомога особам, що вийшли з полону, перебувають в зоні конфлікту та ВПО;
- представлення та захист інтересів мешканців конфліктної зони у державних органах [6].

Восток-SOS як громадська ініціатива допомоги постраждалим у конфлікті на сході України створена 5 травня 2014 р. активістами луганського Правозахисного центру «Поступ», кримського Правозахисного центру «Дія» та Цивільного сектору луганського Євромайдану [5].

Навесні 2015 р. зареєстрована Благодійна організація «Благодійний фонд «Восток-SOS», що продовжує підтримувати жертв конфлікту та ВПО, працювати над відновленням регіону, що постраждав від воєнної агресії, сприяти демократичним змінам в регіоні та країні в цілому.

Новий Донбас – громадська неурядова організація, що виникла у 2014 р., щоб допомогти людям, які постраждали від війни. Мета організації – побудова мирного діалогу, сприяння вирішенню воєнного конфлікту в ході відсічі збройній агресії РФ проти України – невійськовими засобами, за допомогою культурних та освітніх ініціатив. Всебічна підтримка та допомога людям, що постраждали в ході українсько-російської війни, та на тимчасово окупованих територіях, за допомогою культурних та освітніх ініціатив. Розвиток культурної дипломатії між Україною та нашими стратегічними партнерами: країнами-членами Європейського Союзу та НАТО. Зусилля організації спрямовані на формування самостійних громад, що зможуть об'єднати Україну в зріле громадянське суспільство для успішної інтеграції в Європейський Союз [7].

Є ще сотні неурядових громадських організацій як всеукраїнського, так і місцевого рівня, які працюють на Донбасі [17]. Вивчення всіх акторів (стейкхолдерів) ЦВС, які діють в операційній зоні, є обов'язковим під час аналізу цивільного середовища.



Аналіз практичного кейсу № 4.2. Структури та завдання органів ЦВС ЗСУ

Підрозділи ЦВС у складі українського контингенту в Іраку (2003-2008 рр.)

Структурні підрозділи ЦВС українського контингенту створено на тактичному та оперативно-тактичному рівнях. В управлінні бригади – відділ ЦВС, чисельністю 9 чоловік; у 51-му, 52-му, 19-му механізованих батальйонах – відділи (групи ЦВС) у складі 6-7 осіб з підпорядкуванням відділу ЦВС J9 штабу БНД «Центр-Південь» [22].

Наступним кроком українського контингенту щодо створення структури ЦВС у зоні відповідальності було введення в організаційно-штатну структуру бригади провінційних груп підтримки та зв'язку (відділу підтримки урядових структур). Згодом, наказом штабу Коаліційних Сил ці групи було трансформовано в провінційні групи підтримки з такими функціями:

- об'єднувальна роль між представниками влади провінції, місцевими і релігійними лідерами та командуванням бригади, а також представництвом Офісу Держдепартаменту США «Південь-Центр», встановленому в провінції;
- співпраця з місцевими органами влади та підтримка їхніх дій як консультативного елементу в сфері стабілізації та відбудови провінції;
- відстеження та аналіз політико-економічної ситуації в провінції;
- дорадча функція в сфері адміністрації, публічної безпеки, соціальних служб і відповідних сфер народного господарства залежно від потреб провінції;
- виявлення дестабілізуючих факторів (соціально-політичних, економічних, релігійних, демографічних, екологічних, санітарно-епідеміологічних тощо), що впливають на безпеку коаліційних сил у провінції;
- координація співпраці між місцевим урядом провінції та представниками національних дипломатичних представництв;
- співпраця з Офісом координації проєктів при Офісі Держдепартаменту США «Південь-Центр», м. Аль-Хілла, та Офісом менеджменту проєктів при Посольстві США у Іраку, м. Багдад, в сфері відбудови провінції;
- співпраця з місцевими ЗМІ з метою створення позитивного іміджу коаліційних сил.

Підрозділи ЦВС в АТО та ООС

Пілотний проєкт цивільно-військового співробітництва ЗСУ розпочався 5 травня 2014 р. Тоді ЗС ще не знали, де основна загроза. Було створено дві групи. Одна була направлена в район Херсонської й Миколаївської областей та до півострова Крим, адже очікувалося, що збройний напад може бути з боку російських військ також звідти. Друга, спільно з підрозділами сектору «Б» або оперативного командування «Південь» зайшла на територію Донецької області. До складу груп входило всього 14 осіб [20].

Станом на січень 2015 р. в структурі ЦВС у зоні АТО виконувало завдання 42 офіцера та 4 цивільних, в органах управління ЦВС – 16 офіцерів. Протягом 2015 р. ця структура змінювалась, було збільшено також кількість особового складу як органів управління ЦВС на усіх рівнях, так особового складу, що безпосередньо виконував завдання в зоні операції.

Структура підрозділу ЦВС сектору, залежно від поставлених завдань могла включати до 8-10 осіб: командир групи (політичний радник); юридичний радник; офіцер із зв'язків з громадськістю (та релігійними організаціями); офіцер з питань ЦВС (на рівні батальйону); офіцер з ІО (включаючи ПО); спеціалісти зі зв'язків із супротивними сторонами-учасниками конфлікту; офіцер із зв'язків зі ЗМІ; офіцер з питань безпеки; офіцер з питань логістики; водій. У січні 2015 р., відповідно до рішення Начальника ГШ ЗСУ створено управління ЦВС ЗСУ (Схема 4.2.).

СТРУКТУРА
груп та об'єднаних центрів цивільно-військового співробітництва, що виконували завдання в районі проведення антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей

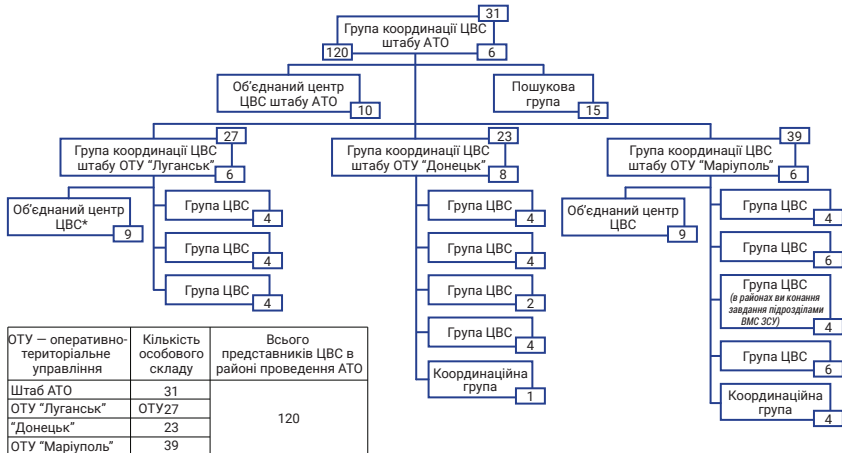


Схема 4.2. Структура органів ЦВС. Наказ НГШ ЗСУ № 5 від 04.01.2017

Одним з основних завдань ЦВС ЗСУ є здійснення тісної взаємодії військових із цивільним населенням для нівелювання факторів, що дестабілізують, та забезпечення сприятливих умов для виконання завдань, покладених на підрозділи ЗСУ. «Сіміки» мають завдання постійно вивчати настрої цивільного населення, політичні вподобання, аби військові могли вжити запобіжних заходів для недопущення перешкоджання діям військ, блокування військових колон на шляхах пересування, місць дислокації, районів дій військ чи обмеження свободи їхнього переміщення. У 2014 р. на території Луганської та Донецької областей спостерігалися і були випадки, коли люди окремих населених пунктів виходили на вулиці та перекривали дорогу нашим десантникам.

Другий напрямок – це фізичний захист цивільного населення. Тобто, вивчення місць розташування цивільних мешканців у населеному пункті. Через бойові дії певна частина населення покинула свої домівки і евакуювалася на мирну територію України, частина переїхала на той бік – на окуповані території, решта – залишилася проживати на лінії розмежування (Схема 4.3). При організації системи ведення вогню командири військових підрозділів мають враховувати цей факт, щоб під час відповіді противника цивільні мешканці не опинилися під вогнем, тим самим – зберегти життя і здоров'я цивільного населення [19].

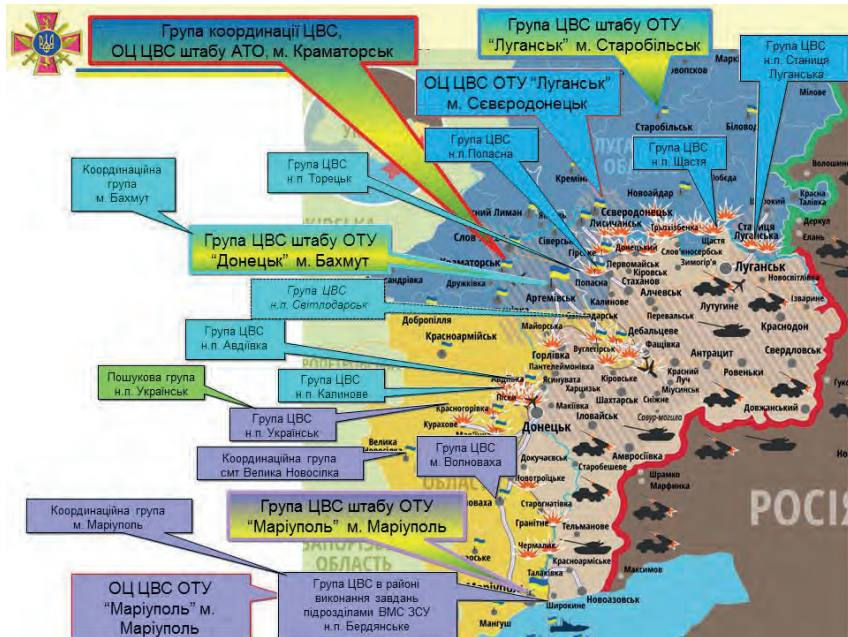


Схема 4.3. Розташування органів ЦВС вздовж лінії розмежування в АТО станом на березень 2017 р.

Джерело: <https://ppt-online.org/151472>

Крім функцій, прописаних у доктринах НАТО, українські органи ЦМС мають ще додатково дві функції: сприяння СБУ з обміну полоненими та пошук і ексгумація тіл загиблих на окупованій території. □



Планування ЦВС

Планування ЦВС у межах воєнних операцій

Планування ЦВС в операціях ґрунтується на загальній теорії планування операцій НАТО і відбувається послідовно протягом п'яти фаз (етапів) (Схема 4.4).

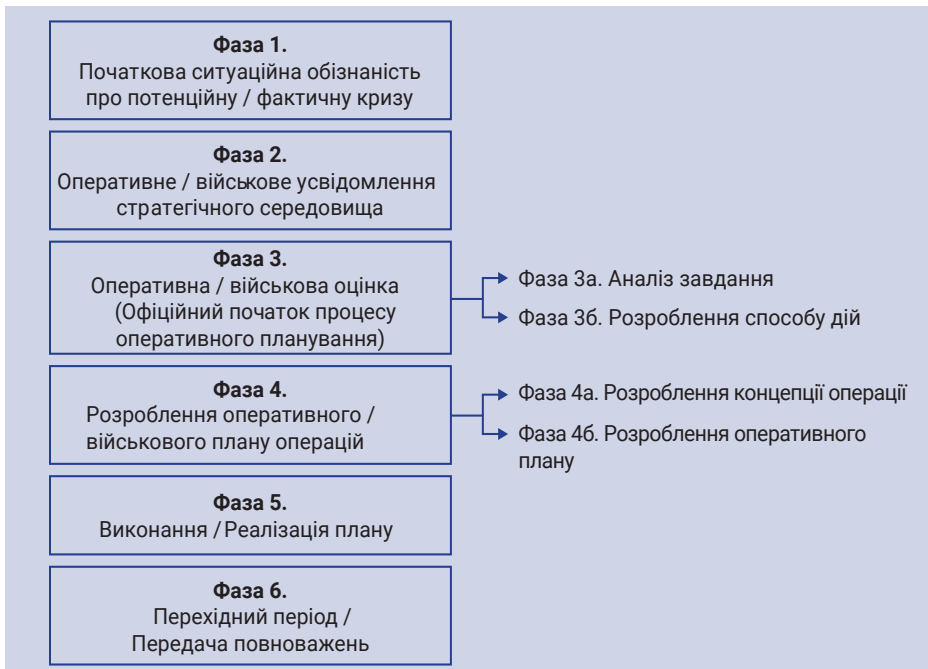


Схема 4.4. Планування операцій в НАТО [24]

Джерело: Planning - CIMIC Handbook (cimic-coe.org)

Перша фаза планування характерна для передкризової ситуації, коли рішення про розгортання військових формувань для проведення воєнних дій (миротворчих, стабілізаційних, антитерористичної операції, операції об'єднаних сил) ще не прийняте, проте соціально-політична обстановка в певних країнах (регіонах, областях) є напруженою і проведення таких операцій можна уявити в разі погіршення обстановки. Це рівень військово-політичних стратегічних рішень.

Друга фаза характерна для оперативного рівня (згідно з класифікацією НАТО), коли оцінці підлягає вже конкретний театр воєнних дій і багатонаціональні компоненти. У разі внутрішнього збройного конфлікту – це фактично як стратегічний, так і оперативний рівні.

На третій фазі (і наступних) планування здійснюється відповідно до теорії оперативного планування НАТО. На всіх етапах планування питання ЦВС є органічною частиною спільної роботи штабних секцій і конкретно S-9, офіцери якої мають спеціальні знання і навички для виконання штабних процедур планування з цього питання. Оцінювання цивільного середовища, що детально виконується на цьому етапі, має сприяти визначенню ефектів (результатів дій), яких необхідно

досягти, увійти органічною складовою частиною обраного способу дій (англ. *CA, Course of Action*), концепції операції (англ. *CONOPS*) та плану операції (англ. *OPLAN*).

Протягом *четвертої фази* оновлюються результати оцінювання цивільного середовища. Керівник ЦВС має переконатися, що результати цих оцінок враховані при розробленні концепції операції. Далі результати роботи групи планування ЦВС відображаються у додатках до плану операції.

Протягом *п'ятої фази* реалізуються заплановані дії з ЦВС. Постійно здійснюється оцінювання результативності заходів та оновлення попередніх оцінок з метою уточнення дій, що виконуються. Можлива і *шоста фаза* передачі відповідальності за виконання функцій ЦВС громадським організаціям, органам місцевого самоврядування після набуття ними таких спроможностей або передача функцій ЦВС іншим підрозділам чи припинення такої діяльності після мирного врегулювання чи закінчення конфлікту.

Функції ЦВС в межах воєнних операцій включають:

- визначення ОбЦС, які можуть вплинути на операцію та виконання завдань у групуванням військ;
- оцінювання оперативного середовища в частині, що стосується цивільного середовища, включаючи дії щодо виявлення та аналізу першопричин кризи;
- підтримання секцій штабу з питань ЦВС в інтересах планування операції;
- консультації щодо наслідків воєнних операцій, включаючи діяльність підрозділів та персоналу ЦВС, для цивільного середовища і навпаки;
- аналіз цілей та планів ОбЦС та їх впливу на операцію;
- сприяння скоординованому плануванню дій з ОбЦС;
- обмін інформацією про планування з невійськовими суб'єктами (враховуючи вимоги щодо інформації з обмеженим поширенням);
- визначення ефектів діяльності ЦВС та відповідних показників ефективності.

Оцінювання цивільного середовища

Протягом всіх етапів планування та ведення воєнних операцій здійснюються заходи з оцінювання цивільного середовища. Їх результати є частиною оцінювання оперативного середовища. ОЦС здійснюється в межах адміністративно-територіальних одиниць України чи в межах оперативних зон (районів, секторів відповідальності) у групувань військ, з'єднань, військових частин.

Оцінювання здійснюється із використанням кількох окремих методів: PMESII-PT-аналізу; ASCOPE-аналізу та ASCOPE-3D-аналізу; SWOT-аналізу; перехресних методів аналізу (PMESII-ASCOPE, PMESII-SWOT, ASCOPE-SWOT, PMESII-ASCOPE-SWOT); експрес-оцінювання цивільного середовища (далі – EOЦС).

Найпершою оцінкою є складання *паспорту населеного пункту*. Паспорт слугує для:

- визначення рівня задоволення основних життєвих потреб місцевого населення;
- налагодження взаємодії підрозділів ЗСУ (зокрема ЦВС) з посадовими особами органів державної влади та місцевого самоврядування, правоохоронними органами, рятувальними службами;
- визначення кількісних показників різних соціально вразливих верств населення (діти, люди літнього віку, інваліди тощо), які у випадку стихійного лиха, техногенної катастрофи чи внаслідок збройного конфлікту в першу чергу потребуватимуть допомоги з боку представників органів виконавчої влади та / або ЗСУ, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, М/НУО тощо;
- планування та організація примусової евакуації цивільного населення [6].

PMESII-PT-аналіз використовується, як правило, перед проведенням воєнних операцій з метою ретельного аналізу цивільного середовища в районах майбутнього бойового застосування. Опис цивільного середовища за цим методом складається з таких розділів (за першими літерами з англ.): політичні аспекти («P1» – *political*), військові аспекти («M» – *military*), економічні аспекти («E» – *economic*), соціальні аспекти («S» – *social*), інфраструктурні аспекти («I1» – *infrastructure*), інформаційні аспекти (I2 – *information*), фізико-географічні аспекти (місцевості) (P2 – *physical*), культурно-історичні та ментальні аспекти («T» – *time*).

ASCOPE-аналіз дозволяє оцінити цивільне середовище за такими пунктами (за першими літерами з англ.): територія («A» – *area*), структури («S» – *structures*), можливості («C» – *capabilities*), організації («O» – *organizations*), ключові особи або люди («P» – *people*), події («E» – *events*).

Окремим варіантом є *ASCOPE-3D-аналіз* з урахуванням трьох вимірів у районі відповідальності бригади:

- перший вимір – з погляду збройних формувань, залучених до проведення воєнної операції операції (ЗСУ, НГУ, НПУ тощо), та інших учасників протидіючих дій (у т.ч. цивільних організацій), а саме – місцевих органів влади та місцевих підрозділів інших, утворених відповідно до законів України, військових формувань, які не залучаються до складу оперативного угруповання військ (сил), наприклад: ополчення, добровольчі підрозділи, загони самооборони, рух опору на окупованих територіях;
- другий вимір – з погляду сприйняття ситуації місцевим населенням;
- третій вимір – з погляду противника (незаконні збройні формування (НЗФ), банди, ополчення, терористи, збройні формування держави-агресора).

SWOT-аналіз використовується на всіх рівнях (стратегічному, оперативному та тактичному) для оцінювання (за першими літерами з англ.): сильних сторін («S» – *strengths*), слабких сторін («W» – *weaknesses*), сприятливих чинників або можливостей («O» – *opportunities*) і загроз («T» – *threats*), коли організація або фізична особа має приймати рішення для досягнення мети [6].

Крім цього застосовуються перехресні та інші види аналізу. Результати аналізу можуть відображатися у вигляді таблиць, діаграм, схем, окремих чи накладених на топографічну карту.

Оцінювання ефективності ЦВС

Заходи, що проводяться в межах ЦВС, потребують оцінювання з погляду їх ефективності. Для таких оцінок розробляються певні критерії. Обрані критерії, в першу чергу, повинні відповідати на питання:

- чи сплановані та проведені заходи ЦВС сприяють досягненню мети операції?
- який їхній внесок (кількісний і якісний) у досягненні мети операції?

Тому важливо, щоб розроблені критерії відповідали певним вимогам. У першу чергу, були пов'язаними із метою операції та кінцевим станом, якого намагається досягти командувач (командир) операції. По-друге, були вимірними, мали можливість застосування кількісних оцінок до результатів роботи підрозділів (офіцерів) ЦВС. По-третє, були своєчасними, пристосованими до темпу і часових показників проведення операції.

Головним критерієм ефективності підрозділів ЦВС слід вважати вивільнення (зменшення) військових ресурсів на виконання завдань ЦВС та підвищення їх спроможності виконувати бойові завдання.

Додатковими критеріями ефективності можуть бути: здатність місцевих органів влади виконувати свої функції без підтримки військових; встановлення стійких зв'язків із дієвими в операційному секторі неурядовими організаціями з координацією діяльності; встановлення довірчих відносин між цивільним середовищем (у першу чергу населенням) та військовими із взаємним обміном інформацією [2; 6].



Аналіз практичного кейсу № 4.3. Вивчені уроки ЦВС

У 2012 р. Офіс Державного департаменту Ініціативи глобального партнерства (англ. *State Department's Office of the Global Partnership Initiative*) та Інститут корпоративної відповідальності (англ. *Institute for Corporate Responsibility*) при Школі бізнесу Університету Джорджа Вашингтона провели одноденний семінар на тему «Незвичайні союзи: реальні партнерські відносини, реальний досвід, реальний вплив». На цьому семінарі було обговорено загалом десять уроків, присвячених співпраці. Ці уроки були записані та опубліковані професором та автором публічної дипломатії Ніколасом Дж. Каллом, який відвідав семінар.

Десять уроків співпраці в ЦВС [26]

1. *Погодьтеся з цілями всіх стейкхолдерів ЦВС.* Важливо, щоб усі сторони партнерства мали чітке уявлення про цілі та поділяли бачення спільних проєктів.

2. *Керуйте очікуваннями партнерів.* Важливо, щоб усі сторони розуміли межі партнерства, особливо питання тривалості, ресурсів та того, кого ще сторони можуть обирати для участі в проєкті.

3. *Встановіть довірчі відносини.* Важливо, щоб усі сторони довіряли одна одній. Проводьте зустрічі віч-на-віч навіть якщо спілкування в дистанційному форматі вважаєте ефективним.

4. *Захистіть довіру.* Важливо, щоб усі сторони продовжували довіряти одна одній, і найкращий спосіб зробити це – підтримувати постійний зв'язок.

5. *Наполягайте на рівності.* Важливо, щоб внесок кожного із учасників проєкту в спільну справу вважався важливим незалежно від його фінансового чи іншого виміру.

6. *Поважайте спеціалізацію.* Дайте ОбЦС працювати в тій галузі, на якій вони спеціалізуються, і будьте спеціалістами у власних проєктах.

7. *Не зважайте на межі секторів діяльності та поколінь.* Партнерство не тільки дозволяє, але й вимагає працювати з людьми різних рас, статі (гендеру), віку та професій. Ці питання не повинні заважати ефективній співпраці.

8. *Вітайте відмінності.* Практики ЦВС стверджують, що різноманітність у партнерстві насправді є однією з речей, які роблять їх активними, і що має сенс чітко підкреслити та спрямувати увагу на коло залучених акторів.

9. *Поділіться кредитом.* Навіть якщо ви виконали більшу долю роботи в проєкті, не вважайте, що всі лаври належать вам. Віддайте належне (можливо навіть більше) своїм партнерам.

10. *Усвідомлюйте, що співпраця не назавжди.* Навіть найкращі відносини в ЦВС можуть закінчуватися після виконання місії. Поєднання та рекомбінація партнерів у свіжих проєктах постійно відкриває нові перспективи.

Рекомендації Міністерству оборони України та Генеральному Штабу ЗСУ [21]:

- глибше проаналізувати функції та спроможності ЦВС ЗСУ, аби, у підсумку, забезпечити умови, коли здатність та можливість ЦВС діяти відповідали б очікуванням військових, уряду та цивільних;
- систематизувати та інституціоналізувати допомогу військових цивільним у зоні конфлікту, особливо на території, що визначена командуванням ООС як «червона», а також у районах, де воєнні дії завдають шкоди цивільним особам. Розробити чіткий процес прийняття рішень та реагування за встановленими критеріями: якщо ситуація відповідає затвердженим нормам, механізм надання допомоги військовими (перша медична, технічна допомога та т.п.) повинен запускатися автоматично;
- зобов'язати військових та представників силових структур, які підпорядковані командуванню ООС (зокрема, ЗСУ, НПУ, НГУ, ДПСУ, ДСНСУ, тощо) доповідати про всі випадки завдання шкоди цивільному населенню в зоні конфлікту;
- розробити та запровадити порядок передачі в оренду майна цивільних осіб військовим для виконання своїх службових обов'язків у зоні конфлікту. Контракт між власником майна та військовими із подальшою оплатою використання цього об'єкта має підписуватися у найкоротші терміни;

- розробити та запровадити механізм регулярної взаємодії між цивільними та військовими. Наприклад, у форматі відкритих зустрічей-обговорень за участі військових (які пройшли спеціальні тренінг з фасилітації та модераторії), чиновників військово-цивільних адміністрацій та місцевих жителів, де всі учасники могли б обговорювати та визначати пріоритети в питаннях захисту та допомоги населення;
- здійснити трансформацію ЦВС у 100 % професійний підрозділ, який укомплектований штатними військовослужбовцями, а не тимчасово призначеними офіцерами з досить поверхневою підготовкою, які відряджаються до ООС лише на кілька місяців;
- гарантувати належне забезпечення (фінансове та кадрове) діяльності Робочої групи з відслідковування втрат серед цивільного населення – підрозділу, який збирає та аналізує дані про поранення та вбивства цивільних у зоні проведення ООС. □



Покликання на доктринальні документи України та країн НАТО з питань ЦВС

Доктрина «Цивільно-військове співробітництво» № ВКП 9-00 (00) 01.01, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України 02.07.2020. URL: http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/doktryna_cyvilno_vijskovogo_spivrobotnyctva.pdf.

Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation, Edition A, Version 1, November, 2018. URL: <https://www.handbook.cimic-coe.org/8.-annex/reference-docs/ajp-3.19-eda-v1-e.pdf>.

Сайти міжнародних та українських неурядових організацій, що працюють на Донбасі

Агентство ООН у справах біженців. URL: <https://www.unhcr.org/ua>.

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). URL: <https://www.who.int/home>.

Громадська організація Восток-SOS. URL: <https://vostok-sos.org>.

Громадська організація Донбас-SOS. URL: <https://www.donbassos.org/ru>.

Громадська організація Новий Донбас. URL: <https://newdonbas.org>.

Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ). URL: <https://www.unicef.org/ukraine/about-unicef>.

Програма розвитку ООН (ПРООН). URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home.html>.

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО). URL: <https://www.fao.org/in-action/fao-projects/en>.

Управління з координації гуманітарних справ (УКГС). URL: www.unocha.org/ukraine.

Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA). URL: <https://ukraine.unfpa.org/uk>.

Humanitarian Response в Україні. URL: <https://www.humanitarianresponse.info/ru/operations/ukraine>.

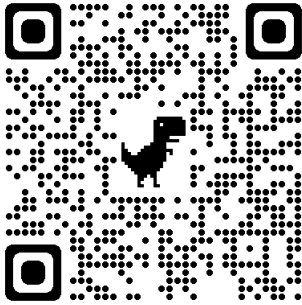


Література

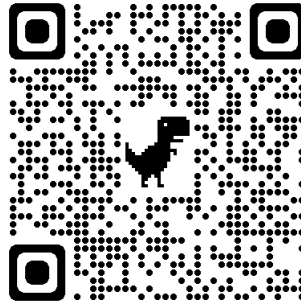
1. 500 млн доларів з 2014 року залучили міжнародні організації на допомогу людям Донеччини, що постраждали від збройного конфлікту, 05.11.2019. URL: <https://dn.gov.ua/news/500-mln-dolariv-z-2014-roku-zaluchili-mizhnarodni-organizaciyi-na-dopomogu-lyudyam-donechchini-shcho-postrazhdali-vid-zbrojnogo-konfliktu>.
2. Дебальцеве. *Bikinegija*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B5>.
3. Доктрина зі стратегічних комунікацій № ВКП 10-00(49).01 від 20.10.2020, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України. URL: <https://cutt.ly/NT4AM4Y>.
4. Кевлюк В., Ковальов В., Коханчук Р. та ін. Методичний посібник для військ (сил) з питань цивільно-військового співробітництва. Київ: ЗС України, Управління ЦВС, 2019. 167 с.
5. Кисельова Т., Мосейко А. Картування організацій та ініціатив у сфері діалогу і розбудови миру в Україні. Київ, 2021. 57 с. URL: https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/actor_dialog.pdf.
6. Котел для мирних жителів. Перешкоджання евакуації мирного населення під час збройного конфлікту в Донецькій та Луганській областях. *Звіт Центру громадянських свобод та Української Гельсінської спілки з прав людини під егідою Коаліції громадських організацій та ініціатив «Справедливість заради миру на Донбасі»*, 2015. URL: <https://helsinki.org.ua/files/docs/1433319051.pdf>.
7. Мосьондз О. «СІМІКи» – це місток між цивільним населенням і військовими. 06.05.2021. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/05/simiky-cze-mistok-mizh-cyvilnym-naselennyam-i-vijskovymu>.
8. Офіцери цивільно-військового співробітництва – на варті добробуту мирного населення Донбасу, 15.12.2015. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2015/12/15/oficzeri-czivilno-vijskovogo-spivrobotnicztva-%E2%80%93-na-varti-dobrobutu-mirnogo-naselennya-donbasu>.
9. Соломко І. Не залишати поза увагою. Вдосконалення допомоги цивільному населенню, яке постраждало внаслідок конфлікту на Сході України. *Звіт ГО CIVIC Центр з питань цивільних осіб в умовах конфлікту*, 2019. 44 с. URL: https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2020/09/Falling-Through-The-Cracks_Ukr.pdf.
10. Тарасов В., Салкуцан С., Мильченко О. та ін. Цивільно-військове співробітництво за стандартами НАТО: навчальний посібник. Київ: НУОУ ім. Івана Черняховського, 2015. 87 с.
11. Шульман О. Як рятували мирних жителів у Дебальцевому, 10.02.2020. URL: <https://armyinform.com.ua/2020/02/yak-ryatuvaly-myrnyh-zhyteliv-u-debalczevomu>.
12. CIMIC Handbook. Hague: Civil-Military Cooperation Centre of Excellence, 2021. 186 p. URL: <https://www.handbook.cimic-coe.org>.
13. The George Washington University School of Business. *Uncommon Alliances: Real Partnerships, Real Experiences, Real Impacts*, 2020. URL: https://business.gwu.edu/sites/gf/files/zaxdzs1611/f/downloads/ICR_Uncommon-Alliances_Bios.pdf.
14. Raza A. *Collaboration: Key to Successful Civil-Military Operations*, 2019. URL: <https://www.civilaffairsassoc.org/post/collaboration-key-to-successful-civil-military-operations>.



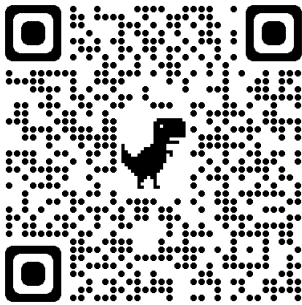
Що подивитися



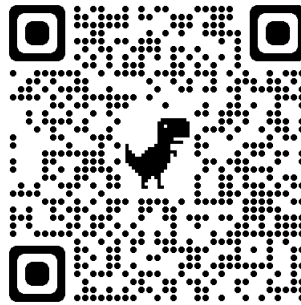
Брифінг начальника УЦВС



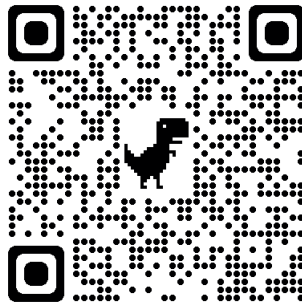
Робота груп ЦВС на Донбасі



Міжнародна конференція з ЦВС,
2019



Гуманітарна допомога у кризових
ситуаціях, зокрема спричинених
військовою агресією та окупацією



Розмінування Донбасу

РОЗДІЛ 5.

КОНТЕКСТ І КОНТЕНТ

Основні поняття розділу

Битва наративів – боротьба в когнітивному вимірі за домінування в суспільній свідомості певного наративу.

Стратегічний наратив – спеціально підготовлений текст, призначений для вербального викладення в процесі стратегічних комунікацій з метою інформаційного впливу на ЦА [11].

Контекст (лат. *Contextus* – тісний зв'язок, з'єднання) – сукупність обставин, від яких залежить значення або сенс будь-якого знака, вислову, тексту, дії; уривок тексту із закінченою думкою, який дає можливість точно визначити смисл окремого слова чи вислову [6].

Контент (англ. *Content* – зміст, вміст) – будь-яка інформація, що міститься в інформаційному ресурсі.

Комунікативна стратегія – стратегія з координування та синхронізації тем, процесів комунікації, повідомлень, зображень і дій, спрямованих на підтримання цілей вищого командування та забезпечення цілісності та послідовності тем і повідомлень для тактичних підрозділів нижчого рівня [13].

Наратив – а) «короткий опис історії, що використовується для візуалізації ефекту, якого командир хоче досягти в інформаційному просторі для підтримання та формування оперативного простору»; б) «продовження стратегічних комунікацій, що включає контекст, причину / мотив та мету / умови завершення операції» [13].

Повідомлення (англ. *Message*) – повідомлення, що містить інформацію обмеженого спрямування, націлену на певну ЦА для створення специфічного ефекту для підтримання теми [13].

Тема (англ. *Theme*) – всеосяжний концепт або намір, призначений для широкого застосування з метою досягнення певних цілей [13], нагальний предмет, тема дискусії, ідея.



Як створити впливовий і актуальний контент?

Контент живе лише в контексті. Сенс окремих зображень, слів, висловів, текстів, ідей змінюється відповідно до соціально-політичних та історичних ситуацій. А їх життєздатність зумовлюється глибиною закладених смислів і можливістю їх перетлумачення у новій ситуації.

Щоб перевірити ефективність сприйняття контенту певною ЦА, орієнтуйтеся на схему:

Я – повідомляю – тобі – у зазначеному місці – в зазначений час час – за допомогою даного висловлювання – про зазначений предмет – у силу такого мотиву чи причини – з такою ціллю чи наміром – за наявності таких умов – таким способом [7, с. 34].

Отже, щоб контент був сприйнятий ЦА, необхідно враховувати такі складові контексту:

- комуніканти (на яку ЦА розрахований контент?);
- комунікативні наміри (з якою метою пропонується контент?);
- місце комунікації (розміщення контенту);
- час комунікації;
- обставини комунікації.

Особливості сучасного контенту

1. Візуалізація подій заміщує текст. Потрібні нові подразники для формування емоцій ЦА.
2. Сучасні ЦА сприймають інформацію через історії, що доносяться простою мовою.
3. Адаптація контенту минулого до сучасних подій: переосмислення сучасності крізь призму минулого.



Аналіз практичного кейсу № 5.1. Марка і куверт «Відзнака Залізного Хреста» до 100-річчя Першого Зимового Походу. Новий контекст

Контент



18 серпня 2020 року національний поштовий оператор ввів в обіг нову художню поштову марку «Відзнака Залізного хреста», присвячену 100-річчю подій Української революції 1917-1921 рр. та заснування державних нагород Української Народної Республіки.

Залізним Хрестом нагороджувались тільки учасники найяскравішої бойової операції в історії українського війська – Першого Зимового Походу Армії УНРВ (06.12.1919 – 06.05.1920), які іменувалися Лицарями Ордена Залізного Хреста. Це був єдиний бойовий орден Армії УНР, його отримали 1668 чоловіків, а 5 жінок були удостоєні жетона Залізного Хреста. До ордена додавалася грамота про нагородження

Аналіз контенту

Марка і куверт «Відзнака Залізного Хреста» – приклад переосмислення контенту (події Першого Зимового Походу Армії УНРВ) у новому контексті (російська агресія 2014-2021 рр.).

Цільова аудиторія марки як контенту дуже широка – як внутрішня, так і зовнішня: окрім філателістів, усі отримувачі відправлень Укрпошти (наклад марки – 130 тис.).

Комунікативні наміри авторів контенту – популяризація історії України, її переосмислення в контексті події російської агресії 2014-2021 рр. Це підтверджується й у коментарях керівників Укрпошти. «Укрпошта проводить постійну роботу з популяризації історії нашої держави. Адже марки – це не лише про оплату послуг поштового зв'язку, марки – це звернення до уроків історії, спроба краще розібратись у нашому минулому. Марки – це також потужний метод комунікації. Де ще ви зустрінете мільйони екземплярів художньо-інформаційних матеріалів, які розповсюджуються по всій території України, навіть у найвіддаленіших її куточках? Лише у 2019 р. Укрпошта випустила 88 сюжетів художніх поштових марок загальним тиражем майже 5 млн примірників» (Олександр Перцовський, перший заступник генерального директора Укрпошти)

Використання марки як місця розміщення контенту сприяє реалізації комунікативних намірів – популяризація й переосмислення історії у новому контексті серед якомога чисельнішої ЦА.

Час комунікації – 100-річчя з дати підписання (19 жовтня 1920 р.) Головним Отаманом Симоном Петлюрою наказу Головної Команди Війська щодо встановлення ордену Визволення та відзнаки Залізного хреста, а також затвердження їхніх статутів.

Обставини комунікації – агресія РФ проти України, спрямована зокрема на нівелювання української історії.



Як створити (проаналізувати) впливовий текст?

Контент, що впливає, має бути побудований системно в парадигмі *нарратив – меседж – структурований вислів / слово*. Нарратив забезпечує єдність позицій різних суб'єктів (держави, безпекових інституцій, ЗМІ, громадськості тощо) у трактуванні подій, ситуацій, системи поглядів. Меседжі зрозумілою мовою або на рівні підтексту через систему кодів транслюють нарратив через різні засоби комунікації конкретно обраним ЦА. Щоб меседж був сприйнятний, здійснюється відбір слів, включається механізм їхнього оцінювання, відбувається розташування слів у певній послідовності та граматичне оформлення висловлювання.

Починайте з нарративу

Наративи демонструють ключові погляди і позиції інституцій на певну ситуацію. Вони мають бути співвіднесені зі стратегічним нарративом держави, що впроваджує позицію щодо соціальної, військової чи політичної ситуації. Формування стратегічного нарративу є першочерговим завданням держави чи інституції,

що спрямовані на проактивну діяльність щодо захисту та впровадження своїх цінностей і позицій серед різних ЦА. Наратив завжди формулюється коротко, деталізація здійснюється у контекстах.



Аналіз практичного кейсу № 5.2. **Зміна українських наративів щодо вступу в НАТО**

Україна першою серед держав колишнього СРСР приєдналася (08.02.1994) до Програми НАТО «Партнерство заради миру», хоча формально відносини Україна-НАТО започатковані в 1991 р., коли Україна приєдналася до Ради північноатлантичного співробітництва (з 1997 р. – Рада Євроатлантичного партнерства). Тим не менш, відношення з НАТО завжди були питанням протистояння проросійських і прозахідних сил в Україні, що можна продемонструвати крізь призму «битви наративів». Загальноукраїнські наративи щодо вступу НАТО формувалися в установчих державних документах, антинативські – проголошувалися проросійськими політичними силами під час організованих ними акцій масового протесту.

- 1993 р. Наратив «Повне членство України в НАТО створюватиме необхідні зовнішні гарантії її національної безпеки», прописаний у Постанові Верховної Ради України «Основні напрями зовнішньої політики України» № 2411-VI (2411-17) від 02.07.1993 р., але широкого розповсюдження в Україні не набув.
- 1994 р. Наратив «Партнерство заради миру», впроваджений після підписання міністром закордонних справ України А. Зленко у штаб-квартирі НАТО рамкового документу програми «Партнерство заради миру».
- 2004 р. Наратив «Вступ до НАТО – основа загальноєвропейської системи безпеки», прописаний у «Воєнній доктрині України», затвердженій Указом Президента України № 555/2015 від 15.06.2004 р. У п. 16 II розділу наголошувалося: «В умовах сучасної воєнно-політичної обстановки інтеграція національної безпеки України зумовлюють істотне поглиблення відносин з НАТО і ЄС. Виходячи з того, що НАТО і ЄС є гарантами безпеки і стабільності в Європі, Україна готується до повноправного членства в цих організаціях».
- 2006 р. Наратив «НАТО – гарант безпеки для України». Відповідно до планів міжнародного військового співробітництва та програми «Партнерство заради миру» між Україною та США 17 червня 2006 р. мали відбутися спільні українсько-американські навчання миротворчих підрозділів у Криму «Sea Breeze». У результаті масових виступів, організованих Партією регіонів, ПСПУ, КПУ навчання не відбулися, під час масових протестів впроваджувалися контрнاراتиви «Будущее Украины в союзе с Россией», «Крым и Россия – в единстве сила», «Алушта – территория без НАТО», «Крым – территория без НАТО». Були спроби поєднати пронативську й проросійську позиції, що представлено наративом «НАТО – друг. Росія – друг. І друзі ми всі навколо».

- 2010 р. Наратив «Україна – позаблокова держава» впроваджувався адміністрацією В. Януковича, який підписав Наказ про ліквідацію міжвідомчої комісії з питань підготовки України до вступу в НАТО (Указ Президента №496 / 2006 від 02.04.2010 р.). Серед громадянського суспільства роздмухувалися антинатівські настрої, продовжувала формуватися опозиція «свої (Росія) – чужі (НАТО)», впроваджувалися наративи «НАТО хочет захватить Украину, чтобы поставит ракеты против России», «Нам не нужна вторая Ливия».
- 2014-2015 рр. Наративи «Негайно змінити позаблоковий статус України», «Україна – партнер НАТО», 23.12.2014 р. Верховна Рада підтримала законопроект Президента України Петра Порошенка про відмову від позаблокового статусу (Указ Президента України № 35-VIII від 23.12.2014). Не зважаючи на військову агресію РФ, відбулися нечисельні мітинги, де позиціонувалися наративи «НАТО – не надо», «НАТО – угроза независимости», «Полтава – проти НАТО».
- 2019 р. Наратив «НАТО – в кожну хату». 12 червня – в день Росії – Україна достроково приєдналася до програми розширених можливостей.
- 2021 р. Наратив «Стратегія України – повноправне членство в НАТО», сформульований Президентом України В. Зеленським під час Всеукраїнського форуму «Україна 30. Безпека країни». Одночасно проросійськими силами відроджено наратив часів Януковича «НАТО – НЕТ! Украина нейтральная держава – ДА!» в електронній петиції №22/116306-еп (Автор (ініціатор) – Ісаєв Микола Вісович, дата оприлюднення – 27 квітня 2021 р.).

Існує низка дієвих методик створення й впровадження стратегічного наративу, запропонованих українськими науковцями і практиками. Так, Андрій Федорів¹ пропонує бізнесовий підхід до створення наративів. Він вважає, що будь-яка ідея пов'язана з ризиком, її треба виборювати, зокрема через формування бренду – сукупності уявлень, спогадів, думок, емоцій, пов'язаних з об'єктом, й таких, що зумовлюють його вибір. Наратив працює на формування бренду й має давати відповіді на такі питання:

- Хто ми? У якому сегменті працюємо?
- У чому наша унікальність? Що лише ми можемо дати іншим? Як ми отримуємо цю унікальність?
- Куди ми йдемо? У чому полягає наша велика мета? Що ми робимо, щоб люди могли й хотіли приєднатися до нас?
- Хто буде лідером змін?
- Хто є команда, що буде втілювати ці зміни?

Наративи спрощують реальну ситуацію, не транслюють її з хронологічною точністю, а презентують як захопливу, доступну для розуміння історію, що надає відповіді на нагальні для ЦА питання.

Так, у 2011 р. у США з'явився державний документ «Національний стратегічний наратив» [12], де пропонувалися відповіді на нагальні для американського народу питання, зумовлені глобальними змінами XXI століття: у якому напрямі рухаються Сполучені Штати? Які переваги можна отримати на цьому шляху? Які провідні зірки (цінності) будуть освітлювати цей шлях? «Наративи XX століття, коли США позиціювалися спочатку як оплот проти фашизму, а потім проти комунізму, вже не мають сенсу. Друга світова війна та її наслідки сьогодні так само далекі для молодих поколінь, як і війна 1870 року» [12]. Автори документа запропонували замінити Закон «Про національну безпеку» 1947 р. (англ. *National Security Act of 1947*) Законом «Про національне процвітання й безпеку» (англ. *National Prosperity and Security Act*) й відмовитися від політики глобального домінування США, представленого формулою «командуй – контролюй – стримуй» (англ. *Command-Control-Contain*). Кроки створення нового наративу є актуальними й для українського контексту.



Аналіз практичного кейсу № 5.3. Зміна стратегічного наративу, досвід США, 2011 р.

Розділи документа «Національний стратегічний наратив» представляють етапи побудови нового стратегічного наративу США:

- *віг стримування до самозабезпечення*: контроль достовірності впливів (From Containment to Sustainment: Control to Credible Influence). Новими цілями США визнано перехід «від стратегії стримування до стратегія стійкого розвитку (стійкості); від акценту на владі та контролі до акценту на силі та впливі; від захисної позиції до проактивної... Щоб рости, ми повинні визнати, що конкуренти не є обов'язково противниками... Ми маємо повернути собі довіру як до маяка надії, а не острівної фортеці» [12];
- *цінності та довготривалі національні інтереси* (Our Values and Enduring National Interests). Вироблення нового стратегічного наративу передбачає наслідковість ціннісної системи суспільства. «Америка заснована на основних цінностях та принципах, закріплених у Конституції та доведених через війну та мир... Ці цінності визначають наш національний характер і є джерелом довіри та законності у всьому, що ми робимо: толерантність до всіх культур, рас і релігій; глобальна можливість для самореалізації; людська гідність і свобода від експлуатації; справедливість, співчуття та рівність на міжнародному рівні як визнані норми права; суверенітет без тиранії, забезпечення свободи вираження поглядів; створення сприятливого середовища для підприємницької свободи та глобального процвітання»;

- *три інвестиційні пріоритети* (Our Three Investment Priorities). Три пріоритети забезпечують майбутнє нації: інвестування в інтелектуальний капітал та стійкий розвиток інфраструктури освіти, охорони здоров'я та соціальних служб для забезпечення постійного розвитку та зростання молоді в Америці; забезпечення стійкої безпеки країни не лише власне в Америці, а й скрізь, де є американці або представлені їх інтереси; розроблення плану стійкого доступу до використання природних ресурсів, необхідних для продовження добробуту, процвітання та економічного зростання на світовому ринку;
- *добросовісна конкуренція та стримування* (Fair Competition and Deterrence). Колишне розуміння конкуренції та стримування як механізмів досягнення величі вже є застарілим, оскільки не враховує складну міжнародну безпекову ситуацію. Необхідно вибудовувати взаємовідносини на основі взаємозалежності, що сприяє формуванню довіри, а це передбачає залучення, силу та надійність і реалізується за допомогою національних інструментів розвитку, дипломатії та оборони;
- *стратегічна екологія* (Strategic Ecology). Філософія нового нарративу полягає не в реактивній реакції на загрози і ризики, а в проактивному впливі на тенденції, що формують безпекове середовище майбутнього. «Серед тенденцій, що свідчать про формування "нової норми", є занепад сільської економіки, безробіття, різке зростання урбанізації, високий попит на енергію, міграція населення з Росії та мінлива демографічна ситуація, зростання сірого та чорного ринків, екстремізм та антимодернізм, наслідки глобальних кліматичних змін, поширення пандемій і відсутність доступу до належних медичних послуг, а також зростаюча залежність від кібермереж». Оскільки всі зазначені виклики є глобальними, для формування стратегічної екології окрема держава має розглядатися як частина високодинамічної та взаємопов'язаної системи, що включає суверенні держави, світові ринки, природні і техногенні виклики та рішення і вимагає адаптивності та інновації. Якщо термін «розумна сила» застосовується до інструментів розвитку та дипломатії за кордоном, то для розвитку окремої країни доцільно було б використовувати термін «розумне зростання»;
- *покінчити з проваллям між словом та ділом*: негативні аспекти «біннінгу» (Closing the «Say – do» Gap – the Negative Aspects of «Binning»). У цьому підрозділі сформовано один з основних принципів страткому «Say – do», що передбачає відмову від політики «біннінгу» (англ. *Bin* – кошик, контейнер, тобто синонім понять *контейнування, стримування*), оскільки одноосібне лідерство США у світі не може тривати довго. «Інструменти, що слід використовувати для досягнення національних інтересів, – розвиток, дипломатія та оборона – не можуть бути ефективними, якщо вони обмежені тим чи іншим урядовим відомством. Насправді, якщо ці інструменти не використовуються в контексті узгодженої національної стратегії, а вузько застосовуються до окремих країн чи регіонів, стійкого результату досягти не можливо»;

- *достовірний вплив на стратегічну екосистему* (Credible Influence in a Strategic Ecosystem). Стратегічна екосистема має формуватися в глобальних межах, поза кордонами однієї держави. «Ізоляція – в межах національних кордонів, фізичних меж, ідеології чи кіберпростору – виявляється великим недоліком для еволюції системи». Це положення набуває особливої актуальності в епоху інтернету, якій притаманний майже миттєвий та анонімний обмін ідеями та ідеологіями; обмін і маніпулювання раніше захищеними та вдосконаленими технологіями; створення складних віртуальних світів; і універсальна залежність глобальної мережі від кожного сектора суспільства;
- *можливості по той бік загроз та ризиків* (Opportunities beyond Threat and Risk). Хоча стратегічний наратив орієнтований на складну глобальну систему, необхідно враховувати, що традиційні ризики нікуди не зникли. А тому військова реакція на певні конфлікти залишається на порядку денному. Необхідно прийняти як реалії в рамках стратегічної екології існуючі ризики і загрози, прогнозувати надійний вплив та силу, бути впевненими у своїх можливостях як нація;
- *закон про національне процвітання та безпеку* (National Prosperity and Security Act). У ХХІ столітті змінилося стратегічне середовище, а виклики стали набагато складнішими та багатомодальнішими. *Інновації, гнучкість та стійкість* – критичні характеристики, без яких не можливі конкурентні та лідерські переваги. Тому Національний закон про безпеку має доповнитися новими концептами – *процвітання і добробут*;
- *Маяк Надії. Шлях до Обітованого* (Beacon of Hope, a Pathway of Promise). Стратегічний наратив «Холодної війни» – «США – лідер у боротьбі з Радянським Союзом» – необхідно змінити на історію з початком, серединою та прогнозованим щасливим кінцем й орієнтувати націю на спільний шлях до процвітання. Цей наратив має демонструвати перехід від стратегії стримування до стратегії стійкого розвитку.

Серед найпереконливіших є методика формування наративу Д. Дубова [4], що заснована на дослідженні чарівної казки В. Проппа [9] та моделі наративу (англ. *Delineating Story Patterns*), запропонованої в 1972 р. соціолінгвістом Уільямом Лейбовим [17]. Модель наративу пропонується за структурою казки, що залишається в пам'яті людини на довгі роки й формує систему цінностей (*добро* – зло, *герой* – злодій, *патріотизм* – *зрада* тощо).

Таблиця 5.1. Як побудувати стратегічний наратив

Анотація Як все це сталося і з чого почалося?	Орієнтація Хто / Що були у це задіяні, коли й де?	Кульмінація Що ж трапилось?
Розв'язка Чим же це, зрештою, закінчилося?	Оцінка Як до цього ставитись?	Фінал Що це все означає?

Впровадження наративу здійснюється за 4 кроками (Див. аналіз практичного кейсу № 5.4).

Таблиця 5.2. Покроковий алгоритм створення / аналізу наративу, за В. Дубовим

Крок	Дії
<p>Крок 1. Структурно будь-яка історія складається із 6 компонентів, що в тій чи іншій формі мають бути наявні у розповіді, яку пропонує наратор (слід пам'ятати, що історія майже завжди розказується про події, що вже відбулися – лише один з елементів наративу відсилає до поточної ситуації)</p>	<p>а) <i>анотація</i> або «<i>наживка</i>». Фактично задає тему коротким реченням. У журналістиці це, зазвичай, заголовок новини. Є одним з ключових факторів, адже слова, які будуть використані у цьому блоці впливають на сприйняття всієї подальшої розповіді;</p> <p>б) <i>орієнтація</i>. Відповідь на питання «що», «де», «коли» і «хто». Мета блоку – зорієнтувати слухача в ключових дійових особах, коли відбуваються події (або починають розвиватись) і що це за події. Це той базовий пункт, від якого ви розпочинаєте свою розповідь;</p> <p>в) <i>ускладнення</i> або «<i>конфлікт</i>». Подія, що породжує проблему яку потрібно вирішити/подолати. Наприклад, у детективних творах – це вбивство, крадіжка або інший злочин, у якому задіяні головні герої та інші персонажі. Може (а частіше за все – має) включати в себе ключові реперні пункти розповіді, які вважається за потрібне підкреслити;</p> <p>г) <i>оцінка</i>. Частіше за все є категоричним висловом (або їх набором), який чітко вказує відношення наратора до подій, що сталися. Часто оцінка виражається у формі моральних суджень щодо подій «ускладнення». Частіше за все «оцінка» – це саме те, що наратор хоче закріпити у свідомості тих, кому адресована розповідь (нاراتив). Для коротких розповідей (оперативного характеру) допустимо об'єднувати «Оцінку» та «Коду»;</p> <p>д) <i>розв'язка</i> або <i>рішення</i>. Має дати відповідь на те, як саме в решті-решт було подолано (або має бути подолано) перепону («Ускладнення»). Основне питання на яке має дати відповідь цей блок – «як?»;</p> <p>ж) <i>кода</i> або <i>фінал</i>. Повернення до реального часу. Дає відповідь на те, як все це пов'язано із теперішніми подіями, чому насправді виникло «Ускладнення» і як до цього варто ставитись</p>

Крок	Дії
<p>Крок 2. Для посилення ефективності до складеної історії пропонується ввести принаймні мінімальний набір архетипних персонажів, що універсальні для будь-якої держави чи спільноти</p>	<p>Додаткові персонажі</p> <p>а) <i>герой</i>. Ключовий персонаж будь-якого оповідання. Бажана максимальна персоніфікація – має ім'я, власну історію (традиційно ефективними є трагічні історії в дитинстві) та характер;</p> <p>б) <i>лиходій</i>. Фокус для негативної уваги слухачів. Максимально негативні риси, але рівень персоніфікації має залежати від цілей розповіді; персональні негативні образи дозволяють більш адресно фокусувати негатив, але водночас уразливі для модифікацій історії у майбутньому (якщо фокус має бути зміщено на іншого учасника), а колективні негативні образи дозволяють за потреби підкреслювати тих чи інших осіб, але ступінь негативних асоціацій з неперсоніфікованими об'єктами традиційно гірший (наприклад – російський концепт «нацистів» чи «хунти»);</p> <p>в) <i>приз</i>. Має бути чітко визначений та зрозумілий (тобто заради чого відбуваються події історії). Може мати як матеріальне (наприклад – звільнення території від загарбників) так і нематеріальне (наприклад – встановлення справедливості) вираження</p>
<p>Крок 3. Опціонально може бути додано ще низку персонажів, що дозволяє поліпшити сприйняття будь-якої розповіді у ЦА через їх ідентифікацію з Героем та співвіднесенням власних уявлень про роль тих чи інших учасників подій історії з певними категоріями архетипів</p>	<p>Опціональні персонажі:</p> <p>а) <i>відправник</i>. Той, хто спрямовує Героя у героїчну подорож;</p> <p>б) <i>помічник</i>. Той, хто допомагає герою;</p> <p>в) <i>дарувальник</i>. Надає Герою магічну допомогу або артефакт, що допомагає останньому вирішити завдання розповіді;</p> <p>г) <i>псевдогерой</i>. Намагається привласнити собі здобутки Героя</p>
<p>Крок 4. Адаптація історій під погляди (як поточні, так і глибинні, культурні) ЦА</p>	<p>Це обумовлює необхідність використання в процесі їхньої підготовки або соціологічних / соціально-психологічних зрізів ЦА, яким планується розповідати наратив, або проведення ситуативних фокус-груп з представниками цих груп (для оцінювання їх реакцій та корегування їх з урахуванням висловлених зауважень)</p>

М. Ожеван вважає, що протиборство наративів (англ. *Clash of Narratives*) є атрибутивною, хоча й гарно замаскованою прикметою сучасних «культурних війн». Те, що в межах одного наративу вважається «правдою», в межах іншого може виявитись «брехнею».

Формування будь-якого напряму світового розвитку (політичного, економічного, наукового, медійного тощо) здійснюється панівними медіа (англ. *Mainstream Media – MSM*) через впровадження наративів для реалізації: (а) фреймінгу (англ. *Framing*); (б) праймінгу (англ. *Priming*); (в) встановлення «порядку денного» (англ. *Agenda Setting*) (Див. Табл. 5.3.) [8] (Див. аналіз практичного кейсу № 5.4).

Таблиця 5.3. Методика аналізу / створення протиборства наративів (англ. Clash of Narratives), за М. Ожеваном

Технологія	Сутність	Механізми реалізації
Фреймінг	Організація контенту новинного повідомлення шляхом «вставлення» його в «рамку» певного наративу для окреслення параметрів «правильного» сприймання новини масовою аудиторією	<p><i>Сенсорно-фізіологічні фрейми.</i> Органи чуття – природні фрейми, що фільтрують світосприйняття. Комуниктор на основі очевидних фактів конструює дійсність, тим самим змушує інтерпретувати реальність на його користь [5, с. 80].</p> <p><i>Ментально-когнітивні фрейми.</i> Інтерпретація явищ на основі стереотипів за схемою ТЕПЕРІШНС=МИНУЛЕ. Людина несвідомо вважає, що теперішня ситуація є повторенням того, що було й матиме ті ж самі наслідки.</p> <p><i>Суспільно-соціальні фрейми.</i> Активізація фреймів, отриманих у спадок від минулих поколінь (звичок, стереотипів, ритуалів тощо)</p>
Праймінг	Зумисна активація в ЦА певних знань та навичок поведінки для маніпулятивного нав'язування цій ЦА наперед визначених сценаріїв сприйняття та прийняття рішень	Застосування «праймів» – цільових стимулів, що мають викликати в певній ЦА потрібну реакцію у відповідь на певне «подрознення». Саме праймінг використовується фахівцями з піару з метою «спін-контролю», тобто «лікування» поганих новин, що полягає у маніпулятивному керуванні очікуваннями ЦА
Встановлення «порядку денного»	Контроль публічного сприймання певної реальності (політичної, економічної, фінансової тощо) шляхом віднаходження та підтримання певного компромісу між «справжньою» й «медійною» реальностями	Соціальні групи, які контролюють інформаційні ЗМІ, вирішують, що має повідомлятися публіці, а що замовчуватися, як (у якій формі) повідомлятися або замовчуватися. Саме ці стратегічні, тактичні або оперативні підходи на певний час стають «порядком денним» для новинних ЗМІ. У свідомості ЦА формується домінанта щодо певної проблемної зони за рахунок інших зон, від яких увага відволікається. Відтак формується відповідний «порядок денний», тобто стійкі уявлення про те, що наразі є важливим, а що «не важливим» і чому слід надавати особливої уваги саме цим подіям, фактам, персоналіям тощо, а не іншим



Аналіз практичного кейсу № 5.4. Використання методик В. Дубова та М. Ожевана. Просування російською пропагандою наративу «Українських військовослужбовців готують до вбивства дітей Донбасу» як психологічна операція



Контент

На початку 2021 року пропагандисти РФ почали поширювати наратив «Українських військовослужбовців готують до вбивства дітей Донбасу», що мав створити підґрунтя для провокацій з загибеллю дітей на ТОТ.

Провокації, що впроваджують наратив

Ситуація

У селищі Олександрівка біля Вуглегірська на непідконтрольній Україні частині Донецької області 2 квітня 2021 р. внаслідок вибуху загинув п'ятирічний хлопчик. Селище розташоване в 14 кілометрах на південь від лінії зіткнення.

Розслідування ОБСЄ

За даними розслідуванням ОБСЄ, що було оголошено радіо «Свобода» [19], стало відомо, що дитина загинула від отриманих осколкових поранень і вибухової травми в непідконтрольній уряду Олександрівці.

6 квітня бабуся загиблого повідомила в телефонній розмові представникам ОБСЄ, що вдень 2 квітня її онук був у їх будинку. Тоді вона почула звук вибуху і побачила чорний і білий дим. Вийшовши на вулицю, вона побачила внука, який лежав на землі, і численні осколкові сліди і пошкодження на стіні будинку і огорожі поблизу.

Під час розслідувань ОБСЄ отримані коментарі від чотирьох жителів селища про те, що вони не бачили ніяких дронів. Кажуть, що хлопчик гостював у діда з бабою, і припускають, що дід зберігав у гаражі снаряд, який і вибухнув у дворі.

У штабі ООС стверджують, що ці звинувачення на адресу ЗСУ – провокація.

Російські фейки

Після трагедії російські ЗМІ почали поширювати інформацію, що в загибелі дитини винні українські військові. Так звана «Народна міліція "ДНР"» відразу ж заявила, що це український безпілотною скинув вибухівку.

Як побудований наратив

Складові	Наратив РФ: «Українських військовослужбовців готують до вбивства дітей Донбасу»	Наратив України: Можливий: «Провину за загибель цивільного населення несе держава- агресор, що розв'язала війну»
Анотація: заголовки новини	<p><i>ВСУ убили ребёнка в Александровке</i> (https://donbasstoday.ru/vsu-ubili-re-bjonk)</p> <p><i>В Донецке под обстрелом беспилотника погиб ребенок</i> (https://www.gazeta.ru/army/news/2021/03/22/15770516.shtml)</p>	Фейк російських ЗМІ: атака українського дрона убила п'ятилітнього ребенка в Донецкой області (https://theins.ru/anti-fake/240796)
Орієнтація: «що», «де», «коли», «хто»	<p>Що – вбили хлопчика</p> <p>Де – Олександрівка, Донецька обл. ТОТ, 14 кілометрах на південь від лінії зіткнення.</p> <p>Коли – 2 квітня 2014 р.</p> <p>Хто – українські ЗСУ</p>	<p>Що – загинув хлопчик</p> <p>Де – Олександрівка, Донецька обл. ТОТ, 14 кілометрах на південь від лінії зіткнення.</p> <p>Коли – 2 квітня 2014 р.</p> <p>Хто – нещасний випадок (дід зберігав в гаражі снаряд)</p>
Мета блоку	<p>а) впровадити наратив «Українських військовослужбовців готують до вбивства дітей Донбасу», що має створити підґрунтя для провокацій з загибеллю дітей на ТОТ;</p> <p>б) переконати різні ЦА, зокрема російську та ТОТ, що Україна найближчим часом розпочне активні воєнні дії (публікація «Война начнется неожиданно» надрукована низкою видань РФ й ТОТ. Див. Графік 5.1.)</p>	розвінчання фейку
Ускладнення або «конфлікт»	Загострення ситуації в зоні зіткнення	Загострення ситуації в зоні зіткнення
Оцінка	<p>Коментарі російських ЗМІ та політиків.</p> <p>Спікер Державної Думи РФ В. Володін «Українські силовики знову порушили режим перемир'я і атакували із застосуванням важких озброєнь і використанням безпілотних літальних апаратів»</p>	<p>Переважно, коментарі в ЗМІ та соціальних мережах. Окремі вислови політиків</p> <p>О. Арестович, позаштатний радник Голови Офісу Президента: «Йде перевірка нашої реакції перед більш серйозними провокаціями.</p> <p>Провину за загибель цивільного населення несе держава-агресор, що розв'язала війну»</p>

Складові	Наратив РФ: «Українських військовослужбовців готують до вбивства дітей Донбасу»	Наратив України: Можливий: «Провину за загибель цивільного населення несе держава- агресор, що розв'язала війну»
Розв'язка або рішення: як має бути вирішена ситуація	Дезінформаційна підготовка населення до силової операції. «НАТО, точнее США, будет воевать с Россией – если откажется! – до последнего украинского солдата и "партизана", к чему на днях призвал Зеленский» (В. Панов, Война начнется неожиданно?)	Розвінчання фейку «В информационном поле ощущается большее напряжение, чем на линии фронта»[20]
Фінал	?	?
Герой	РФ, «військові "ДНР"»	
Ліходій	ЗСУ	РФ як держава-агресор, незаконні збройні формування ТОТ
Приз	ТОТ	ТОТ

Наратив РФ представлений більш системно, оскільки транслюється за різними каналами для різних ЦА. Український наратив у цьому випадку не сформований, комунікативна діяльність щодо проблеми зводиться до розвінчання фейків. Проактивна діяльність мала б формуватися навколо наративу, сформульованого О. Арестовичем – «Провину за загибель цивільного населення несе держава-агресор, що розв'язала війну». На жаль, цей наратив не був трансльований українськими медіа.

Впровадження деструктивного наративу «Українських військовослужбовців готують до вбивства дітей Донбасу»

Фреймінг

Російський фейк щодо загиблого хлопчика «вставлено в рамку» деструктивного стратегічного наративу РФ «Українська армія – нацистська армія». Цей фейк побудований на сенсорно-фізіологічному фреймі – «*гіти – найвища цінність*» – через який фільтрується сприйняття ситуації. Російські пропагандисти на основі очевидних фактів (за 7 років агресії виросло нове покоління) конструюють деструктивну дійсність – «українських військовослужбовців готують до вбивства дітей Донбасу», оскільки ті виростуть ворогами України.

Праїмінг

Образи загиблих дітей використовуються РФ як «праїми» – цільові стимули, що мають викликати у ЦА обурення «нацистською Україною» й повагу до «захисників Донбасу». Як повідомляє радіо «Свобода» [19], місцеві «медіа» і російські ЗМІ підхопили повідомлення «народної міліції "ДНР"», а на похорон хлопчика 5 квітня з'їхалася велика кількість «журналістів». Був знятий двохвилинний сюжет, єдина мета якого – викликати емоції, тому що будь-яких реальних свідчень «бомбардування» немає.

На графіку 5.1. представлено емоційне забарвлення інформаційного простору ТОТ після передруку статті В. Пескова «Война начнется неожиданно?» донецьким «медіа» «Насправді». Дата виходу статті збігається з датою поховання хлопчика².





Слово – меседж – наратив. Як це працює?

Наратив транслюється через меседжі, що формують в різних ЦА певну картину світу й поведінку. Правила побудови меседжів запропоновані в бізнесових комунікаціях, сьогодні однією з найдієвіших є концепція **позиціювання**, що розробили американські маркетологи Дж. Траут³ та Ел. Райс⁴. Їх ідеї базуються на тому, що суспільство стало надкомунікативним, й змінити людську свідомість не можливо, оскільки людина захищається від колосального обсягу повідомлень, відкидає значний обсяг інформації, що пропонується, сприймає лише те, що відповідає наявним знанням й досвіду. «Єдиний шанс бути поміченим в комунікативних джунглях – використання вибіркового повідомлення, концентрація на малих групах, сегментування» [10, с. 47].

Принципи позиціювання можуть бути уніфіковані й використовуватися для підготовки меседжів у системі стратегічних комунікацій БДІ.

Таблиця 5.4. Принципи позиціювання у підготовці меседжів

Принцип	Як працює
Позиціювання	Пошук гідного місця у свідомості споживача, позиції
Замість невизначеності – позиціювання	«Використання вибірових повідомлень, концентрація на малих групах, сегментування» [10, с. 47]
Надпросто повідомлення	Просте повідомлення, що підкріплено простими доказами або аргументами, і таке, що яскраво доносить одну просту ідею
Лаконічність	У комунікаціях, як і в архітектурі, менше означає більше» [10, с. 47]
Володіння одним поняттям	Одне повідомлення – один концепт, що є актуальним для споживача інформації. «Як тільки ви заволодієте поняттям у свідомості людей, ви або використовуєте його, або втрачаєте» [10, с. 49]
Створення реальності	Реальність – це не те, що знає відправник інформації, це те, що знає її отримувач
Вироблення стратегій	«Недостатньо винайти новинку або зробити відкриття. Іноді цього навіть й непотрібно. Головне – першим потрапити в свідомість споживача» [10, с. 73]
Відбір слів	Правильний відбір слів дозволяє впливати на процес мислення. «Слова – спускові гачки, вони приводять в дію скриті у людській свідомості смисли» [10, с. 303]

3 Джон Френсіс «Джек» Траут – американський маркетолог, засновник і президент консалтингової фірми «Trout&Partners», один з авторів маркетингової концепції позиціювання й маркетингової війни.

4 Ел. Райс – американський маркетолог, письменник, співзасновник й голова консалтингової фірми «Ries & Ries». Разом з Джеком Траутом Райс розробив концепцію «позиціювання».



Аналіз практичного кейсу № 5.5. Інформаційна кампанія «We are NATO»: наративи і меседжі

Класичним прикладом, де системно представлені інструменти впровадження наративів, меседжів та їхнє співвіднесення з національними культурними контекстами, є інформаційна кампанія «We are NATO» [14].

Помічник генерального секретаря НАТО з питань публічної дипломатії, посол Такан Ілдем обгрунтував нагальність цієї кампанії. «Успіх і майбутнє НАТО залежать від наших громадян, їхнього розуміння вирішальної ролі, що НАТО відіграє в їх безпеці і процвітанні. Ця кампанія народилася з необхідності нагадати нашій громадськості, що НАТО є важливим гарантом безпеки для всіх держав-членів. Це буде загальнонаціональна кампанія. Це буде кампанія союзників. Бо як Альянс нічого не вартий без своїх держав, так і ця кампанія не відбудеться без залученості, пристрасності, проникливості і спрямованості союзників. Щоб бути ефективними, наші повідомлення та образи повинні мати резонанс серед громадян з різних країн, з різними поглядами, досвідом, історією, мовою, способом життя, страхами та емоціями» [14].

Кампанія побудована на двох типах наративів – «Пан НАТО» й «Для конкретної країни». Пропонуються рекомендації, як транслювати ці наративи:

1. Наративи можна використовувати з відповідними образами у друкованих виданнях та соціальних мережах.
2. Для наративу «Пан НАТО»: розробіть розповіді про історію НАТО, його командну роботу та єдність, щоб ця розповідь співвідносилася з певною країною та її ЦА.
3. Для наративу «Для конкретної країни»: розробіть розповіді щодо діяльності НАТО в певній країні, акцентуючи загальні теми міцності, безпеки та її забезпечення.
4. Запропонуйте додаткові історії, що більш детально зображують НАТО.

Усі зображення, як ті, що підібрані в наявних бібліотеках, так і ті, що вироблені спеціально для цієї кампанії, мають ілюструвати історію, а не диктувати її.

Приклади: як транслювати наратив

	«Пан НАТО»		«Для конкретної країни»
«Щодня 28 членів НАТО працюють і навчаються разом захищати вас. Завдяки партнерству та співпраці, НАТО майже 70 років гарантує мир і свободу».		«Мене як Королівського морського піхотинця призивають далеко за межі наших кордонів. Навчання з норвежцями, голландцями та американцями готує нас до забезпечення безпеки союзників».	

Для обраних наративів розроблено ключові меседжі, що відповідають концепції позиціонування:

- члени НАТО прагнуть підтримувати та захищати одне одного;
- члени НАТО сильніші завдяки членству;
- НАТО виступає гарантом безпеки та забезпечує безпеку своїх членів;
- НАТО ефективно діє завдяки щоденній співпраці своїх членів через використання низки дипломатичних та військових засобів;
- НАТО відповідає на виклики сьогодення дипломатією, консенсусом та співпрацею;
- НАТО відповідає на завтрашні виклики безпеці інвестиціями, адаптацією та інноваціями;
- НАТО – це більше, ніж військова організація.

У Рекомендаціях з організації кампанії пропонують поради щодо формулювання меседжів:

Ключовим фактором є трансляція фрази «We are NATO», що передбачає одночасне використання трьох елементів:

1. Заяви про партнерство (Partnership Statement).

Перше речення – твердження пропозиції щодо єдності та співпраці.

2. Заяви про переваги (Benefit Statement). Друге речення описує наслідки або результат першого твердження.

3. Хештег та назва кампанії WeAreNATO – третій елемент, що одночасно є назвою кампанії і хештегом. Його можна використовувати у соціальних мережах, особливо у твіттері, для ідентифікації повідомлень за певною темою. Хештег WeAreNATO закликає людей до подальшої взаємодії та більш широкого знайомства з історією НАТО.

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| 1. WE ARE ALLIES | МИ СОЮЗНИКИ |
| 2. WE ARE SAFE | МИ ЗАХИЩЕНІ |
| 3. #WE ARE NATO | #МИ – НАТО |

4. Трансляція меседжів зумовлюється національними особливостями держави-учасниці й має відображати контексти, потреби й перспективи різних ЦА.

5. Тема безпеки та її забезпечення як результату взаємодії має послідовно впроваджуватися.

6. Повідомлення кампанії необхідно вплітати в усі дії, наприклад, промови, зображення, заходи зацікавлених сторін або повідомлення в соціальних мережах.

7. Меседжі можуть бути представлені як заяви про партнерство (англ. Partnership Statement) та заяви про переваги (англ. Benefit Statement) у проєкції на окремі країни⁵. □

Заяви про партнерство (Partnership statement)

МИ СОЮЗНИКИ
МИ ОБ'ЄДНАНІ
МИ РАЗОМ
МИ ПАРТНЕРИ
МИ ДЕМОКРАТИЧНІ

Заяви про переваги (Benefit statement)

МИ ЗАХИЩЕНІ
МИ СИЛЬНІ
МИ В БЕЗПЕЦІ
МИ ВІЛЬНІ
МИ ПІДГОТОВАНІ
МИ ПРОЗОРИ
МИ РІШУЧІ

Заяви у проєкції на певні країни (Specific country organization)

МИ ВІЙСЬКОВО-ПОВІТРЯНІ СИЛИ НІМЕЧЧИНИ
МИ СОЮЗНИКИ
МИ ЗБРОЙНІ СИЛИ ЛАТВІЇ
МИ СОЮЗНИКИ
МИ ВІЙСЬКОВО-МОРСЬКІ СИЛИ ПОРТУГАЛІЇ
МИ СОЮЗНИКИ

Джерело: [14]



Як презентувати інформацію?

Організація інформації – одна з умов успіху комунікації. Щоб інформація сприймалася логічно й без перешкод необхідно дотримуватися низки правил, що сформовані в лінгвістиці і апробовані на практиці, – постулатів П. Г. Грайса⁶ [2] та максим Дж. Ліча [18]. Ці правила мають різний рівень обов'язковості, «дотримання одних постулатів є більш обов'язковим, ніж інших: зазвичай занадто багатослівну людину менше засуджують, ніж людину, яка говорить неправду» [2].

5 Заяви про партнерство (Partnership statement): Ми – союзники. Ми разом. Ми – партнери. Ми – демократичні. Заяви про переваги (Benefit statement): Ми гарантуємо безпеку. Ми сильні. Ми в безпеці. Ми вільні. Ми в готовності. Ми прозорі. Ми рішучі. Заяви у проєкції на певні країни (Specific Country Organization): Ми – Повітряні сили Німеччини. Ми – союзники. Ми – Збройні Сили Латвії. Ми – союзники. Ми – Військово-морські сили Португалії. Ми – союзники.

6 Британський філософ мови (1913–1988), засновник теорії імплікатур – небуквальних аспектів значення і сенсу, що не визначаються безпосередньо мовою (наприклад те, що мається на увазі, на що натякається).

Таблиця 5.5. Максими подання інформації П. Г. Грайса

Максима	Постулати	Коментарі
Максима повноти інформації	<ul style="list-style-type: none"> висловлювання має містити не менше інформації, ніж необхідно; висловлювання має містити не більше інформації, ніж необхідно 	Невиконання цих вимог може призвести до втрати контакту з аудиторією чи партнером по спілкуванню, водночас надання надлишкової інформації може призвести до розголошення службової інформації
Максима істинності інформації	<ul style="list-style-type: none"> не говори того, що вважаєш неістинним; не говори того, чому не маєш достатнього обґрунтування 	Необхідно подавати інформацію тільки в тому разі, коли її можна обґрунтувати належним чином. За відсутності або недостатності обґрунтування інформація може сприйматися як неістинна
Максима релевантності інформації	<ul style="list-style-type: none"> не відхиляйся від теми 	Комунікатор може торкатися різних тем, але лише за умови, якщо вони підпорядковані основній, обґрунтовують її. Необхідно варіювати обсяг і зміст повідомлення залежно від умов комунікативної ситуації, що передбачає: відбирання стильових засобів мови відповідно до умов офіційності та поставленої мети; структурування інформації відповідно до ситуації
Максима зрозумілої інформації	<ul style="list-style-type: none"> уникай незрозумілих висловлень; уникай неоднозначності; будь лаконічним; будь організованим 	Необхідно дотримуватися таких правил: <ul style="list-style-type: none"> <i>правило фокуса:</i> протягом спілкування слід постійно пам'ятати про тему, оскільки комуніканти можуть непомітно для себе перейти до іншого предмета обговорення, і тоді комунікація стане невдалою; <i>правило фіксування предмета обговорення:</i> у ході розмови не повинна відбуватися підміна одного предмета обговорення іншим; <i>стереоскопії:</i> необхідно оцінювати предмет розмови в єдності всіх його сторін і аспектів – це допоможе пов'язати думки, що стосуються різних ознак предмета обговорення; <i>правило панорами:</i> предмет обговорення не береться ізольовано, поза його зв'язками з іншими, з якими він пов'язаний у реальній дійсності; <i>правило ізоморфізму:</i> предметом не оперують, викривляючи його сутність, деформуючи його. <p>Іншими словами, думки, що обґрунтовують основну, мають висвітлювати сутність відповідного предмета обговорення</p>

Дж. Ліч доповнив систему П.Г. Грайса постулатом «абсолютної ввічливості», що не змінюється ні за яких обставин. Він виокремлює шість максим й розміщує їх за градуальною шкалою витрат і вигод (для адресата й адресанта).

Таблиця 5.6. Максими ввічливості Дж. Ліча

Максима	Як працює
Максима такту	Необхідно поважати межі особистої сфери, зберігати певну дистанцію між учасниками комунікації, не торкатися тем, потенційно небезпечних (релігія, особисте життя, політика, особисті смаки тощо). «Робити комунікативну ціль співрозмовника предметом обговорення допустимо лише в тому випадку, якщо ця ціль ним відкрито позначена» [18]
Максима великодушності	Не слід обтяжувати партнера по комунікації, встановлювати домінування в спілкуванні, зв'язувати партнера клятвами та обіцянками. Ефективна комунікація має бути комфортною для її учасників
Максима схвалення	Слід з позитивом ставитися до інших («Не судіть, і не будете осуджені»). Результативність комунікації визначається не тільки ставленням співрозмовників одного до одного, а й до світу. Якщо світогляд одного (позитивний чи негативний) не збігається з оцінкою співрозмовника, то це дуже ускладнює комунікацію
Максима скромності	Передбачає неприйняття похвал на свою адресу. Одна з умов успішної комунікації – реалістична і об'єктивна самооцінка. Дуже завищена чи занижена самооцінка може негативно вплинути на встановлення контакту
Максима згоди	Рекомендує відмову від поглиблення конфліктної ситуації, пошук згоди задля збереження взаємодії, «зняття конфлікту» шляхом взаємної корекції комунікативних тактик
Максима симпатії	Базується на доброзичливості, створенні сприятливого тону для перспективної предметної розмови. Недоброзичливість або байдужий контакт (співрозмовники не демонструють доброзичливості стосовно один одного) нівелює комунікацію. Ця максима сприяє позитивному розв'язанню ситуації, навіть якщо назріває конфлікт

Крім зазначених максимумів для ефективного здійснення комунікації необхідно застосовувати п'ять основних законів організації інформації:

- **закон краю:** краще запам'ятовується початок і кінець повідомлення. В усній комунікації слід особливу увагу звернути на вступ і фінал бесіди. Максимальне інформаційне навантаження мають нести перші три абзаци письмового повідомлення або перші три фрази усного. Центральна частина інформації має враховувати можливі запитання, заперечення з боку отримувачів інформації;
- **закон структурної чіткості:** краще запам'ятовується інформація, що є чітко представленою. Цей закон вимагає встановлювати чіткі переходи від однієї структурної частини повідомлення до іншої. У такому разі кожна структурна частина має свій початок і кінець, які допомагають актуалізувати закон краю стільки разів, скільки структурних частин має повідомлення, і створити кращі умови для осмислення й запам'ятовування інформації;
- **закон асоціацій:** краще запам'ятовується і сприймається та інформація, яку отримувач повідомлення може пов'язати з відомими йому

реаліями дійсності: ціле – частина; загальне – спеціальне; рід – вид; поняття – типова ознака; діяч – дія – результат – наслідок;

- *закон сенсорності*: інформація, пов'язана з роботою органів чуття, запам'ятовується краще, ніж абстрактна. Тож, повідомляючи щось, слід намагатися спиратися не тільки на інтелект, а й на органи чуття реципієнта;
- *закон несподіваності*: краще запам'ятовується інформація, що не відповідає очікуванням суб'єкта, зламає стереотипи.

Схарактеризовані закони є універсальними, вони діють у комунікації будь-якої сфери, зокрема БДІ.



Аналіз практичного кейсу № 5.6. Інформаційна кампанія «We are NATO»: як компанувати інформацію

Посібник НАТО з реалізації кампанії пропонує чіткі рекомендації щодо розташування інформації в різних типах продукції. Так, на рисунку 5.1 представлений дизайн продукції з урахуванням двох типів наративів – «Пан НАТО» й «Для конкретної країни». Для наративу «Пан НАТО» поєднання візуальної та текстової інформації спрямоване на просуванні тем щодо сили сумісної діяльності та переваг єдності задля забезпечення колективної безпеки. Зображення й текст є взаємодоповнюваними: *«Щодня 28 держав-членів НАТО працюють і тренуються разом, щоб утримати вас у безпеці. Завдяки партнерству і співпраці НАТО забезпечує мир свободу вже майже 70 років».*

Просування наративу «Для конкретної країни» відбувається завдяки підбору зображень і меседжів, орієнтованих на певну країну, їхня мета – формування почуття гордості за сприяння розширенню НАТО. На зображенні – журнал, виданий у Португалії. *«Наші культури можуть бути різними, але цінності – спільні. Ми працюємо і тренуємося разом і разом готові подолати будь-яку кризу. НАТО – більше ніж союз, це стійке партнерство сили і співпраці».* □

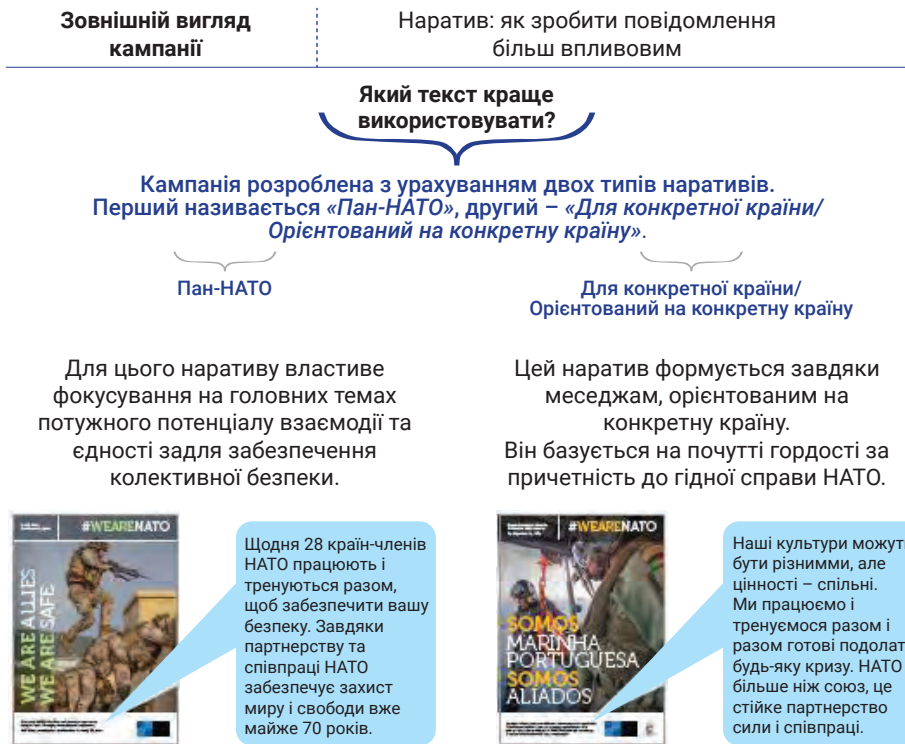


Рис. 5.1. Дизайн продукції інформаційної кампанії «We are NATO»

Джерело: [14]

Як будувати впливовий текст?

Як початківці, так і досвідчені контентники можуть використовувати алгоритм побудови тексту, що впливає. Цей алгоритм був запропонований Аристотелем майже 2500 років тому.

Формула впливового тексту, за Аристотелем:

Exordium (вступ). Зробіть шокуючу заяву або розкажіть історію, щоб привернути увагу.

Narratio (виклад). Озвучте проблему, що є в читача або слухача.

Confirmatio (твердження). Запропонуйте розв'язання проблеми.

Peroratio (висновок). Назвіть переваги, що отримає людина, яка скористається вашою пропозицією.

Отже, впливовий текст позиціонує переваги, а не можливості, враховує думку адресата, розбудовується за схемою: *вступ – основна частина* (викладення матеріалу) – *кульмінація* (пропоноване розв'язання проблеми) – *висновки*.

Кожна із зазначених частин формується за певними комунікативними принципами.

Завдання вступу – відразу зосередити увагу читачів / слухачів, установити з ними емоційний контакт, заінтригувати.

Основна частина є найдовшою й складає приблизно 60% всього тексту, її мета – підготувати ЦА до прийняття потрібного рішення й пропонувати варіанти розв'язання проблеми. Необхідно вибирати невелику кількість аргументів, але найбільш вагомих.

Кульмінація – це момент, коли головна тема отримала максимальне розв'язання. У тексті, що впливає, кульмінація – це пропозиція, що має бути сформульована чітко і ясно, коротко й однозначно.

Висновок – це сильна позиція тексту. Він має запам'ятовуватися. Тому прийоми подання висновку необхідно підбирати відповідно до цілей тексту та складу потенційної ЦА.

Алгоритм побудови впливового тексту враховує всі зазначені компоненти.

Алгоритм побудови впливового тексту

1. Зверніть увагу на переваги, а не на майбутнє. У них продається мрія.
2. Укладіть текст за моделлю Аристотеля.
3. Запропонуйте відповіді на питання:
 - *Ви привертаєте увагу на самому початку?*
 - *Ви називаєте проблеми, які хвилюють співрозмовника?*
 - *Ви пропонуєте рішення, що дійсно працює?*
 - *Ви просите співрозмовника здійснити дію?*
4. Не забувайте про механіку тексту:

СТОПОР! Зверніть увагу, порвіть шаблон, шокуйте, загадка.
Змусьте прикипіти: обіцянка / вигода / цікавість / біль / загадка / задоволення.
Викличте бажання, емоції: малюйте картину. Розкажіть історію 2 рази (драматична структура, герої, потрібні спіралі).
Вкажіть причини (логіка): поясніть, навчить, розвивайте.
Діалог: читання думок – відповідайте на всі можливі заперечення заздалегідь.
Доказ (факти): статистичні дані, відгуки.
Гарантія: виключення ризику.
Заклик до дії і чому потрібно зробити зараз.
Нагадування/Закриття: біль, задоволення, подарунки. Нагадайте про те, що станеться, якщо ваша пропозиція не буде прийнята.



Аналіз практичного кейсу № 5.7. Інформаційна продукція кампанії «На тебе чекають вдома»

СБУ в межах спеціальної програми «На тебе чекають вдома» (запроваджена в серпні 2015 р.) здійснює заходи щодо повернення на підконтрольну Україні територію та звільнення від кримінальної відповідальності громадян, які добровільно відмовилися від участі в НЗФ т.зв. «ДНР / ЛНР». Станом на початок 2019 р. нею скористались понад 360 осіб.

На війну важко йти, а ще важче повертатися з неї. **«Відкинь страх – повертайся! На тебе чекають вдома!»** – такий меседж запропонувала СБУ (<https://www.facebook.com/dorogamira>). Цей меседж впроваджувався в різну інформаційну продукцію, ЦА якої були різні за освітою й соціальним статусом громадяни, які брали участь у НЗФ. Меседжі, спрямовані на ці ЦА, мали подаватися у текстах, зрозумілих за змістом й простих за побудовою.



Як розпізнати і використовувати сугестивні технології?

Феномен сугестії (навіювання) притаманний багатьом сферам людського життя: будь-яка інформація – звук, зображення, жест, слово – здатні змінити поведінку особистості й сприйняття нею реальності. Здавня при поясненні феномену сугестії визнавалася значна сила слова.

Під *сугестією* (лат. *Suggestion* – жест) розуміють форму міжособистісного й міжгрупового спілкування, під час якого передавання інформації відбувається за допомогою частково неусвідомлюваного, направленого сигналу на вербальному чи невербальному рівнях⁷. Сугестія відрізняється від переконання зниженим

⁷ Теорія сугестії розроблена у працях соціолога Бориса Поршнева (1905-1972), який досліджував проблеми палеопсихології. Він вважав, що виникнення мови пов'язане з потребою не в обміні інформації, а впливі одного індивіда на іншого.

рівнем критичності і потреби у верифікації інформації. Як комунікативна технологія сугестія має нейтральний характер, її позитивність чи деструктивність визначається метою, цілями та результатом комунікативних дій.

СУГЕСТІЯ ЯК КОМУНІКАТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ

Сугестія – це не зло і не добро, а ІНСТРУМЕНТ для чогось іншого.
Сугестія допомагає забезпечити комунікативну перевагу, але якщо скористатися цією технологією в деструктивних цілях (наприклад, розвивати в людині почуття провини, неповноцінності), результат може бути непередбачуваним.
Сугестія дає змогу поліпшити комунікативні здібності.
Сугестія допомагає утримати увагу.

Існують різні класифікації сугестії: зовнішня (гетеросугестія) і самонавіювання (аутосугестія); навіювання пряме чи відкрите; опосередковане чи закрите; контактне чи дистантне тощо. У стані зміненої свідомості в самостійні підгрупи виокремлюють аутотренінг і гетеротренінг, аутогіпноз і гетерогіпноз. Основним методом сугестивного впливу за наявності логіки є нейролінгвістичне програмування (НЛП).

НЛП, як і сама сугестія, має нейтральний характер. Коли сугестори мають позитивні цілі, НЛП здатне поліпшити проходження комунікативних потоків. НЛП вивчає стереотипи, або «програми», що розвиваються завдяки взаємодії між мозком (*нейро – важливість того, що проходить у мозку та ЦНС*), мовою (*лінгво – значущість слів, якими люди користуються, і як це впливає на їхнє світосприйняття*) та тілом; є процесом, що дозволяє людині свідомо вирішувати, як вона буде думати, відчувати, говорити. «Щоб змінити свідомість, спочатку треба визначити, що в ній є, а потім зробити щось, що призведе до появи у свідомості чогось іншого... НЛП дозволяє точно визначити, які зміни в суб'єктивному досвіді треба зробити задля досягнення певного результату» [1].

Основний принцип НЛП – Ваше життя залежить лише від Вас. Місія НЛП розуміється як відчуття мети, що змушує людину рухатися уперед. Місія НЛП базується на таких постулатах:

- проголосити життєву місію – значить висловити, що лежить у Вас на серці;
- щоб місія виконувалася з дня у день, вона повинна виходити з глибинних цінностей;
- першим уроком, який дають нам ті, хто домогся успіху, є порада: робіть те, що Вам подобається.

Для НЛП одним із базових понять є **карта світу** – когнітивна модель, що склалася у свідомості людини. Згідно з цим поняттям:

- карта відповідає місцевості; люди реагують на свої карти реальності, а не на саму реальність; простіше «переробити» ментальні карти, особливо що стосуються почуттів та інтерпретації, ніж змінити світ;

- досвід має свою структуру; наші думки і спогади мають відповідні їм зразки; коли ми змінюємо зразок або структуру, автоматично змінюється наш досвід;
- розум і тіло – елементи однієї і тієї ж системи; думки впливають на стан м'язів, дихання, почуття, а ті – на думки; змінюючи одне, можна змінити інше;
- якщо одна людина може щось зробити, кожен може навчитися цьому; можна скласти карти розуму людей, які досягли успіху, і зробити так, щоб ці карти стали і нашими; моделювання успішної поведінки веде до майстерності й досконалості;
- люди володіють повним, необхідним їм потенціалом;
- у нас уже є всі необхідні ресурси, що ми можемо використати.

Серед низки технологій НЛП визначимо ті, що можливо використовувати в системі стратегічних комунікацій як для протидії інформаційно-психологічним впливам, так й для просування конструктивних наративів і меседжів задля забезпечення національної безпеки.

Таблиця 5.7. Технології НЛП, що можуть бути використані для аналізу / розбудови тексту, що впливає

Технологія	Сутність	Кроки реалізації
Якоріння	зв'язування внутрішньої психологічної реакції з зовнішнім стимулом, що в подальшому дозволяє швидко «вмикати» цю реакцію	Кроки (за В. Зеленіним): 1. Ідентифікація ситуації, де потрібні ресурси. 2. Визначення ресурсу, потрібного масам задля ефективного вирішення ситуації (упевненість в перемозі, упевненість в дієвості щеплення від ковіду тощо). 3. Переконання (фокус-групи, опитування тощо), що ресурс пасує, є відповідним і доречним для конкретної ситуації. 4. Визначити в історії суспільства, коли такий ресурс мав місце. 5. Обрання якорів для кожної репрезентативної системи: сильний візуальний образ, звуковий заклик, сильне відчуття, переконливі факти. 6. Знайти іміджеве оформлення, що підсилює якр. 7. Перманентне підсилення якорю новими прикладами позитивного/негативного досвіду

Технологія	Сутність	Кроки реалізації
<p>Задіяність каналів: візуального, аудіального, кінестетичного, дискретного (позамодальний, логічний, лівопівкульний)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • у тексті мають бути наявні сигнали-вмикачі для всіх каналів сприйняття. Інакше люди з певною модальністю, яка не була представлена, ігноруватимуть такий вплив; • певна модальність залежно від ЦА може бути підсилена 	<p><i>Вислови аудіалів (світ, я чую тебе):</i> послухайте, що я скажу, радий тебе чути, мене дратує цей звук, звучить заманливо, що означає цей загадковий тон, ваша ідея звучить чудово...;</p> <p><i>Вислови візуалів (світ, я бачу тебе):</i> я бачу, подивись, яка, це виглядає, там побачимо. У мовленні візуали використовують слова, пов'язані з зором (<i>дивитися, спостерігати, на перший погляд, прозорий, яскравий</i> тощо);</p> <p><i>Вислови кінестетиків (світ, я відчуваю тебе):</i> вступити у контакт, я відчуваю, змінити на краще, вловлювати що-небудь, рука в руку, міцна основа, керувати собою, зберігати спокій, ми зовсім близько підійшли до вирішення проблеми... Словник кінестетика в основному включає слова, що описують почуття або рухи (<i>дотик, схоплювати, м'який, теплий, гнучкий, хороший нюх...</i>);</p> <p><i>Вислови дигіталів (світ, я розумію тебе):</i> напевно, я сам зробив щось не те? ну чому він назвав мене ...? чи я помилився? наступного разу я йому відповім ... Проблема дигітальної системи в тому, що вона сама по собі, без звернення до інших каналів, не здатна змінювати інформацію. Слова переходять тільки в слова, і все повертається до вихідної точки</p>
<p>Масова емпатія</p>	<p>Демонстрація розуміння відносин, почуттів, психічних станів, іншої особи у формі співпереживання. Існує кілька рівнів, обов'язкова задіяність яких забезпечує формування у маси людей відчуття емпатії із суб'єктом впливу</p>	<p>Рівні емпатичного приєднання (рапорту):</p> <p><i>За репрезентативною системою:</i> врахування каналів сприйняття інформації певними ЦА.</p> <p><i>За характеристиками голосу:</i> Яким має бути голос комунікатора, щоб викликати довіру? Яким мають бути паузи, тон, інтонація, загальний настрій (трагізм, піднесення тощо)?</p> <p><i>За позою та жестами:</i> поза і жести мають бути орієнтовані на етнічні, соціальні, професійні, вікові групи, особливості певних субкультур. «Чужі» невербальні сигнали можуть викликати агресію.</p> <p><i>За змістом комунікацій:</i> приєднуючись до ЦА комунікатор має починати з тем (а також з церемонії), що прийнятні саме для цих людей.</p> <p><i>За ключовими словами:</i> необхідно орієнтуватися на запити ЦА, але зловживання ключовими словами може призвести до відчуття неприродності контакту.</p> <p><i>За цінностями і переконаннями:</i> необхідно чітко визначитися, якого рівня цінності присутні в системі ЦА впливу – від примітивних мемів (одиниця цінності) (виживання, безпека, заботони) до духовно-піднесених (гармонія, цілісність, системність, синергія). Це дозволить визначитися – які цінності доречні у застосуванні ЦА впливу, а до яких її треба привести.</p> <p><i>За культурною системою:</i> демонстрація поваги до культури та моралі опонента</p>

Технологія	Сутність	Кроки реалізації
Рефреймінг (від англ. Frame – рамка)	Зміна сприйняття події або предмета шляхом виходу за рамки звичного сприйняття	<p><i>Рефреймінг змісту</i> – зміна значення змісту, що залишає контекст таким, як він був. Формула: «<i>Це насправді називається не X, а У</i>». Приклад: Це не вимога незалежності Донбасу, а зрада України.</p> <p><i>Рефреймінг контексту</i> – зміна контексту на такий, у якому факт міняє значення. Формула: «<i>У цій ситуації це не X, а У</i>». Приклад: У ситуації гібридної війни брехня перетворюється на дезінформацію.</p> <p><i>Демонстрація іншого боку</i> – наведення фактів, за якими X не вважається позитивом.</p> <p><i>Рефреймінг за допомогою ПРОТЕ</i> – компенсація недоліку чеснотою. Приклад: <i>Ціни стали вище, проте в рублях!</i></p> <p><i>Рефреймінг за допомогою конотацій</i> – зміна емоційного забарвлення залежно ситуації. Приклад: <i>наш розвідник – ворожий шпигун</i>.</p> <p>Рефреймінг за допомогою альтернативного питання – використання альтернативного питання з ефектом контрасту. Приклад: <i>Ви готові мати реальне покращення життя за європейськими стандартами чи віддаєте перевагу ілюзіям радянської доби?</i></p>
Візуально-кінестетична дисоціація/асоціація	<p>Трансформування способу створення нав'язливого проблемного стану. Нав'язливе переживання – відчуття, що часто не має реальних причин, створені фантазією або уявою (жах мешканців Донбасу перед «нацистами», агресивна безкарна ейфорія після масових протиправних дій, страх втратити близьких людей тощо).</p> <p>Візуально-кінестетична асоціація дозволяє людині створити враження повного включення в події, що насправді її не стосуються; базується на психологічному феномені симпатії – співчуття, несвідомого потягу людини до когось або чогось.</p> <p>Візуально-кінестетична дисоціація – відсторонення від певних подій, переведення їх сприйняття з рівня емоцій на рівень фактів</p>	<p>Кроки візуально-кінестетичної асоціації:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Створення у ЗМІ привабливого іміджу/образу, який має бути сприйнятий масами. 2. Мобілізація представників ЦА до співавторства у створенні іміджу / образу. Головне, щоб ключові характеристики його залишалися незмінними, другорядні можуть активно формуватися усіма бажаними. 3. Максимальна деталізація іміджу / образу, насичення його подробицями, що будуть пов'язувати його із ЦА. 4. Підтримка процесів асоціації, їх обговорення через неформальні канали. 5. Періодичне підкріплення образу, що маси асоціювали у своє життя. <p>Кроки візуально-кінестетичної дисоціації:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Знаходження переживань мас, які потрібно локалізувати чи ліквідувати задля досягнення мети Ю. 2. Переведення негативних відчуттів у розряд кінохроніки – перевід із кінестетичного у візуальний ряд модальностей. Розірвання емоційно-суттєвих реакцій. 3. Формування корисного для сприйняття певної ситуації метастану (спокійне коментування негативних подій). 4. Закріплення дисоціюваної реакції на рівні відчуттів (психологічне залучення росіян у ситуацію «ЛНР / ДНР» дозволяє безкарно уряду Росії постачати в ті регіони зброю та найманців)

Технологія	Сутність	Кроки реалізації
<p>Створення ймовірного майбутнього</p>	<p>Людам легше орієнтуватися у подіях теперішнього часу, якщо вони уявляють перспективу.</p> <p><i>«Маси марять ілюзіями минулого, закономірно створюючи собі образ прийняттого майбутнього. У цьому їм активно допомагають політичні технологи й ідеологи-пропагандисти. Часто для цього запозичується минала слава інших народів, перекручуються факти, створюються героїчні міфи, принижуються гідність інших етносів, народів і державних утворень»</i> [5, с. 208]</p>	<p>Кроки (за В. Зеленіним):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення проблеми (<i>найчастіше вона може бути пов'язана із суспільною невпевненістю в можливому майбутньому</i>). 2. Розбудова в інформпросторі лінії життя народу (<i>проблеми, ситуації</i>). 3. Знаходження на лінії життя в минулому прикладів, що давали масам уявлення про майбутнє як прекрасне і повноцінне, переміщення фокусу історії з цієї позиції, спочатку дисоційовано. Люди мають відчуті гордість і радість за славетне минуле. 4. З позиції минулого оцінюється теперішня ситуація з усіма отриманими результатами і досвідом. Визначаються ресурси задля досягнення успіху – сила духу, радість від нових перспектив. Отже, людям нагадують ті ситуації, коли їм вдалося долати аналогічні труднощі. Наснага може вишукуватися і в майбутньому. Наприклад, <i>ідея «післявоєнного щастя»</i>. 5. Створюються несправжні спогади за технологією <i>«внесення змін у минуле»</i>. <i>«Саме цю технологію останні 15 років активно використовує адміністрація Кремля, щоб реабілітувати та ідеалізувати радянське минуле. Це веде до того, що сьогодні є не тільки ностальгічні згадки про «гарні минулі часи», але й бажання повернути їх, приєднавшись до РФ – іміджевого наступника радянського менталітету»</i> (В. Зеленін). 6. З позицій минулого переглядається майбутнє, шукається відповідь на питання: що робить його реальним? Описуються найближчі кроки як частина здійснення загальної мети. Формується колективне МІ-єднання задля перспективного майбутнього

Технологія	Сутність	Кроки реалізації
Структуризація результату	Треба не оцінювати ситуацію у категоріях добро/зло, гарно / погано, а визначати послідовність дій, орієнтованих на результат	<p>Кроки:</p> <ol style="list-style-type: none"> Оцінюємо контекст: <ul style="list-style-type: none"> описуємо контекст, що потребує змін; описуємо ТОЙ САМИЙ контекст у бажаному стані. Визначаємо індикатори змін: <ul style="list-style-type: none"> індикатори того, що ситуація потребує змін; індикатори нормалізованої ситуації. Оцінюємо вигоди від існуючої ситуації: <ul style="list-style-type: none"> хто та які вигоди отримує від наявної ситуації; які вигоди у ворога, які вигоди у союзників, як це можна використати у роботі; бажаний результат має бути сформульований у позитивній конотації; треба сформулювати адекватні цілі, краще визначити меншу ціль, але таку, що може бути реально досягнута. Визначаємо варіанти вирішення завдання: <ul style="list-style-type: none"> успішні та неуспішні; досягнення мети має бути екологічним, перемога будь-якою ціною може призвести до руйнівних наслідків. <p>Стратегія змін:</p> <ul style="list-style-type: none"> план переходу. Прописати кроки алгоритму переходу в бажаний стан; труднощі, що можуть перешкоджати. Оцінити загрози і ризики; ресурси, що сприяють подоланню ризиків; кроки. З чого почати й таймінг кожного кроку

Сугестивні технології мають підтримуватися засобами мови. Р. Ділтс, один з засновників НЛП, узагальнив найуживаніші мовні стратегії, що сприяють переконанню як окремої особистості, так й ЦА на рівні суджень і думок – «фокуси мови». Мета цих стратегій – зміщення фокусу уваги таким чином, щоб змінити обмежуюче переконання або поставити його під сумнів. «Фокуси мови» забезпечують зміну відносин всередині переконання або зміну значень елементів всередині переконання.

**Таблиця 5.8. «Фокуси мови»
Р. Ділтса в реалізації кампанії «We are NATO»**

Інформаційна кампанія «We are NATO» в медіатекстах країн-членів Альянсу представлена з використанням фокусів мови задля більш ефективного формування позитивного ставлення громадськості до НАТО.

Фокуси мови	Опис	Приклад
Узагальнення	Узагальнюємо якусь частину переконання	Так, заява про партнерство (<i>Partnership statement</i>) представлена висловами, де узагальнюється перша частина зі значенням сумісності (<i>We are</i>), що підкреслено й графічно: WE ARE ALLIES WE ARE UNITED WE ARE TOGETHER WE ARE PARTNERS WE ARE DEMOCRATIC
Конкретизація	Дробимо елементи переконання на частини	Представлення кожної країни-члена у парадигмі «We are NATO»: <i>Montenegro is NATO, We are NATO; Turkey is NATO, We are NATO</i>
Метафора (аналогія)	Шукаємо аналогію (анекдот, притча, казка тощо), яка додасть переконанню інший сенс	Для опису дій НАТО використовуються метафори: <i>Альянс побудований на цінностях (An Alliance founded on values); Адаптація на 360 градусів (360 degree adaptation)</i>
Наслідки	Розглядаємо можливі наслідки використання даного переконання	Допомагає зберегти мир в Європі, забезпечує безпеку країн-членів, сприяє посиленню колективної оборони
Наміри	Шукаємо прихований (позитивний чи негативний) намір переконання	Позиціонується намір вирішити конфліктні ситуації через діалог і прозорість: <i>«НАТО не прагне до конфронтації з Росією. У нас є двостороння політика сильної безпеки і діалог»</i>
Перевизначення	Фокус зміщується на інший результат	Від стратегії стримування до стратегії стійкого розвитку
Застосування до себе	Правило, що застосовується до інших людей, повинно працювати і по відношенню до автора переконання і самого автора	<i>«Ми посилюємо оборону у відповідь на змінене середовище безпеки, запобігаємо конфлікту, а не провокуємо його»</i>
Приклад протилежного	Шукаємо виняток із правил	<i>«Проектування стабільності. Коли наші сусіди стабільніші, ми є більш безпечнішими. Щоб захистити свою територію, ми повинні також проектувати стабільність поза нашими межами»</i>
Інша мета	Зміщуємо фокус уваги ЦА на інший результат	<i>«Ми адаптуємося до нових загроз, зокрема шляхом посилення нашого кіберзахисту»</i>

Фокуси мови	Опис	Приклад
Ієрархія критеріїв	Пропонуємо більш важливу мету (сенс, цінність)	«Безпека членів НАТО по обидва боки Атлантики є нероздільною. Ми будемо продовжувати її забезпечувати разом на основі солідарності, спільних цілей та справедливого розподілу тягаря»
Зміна розміру рамки (фрейму)	Міняємо фрейми: тривалість, кількість людей, розмір території	Фільми кампанії: «How many NATO member states are there?», «Who does NATO work with?». «Окрім забезпечення колективної оборони своїх членів, НАТО прагне сприяти безпеці через партнерство та співпрацю. З початку 1990-х Альянс розвивав відносини з країнами, що не входять до його складу, включаючи колишніх противників за часи Холодної війни колишнього Східного блоку. З тих пір деякі з цих партнерів стали членами Альянсу. Сьогодні робота з країнами, що не є членами, вважається одним із основних завдань НАТО. Відбувається співпраця з більш ніж 40 країнами-партнерами, а також з іншими міжнародними організаціями, такими як ООН та Європейський Союз» (https://www.nato.int/weare nato/who-does-nato-work-with.html)
Мета-фрейм	Створюємо переконання щодо переконання	Якими є сьогоденні виклики (What are today's security challenges?) «Сьогодні ми стикаємось із набагато ширшим колом загроз, ніж у минулому. На сході Росія стала більш агресивною з незаконною анексією Криму та дестабілізацією сходу України, а також військовим нарощуванням поблизу кордонів НАТО. На півдні ситуація з безпекою на Близькому Сході та в Африці погіршилась, спричиняючи людські втрати, підживлюючи масштабні міграційні потоки та надихаючи теракти (стратегія реальності). НАТО реагує на це посиленням стримування та оборони, а також підтримкою міжнародних зусиль для проєктування стабільності та зміцнення безпеки за межами території НАТО. Ми також стикаємось з розповсюдженням зброї масового знищення, кібератаками та загрозами енергопостачанню, а також екологічними проблемами із наслідками для безпеки (модель світобачення). Ці виклики занадто великі, щоб будь-яка країна чи організація могли вирішити їх самостійно, тому НАТО тісно співпрацює зі своєю мережею партнерів задля вирішення цих проблем (мета-фрейм)»
Модель світобачення	Пропонуємо більш правильне переконання на заміну, посилаючись на визнані авторитети	
Стратегії реальності	Звертаємося до історії створення того переконання або його сенсорного уявлення	» (https://www.nato.int/weare nato/security-challenges.html)

Серед мовленнєвих прийомів сугестії, що найчастіше застосовуються, такі⁸:

- конкретність та образність ключових слів. Постійно повторювані ключові слова програмують людину. Використання слів, зміст яких конкретний, що можна легко подумки уявити, істотно підвищує ефект навіювання. Навпаки, абстрактні поняття різко знижують силу навіювання;
- номіналізація (*здивування замість дивуватись, думки замість думати*) сприяє закріпленню поняття у свідомості ЦА;
- емоційне перенасичення тексту – велика кількість яскравих прикметників, порівнянь, метафор і інших образних засобів, що підмінюють фактичний матеріал;
- використання риторичних питань, котрі підштовхують читача до потрібних відповідей: *«Невже Ви зможете промовчати?»*;
- приховування джерел інформації, використання невизначених конструкцій типу *«як говорять деякі експерти»*, *«за даними останніх опитувань»* тощо;
- уживання наказових конструкцій, що особливо дієво для посттоталітарного співтовариства: *«Голосуйте за ...! Не дозволяйте себе обманювати!»*;
- звернення до базових для певної спільноти концептів і наповнення їх новим змістом (*«Донбас – це свобода!»*);
- використання мовленнєвих структур єдності, довіри: *«Разом – ми сила! Ми не можемо мовчати! Твій голос потрібний...»*;
- експлуатація ідеї *«кола своїх»*, включення до нього всіх комунікантів;
- використання евфемізмів, що актуалізує роботу підсвідомості споживача інформації і формує необхідний маніпулятору образ;
- активне звернення до антропоцентричних словотвірних моделей: *уведення в текст новотворів, що називають осіб*;
- активізація оказіональних конструкцій, звернення до основ лінгвопластики, що передбачає ставлення до слова, як до фізичного тіла, яке може стискатися, розширюватися, розчленовуватися й зливатися з іншими словами; і як до біологічної особи, живої й життєздатної, мінливої, спроможної саморозвиватися. Лінгвопластика дозволяє звести до абсурду мовлення офіційних осіб, політичних і громадських діячів; висловити ставлення до ситуації (*Кримнаш*);
- міміка, жестикуляція замінені певним чином дібраними фотографіями, малюнками, смайлами тощо. Якщо візуальний ряд підкріплює зміст переданої інформації, це також сприяє підвищенню сили навіювання: немовні компоненти менше піддаються осмисленому контролю. Їхнє *«розшифрування»* здійснюється ніби неусвідомлено, просто *«ні з чого»* виникає певне емоційне ставлення;

8 Деякі приклади наведені з так званого «медіа» «Новороссія».

- ілюзія вибору (*Ви хочете жити в нацистській Україні чи вільному Донбасі?*);
- приховані команди, що можуть міститися в питаннях чи непрямих проханнях (*Если завтра Донбасс. Восток Украины готов к войне?*);
- підказка відповіді (*Как вы знаете, сегодня донецкий аэропорт под контролем республики: битва за него длилась несколько месяцев*);
- використання слів із сакральним значенням (*перший, білий, зелений, сонце, небо, хліб й т.ін*) (*небо Новоросси*);
- навіювання сприйняття (*Представьте себе, что ждет наших детей на Украине*).

«Фокуси мови» впроваджуються за допомогою синтаксичних засобів, що полегшують сприйняття певних ідей, нівелюючи перешкоди критичного сприйняття.

Синтаксичні конструкції впровадження «фокусів мови»

Очевидне припущення за формулами «коли – тоді», «я не знаю, скільки часу потрібно, щоб ...». Увага адресата переміщується на другу частину висловлювання. Поза увагою залишаються умови, за яких може бути виконана певна дія. «Коли тимчасово окуповані території буде визволено, постане питання психологічної адаптації мешканців Донбасу» (визволення ТОТ подається як факт).

Правило трьох «ТАК». Якщо людина тричі погодилася з певними тезами, вона погодиться і в четвертий. «Ми різні («Так»), але ми – рівні («Так»), ми всі – українці («Так»). Україна – єдина держава, здатна захистити своїх громадян...».

Слова-зв'язки: чим, ...тим; тому що; тому; отже; звідси впливає; я розумію ..., саме тому ... Ці слова додають зв'язності та логічності навіть нелогічним висловлюванням. «Чим довше брати участь у гібридній війні, тим краще відточується професіоналізм». З першою частиною цих висловлювань людина має погодитися беззаперечно, а друга частина містить тезу, спрямовану на переконання співрозмовника.

Вибір без вибору. Ця конструкція може бути двох варіантів: а) висловлювання складається з двох частин, одна з яких містить меседж, що є зовсім неприйнятним для співрозмовника. Цю технологію активно використовували пропагандисти ТОТ: «Ви хочете жити в нацистській Україні, чи вільному Донбасі?»; б) пропонуються кілька рішень, кожне з яких підходить адресанту: «Вам хочете відкрити власний бізнес чи отримати високооплачувану роботу у вільному Донбасі?».

Ясно, очевидно, зрозуміло. Фрази, що починаються з цих слів, викликають у адресата довіру («Зрозуміло, кожен / кожна з нас хоче жити в мирній державі»).

Незакінчена дія. Сугестивний вплив цієї конструкції полягає в тому, що людина краще запам'ятовує висловлювання, які не були до кінця промовлені / написані. Висловлювання переривається в самий напружений момент. Ці висловлювання підсвідомо викликають зацікавленість («На кордоні України з РФ дуже напружена ситуація, є передумови, що все може скластися критично...»).

Кількість повторень. Ключовий меседж у тексті має повторюватися 3 рази.

Безпосереднє навіювання. Наказові конструкції використовуються для програмування людей на певні дії («Клікни», «Лайкни», «Підпишись» тощо).

Риторичні питання. Підштовхують адресата до потрібних відповідей («Чи хочете, щоб вас і далі обманювали?», «Невже Ви зможете промовчати?»).

Невизначені конструкції. Приховують джерела інформації («як говорять деякі експерти», «за даними останніх опитувань» тощо).

Сугестивне питання, що містить бажану відповідь. На співрозмовника чиниться психологічний тиск. Фрази і слова в сугестивних питаннях:

- ви напевно, також вважаєте, що ...;
- адже ви напевно зі мною погодитесь, що ...;
- правда, ви також дотримуетесь думки, що ...;
- ви ж теж впевнені в тому, що ...;
- тепер ви володієте повною інформацією, чи не так?;
- тут уже, мабуть, нема чого додати ...;
- невже ви проти?;
- правда;
- адже ж;
- хіба;
- невже;
- напевно;
- також;
- теж;
- чи не правда;
- чи не так.

Формування образу дії, що залучає адресата до її виконання. Фрази, що формують образ дії:

- Як вам, певно, вже відомо ...;
- Звичайно ж, ви чули ...;
- Всі знають ...;
- Ви, ймовірно, знаєте, що ...;
- Крок за кроком ви почнете ...;
- Коли ви думаєте про ...;
- Це викликає у вас інтерес ...;
- Ви бачите, як ...;
- Ви вже помітили ...;
- А зараз я хочу допомогти вам випробувати ...;
- Уявіть собі ..;
- Тільки уявіть ..;
- Повільно перенесіться на 5 років вперед / назад ...

Аналіз практичного кейсу № 5.8. Сугестивний потенціал листівок TOT

конкретність, образність
ключових слів

навіювання сприй-
няття; підказка відповіді,
емоційне перенасичення

слова із сакральним
значенням

ілюзія вибору, прихована
команда

жестікуляція, замінена
зображеннями

оказіональні конструкції

антропоцентричні
словотвірні моделі

експлуатація ідеї «кола
своїх»

уживання наказових
конструкцій

звернення до базових
концептів, наповнення їх
новим змістом

нацистська идеология, референдум,
Донецкая народная республика, Акт о госу-
дарственной самостоятельности

Наш природный, экономический, научно-технический потенциал позволяет нам жить в БОГАТОЙ И ПРОЦВЕТАЮЩЕЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ, а не поборяться в поисках кредитов на спонсирование нацистской идеологии, которые будут отдавать наши дети и внуки.

дети и внуки, независимость, республика,
процветающая

“Поддерживаете ли Вы Акт
о государственной самостоятельности
Донецкой Народной Республики?”



Донецкая Народная Республика, Акт о госу-
дарственной самостоятельности

граждане Донбасса

призываем всех, земляки, наш край, наша
экология, каждый из нас

разведем, предостератим, не допустим,
отстоим

независимость, народная республика,
трудовой Донбасс, самоопределение

Покликання на доктринальні документи України та країн НАТО, де підіймаються окремі питання роботи з контентом

Указ Президента України «Про Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року "Про Доктрину інформаційної безпеки України"», № 47 / 2017 від 25.02.2017. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.

Наказ Міністерства оборони України «Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України» № 612 від 22.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>.

Доктрина публічного спілкування № ВКП-18(00).01 від 19.09.2020, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України. URL : http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/doktryna_pyblyck_spilkuvannia_20200919.pdf.

Доктрина зі стратегічних комунікацій № ВКП 10-00(49).01 від 20.10.2020, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10>.

AJP-3.10.1 Allied Joint Doctrine for Psychological Operations Outlines NATO Psychological Operations, 2015. URL: <https://www.gov.uk/.../ajp-3101-allied-joint-doctrine-for-psychological-operations>.

DOD Dictionary of Military and Associated Terms, 2021. URL: <https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf>.

DoD Instruction 5040.02, Visual Information, 2018. URL: <https://www.hsdl.org/?abstract&did=794356>.

FM 3-05.301 (FM 33-1-1) Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures. Headquarters, Department of the Army, 2003. URL: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-05-301.pdf>.

FM 3-05.301 Psychological Operations Process Tactics, Techniques, and Procedures. Headquarters, Department of the Army, 2007. URL: <https://info.publicintelligence.net/USArmy-PsyOpsTactics.pdf>.

FM 3-13 Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures, 2016. URL: https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-13/fm3-13_2016.pdf.

JD Note 2 / 13 Information Superiority, 2013. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/239342/20130813JDN213InfoSuper.pdf.

JD Note 4 / 3 Culture and Human Terrain, 2013. URL : https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/251017/DCDC_JDN_4_13_Culture.pdf.

Joint Concept Note (JCN) 2 / 18, Information Superiority. Development, Concepts and Doctrine Centre (DCDC), 2018. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/819814/archive_doctrine_uk_info_superiority_jdn_213.pdf.



Література

1. Бендлер Р., Гриндер Дж. Из лягушек в принцы, 1973. URL: <https://booksonline.com.ua/view.php?book=165718>.
2. Грайс Г. П. Логика и речевое общение. *Новое в зарубежной лингвистике*. Москва: Прогресс, 1985. Вып. 16. Лингвистическая прагматика. С. 217-236.

3. Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП, 2008. URL: <https://mybook.ru/author/robert-dilts/fokusy-yazyka-izmenenie-ubezhdenij-s-pomoshyu-nlp/read>.
4. Дубов Д., Баровська А. Стратегічні комунікації на сучасному етапі: теоретико- концептуальні проблеми розуміння та складності практичної реалізації. *Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця*. Київ: НА СБ України, 2018. С. 19-49.
5. Зеленін В. По той бік правди. НЛП як зброя. Київ: Люта справа, 2015. 384 с.
6. Лісовий В. С. Контекст. *Енциклопедія сучасної України*. Київ: Інституту енциклопедичних досліджень НАН України, 2001-2020. URL: <http://esu.com.ua/about.php>.
7. Маслова А. Ю. Введение в прагмалингвистику: учебное пособие. Москва: Флинта; Наука, 2010. 152 с.
8. Ожеван М. Глобальна війна стратегічних нарративів: виклики та ризики для України. *Стратегічні пріоритети*, 2016. № 4(41). URL: <http://ippi.org.ua/sites/default/files/ozevan.pdf>.
9. Пропп В. Я. Морфология волшебной сказки. Исторические корни волшебной сказки. *Собрание трудов В. Я. Проппа*. Москва: Лабиринт, 1998. 512 с.
10. Траут Д., Райс А. Р. Позиционирование: битва за умы. СПб.: Питер, 2015. 352 с.
11. Указ Президента України «Про Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року “Про Доктрину інформаційної безпеки України”» № 47 / 2017 від 25.02.2017. URL : <http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.
12. A National Strategic Narrative by Mr Y. Woodrow Wilson International Center for Scholars. Washington, DC, 2011. URL : <https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/A%20National%20Strategic%20Narrative.pdf>.
13. Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy. Version 3.0. US Joint Forces Command Joint War Fighting Center, 2010. URL: www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a525371.pdf.
14. Defence and Security Campaign Toolkit. Version 1. NATO Strategic Communications Team Public Diplomacy Division, 2017. URL: <https://www.act.nato.int/application/files/7415/6529/0612/nato-dsct.pdf>.
15. FM 3-13 Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures, 2016. URL: https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-13/fm3-13_2016.pdf.
16. FM 3-05.301 Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures. Headquarters, Department of the Army, 2003. URL: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-05-301.pdf>.
17. Labov W. The Transformation of Experience in Narrative Syntax. *Language in the Inner City: Studies in the Black English Vernacular*. Philadelphia : University of Pennsylvania Press, 1972.
18. Leech G. Principles of Pragmatics. London, New York: Longman. 1983. 257 p.

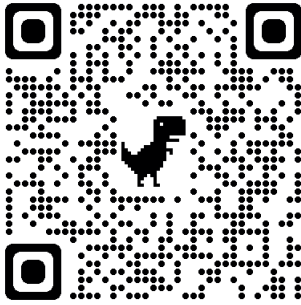


Джерела кейсів

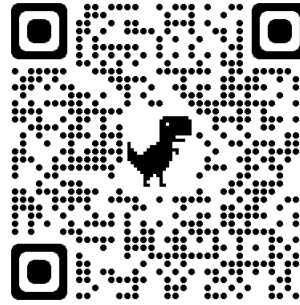
19. СММ ОБСЄ повідомила про подробиці загибелі 5-річної дитини на Донбасі. *Radio свобода*, 06.04.2021. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-donbas-zahybel-dytyny-obse/31190155.html>.
20. Шустер С. В информационном поле ощущается большее напряжение, чем на линии фронта. *Українська правда*, 18.04.2021. URL: <https://www.pravda.com.ua/rus/articles/2021/04/18/7290612>.



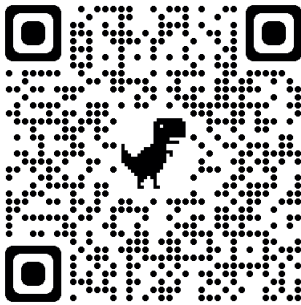
Що подивитися



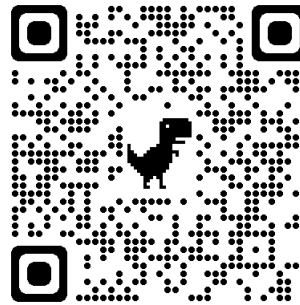
Рекламна кампанія НАТО



We are NATO



Андрій Федорів:
«Україна – це свобода»



Донецьк і Луганськ в Тік Тоці

РОЗДІЛ 6.

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ПЛАТФОРМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Основні поняття розділу

Актори (*вузли*) соціальних мереж – індивіди, соціальні позиції, статуси, ролі, формальні та неформальні групи, організації та їхні структурні підрозділи, соціальні інститути, поселення і регіони, локальні ринки, держави.

Дезінформація – а) інформація неточна або маніпулятивного спрямування, що поширюється навмисне, зокрема фейкові новини, фейкова символіка, неточні цитати, наративи, історії очевидців тощо; б) свідоме посилення упередженої або оманливої інформації.

Медіа – «традиційні» ЗМІ, представлені друкованими виданнями, телебаченням, радіо.

Мізинформація – непередбачуване або ненавмисне поширення неточної інформації без зловмисного наміру.

Неправдиві новини – новинні статті, що за зовнішнім оформленням представлені як суто фактичні, але містять навмисне викривлення фактів із наміром створити упереджене відношення до ситуації, залучити до неї адресата або ввести в оману ЦА.

Нові медіа – ЗМІ, що використовують різні засоби доставки контенту (наприклад, онлайнна та офлайнна версії газет).

Соціальні мережі – 1) спільноти постійних користувачів певного мережевого ресурсу, «коло своїх», об'єднаних нормами і спільністю цілей комунікації; 2) будь-яка технологія, що використовується в інтернеті для полегшення спілкування між людьми.

Трансмедіа – нові медіа, до складу яких входять в тому числі й соціальні мережі, сервіси блогосфери тощо.

Фальшиві підсилювачі – особистості, соціальні мережі, що координують діяльність неавторизованих акаунтів для маніпулювання політичною дискусією (наприклад, завадити конкретним сторонам брати участь в обговоренні або посилити сенсаційні голоси).

Фейкові акаунти – весь обсяг деструктивного контенту, а саме: новинні статті, що фактично позиціонують неправильні думки, пародії і сарказм, містифікацію і чутки; меми; зловживання в інтернеті, зокрема фактичні викривлення висловів публічних діячів.



Тренди використання соціальних мереж у стратегічних комунікаціях

Соціальні мережі – нова парадигма існування людства XXI століття. «Війна дискурсів» (Ю. Хабермас, [9]), інтенсифікація і технологічне конструювання дискурсу як «розумної сили» (І. Якоба, [10]), «битва наративів» (доктринальні документи НАТО [1]) – усі ці комунікативні події відбуваються в соціальних мережах і формують соціально-політичну реальність. Це зумовлено багатовимірністю інтернетного простору, що за моделлю Д. Кларка [12] має чотири рівні організації:

1. *Фізичний*: апаратні пристрої, зокрема маршрутизатори, перемикачі, носії, супутники, датчики та інші технічні з'єднувачі. Фізична інфраструктура географічно розташована у «реальному просторі», і, таким чином, є предметом різних національних юрисдикцій.

2. *Логічний*: код, що містить програмне забезпечення.

3. *Контентний*: вся інформація (знання, інформація про певні події, процеси або ідеї), що зберігається та обробляється в кіберпросторі.

4. *Соціальний*: фактичний інтернет людей і потенційних відносин. Він включає уряди, приватний сектор, громадянське суспільство і окремих суб'єктів.

Усі ці рівні взаємопов'язані, підсилюють один одного і як результат – прискорюють розвиток будь-яких комунікативних подій.

Отже, соціальні мережі стали найефективнішою платформою впровадження стратегічних комунікацій як конструктивних, так і деструктивних, що забезпечується такими вимірами соціальних мереж:

- власна мережа впливає на думку споживачів інформації набагато більше, ніж експерти певної галузі;
- ідентифікація особистості за принципом – *скажи, з якої ти мережі, і я скажу, хто ти*;
- зсув від вертикального до горизонтального виміру в організації комунікацій;
- сегментування ЦА, що передбачає націленість контенту на конкретну ЦА, індивідуалізацію комунікацій і впливовість лідерів суспільної думки;
- добровільне лавиноподібне розширення контенту;
- створення вебхвиль, що запускають когнітивну схему «зацікавленість – участь у комунікації – прийняття рішень»;
- можливість проведення моніторингу та аналізу ефективності комунікацій;
- зміна статусу споживача інформації, що може бути представлено формулою «From sender and receiver to wreaders» (*Big vіgnравника та отримувача до читсменника – читач+ письменник*);

- будь-яка людина, яка обговорює певні події в соціальній мережі, стає співвласником публічного капіталу. Відбувається процес вебціонування бренду (репутації) (*Web+акціонування*), а відвідувачі соціальних мереж стають вебціонерами компанії / репутації бренду (*webholders = web+shareholders*).

Усі ці виміри зумовлюють **переваги використання соціальних мереж** у стратегічних комунікаціях БДІ [12], зокрема:

У **внутрішніх комунікаціях** соціальні мережі стають ефективним засобом збереження, поінформованості та мотивування внутрішньої аудиторії. Під час розроблення внутрішніх стратегій БДІ рекомендовано здійснювати п'ять основних комунікативних заходів:

- 1) повідомляти наміри керівництва;
- 2) своєчасно та ефективно розповсюджувати інформацію;
- 3) транслювати ключові теми і меседжі;
- 4) підтримувати моральний дух;
- 5) розвіювати чутки, контролювати потік інформації та запобігати дезінформації.

В організації **зовнішніх комунікацій** соціальні мережі сприяють ефективному спілкуванню з широкими та різноманітними ЦА. Для розроблення зовнішніх стратегій БДІ варто використовувати такі комунікативні заходи:

- 1) інформувати про роль і місію інституції;
- 2) транслювати ключові наративи та меседжі;
- 3) сприяти діяльності персоналу БДІ;
- 4) підвищувати рівень взаємодії з ключовими аудиторіями;
- 5) розвіювати чутки, контролювати потоки інформації та запобігати дезінформації.



Аналіз кейсу № 6.1. Зовнішні комунікації СБУ за темою «Антифейк | COVID-19 | Кібербезпека»

Для ефективної комунікації з різними ЦА СБУ відкрито низку сторінок у соціальних мережах. На всіх ресурсах зазначено місію СБУ: «Наша місія – безпека країни та захист її громадян. Зробимо Україну захищеною!». Для підвищення рівня взаємодії з ключовими аудиторіями на кожному з ресурсів по-різному вибудовуються повідомлення з однієї і тієї самої теми. □

Ресурс	Повідомлення	Організація контенту
<p>Офіційний сайт СБУ запит «Антифейк COVID-19 Кібербезпека» – 17 результатів https://ssu.gov.ua</p>	<p>СБУ викрила вже 207 агітаторів, які поширювали фейки про коронавірус¹ За період дії карантинних заходів Служба безпеки України викрила вже 207 інтернет-агітаторів, котрі поширювали різноманітні фейки про коронавірус. Також заблоковано понад 2 тисячі інтернет-спільнот із загальною аудиторією 800 тисяч користувачів.</p> <p>СБУ нейтралізувала діяльність блогерки, яка пропагувала сепаратизм та поширювала фейки про коронавірус² Кіберфахівці Служби безпеки України припинили у столиці діяльність блогерки, яка на персональних сторінках в інтернеті розміщувала публікації із пропагандою сепаратизму, закликами до зміни меж території нашої держави та поширювала фейки про коронавірус.</p> <p>На Херсонщині СБУ встановила чергову інтернет-пропагандистку, яка поширювала фейки про коронавірус³ У Херсонській області Служба безпеки України викрила ще одну інтернет-пропагандистку, яка поширювала фейки про COVID-19, сприяла дестабілізації суспільної обстановки в регіоні та нагнітання паніки серед населення.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Короткі повідомлення. 2. Надання інформації про успіхи СБУ у викритті розповсюджувачів фейків, більшість з яких діяли за завданням РФ. 3. Використання дієслів із значенням результативності дії – викрити, заблокувати, нейтралізувати, припинити, встановити. 4. Повідомлення конкретних даних – цифри, регіони, сутність злочину. 5. Формування повідомлень за схемою: сутність злочину у використанні фейкової інформації для дестабілізації ситуації в Україні – викриття злочинця – слідування місії «безпека країни та захист її громадян»

1 <https://ssu.gov.ua/novyiny/7474>.

2 <https://ssu.gov.ua/novyiny/7413>.

3 <https://ssu.gov.ua/novyiny/7345>.

Ресурс	Повідомлення	Організація контенту
	<p>СБУ заблокувала мережу анонімних онлайн-ресурсів: через них ділки збували підроблені негативні тести на коронавірус⁴</p> <p>Кіберфахівці Служби безпеки України заблокували мережу анонімних онлайн-ресурсів, через які ділки збували підроблені меддокументи. Організатори, зокрема, продавали підроблені довідки з негативними результатами тестів на COVID-19 і листки тимчасової непрацездатності</p>	
<p>Сторінка на фейсбуці https://www.facebook.com/SecurSeUkraine</p>	<p>Служба безпеки України 16 березня 2020 р.⁵</p> <p>Друзі!</p> <p>Останнім часом кіберфахівці Служби безпеки України фіксують спроби розповсюдження фейків, пов'язаних із темою коронавірусу в Україні. Свіжий приклад – чутки про нібито нічне розпилення над Києвом та іншими містами хімічних речовин із вертольоту для дезінфекції. «Радять» зачиняти балкони і не знаходитись на вулицях із 23-00 до 5-00.</p> <p>Ми ж радимо зважено ставитись до будь-якої неперевіреної інформації. Адже ми чудово розуміємо, з якою метою у соціальних мережах публікують схожі нісенітниці.</p> <p>Впевнені, що наша країна спокійно пройде цей непростий період. А ті, хто хоче розхитати ситуацію, обов'язково опиняться під особливою увагою Департаменту контррозвідувального захисту інтересів держави у сфері інформаційної безпеки СБУ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дружній стиль спілкування. 2. Формування «кола своїх» зверненням друзі до відвідувачів ресурсу. 3. Використання займенника МИ, що створює образ СБУ як надійної команди. 4. Використання імперативів (волевиявлення мовця, заклик до здійснення певної дії) із значенням інструкції (звертаємо вашу увагу на офіційні джерела отримання актуальної інформації) та поради (радімо зважено ставитись). 5. Деталізовані розповіді про викриття розповсюджувачів фейків за темою коронавірусу.

4 <https://ssu.gov.ua/novyny/sbu-zablokuvala-merezhu-anonimnykh-onlainresursiv-cherez-nykh-dilky-zbuvaly-pidrobreni-nehatyvni-testy-na-koronavirus>.

5 <https://dn.gov.ua/news/sbu-informuye-do-uvagi-gromadyan>.

Ресурс	Повідомлення	Організація контенту
	<p>Окремо звертаємо вашу увагу на офіційні джерела отримання актуальної інформації:</p> <p>Telegram-канал «Коронавірус_інфо» з оперативною інформацією щодо ситуації з вірусом COVID-19 в Україні https://bit.ly/39DEYQm;</p> <p>Сторінка Міністерства охорони здоров'я України https://bit.ly/2Q5UHQu;</p> <p>Сторінка Центру громадського здоров'я України https://bit.ly/2IAGyXm.</p> <p>Бережіть себе та поділіться цією інформацією зі своїми близькими!</p>	<p>6. Надання адрес офіційних джерел, де можна отримати достовірну інформацію.</p> <p>7. Обговорення у коментарях питань з представниками громадськості</p>
<p>Сторінка в інстаграмі https://www.instagram.com/Securityservice_ukraine</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання хештегу #фейкscovid19 для всієї інформації щодо розкриття розповсюджувачів фейків. 2. Надання порад «Як подбати про свою онлайн безпеку під час карантину». 3. Короткі історії (не більше 50 слів) і відео за темою. 4. Надання інфографіки
<p>Ютуб близько 30 сюжетів</p>		<p>Візуалізація повідомлень, представлених на офіційному сайті СБУ</p>

Використання БДІ соціальних мереж для комунікації з ключовими аудиторіями відзначено такими **трендами**:

1. Визнання соціальних мереж як **нових медіа**. Осмислення цього поняття почалося з роботи Н. Негропonte «Життя в цифровому світі» [23], де була позначена межа між «пасивними старими ЗМІ» та «інтерактивними новими ЗМІ». Сьогодні терміном *media* (множина від латин. *Medium* – засіб, посередник) позначають засоби зв'язку й передачі інформації різних типів – від самих давніх (мови жестів, наскальних малюнків тощо) до найсучасніших, утворюючих глобальні інформаційні супермагістралі. Медіа розуміють як певні знакові системи, де закодовано будь-яке повідомлення, а засобами передачі інформації є текст, колір, тінь, звуки.

Так, фахівці НАТО позиціонують значущість VITAL компонентів (англ. *Video, Images, Text, Audio, Links*), притаманних соціальним мережам, що дозволяють здійснювати ефективні комунікації з громадянським суспільством за принципом *Прозорість = Правдоподібність = Авторитет* (англ. *Transparency = Believability = Credibility*). «Воєнні соціальні медіа найближчим часом будуть стимулювати воєнних комунікаторів творчо мислити і насправді взаємодіяти із ЦА» [17].

2. Подальша диференціація медіа на **«гарячі»** та **«холодні»**. Ця метафора запропонована М. Маклюеном [4] і згодом стала терміном. Рух медіа вбік «гарячих» (закрите, односпрямоване / передане, завершене) і «холодних» (відкрите, різноспрямоване / інтерактивне) повідомлень демонструє інтерактивність залучення мереж до передання інформації. М. Маклюен визначав суспільство як суму комунікацій, можливості яких розширила поява нових «холодних» технологій. А тому БДІ для провадження своєї політики необхідно використовувати широкий спектр платформ соціальних медіа, що підтримують низку різних типів подання інформації, включаючи текст, відео, аудіо та фотографію тощо.

3. Визнання **мережецентричності** базовим принципом планування комунікацій, що передбачає покращання проходження комунікативних потоків за рахунок добре поінформованих розгалужених мереж, просторово віддалених одна від одної. У сфері безпеки і оборони цей принцип є одним з базових задля забезпечення державної безпеки (англ. *Network-centric Warfare, Network-Centric Operations*); у підготовці кадрів він реалізується як мережецентрична освіта; в інтернетній комунікації – як зафіксовані на певних інтернет-платформах мережі міжособистісних зв'язків.

4. Використання соціальних мереж для **формування бренду БДІ**. Цей напрям розробляє школа НАТО в Обераммергау [21], де здійснюється підготовка кадрів для підтримання поточних і розроблення майбутніх операцій НАТО, стратегії, політики, доктрин і процедур. Формування бренду БДІ розглядається відповідно до бізнес-стратегій, ідея цього напряму формується так: «військові є брендом своєї країни; бренди та продукти мають поширюватися в сучасному світі» [17]. Під продуктом розуміється публіцитний капітал інституції.

5. Соціальні мережі стають **простором гібридних війн та асиметричного протистояння**. Фахівці БДІ мають використовувати їх з таких причин: мережі дають можливість чинити рівноцінну протидію гібридним викликам; формують комунікацію «обличчям до обличчя»; контент соціальних мереж задовольняє будь-які вимоги; мережі створюють неперевершені можливості для отримання зворотного зв'язку.

6. Соціальні мережі є вірогідною **дослідницькою платформою** з питань медіаконсолідації, горизонтальних зв'язків, лінгвосоціальних механізмів впливу, формування ціннісних систем, етнокартографування тощо. З активізацією глобальних гібридних впливів РФ дослідження соціальних мереж набуває стратегічного значення, оскільки дають можливість вивчити схеми комунікативних впливів в ІО та ПО; прорахувати очікування суспільства; виявити загрози

інформаційному державному простору. У низці досліджень Центру передового досвіду НАТО у сфері стратегічних комунікацій (м. Рига) [22] звернено увагу на схожість механізмів вивчення та використання соціальних мереж бізнесовими та безпековими інституціями. «Інтерес до розвитку соціальних мереж та зусилля щодо прогнозування наступного "великого вибуху" стають "гарячими" темами для комунікаторів, маркетологів, інвесторів і урядів з моменту їхнього виникнення. Наприклад, питання – які платформи використовують ваші ЦА, яким чином краще привернути їхню увагу, на які платформи вони зможуть потенційно мігрувати у майбутньому, як створити нову революційну платформу, що замінить популярні теперішні платформи – набувають все більшої актуальності» [24].



Аналіз кейсу № 6.2.

Два інциденти, що змусили армію США створити правила поведінки в соцмережах

Лідером у розробленні відповідних нормативів виступила американська армія. Перші інструкції Пентагону з поведінки у соцмережах з'явилися ще у 2007 р. і переважно містили перелік ресурсів, якими користуватися не рекомендувалося. Але 25 лютого 2010 р. випущено нову версію мережевої політики Мініборони США, де вже офіційно вказано, як саме користуватися «інтернет-ресурсами, що не підконтрольні відомству», включаючи соцмережі.

У 2012 і 2014 рр. Пентагон випустив оновлений перелік⁶ рекомендацій для військових щодо поведінки у соцмережах. Окремим службам ставилося завдання забезпечити доступ військових до мереж, але при цьому необхідно було детально описати ризики і впровадити відповідні обмеження та правила стеження.

Причиною створення цих документів послужили два інциденти. Перший – навесні 2010 р. один із морпів написав критичний пост про президента США Обаму, за що дістав догану і згодом був звільнений. Другий – навесні 2012 р. хакери зламали один із сайтів знайомств і злили в мережу базу персональних даних, серед яких – службові поштові адреси співробітників Мініборони з домену mil.

Армія США опублікувала перші правила поведінки⁷ військових у соцмережах у січні 2011 р. У всіх інструкціях, що стосуються соцмереж та інтернету, підкреслюється, що головною проблемою, окрім ризиків особистої безпеки військовослужбовця, є розповсюдження секретної інформації про поточні операції (тобто відомостей про розгортання і переміщення військ). Відзначається особлива небезпека користування ресурсами з геотегуванням. □

Джерело: [37]

6 <https://irp.fas.org/doddir/dod/dtm-09-026.pdf>.

7 <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a549468.pdf>.



Бізнесові технології використання соціальних мереж, що є актуальними для безпекових і державних інституцій

Бізнесові технології використання соціальних мереж затребувані й у комунікаціях БДІ. Ця універсалізація, за думкою експертів НАТО, зумовлена низкою тенденцій [14-20]:

1. *Глобалізація і консолідація соціальних мереж.* Значну кількість невеликих роз'єднаних сайтів консолідовано кількома глобальними гравцями. Наприклад, фейсбук, незважаючи на швидке зростання інших ресурсів, зміг зберегти статус найпопулярнішої платформи. Після придбання інстаграма (2012 р.) і ватсапа (2014 р.), аудиторія яких становила понад 900 млн активних користувачів, фейсбук запропонував нові види послуг. Існують прогнози [48; 50; 53], згідно яких у майбутньому власниками соціальних мереж будуть лише кілька великих компаній, що поступово придбають успішні локальні мережі та стартапи. На світовій соціальній мережі більше не має лакун. У деяких регіонах (Європа, Північна Америка, Східна Азія) навіть процент користувачів соціальних мереж вищий за процент населення у світовому масштабі. Отже, в цих регіонах мережева освіченість розвивається швидше, ніж де-небудь.

БЛОК 6.1. ТЕНДЕНЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА, ЩО Є СУТТЄВИМИ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДІВ ТА ПРОВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ КАМПАНІЙ

Більше **половини населення світу** зараз користується соціальними медіа.

4,66 млрд людей у всьому світі користуються інтернетом, з них – **316 млн** нових користувачів увійшли в інтернет за 2021 р.

Сьогодні – **5,22 млрд** унікальних мобільних користувачів.

Аналіз регіонального використання соціальних медіа показує, що широке розмаїття неактивних соціальних медіа досягає **66%** – у Східній Азії, **74%** – у Північній Америці, **72%** – у Південній Америці та **79%** – у Північній та Західній Європі, до **31%** – у Південній Азії, **16%** – у Західній Африці та **8%** – у Середній Африці.

21% дітей віком 8-11 років мають профіль у соціальних мережах, цей показник стрімко зростає до **71%** для дітей у віці 12-15 років. Понад **74%** дітей віком 8-15 років використовують ютуб.

Джерело: [5]

2. *Мобільна революція як підґрунтя поведінкових змін.* Із виникненням соціальних медіа, люди не лише отримали нові можливості для спілкування, а й почали забезпечувати потреби, що раніше передбачали використання кількох інструментів (прогноз погоди, знаходження місцеположення, поради, допомога у плануванні часу, а також підключення до інших пристроїв). Це зменшило витрати на використання певних технологій та полегшило вирішення щоденних проблем (банківські послуги тощо).

За часів епідемії ковіду (2019-2021 рр.) в соціальних мережах зафіксовані суттєві зміни в поведінці відвідувачів [48; 49; 53], зокрема:

- соціальні зв'язки активізуються задля подолання фізичного розриву. Це призвело до зростання використання телекомунікаційних послуг і збільшення інтернет-трафіку на 25%;
- люди почали здобувати освіту з питань соціальної справедливості через додатки інстаграма, що є свідченням змінення способу споживання інформації та розширення ролі інстаграма як джерела офіційної освіти;
- підлітки об'єднуються в потужні онлайн-спільноти задля бойкотування реальних політичних кампаній;
- посилюється попит на позитивні емоції, що зумовлено відсутністю соціалізації. Деякі бренди позиціонують себе, поширюючи позитив. Наприклад, новий фільм Virgin Media⁸ представляє геніальні способи підтримки зв'язку між людьми;
- посилюється роль громадських ініціатив та стартапів, що підтримуються бізнесом. Так, фейсбук започаткував грантову програму на суму 100 млн дол, щоб допомогти малому бізнесу / стартапу пережити обмеження під час пандемії; водафон використовує свій додаток DreamLab⁹ для активізації дослідницького проєкту Covid-19;
- відвідувачі мереж закликають сигналізувати про недоброчесне поведіння.

Усі зазначені зміни використовуються бізнесом для адаптації брендів до нового ландшафту, в якому соціальне стало більш практичним інструментом адвокації та освіти; інформаційні кампанії бізнесу стають каталізатором змін.

3. *Контент соціальних медіа: менше тексту, більше зображень.* Зображення є формами як міжособистісних, так і інституційних комунікацій. Кількість зображень у соціальних мережах почала збільшуватися з 2013 р. Згідно досліджень кампанії Емоїї 92% відвідувачів використовують піктограми, а 70% знаходять їх задля ефективного вираження власних емоцій [45].

Використання смайлів та емоді – елемент інтернетної культури, зокрема окремі зображення є показником толерантності представників БДІ.

8 <https://www.youtube.com/watch?v=T3Eom0ZmkSA>.

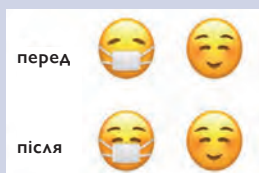
9 <https://www.vodafone.co.uk/mobile/dreamlab>.

БЛОК 6.2. СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩІ СИМВОЛИ, ЩО ДЕМОНСТРУЮТЬ ТОЛЕРАНТНІСТЬ ТА ЕМПАТІЮ

Організацією Unicode Consortium впроваджено низку емодзі, що демонструють толерантне ставлення до людської різноманітності, зокрема значків¹⁰, що зображають людей з інвалідностями та пар різних статей та кольорів шкіри.



Компанія Apple оновила емодзі «Обличчя в масці», зробивши його більш дружнім. Для цього смайлику додали дружній погляд, посмішку та рум'янець на щічках.



Джерело: [49]

Ще одна тенденція – постійно збільшувана кількість мемів, зокрема політичних. Це зумовлено їхньою вірусністю і впливовістю на свідомість особистості.

Цілі активного використання зображень:

- залучення користувачів до взаємодії та створення прихильності;
- перехід від впливу через спілкування до позиціонування нарративу;
- ідентифікація нарративу ЦА з метою посилення взаємодії.

¹⁰ <https://www.theverge.com/2018/3/23/17157606/apple-emoji-hearing-aids-guides-disabilities-unicode>.

Створити такий ефект за допомогою образів набагато легше. Наприклад, найпривабливішими повідомленнями на фейсбуці є фотографії (93%) [30], що має таке пояснення: 65% інформації може бути актуалізовано користувачем через три дні, якщо вона містила зображення; якщо представлена лише текстом, цей показник буде становити лише 10%.

Тенденція до використання зображень та відео як базових способів комунікації посилилася під час пандемії. Засоби такого типу спілкування брендів з ЦА є актуальними і для БДІ.

БЛОК 6.3. 5 СПОСОБІВ ВИКОРИСТАННЯ ВІДЕО В ІНСТАГРАМІ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ НАРАТИВУ БДІ

1. Графік роботи / сесії запитань та відповідей

Відео в прямому ефірі – чудовий спосіб цікаво відповісти на запитання аудиторії та запропонувати їй спілкування з вашою командою. Відкриваючи запитання в режимі реального часу, ви можете використовувати відео в прямому ефірі, щоб побудувати міцні стосунки зі своєю ЦА.

2. Запуски та оголошення

Соціальні медіа – це вулиця з двостороннім рухом, і вона найкраще працює, коли ви слухаєте ЦА, а також ділитеся з нею вмістом. Відео в прямому ефірі дає можливість зробити і те, і інше. За його допомогою можна відзначити певні події (державні свята, день створення інституції тощо) та одночасно взаємодіяти з ЦА.

3. Візьміть людей «за лаштунки»

Так само, як і бренди, БДІ можуть використовувати історії в інстаграмі для переведення користувачів «за лаштунки» в незліченну кількість ситуацій – від того, що відбувається в офісі, до останніх новин. Відео в прямому ефірі забезпечує можливість поділитися найцікавішими матеріалами в історіях інстаграма, продемонструвати «залаштункове» життя інституції, її ключових осіб, створити образи героїв / героїнь.

4. Інтерв'ю і співпраця

Цікаві інтерв'ю з фахівцями інституції, їхні розповіді про діяльність БДІ, надання рекомендацій з певних питань сприятиме формуванню довіри ЦА та закріпленню орієнтованого на громадськість бренду інституції.

5. Експериментальний зміст

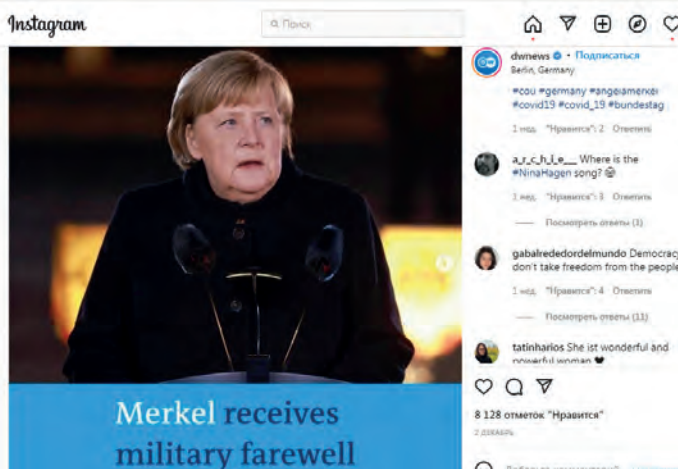
Експериментальні нестандартні відео про діяльність БДІ привертають увагу та створюють імідж інституції, орієнтованої на запити ЦА. Головне, щоб такі відео, відповідали культурним запитам громадськості.

Джерело: Відео в прямому ефірі інстаграму



Аналіз кейсу № 6.3. Інстаграм: Церемонія прощання Анжели Меркель з посадою канцлерки у позиціюванні бренду Уряду Німеччини

2 грудня 2021 р. в Міністерстві оборони Німеччини відбулася церемонія прощання Анжели Меркель з посадою канцлерки. Згідно з традицією, політикиня сама обрала музичний супровід для церемонії. Ангела Меркель зробила нестандартний вибір: окрім християнського гімну «Боже, славимо тебе» (Großer Gott, wir loben dich) оркестр Бундесверу виконав на церемонії пісню німецької панк-рокерки Ніни Гаген «Ти забув кольорову півку» (Du hast den Farbfilm vergessen) 1974 р., а також пісню німецької акторки та співачки Гільдегард Кнеф «Для мене має піти дощ із червоних троянд» (Für mich soll's rote Rosen regnen). Зміст плей-листа співвіднесений з **особистими історіями Меркель**: пісня «Ти забув кольорову півку» була хітом у Німецькій Демократичній Республіці, звідки родом сама Меркель, у пісні «Для мене має піти дощ із червоних троянд» є ключова фраза, що визначає концепцію майбутнього життя Меркель – «на мене чекає ще багато див». Плей-лист від канцлерки став викликом для оркестру Бундесверу – необхідно було відшукати ноти й вивчити композиції за тиждень, що також **привернуло увагу громадськості** та створило **ефект «взяття за лаштунки»**.



Джерело: https://www.instagram.com/p/CW_iWt3gnmS/?utm_medium=copy_link

Хоча через карантинні обмеження було запрошено лише 200 осіб, трансляція події через соціальні мережі, зокрема інстаграм видання DWnews, створило **ефект присутності** на заході пересічних громадян, тим самим підвищивши довіру до Уряду Німеччини. □

5. *Комунікація «тут і тепер»*. Трансляція контенту, починаючи з 2016 р., в режимі реального часу (переважно потокового відео) набуває більшої популярності, ніж збереження даних задля наступного використання. Велика кількість соціальних мереж пропонує потокове мовлення, що надає можливість відтворити ефекти причетності. Особливої актуальності принцип «тут і тепер» набув під час ковід-пандемії. Згідно досліджень експертної групи «We are Social» [43; 52; 53; 57], набувають популярності бренди, що спілкуються з ЦА в актуальному часі.

БЛОК 6.4. ПОРАДИ МАРКЕТОЛОГІВ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПУ «ТУТ І ТЕПЕР» ПІД ЧАС КОВІД-ПАНДЕМІЇ, ЩО Є АКТУАЛЬНИМИ ДЛЯ БДІ

Нерозумно робити швидкі та жорсткі прогнози – але цікаво думати про можливості. Для тих, чия робота пов'язана з інституційними комунікаціями, особливо важливо визначитися, що означає нинішній масовий перехід до цифрового життя. Частково це стосується того, які зміни ми вже бачили. Це дає можливість спрогнозувати, які нові норми та цінності збережуться, а які врешті-решт відпадуть.

Що відбудеться у постковідний період? ... просто неможливо передбачити, коли ми зможемо повернутися до звичного життя, – чи як довго триватиме неминуча рецесія і як це буде виглядати. Але розумно спостерігати за тим, що змінюється, дивитися на минулі уроки, а отже, висловлювати гіпотези про те, що може статися – і як краще співпрацювати з ЦА.

Більше бажання використовувати онлайн та соціальні альтернативи. Масова зміна звичок, викликана найсуворішими правилами карантину, може мати тривалі наслідки. Наприклад, використання дистанційних форм навчання, конференцій, робочих груп.

Більш ретельний аналіз дій інституції проти слів. Після коронавірусу можна оцінити результативність дій інституцій під час пандемії, наскільки ефективно вони спілкувалися з ЦА і впроваджували свої цінності.

Пряма трансляція може стати частиною досвіду. Користувачі соціальних мереж змушені переглядати прямі трансляції, це сформувало бажання багатьох людей зробити їх більш регулярною частиною свого розкладу.

Менше короткострокових тактик у соціальних стратегіях. Ті інституції, що працювали над своїм іміджем під час пандемії та вибудовували нові форми спілкування з ЦА, стають сильнішими. Головне завдання – від короткострокових тактик перейти к системному позиціюванню інституції.

Громадськість отримує соціальні можливості. Незважаючи на соціальні нерівності у соціальних мережах, громадськість отримує суттєву можливість впливати на соціально-політичну ситуацію та оцінювати діяльність БДІ.

Джерело: [54]

6. *Майбутнє соціальних мереж* – інновації, зокрема – синхронізація віртуальної та реальної реальностей за допомогою телефона, планшета, комп'ютера у реальному часі.

Спроби синхронізації реальної та віртуальної реальностей зроблені закладами освіти під час ковід-пандемії. Це покоління учнів у соціальних мережах назвали «класом Covid-19». «Ці підлітки виростили з технологіями та інтернетом і демонструють свою винахідливість у подоланні системи "дистанційного навчання". Наприклад, діти Уханя зуміли перехитрити програму домашнього завдання, виставивши їй погані оцінки, після чого цю програму вилучили з магазину додатків. У той же час трансформація систем навчання на основі технологій висвітлює нерівності та диспропорції у суспільствах» [54]. Задля подолання нерівностей багатьма платформами інтернету забезпечується синхронізація навчання [48], зокрема гуглом запущено ресурсний центр #TeachFromHome¹¹ для вчителів, які готують навчальні матеріали та залишаються на зв'язку зі своїми учнями; компанією Adtech, Varsity Tutors, що зазвичай функціонує як онлайн-маркет для створення контактів студентів із перевіреними репетиторами, запущено безкоштовні онлайн-уроки з метою більшого доступу до домашнього навчання¹²; платформою Student Beans розроблено посібник, орієнтований на розвинення досвіду, що базується на чотирьох тактиках успішного маркетингу:

- персоналізованих програмах лояльності студентів;
- гейміфікації, орієнтованій на перемогу;
- удосконаленні соціальних навичок;
- мистецтві поєднання фізичного та цифрового вимірів.

11 <https://teachfromanywhere.google/intl/en>.


12 <https://techcrunch.com/2020/03/16/varsity-tutors-launches-virtual-school-day-for-free-amid-covid-19-school-closures>.



Аналіз кейсу № 6.4. Віртуальний музей російської агресії: синхронізація подій

19 жовтня 2021 року почав працювати інтернет-портал «Віртуальний музей російської агресії» – один із перших у світі цифрових інструментів із забезпечення доступу до правди про ключові події та злочини, скоєні під час окупації РФ території України – Криму та частини Донецької і Луганської областей.

Мета проєкту – акумулювати напрацювання органів державної влади, громадських ініціатив та міжнародних організацій з документування перебігу і наслідків збройної агресії РФ проти України для представлення у сучасному доступному вигляді якнайширшій зацікавленій аудиторії.

Проєкт продемонстрував приклад культури взаємодії – якісну співпрацю різних державних органів та понад десятка неурядових організацій. 



Джерело: [32]

7. *Соціальні мережі як джерело новин.* Соціальні мережі все більше стають платформою для пошуку місцевих, регіональних та міжнародних новин. Це не означає, що вони повністю перебрали на себе функції традиційних ЗМІ, але ж новини, створені користувачами в соціальних мережах, можуть здійснювати такий самий вплив, як і ЗМІ.

Дослідження SWOCC (2021 р.) фахівців Амстердамського університету визначило, що відношення людей до отримання новин суттєво змінилося. «Глобальна пандемія спрямувала людей до власного вибору новин та оцінювання їхньої достовірності ... Індустрія новин має ще глибше підключитися до принципів соціальної відповідальності, що лежить в основі журналістики, і стати надійним, відповідальним і чуйним союзником людей. Ми повинні робити це не лише з філософських міркувань, а й для нашого виживання» [44].



Рекомендації.

Перші кроки щодо перевірки новини

1. *Читайте текст новини, а не лише назву.* Іноді текст може бути зовсім не пов'язаний з назвою або не містити доказів твердження, що надається у назві.
2. *Оцініть надійність джерела повідомлення.* Перевірте через пошукові системи URL сторінок, що виглядають підозріло. Вони можуть маскуватися під надійне джерело.
3. *З'ясуйте наявність гіперпосилань на першоджерела.* Будь-які заяви або цитати відомих особистостей / посадовців / експертів мають бути підкріплені надійними джерелами.
4. *Звертайте увагу на дату публікації й час.* Поширений прийом неправдивих новин – видавати старі публікації за нові. Якщо в новині є посилання на інші джерела, з'ясуйте, коли вони були опубліковані і яку інформацію містили.
5. *Визначте, чи є підпис автора.* Які ще публікації цього автора та в яких виданнях можна зустріти? З'ясуйте, чи дійсно він є журналістом, чи не писав він фейкових статей до цього.
6. *Перевірте контакти редакції.*
7. *Авторитетний ресурс теж може помилитися, тому завжди перевіряйте новину не в одному, а в кількох джерелах.* Ознайомтеся з джерелами, на які посилається новина.
8. *Ставте під сумнів будь-яку інформацію, не підкріплену доказами – свідченнями безпосередніх очевидців, фотографіями / відео чи опублікованими документами.* Звертайте увагу на сумнівні цитати і фотографії.
9. *Проаналізуйте, хто коментує новини.* Якщо це маловідомі політики, експерти, активісти, скоріш за все, новина містить спотворену інформацію.
10. *З'ясуйте, що інші видання пишуть з цього приводу.* Якщо жодне інше надійне джерело не повідомляє про подію, скоріше за все, новина є фейковою.

8. *Від соціального обміну до ефективної зброї.* Соціальні мережі – інструмент впливу, зокрема на громадське ставлення та поведінку. У гібридних конфліктах ефективно використовуються новітні інструменти, розроблені для комерційних та маркетингових потреб. На протидію гібридним викликам громадянське суспільство просуває демократичні ініціативи.



Аналіз кейсу № 6.5. Нація біженців – від соціальних мереж до реальних подій

У Вікіпедії зафіксовано поняття *нація Біженців*. Його у 2015 р. використав Джейсон Бузі, який запропонував низку альтернатив, що сприятимуть добровільному переселенню світової спільноти біженців заради вирішення кризи, зокрема:

1. Купувати незаселені острови у таких країнах, як Філіппіни та Індонезія.
2. Країнам, які мають достатні обсяги земель, що не використовуються але є придатними для життя (наприклад – Фінляндія), віддати чи продати ці землі задля створення нації біженців.
3. Невеликим острівним націям погодитися стати нацією біженців. Теперішні громадяни отримують значні фінансові вигоди.
4. Створювати в міжнародних водах нові штучні острови як батьківщину для біженців.

Далі поняття *нація Біженців* отримало широке висвітлення у нових медіа, починаючи зі статті А. Тейлора у *The Washington Post*¹³, і почало модифікувати реальність – у 2016 р. на Олімпійських іграх у Ріо-де-Жанейро була вперше представлена збірна біженців десятьма спортсменами в трьох видах спорту. Першим про можливість створення такої збірної у січні 2016 р. заявив президент Міжнародного олімпійського комітету Томас Бах¹⁴: «Це стане символом надії для всіх біженців і допоможе світу краще осягнути масштаби цієї кризи. Це також сигнал міжнародній спільноті про те, що біженці – наші побратими, вони збагачують суспільство». Виступали олімпійці-біженці під двома прапорами – олімпійським і неофіційним прапором Нації Біженців¹⁵. У 2021 р. у Токіо в Олімпійській збірній Токіо виступали вже 29 спортсменів і спортсменок, які втекли зі своїх країн через війни або стихійні лиха.



У 2021 р. у ватсапі з'являється новий смайл – прапор нації Біженців, представлений у двох кольорах – помаранчевому, що зазвичай використовується для рятувальних жилетів та рятувальних буїв у морі, та чорному – у нижній третині прапора зображена тонка горизонтальна чорна смуга. Тим самим, на символічному рівні в соціальних мережах закріплюється ідея щодо толерантного ставлення до біженців. □

Джерела: [34; 35; 45; 51]

¹³ <https://cutt.ly/dOramAM>.

¹⁴ <https://cutt.ly/iOraxZs>.

¹⁵ <https://cutt.ly/2OraSkV>.



Соціальні мережі як інструмент гібридних війн

Соціальні мережі – новий фронт гібридної війни, який передбачає застосування нового типу зброї – комунікативно-технологічної. Аналіз використання соціальних мереж пропагандистами РФ, терористами ІДІЛ окреслює існуючі технології та дозволяє визначити можливості асиметричних відповідей. Серед деструктивних технологій використання соціальних мереж найуживанішими є такі:

- популярні соціальні медіа формують ядро деструктивних впливів, зусилля зосереджуються на їхньому використанні як базовому середовищі контенту, що поширюється у некерованому інтернеті;
- адаптивна структура соціальних мереж надає можливість боротьби із зовнішніми впливами та реагування на зовнішні операції, що прагнуть обмежити деструктивну діяльність. Наприклад, протерористичні соціальні мережі адаптуються і централізуються дуже швидко;
- деструктивні організації інноваційно уникають виявлення, призупинення та видалення контенту державними суб'єктами;
- адаптація деструктивної інформації к рівню усвідомлення її споживачами відбувається за такими етапами: постійне відтворення адаптивних пізнавальних мереж; сигналізація для уникнення викриття; швидке та адаптивне закриття; визначення вразливостей системи.

Адаптивна пізнавальна мережа базується на природній когнітивній (пам'ять, пізнання) структурі. Так, якщо відвідувач згадає ім'я друга, мережа вибудує когнітивний зв'язок серед кількох комунікантів. Когнітивні мережі можуть бути перебудовані після видалення акаунтів.



Аналіз кейсу № 6.6. Адаптивна пізнавальна мережа як інструмент гібридних впливів

20 жовтня 2021 р. на офіційному сайті РНБО опубліковано «Глосарій назв, термінів та словосполучень, які рекомендовано використовувати у зв'язку з тимчасовою окупацією Російською Федерацією Автономної Республіки Крим, м. Севастополь і окремих районів Донецької та Луганської областей». Публікація Глосарію супроводжувалася скоординованою дискредитаційною кампанією з боку проросійських каналів у телеграмі. Основним наративом стало приниження національної гідності українців, особливо Революції Гідності, яку канали називали «переворотом».

Дослідження аналітиків Центру протидії дезінформації при РНБО довело, що головними розповсюджувачами дезінформації стали канали, пов'язані із Олександром Клименком, які вже неодноразово просували проросійські інтереси:

- Klumenko Time (53 тис підписників) – медійний проєкт, що належить колишньому Міністрові доходів і зборів України – Олександру Клименку. Проєкт запущено в жовтні 2017 р. Вже в грудні 2017 р. співробітники СБУ провели обшук у студії ютуб-каналу Klumenko Time. Це було реакцією на ефір зі скандальною адвокатесою Тетяною Монтян. Канал часто розповсюджував проросійські публікації та такі, що спрямовані проти уряду України;
- Vesti (20 тис підписників) – канал видання Vesti.ua, що належить медіахолдингу «Мультимедіа-інвест груп». Головою холдингу є колишня пресекретарка та цивільна дружина Олександра Клименка – Ольга Семченко.

Центром протидії дезінформації створено мапу телеграм-блогів – розповсюджувачів дезінформації:



Джерело: [33]

Д. Шахін методологію використання соціальних мереж для пропаганди деструктивних ідей, зокрема тероризму, визначив як DEER-процес (*Dissemination – Deletion – Evolution – Expansion – Replenishment*) [26].

DEER-процес передбачає такі етапи:

1. Поширення публічної пропаганди (англ. *Dissemination of Public Propaganda*).
2. Видалення або призупинення противником певних комунікацій (англ. *Deletion or Suspension by Adversary*).
3. Еволюція (мережі) структури або методів (англ. *Evolution of (Network) Structure or Methods*).

4. Розширення впливу або методів (англ. *Expansion of Influence or Methods*).
5. Поповнення акаунтів та ресурсів (англ. *Replenishment of Accounts and Resource*).

DEER-процес забезпечує створення інфраструктури, здатної завдати шкоди соціальним мережам противника, адаптуватися до будь-яких змін та підтримувати деструктивну присутність в інтернеті.

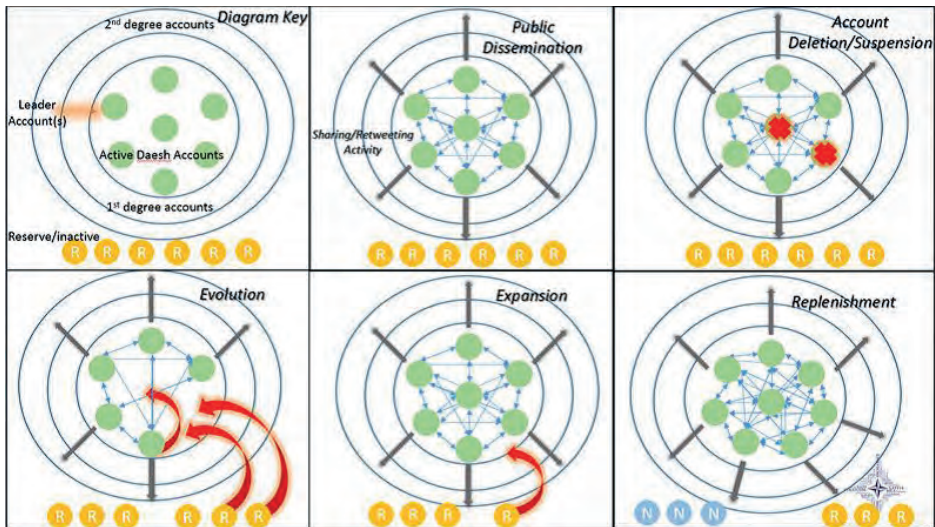


Схема 6.1. Технологія DEER- процесу, за Д. Шахінім

Е. Ланже-Іонатамішвілі та С. Светока, фахівці Центру передового досвіду НАТО у сфері стратегічних комунікацій [18], пропонують поняття **соціальна кібератака** – атака, що передбачає вплив під фальшивими претензіями або анонімно, або шляхом випуску маніпулятивного сигналу в соціальну мережу; маніпулювання існуючим сигналом для досягнення бажаних результатів – хаосу, паніки, масових розладів. Цей тип кібератаки формує новий погляд на атаки в кіберсередовищі, оскільки його наслідки є суто психологічними.

Розповсюдження чуток – одна з найефективніших технологій соціальної кібератаки. Чулки можуть продукувати страх, ненависть або необгрунтовану надію у ЦА, що, швидше за все, призведе до реальних дій, наприклад, масових протестів, закриття банківських рахунків або організованих нападів на певні групи або осіб, які були представлені як ворог.

Соціальна кібератака може також включати в себе традиційне хакерство для отримання або оприлюднення маніпулятивної інформації. Ключовим компонентом соціальної кібератаки є наратив.



Аналіз кейсу № 6.7. Ворожі наративи як соціальна кібератака

ГО «Детектор медіа» у травні 2021 р. проведено дослідження щодо споживання дезінформації громадянами України. Зроблено висновки, що ворожі дезінформаційні кампанії проникають у медіапростір південного сходу України і **сягають медіаспоживачів, що там проживають, одночасно через різні канали**, такі як телебачення, місцеві медіа та соціальні мережі. З огляду на різноманітність суб'єктів дезінформації, виробників та розповсюджувачів контенту, переважна більшість соціальних груп, що проживають на південному сході України можуть зазнати впливу **антиукраїнських та проросійських наративів**, таких як «Україна є неповноцінною державою», «Україна прославляє нацизм», «Україною керують зовнішні гравці», «Ситуація на Донбасі є громадянською війною», «В Україні присутня потужна русофобія» тощо. Ці наративи здебільшого походять з російського інформаційного простору. Мігруючи та адаптуючись в українському медіапросторі, вони резонують серед різних вразливих груп населення завдяки їхньому ребрендингу та поширенню багатьма різними каналами водночас. Це розмиває в очах представників вразливих груп роль Росії у розповсюдженні токсичних наративів і таким чином підриває їхню сприйняття Росії та її дій як загрози.

Існує багато **ключових драйверів** поширення та привабливості ворожих наративів. Це, наприклад, ностальгія за радянським минулим, ідеологізація історичної пам'яті, політизація мовного та релігійного питань, соціально-економічна нестабільність, розрив між поколіннями тощо. Максимального впливу такі наративи досягають за їхнього одночасного поширення. Оскільки інформація розповсюджується або безпосередньо (тобто через соціальні мережі), або після суб'єктивного редагування (наявний фактор фінансової зацікавленості або низької кваліфікації працівників ЗМІ), жителі південно-східної України стали досить легкою мішенню різноманітних маніпуляцій в рамках дезінформаційних кампаній, ініційованих Росією та її агентами в Україні. Більшість населення південно-східної України не володіє належним рівнем медіаграмотності, а отже, не в змозі відрізнити іноземний ворожий наратив від внутрішньополітичного питання або ж завадити поширенню численних теорій змови.

Узагальнений портрет найбільш вразливої групи населення виглядає таким чином: російськомовний громадянин України віком понад 45 років з Донбасу, Харкова чи Запорізької області, що проживає в неблагополучних соціально-економічних умовах. Беручи до уваги середні показники медіаспоживання, зусилля державних органів, органів місцевого самоврядування та громадських організацій повинні спрямовуватися за двома напрямками:

- 1) групові тренінги з медіаграмотності для відносно недосвідчених споживачів інформації з метою підвищення загального рівня знань та необхідних навичок на особистому рівні;
- 2) комплексні програми розвитку для місцевих журналістів у цільових регіонах з метою поліпшення їхньої пристосованості до нових медіавикликів, посилення їхнього почуття відповідальності як працівників ЗМІ, а також підвищення рівня компетентності редакцій та медіа. ▣

Серед можливостей соціальних мереж у здійсненні гібридних впливів дослідники (Д. Шахін, М. Холмстром, Е. Ланже-Іонатамішвілі, С. Светока) визначають такі:

- *створення привабливого контенту* (зображень, відеоігор, музичних відео тощо). Наприклад, за даними Центру передового досвіду НАТО у сфері стратегічних комунікацій, 25% контенту, що підтримує діяльність ІДІА, базується на сучасних субкультурах. Це дає змогу залучити західну аудиторію, перетворюючи тероризм на популярний західний культурний продукт;
- *використання нових методів для розповсюдження традиційного контенту*. Ця тенденція надає низку можливостей швидкого та рентабельного розповсюдження певного контенту і охоплення більшої аудиторії. Так, суперечливий контент користувачі соціальних мереж беруть з сайтів, що позиціонуються як легітимні новинні ресурси, зокрема сайти в доменах .COM (назва.com) або .IN.UA (назва.in.ua) можуть бути зареєстровані й пропагандистами і регулярно публікувати фейковий контент;
- *координоване використання кількох каналів – загальнодоступних та закритих*. Скоординовані комунікації як у загальнодоступних (наприклад, твітер), закритих (програми прямого надсилання повідомлень – ватсап, месенджер, онлайніві ігри тощо), так й в ультразамкнених системах (наприклад, Wickr або Silent Circle) зумовлюють ефективність впливів. Інтернет розділився за принципом «поверхневого вебу» та «темної мережі», де здійснюється величезна частина комунікацій (особливо стосовно вербування, мобілізації підтримки або координації діяльності);
- *широке використання соціальних ботів – від простих до тих, що витоночно відтворюють інформаційні стратегії*. Згідно різних досліджень, принаймні 8% акаунтів на твітері є ботами, а 5-11% – на фейсбуці. У 2014 р. після початку російської агресії половину всіх акаунтів, створених на твітері, було вилучено. Хоча деякі боти є нешкідливими і створені з метою забезпечення більш ефективного обслуговування клієнтів, інші призначені спеціально для заподіяння шкоди – вводять в оману, експлуатують та управляють соціальним медіадискурсом, наповнюючи його чутками, спамом, зловмисним програмним забезпеченням, дезінформацією, наклепом або просто шумом. Боти можуть маніпулювати дискусіями. Фейкові номери підключень, можливість купувати зв'язки задля відтворення квазіпопулярності, фейкові рейтинги та відгуки задля рекламування товару, формування думки спільноти під час конфліктів – усе це результати діяльності ботів. Так, згідно з переписом твітеру, приблизно 20% акаунтів створено ботами або програмами. Використання ботів може мати такі форми:

- *неправильне спрямування* – використання в твіті хештегів, що пов'язані з конфліктом або кризою, до новин, які не мають до цих подій жодного відношення;
- *закріплення хештегів (або викрадення хештегів)* – додавання популярних хештегів контенту задля його більш широкого розповсюдження, в певних випадках – спрямування на конкретну ЦА;
- *димова завіса* – згадування певних деталей запланованої теми, але необов'язково негативних. Наприклад, при згадуванні про ІДІЛ необов'язково підіймати тему обезголовлювання;
- *викручування* – зміна дискусійної теми на відкритому форумі. Наприклад, використовуючи хештег #ISIL, можна спрямувати увагу відвідувачів ресурсу на сайт покупок;
- *горизонтальне транслявання нарративів*, що сприяє об'єднанню широкої громадськості. Наратив пропонує рамки для сприйняття ситуації. Використання нарративів у комунікаціях соціальних мереж передбачає орієнтацію на конкретних особистостей, а не маси. Звичайна людина стає новим чинником гібридних впливів. У мережах особистісні та культурні ідентичності переважно визначаються ідеями та нарративами, а не національністю або етнічністю. «ІДІЛ намагається знищити нинішню націоналістичну ідентичність на Близькому Сході, переписавши історію арабського народу, щоб виправдати халіфат. Так само Росія має наміри підірвати національні ідентичності певних аудиторій, замінюючи їх на російську. Ідентичність забезпечує базову лінію нарративів, що вже були прийняті. Знищення цієї базової лінії дозволить цілком нову інтерпретацію історії та обґрунтування нового напрямку дій» [25];
- *глобальне охоплення ЦА*: лідери та мислителі вперше в історії можуть досягти (і потенційно впливати) глобальної аудиторії. Цей доступ має і деструктивний бік: злочинці теж отримали можливість глобального охоплення ЦА;
- *кожний комунікант – потенційний підсилювач ІО*, оскільки має можливість підтримувати ті ідеї, яким вірить більш за все. Це означає, що добре продумані ІО здійснюють суттєвий вплив на поведінку ЦА, не зважаючи на те, що часто беруть витоки в фейкових акаунтах;
- *мобілізаційність соціальних мереж, що складають альтернативу офіційним державним ЗМІ*; формування **мережевого публічного простору**, де члени суспільства мають можливість співпрацювати та виробляти власну політичну думку, колективно здійснювати контроль над суспільством. В ідеалі – в мережевій публічній сфері мають скластися умови, за яких будь-яка людина може взяти участь в обговоренні певних

питань, де діє система колективної фільтрації та представлені питання, що викликають стурбованість і впливають на колективні рішення. До параметрів публічного мережевого простору, що забезпечують його мобілізаційний потенціал, відносять такі:

- аудиторія (кількісний та якісний склад);
- можливості просування інформації знизу вверху;
- визначення порядку денного мережевих комунікацій;
- фільтраційні можливості ресурсу;
- політична значущість (зацікавленість аудиторії, довіра до ресурсу);
- синтез суспільної думки;
- ступінь залежності від державного контролю.

Однією з нагальних проблем сьогодення є збирання компаніями, що використовують технології глибокого аналізу даних (наприклад, Cambridge Analytica, Acxiom і Epsilon), інформації про користувачів соціальних мереж та перепродаж її зацікавленим суб'єктам. Загрози від такої діяльності проаналізовані Центром передового досвіду НАТО у сфері стратегічних комунікацій. У дослідженні Центру зазначається, що інформація збирається за одним із трьох шляхів:

1. *Пошук інформації* про фізичних осіб (ім'я адреса, дохід, борг, сім'я). Це дає можливість змодельовати психологічний портрет особистості та виявити, за наявності, її окремі психопатології. Доведено, що ідентифікація чотирьох програм, встановлених на смартфоні людини, дозволяє розробити на неї досьє (вік, соціальний статус, сімейний стан, інтереси, контакти, стан здоров'я тощо).
2. *Сегментування ЦА* для цілеспрямованих рекламних оголошень та точкових інформаційних впливів.
3. *Збирання інформації* для перевірки особи та оцінювання ризиків (часто фінансових). Для цього об'єднуються дані, зібрані по соціальних мережах, зокрема дії користувача (наприклад, стать, вік і місце розташування), його контакти з іншими відвідувачами соціальних мереж (наприклад, вподобання дописів, приєднання до груп, використання певних пристроїв).



Аналіз кейсу № 6.8. Гібридні впливи: керування поведінкою військовослужбовців через соціальні мережі

Дослідницькою групою Центру передового досвіду НАТО у сфері стратегічних комунікацій проведено експеримент під час військових навчань в одній із країн-союзниць. **Мета** експерименту – оцінити, скільки даних можливо зібрати через соціальні мережі про учасників навчань, перевірити різні методи розвідки з відкритих джерел і визначити можливості керування поведінкою військовослужбовців, наприклад, примусити їх залишити свої посади, не виконувати обов'язки тощо.

Експеримент проводився під час активної фази військових навчань.

Методологія. Для оцінювання можливостей соціальних мереж у збиранні інформації та впливі на військовослужбовців дослідницька група використовувала такі методи: видавання себе за іншу особу, зокрема були створені фейкові офіційні сторінки збройних сил; сторінки honeypot (сторінки-приманки); соціальна інженерія; загальне спостереження та дружба; відкриті бази даних; рахунки.

Результати. Виявлено, що інстаграм користувався більшою популярністю серед військовослужбовців під час навчань, а тому через цю соціальну мережу отримано найактуальнішу інформацію; фейсбук був гарною відправною точкою для виявлення осіб і картографування їхніх зв'язків із іншими членами збройних сил за допомогою функції запропонованих друзів; твітер рідко використовувався і майже не містив корисної інформації.

Від військовослужбовців, по відношенню до яких застосовувалася соціальна інженерія, отримано додаткову інформацію у порівнянні із соціальними мережами: приблизне розташування підрозділу (+ / -1км), зокрема командирів; телефонні номери; електронні адреси та фотографії озброєння.

Висновки: функції конфіденційності та налаштуванням платформ соціальних мереж є недосконалими, а тому категорично не можна передавати інформацію через будь-які соціальні мережі. Експеримент довів, що противник здатний зібрати значну кількість особистих дані про військовослужбовців під час різних фаз військових навчань, і ці дані можуть бути використані для успішного впливу на ЦА, зокрема викликати бажану поведінку. □

Джерело: [42]



Соціальні мережі в організації «розумного натовпу»

Французький вчений Р. Ле Бон називав XX століття ерою натовпу, оскільки «божественне право мас повинно замінити божественне право королів» [2]. Парадигма організації натовпу змінилася: XXI століття визначається вже як епоха «розумного натовпу» (Г. Рейнгольд, [7]). Якщо під **натовпом** розуміють **випадкове скупчення людей** (англ. *Aggregation*), згуртоване на підставі емоційних і часових зв'язків, кооперація всередині якого носить порівняно випадковий і тимчасовий характер, то під **смартмобом**, або «розумним натовпом» (англ. *Smart Mob*), – соціальну організацію, що самоструктурується за допомогою ефективного використання високих технологій.

Таблиця 6.1. Традиційний натовп vs «розумний натовп»

Фактори	Традиційний натовп	«Розумний натовп»
1. Привід виникнення	шоковий стимул	план
2. Канал розповсюдження інформації	агітатори, листівки, «з вуст у вуста»	мережеві спільноти, смс-розсилки, вірусні повідомлення та ін.
3. Структурування	виражена структура	«роїння»
4. Управління	тільки на початкових стадіях	постійне
5. Чисельність	до 20 тис осіб	понад 500 тис осіб
6. Емоційний стан	термінальний	Екстремальний
7. Медійний супровід	випадковий	постійний, мультимедійний – різні ЗМІ і канали, орієнтовані на різні ЦА

Характеристики «розумного натовпу» визначаються комунікативними можливостями інтернету, зокрема мобілізаційним потенціалом мереж:

1. *Довіра до картинки*. Зображення сприймається аудиторією беззапечним доказом, що сприяє досягненню різних цілей: доведенню певного факту, передусім вчинених ворогом злочинів; прославленню власної боротьби; створенню образу ворога.

Контроль над зображенням у гібридній війні набуває стратегічного значення, оскільки фотографії стають засобом «дискредитації противника в міжнародній громадській думці; допомагають у формуванні кола прихильників; можуть завдати нищівного удару по моралі одного з таборів або ж повністю підрвати його легітимність. Самим яскравим прикладом досі залишається війна у В'єтнамі з фотографіями, на яких зображено маленьку дівчинку, яка біжить, або людину, яка отримала кулю в голову від поліцейського з південного В'єтнаму. Ці знімки залишили свій слід на кількох поколіннях. Вони породили громадянські рухи, акції протестів пацифістів» (Ф. Хьюдж, [16]).



Аналіз кейсу № 6.9. Знакові фотографії, що змінили хід подій

«Напалм у В'єтнамі», 1972 р.,
фото – Нік Ут
Джерело: <https://www.radiosvoboda.org/a/news/27978155.html>



На знімку в охопленому війною В'єтнамі зображені діти, які тікають від удару напалмовими бомбами, що помилково завдала південнов'єтнамська авіація. У центрі цієї фотографії – дев'ятирічна Фан Тхі Кім Фук, яка зірвала з себе одяг, що горить, і кричала від болю. Лікарі вважали, що життя Кім Фук врятувати не вдасться, але вона вижила, перенісши 17 пластичних операцій. За це фото Ут отримав Пулітцерівську премію. У 1997 р. Тхі Кім Фук призначено Послом доброї волі ООН.

«Страта в Сайгоні», 1968 р.,
фото – Eggi Агамс
Джерело: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-russian-42887588>



На знімку – один із найвідоміших образів В'єтнамської війни – генерал південнов'єтнамських сил Нгуен Нгок Лоан стріляє у затриманого в'єтконговця під час «новорічного наступу» комуністичної армії у 1968 р. Фахівці з балістики стверджують, що на фото зображена саме та мікросекунда, коли куля входить у череп.

Отже, зображення формують ієрархію подій, створюють загальну довіру до них, стають об'єднуючими символами.



Аналіз кейсу № 6.10. Фотографії, що впливали на перебіг АТО



Джерело: https://www.bbc.com/ukrainian/ukraine_in_russian/2015/03/150316_ru_s_kostantinivka_road_incident

У березні 2015 р. у селі Костянтинівка Донецької області бойова машина десанту (БМД) ЗСУ наїхала на пішоходів – жінку з двома дітьми. Восьмирічна дівчинка загинула, жінка зазнала травм різного ступеня тяжкості, друга дитина, яка була в колясці, не постраждала.

Увечері на місці трагедії зібрався стихійний мітинг. Фотографії в соціальних мережах послугували стимулом для розкачування ситуації російськими спецслужбами і трансформації мітингуєчих в агресивний натовп.

На жаль, першими про подію повідомили не медіаресурси ЗСУ, а соціальні мережі та російські медіа, що й сформували сприйняття ситуації різними цільовими аудиторіями. Те, як подія була потрактована російськими спецслужбами, стало стимулом для розкачування ситуації. □

Джерело: [39]

2. *Авторитет віртуального співрозмовника.* Інформації соціальних мереж довіря більше, ніж новинним потокам. У кризові періоди особливою повагою користуються повідомлення авторитетних блогерів та незалежних ресурсів.

3. *Мітинг як спосіб знайомства і завоювання популярності.* Молоде покоління сприймає мітинг як перформанс, можливість стати героєм мережі.

4. *Твітерні революції як досвід подолання норм.* Мережеві ресурси – основа життєдіяльності «розумного натовпу». Тому під час серйозних соціальних конфліктів робляться спроби відключити на державному рівні мережеві ресурси (Китай, Іран, Білорусь тощо).



Аналіз кейсу № 6.11. Виключення інтернету як технологія впливу на громадськість

У Білорусі в день президентських виборів, 09.08.2020 р. зник інтернет, відключення тривало кілька днів. За офіційною версією, що озвучив Олександр Лукашенко, причина цього – кібератаки з-за кордону.

Неурядова організація NetBlocks, навпаки, вважала, що в обмеженнях винна держава. Нею опубліковано відео, де видно, як різко, немов по команді, з карти Білорусі зникають яскраві плями інтернету.



Білорусь – перша європейська країна, де інтернет зник повністю у день виборів.

Експерти зазначили, що такі блокування в Білорусі є системними:

- у 2001 р. під час президентських виборів заблокували незалежні сайти з міжнародними доменами, також у центрі Мінська на кілька годин обірвався мобільний зв'язок;
- у 2004 р. під час референдуму, що дозволив Олександру Лукашенку втретє балотуватися на посаду голови держави, незалежні сайти знову опинилися у «чорному списку» провайдерів. Користувачі знайшли вихід, скориставшись проксі;
- у 2006 р. президентські вибори знову відзначилися блокуванням і DDoS-атаками на незалежні сайти, що тривали три дні – 2, 18 і 19 березня;
- наймасштабніше блокування було в 2010 р. під час чергових президентських виборів: на кілька годин припинив роботу порт SSL, який використовують для кодованих з'єднань з фейсбуком і твітером, а також для роботи електронної пошти. Ресурси продовжували працювати для користувачів, які не заходили у свої акаунти. □

Джерело: [41]

5. *Загальносвітовий рух кримінальних карнавалів.* «Рент корпорація» та Інститут складності в Санта-Фе (SFI) прогнозують найближче десятиліття як десятиліття бунтів. Як причини визначають голод, загальне відчуття загрози, маргінальність і молодіжний націоналізм, що апелюватиме до проблем діаспор.

6. *Заміна ілокутивної настанови на солідарність групи* (базової якості будь-якого суспільного руху) *настановою на флюїдарність.* Це положення обґрунтовано британським дослідником К. МкДональдом. Аналізуючи антиглобалістські протести, вчений зауважує, що флюїдарність зумовлена фактичною самотністю осіб у мережі, заміщенням спільноти «мережовим індивідуалізмом».

Отже, натовп став розумним, а тому потрібні нові комунікативні технології запобігання і зниження напруження заворушень, зокрема в соціальних мережах.

«Розумний натовп» представлений трьома різновидами – флешмобом, кримінальним карнавалом і мирним бунтом.

Флешмоб (англ. *Flash Mob* – «натовп-спалах») – заздалегідь спланована масова акція, організована, як правило, через сучасні соціальні мережі, в якій велика група людей раптово з'являється в громадському місці, протягом кількох хвилин виконує заздалегідь обговорені дії (сценарій) і потім швидко розходитьсся.

До основних характеристик флешмобу відносяться такі:

- розроблення сценарію, розподіл ролей, збирання учасників через соціальні мережі;
- уявна спонтанність дій. Заборона збиратися або привертати увагу на місці до акції, одночасний початок і закінчення акції її учасниками. Після акції – миттєве зникання з місця дії;
- сценарій повинен привносити абсурдність і хаос у події;
- кожний учасник має точно слідувати сценарію;
- дії учасників не повинні викликати агресивної реакції випадкових глядачів. Учасники не мають порушувати законів і моральних устоїв;
- забороняється смітити.

При всій удаваній нешкідливості флешмоб має серйозний потенціал для здійснення соціально-політичних, а також протиправних впливів.

Якщо спочатку ідеологія флешмобу виражалася формулою «флешмоб поза релігією, поза політикою, поза економікою», то за часів гібридної війни флешмоб став жанром впливу, виникли нові його різновиди:

Театралізована акція – демонстрація позиції, вираження протесту в творчій формі з використанням театральних реkvізиту та із залученням (за необхідністю) професійних акторів.

Хепенінг і перфоманс – своєрідні мікроспектаклі з елементами сюжетності і наявністю театральних реkvізиту або абстрактними ритмічними, динамічними чи стабільними композиціями. У хепенінгу глядач, як правило, залучений у театралізовану дію, тоді як перфоманс не передбачає участі глядача. Мета театралізації вуличного протесту – викликання інтересу та залучення до заходу громадськості та ЗМІ.

Кримінальний карнавал, «шопінг-бунт» (англ. *Shopping-Riot*) – організовані через соціальні мережі масові заворушення, що супроводжуються крадіжками, підпалами будинків і автомобілів з метою розваги. «Це справжній “кримінальний карнавал”, що не має ніякого відношення до політики, до традиційних політичних протестів, як ми їх звикли розуміти. Самі слова *повстання, бунт, протест* вводять в оману, оскільки вони мають на увазі наявність певного градуса протесту проти правлячої влади. Однак “бунтівники” не мають ніякої мети свого протесту, крім протесту як такого. Це карнавальні, постполітичні бунти. Багато погромників в інтерв'ю зізнаються, що брали участь в цих акціях, оскільки це було весело, відтворювалася *карнавальна атмосфера* в місцях погромів. Деякі учасники заворушень визнають, що таким чином вони протестували проти культури споживання» [8].

Параметри кримінального карнавалу такі:

- постполітичні заколоти, заколоти насолоди, заколоти в стилі «look-at me» (визначення Д. Гудхарта, засновника журналу «Prospect»);
- вмотивованість – бажання грабувати магазини, що торгують певним видом товару, – спортивним одягом, електротоварами, сигаретами і алкоголем, тощо;
- учасники – 50-300 чоловік у віці від 11 до 29 років, мотивовані на вчинення заворушень;
- мета протесту – сам протест, задоволення від руйнування;
- технологія створення «кримінального карнавалу» нагадує флешмоб, але зміст його інший – усвідомлені грабежі, підпали, тобто вчинення тяжких злочинів заради розваги, особами, які живуть на соціальні дотації і не мають постійної роботи.

«Мирний бунт» – політичні акції, що організуються через соціальні мережі та ставлять за мету делегітимізацію діючої влади в очах населення та світової спільноти. «Мирний бунт» – основа «твітерних революцій», йому притаманні:

- технології керованої смуту, «соціальне хакерство»;
- відмова громадян в покорі державі, але держава не може відмовитися від своїх зобов'язань перед ними;
- складна структура натовпу: 10% – організатори, що координують діяльність у режимі реального часу, близько 30% – найняті за плату рекрути, з яких – не менше половини – бойовики, які провокують силові конфлікти з представниками влади; 60% – члени інтернет-спільнот;
- мирний бунт готується в соціальних мережах, що забезпечує високий рівень його організованості;
- постійний медійний супровід; не тільки професійні журналісти, але й організатори викладають в мережах зображення і коментарі, що створюють потрібний настрій ЦА щодо чинної влади.



Аналіз кейсу № 6.12. Від протестів у соціальних мережах – до протидії тероризму

Сучасні протести, організовані через соціальні мережі, можуть відбуватися у системі кількох жанрів. Так, у Франції протести «жовтих жилетів» 2018 р. проти підвищення вартості на паливо організовані громадою через соціальні мережі.

У травні 2018 р. в інтернеті з'явилася онлайн-петиція з вимогою знизити ціни на паливо. Адже влада країни зазначила, що має на меті у 2019 р. підвищувати податок на дизельне паливо.

Французька газета «Parisien» згодом опублікувала петицію жінки-водія, в результаті за декілька тижнів кількість громадян, які підписали її, суттєво зростає. Згодом у соціальних мережах з'явилася ініціатива заблокувати Паризьку окружну дорогу.

17 листопада пропозицію підтримало понад 120 тис громадян, мирні протести перейшли в сутичку з поліцією. «Жовті жилети» докладали всіх зусиль, щоб дістатися до Єлисейського палацу, але їх спинила поліція, яка використовувала сльозогінний газ.

Міністр внутрішніх справ Франції згодом повідомив про підсумки протистояння 17 листопада: участь у протестах взяли 287 100 осіб, загинула 1 людина, поранено близько 400 та 117 заарештували.

Під час протестів «жовтих жилетів» Франція зіткнулася з проблемою боротьби з екстремізмом – прихильністю до крайніх поглядів.

Франція і Велика Британія узгодили колективний план із протидії тероризму.

Президент Франції на зустрічі висловився про те, що власники компаній соціальних мереж та інших ресурсів докладають мало зусиль для фільтрації поширеної інформації, особливо агресивної пропаганди. Мей зазначила, що британський уряд вже розпочав роботу з компаніями-координаторами соціальних мереж. □

Джерело: [38]

Отже, «розумний натовп» – дієва технологія глобального світу, спрямована на вирішення соціально-політичних питань і зміни політичних еліт.

Актуальності набувають питання щодо організації стратегічних комунікацій – як конструктивних, так і деструктивних у соціальних мережах: яким чином колективна ідентичність, загальні символи мережі сприяють виникненню громадських рухів? як соціально-демографічний склад національних мереж впливає на їхній мобілізаційний потенціал? які технології є найвпливовішими? які комунікативні параметри мереж сприяють мобілізаційності спільнот?



Як працювати з соціальними медіа безпечним і державним інституціям

У системі НАТО розроблено низку доктрин та рекомендацій щодо комунікацій із соціальними мережами. Ці рекомендації ґрунтуються на маркетингових підходах до залучення ЦА та розбудови бренду інституції [11]. Узагальнено алгоритм взаємодії з соцмережами має такі кроки:

Крок 1.

Розроблення стратегії соціальних медіа, синхронізованої зі стратегією страткому інституції:

- використання соціальних мереж як майданчику задля розміщення ключових тем і повідомлень інституції;
- створення контенту, спрямованого на інформування аудиторії, полегшення зворотного зв'язку. Контент має бути відкритим і захоплюючим;
- впровадження ключових тем і повідомлень, що створюють творчий, змістовний простір для широкого спілкування з ЦА;
- динамічність публікацій; гнучкість персоналу у реагуванні на повідомлення.

Крок 2.

Управління сайтами соціальних медіа:

- визначення співробітників підрозділу зі стратегічних комунікацій, зокрема відділу зв'язків з громадськістю, які керуватиме корпоративними веб-платформами та платформами соціальних медіа від імені керівника / командира інституції. Інші підрозділи, безумовно, можуть брати участь у формуванні контенту, але загальне керівництво покладається на персонал підрозділу зі страткому;
- розроблення плану комунікацій для кожної платформи, що містить такі складові:
 - адміністрування ресурсу: хто матиме доступ та дозвіл до керування ресурсом? Бажано мати кілька адміністраторів задля уникнення певних помилок;
 - визначення завдань комунікації: які цілі інституції будуть досягнуті завдяки комунікаціям у соціальних мережах?

- вибрані аудиторії: які саме аудиторії мають бути охоплені?
- тип і частота публікацій: що важливо і цікаво ЦА? як ЦА буде залучатися до комунікації?
- коментар / політика залучення: хто несе відповідальність за моніторинг коментарів та зворотний зв'язок? чи будуть коментарі модеруватися або розмішуватися автоматично? яка політика щодо недоречних коментарів?

Крок 3.

Перевірка коректності публікацій:

- офіційна погодженість, відповідність намірам керівництва, актуальність і коректність публікацій, оскільки вони представляють офіційну позицію інституції;
- впровадження стратегії, наративів і меседжів інституції;
- врахування специфіки соціальних мереж. Вони працюють цілодобово, без вихідних, тому процеси затвердження публікацій необхідно раціоналізувати для пришвидшення оприлюднення інформації;
- розуміння персоналом процедур погодження публікацій, делегування повноважень для спрощення процедури погодження.

Крок 4.

Залучення аудиторії:

- соціальні медіа – віртуальна спільнота, а не майданчик для повідомлень командування;
- заохочування ЦА для двосторонніх комунікацій та взаємодії,
- дотримування балансу інституційного та розважального контенту, оскільки відвідувачі ігнорують платформи, де такий баланс не встановлено;
- вибудовування комунікації за принципом «відкритих дверей» – об'єднання ЦА по всьому світу;
- впровадження інноваційних методів полегшення взаємодії, відповідей на питання, надання коментарів тощо;
- надання необхідного контексту та запобігання дезінформації, оскільки соціальні медіа – чудовий форум задля розвіяння чуток.

Крок 5.

Політика публікацій:

- наявність «положення про використання» на кожному офіційному ресурсу. Це сприятиме розумінню відвідувачами того, що дозволено та доцільно розмішувати, а також підстав щодо блокування комунікацій;
- аналізування складу відвідувачів соціальних медіа, оцінювання питань, відповідей та відгуків задля покращання контенту та адаптування його під стратегію інституції;

- можливість зворотного зв'язку з інституцією, оскільки соціальні медіа – це безперервна комунікація;
- надання актуальної контактної інформації, зокрема: офіційної адреси електронної пошти, номера телефону адміністратора офісу або адміністратора соціальних мереж; зручних посилань на інші важливі ресурси інституції.

Крок 6.

Заходи ефективності:

- встановлення маркерів оцінювання прогресу для всіх кампаній у соціальних медіа, що дозволить вдосконалити зусилля;
- залучення ЦА та використання кращих практик оцінювання. Наприклад, кількість «лайків» або «перепостів» не дають вичерпної інформації. Варто враховувати рівень участі, залученості, відгуків користувачів та поширення / охоплення вмісту соціальних медіа задля створення повнішого уявлення про ЦА, її залучення та взаємодії.

Крок 7.

Визначення жанрів соціальних медіа для позиціонування інституції:

- **офіційні / корпоративні сайти** публікують затверджену офіційну інформацію, що готується фахівцями із зв'язків з громадськістю. Офіс зв'язків з громадськістю координує офіційну / корпоративну присутність інституції у соціальних мережах, зокрема забезпечує синхронність подання інформації за такими каналами: облікові записи у фейсбуці та твітері, блог керівника та його заступника, сторінка на ютубі. Комунікація за всіма цими платформи має бути узгоджена та підтримувати загальні цілі інституції;
- **блог командира** – це платформа для інформування ЦА щодо цілей, пріоритетів інституції, спрямована на отримання підтримки, зворотного зв'язку та взаємодії із зацікавленими ЦА; на цій платформі ЦА можуть інформуватися щодо існуючих проблем, а позиції командира посилюються;
- на сторінках **фейсбуку і твітеру офіцери (середній керівний склад)** позиціонують пріоритети інституції, комунікують з різними ЦА, обмінюються посиланнями;
- у **соціальних мережах молодшого персоналу (сержантів)** висвітлюються їхні успіхи, надаються посилання на офіційні сторінки інституції, робляться пропозиції ставити «лайки» та ділитися публікаціями;
- **ютуб** – потужний ресурс, що підтримує ключові комунікації, формує ставлення ЦА через інші семіотичні системи – звуки і зображення. Канал здатний залучити більші аудиторії, ніж інші платформи;

- використання переваг при мінімізації ризиків соціальних медіа забезпечується ефективним управлінням та навчанням персоналу. Перед публікацією матеріалів, пов'язаних із діяльністю інституції, співробітники / військовослужбовці мають попередньо проконсультуватися із керівництвом, експертами-консультантами, щоб оприлюднена інформація не завдала шкоди інституції;
- висловлювання думок щодо політичних питань не є доцільним, також слід з обережністю позиціювати особисту думку, щоб вона не тлумачилася як офіційна позиція інституції;
- відповідальність за комунікації в соціальних мережах. Варто робити, наприклад, примітку «Погляди, думки та висловлювання представляють особисту, а не офіційну позицію».



Комплексні технології впливу в соціальних мережах. Як розпізнати

Майже кожного року уніфікуються технології впливу в соціальних мережах. Шведським агентством цивільних надзвичайних ситуацій систематизовано технології інформаційного впливу. Ці технології є нейтральними, їх можна використовувати «як природну частину демократичного діалогу, або з хибним та ворожим наміром – як частину кампанії інформаційного впливу» [13]. Визначити конструктивність чи деструктивність цих технологій можна, проаналізувавши комунікації та відповівши на питання:

- наскільки сильними є ознаки хибного чи руйнівного наміру?
- про яку мету комунікації свідчить аналіз стратегічних наративів та ЦА?
- якщо використовується певна техніка, чи може вона завдати шкоди громадськості?

Таблиця 6.2.
Технології інформаційного впливу

СОЦІАЛЬНО-КОГНІТИВНИЙ ХАКІНГ	
експлуатує соціальні відносини і розумові процеси. «Це схоже на злом комп'ютера в тому сенсі, що ворожі актори прагнуть обдурити, або "зламати" ці процеси шляхом експлуатації вразливостей ... Ці передбачувані моделі поведінки можуть використовуватися ворожими акторами, які навмисно зачіпають наші вразливості, наприклад, у соціальних дебатах з актуальних питань, для досягнення своїх цілей»	
Прихована реклама	Меседжі з урахуванням психографічного профілю особи вважаються прихованою рекламою. Дані, почерпнуті із соціальних медіа та інших джерел, можуть бути організовані в базу даних людей, з аналогічними ідеями та особистісними рисами. Оголошення, що відображаються лише певним особам, можуть включати меседжі, спрямовані на їхні психологічні схильності та заохочувати певну поведінку
Ефект приєднання до більшості	Люди, які вважають, що вони належать до більшості, швидше висловлюють свої думки. Боти можуть збільшити кількість лайків, коментарів і перепостів дописів у соціальних мережах, щоб справити враження їх соціального визнання. Ці дії забезпечують когнітивні потреби в належності, тим самим полегшують подальше залучення реальних користувачів
Спіраль мовчання	Люди, які вважають, що належать до меншості, неохоче висловлюють свої думки. На відміну від ефекту ланцюгової реакції, соціальна узгодженість може призвести до того, що люди з іншою думкою будуть мовчати. Така реакція базується на страху бути виключеними або виділитися через непопулярну думку
Луна-камери та інформаційні бульбашки	Органічні підгрупи, в яких люди спілкуються з тими, хто має аналогічні думки і переконання, існують як онлайн, так і в реальному житті. Таким чином, вони рідко піддаються впливу ідейно протилежних думок. Це можна застосовувати в інтернеті для розповсюдження цільової інформації для певних груп

ФАЛЬШИВІ ОСОБИСТОСТІ	
Імітуючи офіційні джерела інформації (особи, організації або платформи), ворожі актори, які займаються інформаційними впливами, використовують «трасовий капітал», накопичений офіційними джерелами, за допомогою фальшивих ідентичностей	
Підставні особи	Особи, які справляють враження незалежних осіб, але насправді, працюють в партнерстві з кимось іншим або отримують оплату за те, щоб представляти їх. Приклади включають платних оглядачів товарів на торговельних веб-сайтах, членів аудиторії, яких наймають для аплодисментів спікеру під час публічної зустрічі, або групу онлайн-тролів, яким платять за негативні коментарі
Самозванці та шахраї	Самозванці видають себе за тих, ким вони не є, тобто присвоюють особистісну або професійну ідентичність іншої особи. Шахраї стверджують, що мають досвід або повноваження, яких насправді не мають. Наприклад, особа може неправдиво стверджувати, що є лікарем або адвокатом, але не отримала необхідної освіти
Підробки	Підробка офіційних документів є ефективним способом надати достовірний вигляд дезінформації. Наприклад, фальшиві бланки, штампи та підписи можуть бути використані для виготовлення підробленої документації
«Потьомкінські поселення»	Зловмисники з достатньою кількістю ресурсів можуть створити фіктивні установи і мережі з метою шахрайства та введення в оману. «Потьомкінські поселення» – фіктивні компанії, дослідницькі установи або аналітичні центри, створені для встановлення достовірності або «узаконення» цільової дезінформації
Фейкові медіа	Дезінформація також може бути поширена шляхом створення підроблених медіаплатформ, що виглядають схожими на реальний сайт новин або мають подібну веб-адресу. Відносно легко і недорого можна створити фейковий сайт, що виглядає майже ідентичним з реальним, але публікує зовсім інший контент

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ

Зловмисники застосовують передові технічні навички для управління потоками інформації в інтернеті за допомогою автоматизованих облікових записів та алгоритмів або комбінації людського та технічного ресурсів. Для здійснення традиційних заходів інформаційного впливу, таких як створення «фальшивих особистостей» або поширення дезінформації, повсякчас використовуються нові методи

Боти	Комп'ютерні програми, що виконують автоматизовані завдання, такі як обмін певними типами інформації в соціальних мережах або відповіді на поширені запитання на платформах обслуговування клієнтів. Однак вони також можуть використовуватися задля виділення певних меседжів в інтернеті, розповсюдження спаму на форумах в обговореннях та коментарях, лайків та обміну постами в соціальних медіа та здійснення кібератак
Сокпапет / Віртуал (маріонеткові облікові записи)	Шахрайські облікові записи, що керуються людиною, яка не розкриває свою справжню особистість чи наміри, називаються сокпапетами (<i>маріонетковими обліковими записами</i>). Ці фальшиві особистості використовуються, щоб вступати в інтернет-спільноти та брати участь у дебатах, аби представляти неправдиву чи суперечливу інформацію. Можна використовувати два та більше сокпапета одночасно, щоб штучно стимулювати обидві сторони дебатів
Діпфейк	Використання сучасних алгоритмів машинного навчання для дуже переконливого маніпулювання аудіо- та відеоінформацією, наприклад, для створення зображення справжнього політика, який виголошує фіктивну промову. Ця технологія дозволяє навіть накласти обличчя іншої людини на вже наявні відеоматеріали та відтворити її голос за допомогою цифрових технологій
Фішинг	Спеціальні прийоми, що оманним шляхом змушують користувачів розкривати свої паролі чи іншу конфіденційну інформацію в інтернеті. Фішинг передбачає автоматизоване розсилання електронних листів, що на перший погляд не викликають підозр, але фактично виводять на підроблені сайти, де збирається будь-яка введена особистісна інформація. Цільовий фішинг – більш складний тип фішингу, що використовується для доступу до інформації на захищених комп'ютерних системах

<p>ДЕЗИНФОРМАЦІЯ неправдива або маніпулятивна інформація, що навмисно поширюється з метою введення в оману. Це наріжний камінь класичної пропаганди, але вона також є основою фейкових новин. Цифрові платформи кардинально змінили характер дезінформації. Підроблений контент може бути представлений у вигляді маніпулятивного тексту, зображення, відео- чи аудіозапису і використовуватися для підтримання неправдивих розповідей, створення панічних настроїв та дискредитування правдивої інформації, певних осіб та організацій</p>	
Фальсифікація	Інформація без фактологічної основи, яка публікується таким чином, щоб ввести в оману аудиторію і змусити вважати її правдивою. Наприклад, від імені якогось політика може бути створений фейковий електронний лист, який випускається в пресу, щоб підірвати довіру до цього політика
Маніпуляція	Додавання, видалення або зміна контенту, тексту, фото, відео чи аудіозапису для того, щоб передати зовсім інший меседж
Неправомірне привласнення	Використання фактично правильного контенту, не пов'язаного з певною проблемою, щоб сформувати хибне уявлення про цю проблему, подію або особу. Наприклад, фейкова новинна стаття може використовувати як докази зображення, пов'язані із зовсім іншою подією
Сатира та пародія	В цілому невинні форми розваг. Однак гумор можна застосовувати і агресивно для розповсюдження хибної інформації та висміювання або критики осіб, розповідей чи точок зору. Гумор також може бути дуже ефективним способом легітимізації суперечливих точок зору
<p>ЗЛОВМИСНА РИТОРИКА є неприйнятною в публічних дискусіях; використовує фрагментарний характер публічних розмов, щоб дезорієнтувати, обдурити чи ввести в оману, а також відмовити певних суб'єктів від участі в громадських дискусіях. Розповсюджений засіб поширення зловмисної риторики в інтернеті – тролі</p>	
Нападки на особистість	Нападки, дискредитація чи висміювання особистісних якостей людини, а не її аргументів називається <i>атакою на особистість</i> (ad hominem). Це робиться для того, щоб змусити замовчати, стримати чи збентежити опонента
Якщодоїзм / Whataboutism	Пропагандистсько-риторичний прийом, «переведення стрілок» шляхом проведення помилкових паралелей між подібними, але нерелевантними явищами
«Галоп Гіша»	Намагання отримати перевагу над опонентом, закидаючи його аргументами, фактами та джерелами, багато з яких хибні або не пов'язані з проблемою
Опудало / підміна тези	Дискредитування опонента шляхом приписування йому точки зору чи аргументу, що потім спростовуються
Перехоплення	Намагання перехопити ініціативу в дебатах та змінити їх тему чи мету. Цей прийом особливо успішно застосовується в хештегах та мемах, а також може використовуватись для зривання певної події чи послаблення громадських рухів

СИМВОЛІЧНІ ДІЇ	
розраховані на передавання меседжу, а не для досягнення мети самої дії. На відміну від будь-яких звичайних дій, символічні мотивовані комунікативною логікою та стратегічним нарративним контекстом. Вони можуть бути дуже жорстокими, наприклад, коли терористи грають на загальнолюдських страхах через випадкове насильство. Вони також можуть бути вузько спрямованими і базуватися на певних культурних символах, що стосуються лише конкретної ЦА	
Витік	Полягає в розповсюдженні інформації, отриманої незаконними способами. Він має символічну вагу, оскільки особи, які «зливають» секретну інформацію, традиційно викривають неправдиві та приховані факти, невідомі громадськості. Однак використана з метою впливу інформація, що «зливається», вилучається з контексту та використовується для дискредитації суб'єктів і викривлення інформаційного середовища. Витік інформації іноді відбувається через незаконний злам або крадіжки
Злам	Передбачає отримання несанкціонованого доступу до комп'ютера чи мережі, тому він і є злочином. Злам як діяльність, що впливає на інформацію, може слугувати символічним актом, саме ж вторгнення є вторинним. Справжня мета – викликати підозру, що система є ненадійною або порушеною, щоб підірвати довіру до цієї системи, відповідальної за безпеку
Публічні демонстрації	Законні (легітимні) демонстрації – символічні дії, що використовуються для просування певного політичного питання чи позиції. Вони є важливим елементом демократичного діалогу. Однак виконавці-зловмисники можуть організувати демонстрації, щоб створити помилкове враження сильної підтримки або неприязні до певного питання (<i>також відомого як астротурфінг – створення штучної громадської думки</i>)

Джерело: [13]

Визначені технології можуть поєднуватися і використовуватися комплексно, прикладом чому є медіавірусне зараження, тролінговий і фейковий контент.

Експертною організацією «Інтерньюз-Україна» запропоновано інструменти аналізу соціальних мереж, що можуть бути використані навіть непрофесійним аналітиком.

БЛОК 6.5. ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ АНАЛІЗУ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ

YouTube

Socialblade

статистика

Ytuber

накрутка підписників та переглядів

Subscribercounter

статистичні дані про YouTube-канали

Metabot

кремлівські боти

Dislikemeter

статистика про накрутки

Twitter

Noaxy

мережа поширення хештегу

Russia Tweets

архів твітів російських тролів з пошуком за ключовими словами

Для всіх соцмереж

Creepy

збір геоданих через соцмережі

Hamilton 68

російська дезінформація у реальному часі

Crowdtangle

дозволяє слідкувати за активністю

Facebook

Facebook Graph

відстеження діяльності акаунтів

Stalkscan

аналіз акаунтів

Toolkit For FB

аналіз даних

Who Posted What

аналіз того, хто що постив у Facebook

В контакте

VKjust

розкрутка сторінок



Медіавірусне зараження

Поняття медіавірус запропоновано Д. Рашкоффом за аналогією із біологічними вірусами, що циркулюють у мережах медіапростору. «“Протеїною оболонкою” медіавірусу може бути подія, винахід, технологія, система ідей, музична фраза, візуальний образ, наукова теорія, сексуальний скандал, стиль одягу або навіть поп-знаменитість – головне, щоб вона, оболонка, привертала нашу увагу. Ці “медіавірусні” оболонки шукають будь-які здатні прийняти їх щілини та лазівки поп-культури та приліплюються у будь-якому місці, де їх зможуть помітити. Прикріпившись, медіавірус вводить в інфосферу приховані в ньому концепції у формі ідеологічного коду – це не гени, але їхній концептуальний еквівалент, який ми зараз називаємо “мемами”» [6].

Особливості медіавірусного зараження:

1. Поширення медіавірусів тим швидше, чим більше вони привертють увагу і пробуджують інтерес.
2. Юридична, емоційна, психологічна і соціальна невідповідність споживачів інформації зумовлюють можливість медіавірусного зараження.
3. Відсутні закони, що регулюють поширення медіавірусів у медіапросторі.
4. Медіавіруси змінюють картину світу людини, мережевої спільноти, нації.
5. Віруси можуть мати глобальне поширення.
6. Медіавірусному зараженню підходить відоме визначення хаосу – «метелик, що б'є крилами в Китаї, може викликати ураган в Нью-Йорку». Це означає, що незначна подія, яка сталася в одному місці медіапростору, може викликати глобальні зміни в іншому, навіть досить віддаленому.

Ефективність медіавірусного зараження визначається відсотком суб'єктів, які піддалися впливу, що залежить від кількох факторів:

- майстерності комунікаторів;
- інтенсивності та тривалості дії;
- характеру інформації;
- психологічного стану адресатів;
- каналів передачі інформації.

Медіавірусне зараження може **мобілізувати** ЦА до дій у реальності. Це зумовлено такими **характеристиками медіавірусів**:

1. Ефективні медіавіруси створюються за принципом комплексу практично орієнтованих знань та підходів різних наук (психології, соціології, лінгвістики тощо).
2. Дієвість медіавірусу визначається у парадигмі *аналіз* (інтерпретація соціальної ситуації, напрямів комунікації) – *прогнозування* (передбачення майбутнього розвитку медіавірусу, його впливу на масову свідомість, визначення якісних і кількісних показників) – *моделювання* (створення моделі поведінки медіавірусу, визначення методів роботи з ним).
3. Медіавірус складається з двох частин – *привабливої оболонки*, що робить вірус цікавим і сприяє його розповсюдженню, та *інформаційного заряду*, що містить маніпулятивну інформацію.

4. Медіавірус має продукувати обговорення і бути відкритим для інтерпретації.
5. Неоднозначність медіавірусу приваблює аудиторію, мотивує її до інтерпретацій, обговорень у медіа.
6. Локальна новина набуває глобального характеру, якщо підлягає міфодизайну і різноспрямовано розповсюджується новими медіа та учасниками комунікацій.
7. Медіавірус ставить цікаві питання, формує діалог з ЦА, залучає до гри, створює коло своїх, перетворює ідеї в події.
8. Автори медіавірусу працюють на вебхвилі – неконтрольованому різноспрямованому розповсюдженні інформації.

Згідно досліджень Forrester Research у 2006 р. [28] люди люблять спілкуватися один з одним, що може складати загрозу як для бізнесу, так і окремих БДІ. Вебхвиля виникла в результаті взаємодії 3-х сил:

- людей (*«нестійку рівновагу між впливом інститутів економіки масового виробництва та протестними настроями у черговий раз було порушено в результаті розповсюдження нових технологій»* [3]);
- технологій, що змінили все у сфері людського спілкування, сучасне програмне забезпечення розраховано на єднання багатьох людей. *«Саме в руках аудиторії, яка практично завжди знаходиться онлайн, техніка стає міцною зброєю»* [3];
- бізнесу (трафік означає гроші).

Можливості впливу вебхвилі на отримувачів інформації можна визначити за допомогою тесту.



Тест дієвості вебхвилі

1. Чи дозволяє вона людям спілкуватися по-новому? Основна ідея – розбудова відношень, відтворення їхньої різноманітності та інтенсивності.
2. Чи легко користуватися цією технологією? Більшість технологій, що виробляють вебхвилю, є безкоштовними. Найефективніші пов'язані з технологіями вже існуючими.
3. Чи транслюють вони владу від інституцій особистостям? Технології, що надають інституціям переваги, не завжди орієнтовані на забезпечення потреб цільових аудиторій.
4. Чи створює спільнота достатньо контенту, щоб підтримувати власне існування? Створення контенту спрямовано на формування певної ціннісної інформації, корисної для наявних та майбутніх комунікантів.
5. Чи є технологія відкритою платформою для створення партнерських відношень? Цей фактор визначає розквіт або крах ідеї та комунікацій.



Аналіз кейсу № 6.13. медіавірус «Візитівка Яроша»

«Візитівка Яроша» сьогодні вже є класикою медіавірусу.

20 квітня 2014 р. на Великдень внаслідок перестрілки у Слов'янську загинули три місцеві жителі і два нападники. Міністерство закордонних справ РФ і деякі російські ЗМІ звинуватили в цьому «Правий сектор». «Правий сектор» звинувачення спростував, а СБУ заявила, що до провокацій у Слов'янську причетні спецслужби РФ. У той же час, за повідомленнями російського телеканалу LifeNews, після збройної сутички на місці події знайдено візитну картку лідера «Правого сектора» Дмитра Яроша, кулемет (німецький, часів Другої світової війни), прилад нічного бачення, карти, готівку (долари США).

Увагу користувачів інтернету привернуло те, що автомобілі нападників повністю згоріли, але речі, зокрема візитівка Дмитра Яроша, залишилися цілими. Це дало підставу сумніватися в правдивості твердження телеканалу LifeNews і вважати, що повідомлення було елементом російської пропаганди. Тег «#ВізиткаЯроша» (рос.«#ВизиткаЯроша»), під яким публікуються жарти і пародії на цю тему, у той же день швидко очолив тренди українськомовного і російськомовного сегменту твітеру.

Медіавірус «Візитівка Яроша» спрямовано російською пропагандою на досягнення кількох цілей: 1) підтвердити заяви Кремля щодо обумовленості всіх безладів в Україні останнього часу діями «Правого сектору»; 2) звинуватити західні країни в провокуванні збройних конфліктів в Україні (факт – долари, що згідно заявам прокремлівського видання LifeNews, були знайдені разом із візитівкою Яроша); 3) просунути ідею щодо нацистської ідеології в Україні (Самопроголошений мер Слов'янська В'ячеслав Пономарьов показував на камеру виданню LifeNews речі, захоплені, за його твердженнями, після нападу на блокпост сепаратистів, та коментував наявність серед них німецького кулемету часів Другої світової).

Дієва техніка зупинити вебхвилю – запропонувати сатиричну інтерпретацію медіавірусу. У цьому випадку мережева спільнота виступає як експерт і мобілізується для аналізу та моделювання нової версії медіавірусу, зміни його міфодизайну.

Поширення медіавірусу набув у різних жанрах: «Візитівка Яроша» неодноразово з'являлася в телепередачах за його участю, гуртом «Крихітка» створено пісню «Візитівка». Навіть створено формулу медіавірусу: На місці [назва якоїсь катастрофи] було знайдено **#ВизиткаЯроша**. Наприклад:

- У черепі бідного Йорика було знайдено #ВизиткаЯроша.
- Всередині скрині Пандори була лише #ВизиткаЯроша.
- На затонулому підводному човні «Курськ» було знайдено #ВизиткаЯроша.
- На місці вибуху Чорнобильської АЕС було знайдено #ВизиткаЯроша.
- НБУ вирішив прив'язати курс гривні до #ВизиткаЯроша. На вівторок курс: 1 #ВизиткаЯроша = 100 грн.
- Є речі, які неможливо купити. Для всього іншого є #ВизиткаЯроша.
- Якщо вставити в банкомат Приватбанка #ВизиткаЯроша, то він видасть бронезилет і автомат (пінкод — 1488).
- На Західній Україні замість свідоцтва про народження видають #ВизиткаЯроша.
- Велика китайська стіна з космосу нагадує #ВизиткаЯроша. ■

Таблиця 6.3. Технології вебхвилі

Ресурс	Як працює	Формування відношень	Загрози традиційним інститутам	Яким користуватися
Блог	<p>Форми самовираження (думки, посилання, теле-, радіоматеріали тощо) продукують значну кількість коментарів, що можуть бути застосовані задля формування думки мережевої спільноти</p>	<p>Через читання, коментування, цитування, систему перехресних посилань формується система відношень</p>	<p>Порушення особистісного простору, авторських прав та журналістської етики</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчайте контент блогів за певною темою. 2. Виявляйте найвпливовіші джерела за допомогою Google Blog Search, Yahoo!Videos, Technorati. 3. Проаналізуйте ютуб, Dailymotion, Meta Cafe та інші ресурси, де розміщуються відео, щоб визначити, що чути з вашої теми на вебхвилі. 4. Використовуйте сервіси TNS, Sumphoru, Nielsen Buzz Metrics для моніторингу. 5. Почніть писати коментарі на ці блоги чи відео. 6. Відкривайте блог для отримання зворотного зв'язку. 7. Мета цих дій – прислухатися до вебхвилі
Соціальні мережі, віртуальні світи	<p>Створюються профілі, встановлюються зв'язки, формуються «мережі друзів». Віртуальні світи можуть бути як тривимірними (<i>Second Life</i>), так й двовимірними (<i>Wee World</i>), налічують кілька мільйонів учасників</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розміщення коментарів щодо різних осіб. 2. Інформування про новини друзів на домашніх сторінках користувачів Facebook. 3. Створення нових відношень, налагодження старих 	<p>Загроза традиційним медіа, розповсюдження ідей миттєво, підірвання та стимуляція сприйняття брендів</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зареєструйтеся в соцімережі спостерігайте за її динамікою. 2. Створіть профілі, розміщуйте на них логотипи, маркери друзів. 3. Проводьте експерименти щодо позиціонування ваших ідей, це призводить до розширення інформаційного поля

Ресурс	Як працює	Формування відношень	Загрози традиційним інститутам	Яким користуватися
Вікіпедія	Вікі – сайти, що створюються значною кількістю авторів, які несуть відповідальність за розміщення матеріалів: Вікіпедія – енциклопедія, що створюється відвідувачами; Консервативна (Conservative) – консервативний варіант Вікіпедії; Вікіхау (WikiHow) – збірник статей, що відповідають на питання ЯК?	1. Вікі мають сторінки для спілкування, обговорень, дискусій щодо розміщених матеріалів. 2. Є можливість для авторів проглядати профілі один одного. 3. Авторство Вікі є колективним. Спільнота авторів відстежує зміни і вживає заходів задля забезпечення достовірності матеріалів.	Вікі – класичний приклад вебхвилі: користувачі визначають, що має бути на ній присутнє, як і яку подавати інформацію	1. Сторінки Вікі займають перші стрічки у пошукових системах, тому їхній зміст впливає на думку мережі. 2. Відслідкуйте визначення ключових понять за вашою темою. 3. Наполягайте на внесенні принципових змін за необхідністю. Внести зміни складно, але можливо. Для цього треба відкрити власну сторінку для спілкування на Вікі. 4. Можливо відкрити сайт від імені певної організації, об'єднав людей у маленьку вебхвилю. 5. Вікі – корисний інструмент для формування спільної бази даних людей, які беруть участь в одному проєкті
Форуми, рейтинги, відгуки	1. Коментарі та відповіді – інформація, яку можна розглядати як діалог та аналізувати. 2. Відгуки формують думку. 3. Класичний приклад хвилі – створення рейтингу відгуків щодо певної ідеї, особи, інституції	1. Діалог на форумах малоінтенсивний; стилі комунікантів є впізнаваними, виникає можливість продемонструвати себе. 2. Відгуки – дискурс, що формує думку мережевої спільноти, просуває або нівелює певні ідеї	Активний спосіб впливу на експертів, лідерів думок, державні інституції	1. За допомогою рейтингів і відгуків можливо формувати і вивчати суспільну думку. 2. Ці жанри дають можливість визначити ключових гравців в інформаційному просторі

Ресурс	Як працює	Формування відношень	Загрози традиційним інститутам	Яким користуватися
Теги	Класифікація – базовий елемент організаційної діяльності, його типова форма – <i>таксономія</i> , в межах якої кожному явищу відводиться певне місце (медіавірус – технологія інформаційних впливів). Таксономічні характеристики залежать від експертної думки	1. Теги – система класифікацій, що робить вебхвилю гнучкішою. 2. <i>Фольксономія</i> – народна, а не експертна класифікація віртуальних комунікацій (так, певний сайт може бути визначений як група обговорень, форум тощо). Чим більше народних визначень, тим сумбурнішою є комунікація. 3. Теги – стандартний спосіб входування сайтів в людські об'єднання	1. Теги роблять невідконтрольними класифікації та судження про певні цінності. 2. Класифікація за певними параметрами формує думки мережевої спільноти	1. Тегування є свідченням формування віртуального світу та презентації індивідуальних смаків. 2. Розміщення переліку тегів і повідомлення типу « <i>Ось те, що я бачив сьогодні і про що думаю. Може це вас зацікавить</i> » сприятимуть формуванню думки. 3. Ресурс <i>Delicious.us</i> надасть можливість визначення тегів до певної інституції, інформаційної компанії, особи тощо. Це сприятиме класифікації певних об'єктів задля покращення їхнього сприйняття 4. <i>Flickr</i> – ресурс для тегування фотографій; <i>WordPress</i> – для тегування постів; <i>YouTube</i> надає можливість тегувати відеосюжети. 5. Теги надають можливість створення колекції посилань для особистого використання і обміну з іншими користувачами.
RSS і мінідодатки	1. RSS (англ. <i>Really Simple Syndication</i>) – просте надбання інформації і мінідодатки дозволяють знайти необхідний контент, проаналізувати і обробити значну його кількість. 2. RSS – інструмент доставлення і оновлення ресурсів, що цікавлять користувача. 3. Мінідодатки – інструмент постачання конкретної інформації – про погоду, ціни тощо	RSS і мінідодатки забезпечують ефективність соціальної дії. Користувач RSS і мінідодатків може підписатися на більшу кількість блогів, продивлятися більшу кількість сайтів і більше інших залучатися у вебхвилю	RSS і мінідодатки не несуть конкретної загрози для інституцій, але інтенсифікують їхню діяльність	RSS і мінідодатки – ефективний інструмент, що сприяє розповсюдженню певного контенту та його оновлень

Тролінговий контент

У жанрі тролінгу відбулися серйозні перетворення, зумовлені гібридними війнами та глобальними спеціальними операціями. Якщо на момент свого виникнення жанр *тролінгу* організовував комунікації, мета яких – формування розбіжностей та підбурювання до онлайн-конфліктів в інтересах окремих особистостей, то *гібридний тролінг* є інструментом інформаційної війни.

Завдання гібридного тролінгу такі:

- вплив на політику інших урядів;
- підривання довіри до лідерів та державних установ у країні;
- розірвання стосунків з іншими націями;
- дискредитація та послаблення урядових та неурядових опонентів;
- зміна системи суспільних цінностей держави-мішені, заміщення їх цінностями держави-агресора.

Визначити тролінгові впливи можна за такими ознаками:

- інтенсивно повторювані повідомлення, що надсилаються з різних IP-адрес та / або під псевдонімами;
- перепости інформації та посилань;
- активна підтримка певної політичної позиції;
- коментування тем, пов'язаних із конкретними галузями політики;
- для проросійського тролінгу – погане володіння мовними навичками при публікації коментарів українською мовою.

Тролінгові конструкції повідомлень дуже різнопланові, спрямовані на певну ЦА. Фахівцями Центру передового досвіду НАТО у сфері стратегічних комунікацій запропоновано таку класифікацію:

- **тролінгові повідомлення-звинувачення США у змові** (англ. *Blame the US Conspiracy Trolls*) поширюють наратив «теорія змови» та звинувачують США у створенні міжнародних потрясінь. Цей тип повідомлень представлений довгими текстами, де логічно подана аргументація, спрямована на «викриття істини»;
- **тролінгові повідомлення-бікіні** (англ. *Bikini Trolls*) представлені найвнішими, переважно антиамериканськими коментарями, що супроводжуються фотографією профілю привабливої дівчини. Контент простий: може містити питання та / або пропозицію, зокрема «чи може бути, що тільки Росія є поганою? Світ так не працює – може, ми повинні ...», після чого впливає мотив «провини США». Цей тип повідомлень, незважаючи на примітивне оформлення, споживається значною частиною спільноти, оскільки не сприймається як тролінг;
- **агресивні тролінгові повідомлення** (англ. *Aggressive Trolls*) подібні до класичних тролінгових повідомлень, оскільки є емоційно навантаженими, дуже агресивними, призначеними викликати емоційні відгуки користу-

вачів. Цей тип повідомлень спрямований на продовження конфлікту;

- **тролінгові повідомлення Вікіпедії** (англ. *Wikipedia Trolls*) містять фактичну інформацію з Вікіпедії (або інших авторитетних інформаційних джерел, таких як соціальні медіа з історичної тематики). Опублікована інформація є вірогідною, однак вона використовується в контексті, що зумовлює виникнення у ЦА хибних висновків, і тому навряд чи буде дискредитована навіть досвідченими користувачами;
- **тролінгові повідомлення-вкладиші** (англ. *Attachment Trolls*) представлені дуже короткими текстами з посиланнями на інші новинні статті або відеоматеріали, що містять привабливі дані (наприклад, з російських новинних платформ, телевізійних новин тощо).

Найвпливовішими тролінговими повідомленнями є останні два види. Український досвід дозволяє доповнити наведений перелік:

- **тролінгові повідомлення-провокації** представлені перепостами друзів. Головний меседж цих повідомлень – *виратися з безнадії та зради в Україні можливо лише за умов певних протиправних дій*. Мішень таких повідомлень – патріотично налаштовані українці, тобто ті, хто найбільше переймається станом справ у державі;
- **тролінгові повідомлення як антипод традиційним медіа** базуються на тому положенні, що люди, які не довіряють традиційним медіа, більш схильні споживати дезінформацію. «Те, що починається як здоровий скептицизм, закінчується пошуком диких конспірологічних теорій» (О. Померанцев);
- **показово патріотичні тролінгові повідомлення** публікуються із застосуванням національної символіки, містять пропатріотичні висловлювання, а також грубі образи щодо уряду та лідерів країни.

Таблиця 6.4. Ідентифікація тролінгу, за методикою Центру передового досвіду НАТО у сфері стратегічних комунікацій

<p>Етап 1. Ідентифікація гібридних тролінгових повідомлень</p>	<ul style="list-style-type: none"> • довгі коментарі (більше ніж 4 рядки); • коментарі «позаконтекстом»; • коментарі, визначені як тролінгові в інших коментарях; • коментарі неприховано агресивні та ворожі; • напівграмотні коментарі; • якщо гібридні тролінгові повідомлення було знайдено – визначити типові повідомлення в групах (тролі можуть виступати під різними масками в різних типах меседжів). <p><i>Навіть, якщо всі показники присутні, це ще не є безумовним свідченням тролінговості повідомлення</i></p>
---	---

<p>Етап 2. Контроль гібридності тролінгового повідомлення</p>	<ul style="list-style-type: none"> • поставте питання національною мовою: класичні тролі надають типові відповіді, відповіді гібридних тролів неможливі в силу мовних питань; • перевірте сумнівні повідомлення гугл-інструментарієм: <ul style="list-style-type: none"> • один і той самий меседж – різні профілі; • один меседж – безліч повторень (один і той же коментар надається до статей за різними темами; повторення повідомлення протягом довгого періоду, навіть може бути до року)
<p>Етап 3. Навішування ярлика гібридного тролінгового повідомлення</p>	<ul style="list-style-type: none"> • через коментарі задля інформування чисельної інтернет-аудиторії; • якщо «ярликування» тролінгового повідомлення відбулося переходимо до етапу 4
<p>Етап 4. Ігнорування</p>	<p>Ігнорування тролінгових повідомлень є життєво необхідним з таких причин:</p> <ul style="list-style-type: none"> • більшість користувачів підпадають під вплив тролінгу, що викликає довіру, перш за все, у недосвідчених користувачів; • чим більше відповідей отримають тролі, тим більше «кліків» буде у майбутньому (ефект снігового кому), навіть негативні реакції є вигідними троям; • будь-яка реакція може бути використана задля провокації в майбутньому (певним чином підібрані експерти можуть позиціонувати «реальний погляд» за пропагандистськими каналами)

Джерело: [24]

Тролінг може відігравати і позитивну роль, якщо використовується для знецінення інформаційних впливів противника.



Аналіз кейсу № 6.14.

Тролінг як відповідь на інформаційну агресію

Україна потролила Росію у твіттері мемом про сильний головний біль.

Життя поруч із Росією асоціюється в українців із суцільним головним болем.

На тлі посилення військової агресії Росії щодо України офіційний акаунт України у твіттері опублікував 07.12.2021 р. мем про сусідство з РФ, який демонструє, що життя поруч із цією країною – суцільний головний біль.

На малюнку зобразили різні типи болю, кожен із яких локалізується у певній ділянці голови: мігрень, біль від підвищеного тиску, стресу. Біль від життя поряд із РФ на зображенні охоплює всю голову, включно із шиєю. Станом на вечір 8 грудня твіт набрав понад 266 тис лайків та понад 73 тис ретвітів.



Джерело: [40]

Фейковий контент

Фейк (англ. *Fake*) – підробка, фальсифікація (порівняйте: *фейкова сторінка, фейковий акаунт, фейковий сайт*). За умов гібридних війн фейкова інтренет-продукція розглядається як складова **інформаційних операцій**. Ці операції використовують комбінацію методів (фейкових новин, дезінформації, фейкових акаунтів), що мають також назву **помилкові підсилювачі**.

Створення і використання фейкових новин зумовлено такими чинниками:

- *намір*: постачальники фейкових новин можуть бути мотивовані фінансовими стимулами, індивідуальними політичними цілями тощо. Фейкові новини можуть надсилатися із зловмисними намірами або без них. Тим не менше, ІО мотивуються політичними цілями, а не фінансовою вигодою;
- *середовище*: фейкові новини, перш за все, пов'язані з новинами, що мають надходити з легітимних джерел. Проте ІО часто використовують ширшу інформаційну екосистему, зокрема старі та нові медіа;
- *ампліфікація*: фейкові новини існують самостійно в інтернеті. Проте послідовне скоординоване підсилення сприяє їхньому застосуванню в ІО.

Створення фейкового контенту має такі етапи:

Таргетування (цільове збирання) даних:

- інформаційне збирання / розвідка;
- кібероперації проти організацій або особистостей;
- крадіжка даних.

Створення контенту:

- розповсюдження історій у медіа (посів);
- генерування мемів та історій;
- генерування фейкових акаунтів / віртуальних особистостей.

Фальшиве посилення:

- розповсюдження мемів і контенту фейковими акаунтами;
- створення астротурфінгових груп;
- коментування спаму.

Про наявність фейкової вебхвилі можуть свідчити такі показники:

- посилення або припинення конкретної проблеми, включення дезінформації, мемів, фальшивих новин. Використання привабливого «гачка» залежно від цільового ринку або регіону (теми, що стосуються політичних діячів або партій, релігії, національних урядів, націй, поточних подій);
- посилення недовіри до політичних установ. Чисельність фейкових акаунтів не є принциповою, їхнє головне завдання – підірвати статус-кво політичних або громадських інститутів на стратегічному рівні;

- розповсюдження плутанини із довгостроковою метою – зніцінити громадський дискурс, спровокувати конфлікт;
- підроблення облікового запису, іноді масово;
- координований обмін контентом та повторювані миттєві повідомлення (наприклад, в певному профілі або в кількох групах одночасно);
- координовані чи повторювані коментарі, що провокують насильство;
- координація «лайків» або реакцій;
- створення астротурфінгових груп, що спочатку можуть бути заселені підробленими акаунтами, але можуть бути і самодостатніми, оскільки їхні відвідувачі стають учасниками дискусій;
- створення груп або сторінок з конкретним наміром розповсюдити сенсаційні або упереджені новини;
- створення впливових (наприклад, расистських) мемів або маніпулювання фотографіями та відеоматеріалами.

Таблиця 6.5. Критерії визначення «чесних» і фейкових медійних повідомлень

Рекламні та піарні повідомлення у нових медіа	
<ul style="list-style-type: none"> • будь-яка реклама має бути позначена (позначка «Р», або надпис «на правах реклами» – перед першим абзацом); • пресрелізи помічаються як «ПРЕСРЕЛІЗ», публікуються в окремих блоках і не змішуються з редакційними новинами; • у мережах професійних медіа є повідомлення «далі – реклама» 	<ul style="list-style-type: none"> • публікація під виглядом банерної реклами «джинси», наприклад «Сенсація: стало відомо ім'я ...». Скоріше за все, така реклама веде на ресурси, що створюються задля публікацій деструктивних матеріалів за гроші; • розміщення піарних новин без відповідного маркування; • дискредитація певних осіб у рекламних та новинних повідомленнях
Новинні потоки	
<ul style="list-style-type: none"> • новинний майданчик має репутацію та історію; • резонансна новина маркована («Пресреліз», «На правах реклами»); • визнання помилок і повідомлення про виправлення, уточнення, доповнення новин; • внизу сторінки сайту (журн. жар. – у «підвалі») визначено, які матеріали ресурс відносять до рекламних повідомлень; • наявність офіційної реєстрації ресурсу 	<ul style="list-style-type: none"> • сенсація від імені малознайомих медійних особистостей, «експертів»; • розміщення новин без рекламного маркування із посиланням на фейсбук замовника або певну прес-службу; • інформація про значні політичні події, зокрема міжнародні, із посиланням на російські джерела, без врахування офіційних даних та публікацій європейської преси; • цитатія політичних лідерів без контексту; • публікація викривлених заяв відомих особистостей в політичних інтересах (використання репутації певної особи); • у «підвалі» сайту або у правилах використання матеріалів не визначено, що автори ресурсу відносять до рекламних повідомлень; • у сайті відсутні контактні дані редакції



Аналіз кейсу № 6.15. Медіаресурси-медіавіруси: деструктивні технології впливу

У 2013 р. в українсько- / російськомовному інтернеті з'явився ресурс «Українська кривда», структура і дизайн якого повністю повторював зовнішній вигляд відомого ресурсу новин «Українська правда». Під логотипом сайту було написано, що він заснований у 2013 р., але за аналітичними даними домен під сайт був викуплений ще у 2010 р., тобто антиукраїнські «сплячі» ресурси, що мали почати активну діяльність під час соціально-політичних криз, готувалися заздалегідь.

«Кривда» створена як тролінговий антипод українського медіа, з орієнтацією на ЦА, які не довіряють офіційним ресурсам, а тому активно споживають дезінформацію.

Так, порівняння матеріалів за 10.01.2014 р. довело навмисне перекручування фактів щодо подій на Майдані «Кривдою». На сторінках «Української правди» підіймається питання щодо несправедливого засудження учасників «Автомайдану» («Організатора Автомайдану допитають у вікторок», «Васильківським терористам» вліпили 6 років», «"Васильківським терористам" читають вирок під крики "Ганьба!"» тощо) та протиправних дій влади («Під гім "свободівця" привезли чотири автобуси з "тітушками"»). «Кривда» звинувачувала учасників Майдану у діях, що робила влада Януковича (См.: «"Казематы Майдана": у революционерів сносить крышу»).

UKRAINSKA KRIVDA
Заснована простими людьми у 2013 році

П'ятниця, 10 января 2014, 16:29

ГОРЬОНА НОВИНИ СТАТТІ ФОТО ВІДЕО ГЕРОІ ДАЙ ДАВІСУ ДАВІСБУК

«Казематы Майдана»: у «революционерів» сносит крышу?

пятница, 10 января 2014, 15:00

Украинский Майдан хочет развиваться по законам революции. И пусть с реальными успехами пока тяжело (вы можете назвать хоть один? – прим. УК), зато на вверенной территории установлены законы революционного времени.

Вплне себе Петроград конца 1917-го или Париж времен французской революции. Да, гильотины пока не стоят вдоль Крещатики, но «революционные матросы» уже во всю «рулят» ситуацией. Есть свои казематы, где можно пытать «подозреваемых в работе против революции», есть свои «наполнители общака», которые «отжимают баблишко» у завезших прохожих... **Не верите? Гляньте на видео.**

Підземля свободи. Розслідування Гром TV.

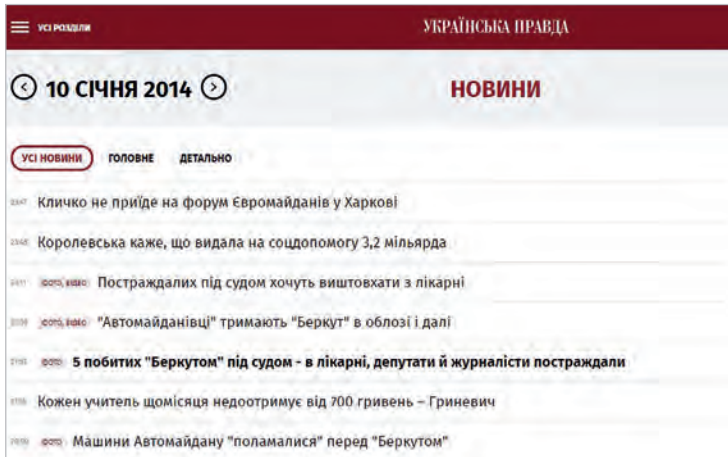
ГРОМ TV

16, ЯНВАРЯ 2014

- 15:00 «Казематы Майдана»: у «революционерів» сносит крышу?
- 13:54 Медведев возмнит себя синтомиком – наобещал Европе «политическое землетрясение»
- 12:30 «Звездам» надлево митинговать – и так уже все блики пропустити
- 11:53 Майдан дрякво: «Несите ваши дилеммы!»
- 10:33 «Есть лирика!» раскрыта «шпиона Германия и США Клема»
- 9:41 Медицина на грани великого открытия, — учёный Кернес занялся проктологией

8, ЯНВАРЯ 2014

- 17:15 Рецессия страшнее спещоза: Майдано-страшилки прогрессируют



Асиметричні проактивні відповіді на деструктивні впливи соціальних мереж мають відбуватися за певними алгоритмами.

БЛОК 6.6.

БЛОК 6.6. АСИМЕТРИЧНІ ВІДПОВІДІ НА ДЕСТРУКТИВНІ ВПЛИВИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

ВІДПОВІДЬ, ЗАСНОВАНА НА ФАКТАХ

Перші два рівні протидії інформаційному впливу – оцінювання та інформування. Вони підходять до більшості ситуацій та становлять відповідь на основі фактів.

Рівень 1. Оцінювання

Щоб зрозуміти, з чим ви маєте справу, необхідно оцінити ситуацію. Що насправді відбувається? Хто задіяний у цьому? Про що йдеться мова? Чим більше буде відомо про ситуацію, тим кращою буде ваша реакція.

ДОСЛІДИТИ СИТУАЦІЮ

Проаналізуйте ситуацію та сформулюйте свою обізнаність щодо подій.

ПЕРЕВІРКА ФАКТІВ

Визначте факти ситуації – що є правдою / правильним?

ПРОЗОРИСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

Залучайте надійних незалежних учасників, зокрема журналістів, до розслідування проблеми та забезпечення прозорості.

Рівень 2. Інформування

Після того, як ви здійснили оцінювання, можете розпочати спілкування з ЦА. Зосередьтеся на наданні нейтральної інформації і фактів та повідомте, як ви дієте в цій ситуації. Не забувайте адаптовувати свої повідомлення для кожної аудиторії / групи зацікавлених сторін.

ЗРОБІТЬ ЗАЯВУ

Викладіть факти у нейтральному вигляді.

ЗРОБІТЬ КОРЕГУВАННЯ

Складіть заяву, що безпосередньо відповідає хибним твердженням, наведіть факти. Використовуйте інформаційний аркуш у стилі «FAQ поширені питання».

ПОСИЛАННЯ

У випадках, коли незалежні суб'єкти чи джерела можуть підтвердити факти, буде корисним посилатися на них як на джерело посилення вашої позиції.

ЗАЯВЛЯТИ ПРО ЦІННОСТІ

Нагадайте аудиторії про те, за що виступає ваша інституція.

ІНФОРМУЙТЕ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ

Незважаючи на те, хто вони – колеги чи головні зацікавлені сторони, чим скоріше ви зможете повідомити людям про те, що відбувається, тим краще.

ПІДГОТУЙТЕ ЗАЯВУ

Підготуйте заяву та повідомте, що ви досліджуєте ситуацію. Це дасть вам час на підготовку більш ретельної відповіді.

Джерело: [13]

Отже, соціальні мережі є платформою як конструктивних, так і деструктивних стратегічних комунікацій. Вони посилюють будь-які інформаційні заходи, спрямовані як на внутрішні, так і на зовнішні ЦА, слугують каталізаторами для поширення наративів, є платформою формування «розумного» натовпу. Використати потенціал соціальних мереж для конструктивних комунікацій підрозділи стратегічного БДІ можуть, просуваючи позитивні, перспективні наративи, звертаючись до аналізу, моніторингу, оцінювання інформаційного простору із використанням системи Великих даних, а головне – впроваджуючи медіаграмотність на всіх інституційних рівнях. Діяльність у соціальних мережах можна підсумувати уніфікованою формулою, запропонованою Шведським агентством цивільних надзвичайних ситуацій [13]:

ПІДГОТУЙТЕСЬ

Сприяйте усвідомленню проблеми.
 Формуйте довіру.
 Оцінюйте ризики.

ДІЙТЕ

Виробіть належне реагування.
 Перевірте факти.
 Використовуйте соціальні медіа.

НАВЧАЙТЕСЬ

Описуйте.
 Розмірковуюйте.
 Діліться.

**Література**

1. Базові поняття стратегічних комунікацій: стандарти на основі документів НАТО (англійсько-український та українсько-англійський словник) / Л. Компанцева, О. Акульшин, Н. Акульшина, Т. Дєдушкіна, О. Заруба, О. Зубченко, І. Хома, Н. Чернігівська. Київ : НА СБУ, 2019. 366 с
2. Ле Бон Г. Психология толп. Москва: Ин-т психологи РАН, 1998. 416 с.
3. Ли Ч., Бернофф Дж. Взрывная Web_Волна. Как добиться успеха в мире, преобразованном интернет-технологиями. Москва: Алпина Паблишез, 2010. 280 с.
4. Маклюен М. Галактика Гуттенберга: Становление человека печатающего. Москва: Акад. проект, 2005. 496 с.
5. Райт Г. Тенденції соціальних медіа 2021: Що працює, а що ні цього року? Smart Insights. 2021. URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/social-media-trends-2021>.
6. Рашкофф Д. Медиавирус. Как поп-культура тайно воздействует на ваше сознание, 2010. URL: <http://mediavirus.narod.ru/index.html>.
7. Рейнгольд Г. Умная толпа: Новая социальная революция. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2006. 416 с.
8. Сундиев И. Ю. Социальные технологии в массовых беспорядках как средство локализация «управляемого хаоса», 2011. URL: <http://spkurdyumov.ru/networks/socialnye-technologie-v-massovykh-besporjadkax>.

9. Хабермас Ю. Комунікативна дія і дискурс – дві форми повсякденної комунікації, 2016. URL: <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/Habermas.html>.
10. Якоба И. А. «Умная настройка» как дискурсивная технология эффективной коммуникации. *Дискурс-Пи*, 2017. № 1(26). С. 80-85.
11. (AD) 095-003 ACQ Directive on Social Media, 2014. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/AD_095-003_Social_Media.pdf.
12. Clark D. Characterizing Cyberspace: Past, Present and Future. URL: ecir.mit.edu/.../112-characterizing-cyberspace-past-present-a.
13. Countering Information Influence Activities. Swedish Civil Contingencies Agency, 2018. URL: <https://www.msb.se/en/about-msb>.
14. Elkjer N. T. Social Media's Role in 'Hybrid Strategies'. Riga: NATO Strategic Communication Centre of Excellence, 2016. 8 p.
15. Etling B., Alexanyan K., Kelly J. Public Discourse in the Russian Blogosphere: Mapping RuNet Politics and Mobilization, 2010. URL: <http://cyber.law.harvard.edu>.
16. Huyghe Fr. D'Ukraine en Syrie, cette guerre des images et de la com' qui se joue discrètement sous nos yeux. URL: <http://www.atlantico.fr/decryptage/ukraine-en-syrie/cette/guere>.
17. Knopf Ch. M., Ziegelmayer Eric J. Fourth Generation Warfare and the US Military's Social Media Strategy. Promoting the Academic Conversation, *ASPJ Africa & Francophonie*, 2012. URL: <http://www.militarysocialmedia.eu/about-us>.
18. Lange-Ionatamishvili E., Svetoka S. Strategic Communications and Social Media in the Russia Ukraine Conflict. *Cyber War in Perspective : Russian Aggression against Ukraine*. Tallinn: NATO CCD COE Publications, 2015. P. 103-111.
19. Logue J. The Narrative, 2014. URL: <https://medium.com/the-bridge/narrative-31b3ec>.
20. MacDonald K. B. Understanding Jewish Influence: A Study in Ethnic Activism. Washington Summit Publishers, 2004. 28 p.
21. NATO School Oberammergau. URL: <http://www.natoschool.nato.int>.
22. NATO Stratcom COE. URL: <https://stratcomcoe.org>.
23. Negroponte N. Being Digital. London: Hodder and Stoughton, 1995. URL: <http://governance40.com/wp-content/uploads/2018/12/Nicholas-Negroponte-Being-Digital-Vintage-1996.pdf>.
24. New Trends in Social Media. Riga: NATO Strategic Communication Centre of Excellence, 2016. 48 p.
25. Simons G., Sillanpaa A. The Kremlin and Daesh information Activities. Riga: NATO StratCom COE, 2016. URL: <https://stratcomcoe.org/publications/the-kremlin-and-daesh-information-activities/181>.
26. Shaheen J. Network of Terror: How DAESH Uses Adaptive Social Networks to Spread its Message. Riga: NATO Strategic Communication Centre of Excellence, 2015. 25 p.

27. Social Mobilization and the Networked Public Sphere: Mapping the SOPA-PIPA Debate. SSRN, 2013. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2295953.
28. The Forrester Wave: Web Analytics, Q1 2006. *Forrester*, 2006. URL: <https://www.forrester.com/allSearch?query=2006&activeTab=reports&sortOrder=desc&publishedSincelnDays=-1&sortType=date&accessOnly=false&ipType=noSelection>.
29. Wellman B. Network Analysis: Some Basic Principles. *Sociological Theory*, 1983. № 1.1. P. 155-200.
30. 5 Ways Businesses are Using Visual Storytelling on Facebook, 2014. URL: <https://www.socialmediaexaminer.com/visual-storytelling-on-facebook>.



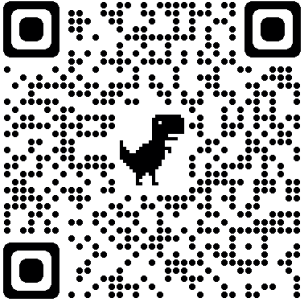
Джерела кейсів

31. Візитка Яроша. *Драматика*, 2021. URL: <https://drama.kropyva.ch>.
32. Віртуальний музей російської агресії, 2021. URL: <https://rusaggression.gov.ua/ua/home.html>.
33. Звіт Центру протидії дезінформації при РНБО України. Рада національної безпеки та оборони України. Центр протидії дезінформації, 21.11.2021. 11 с.
34. На Олімпіаді в Токіо виступає команда біженців. *Заборона*, 28.07.2021. URL: <https://zaborona.com/na-olimpiadi-v-tokio-vystupaye-komanda-bizhencziv>.
35. Нація Біженців. *Vikinegia*. URL: <https://cutt.ly/jT4Gwjt>.
36. По той бік екрана: аналіз медіаспоживання та дезінформації в українському інформаційному середовищі. *Детектор мегія*, 2021. URL: <https://detector.media/infospace/article/188114/2021-05-18-po-toy-bik-ekrana-analiz-mediaspozhyvannya-ta-dezinformatsii-v-ukrainskomu-informatsiynom>.
37. Соціальні мережі як зброя. *Нова*, 20.03.2020. URL: <http://nova.net.ua/sotsialni-merezhi-ia-k-zbroia>.
38. Ситуація у Франції: як все розпочалося та які наслідки. *Фонд Гомаської дипломатії*, 2021. URL: <http://civildiplomat.com/situaciya-v-francii-yak-vse-rozpoznalosya-ta-yaki-naslidki>.
39. Трагічне ДТП у Костянтинівці збурило місцевих мешканців. *Регіо Свобода*, 15.03.2015. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/26904955.htm>.
40. Україна потролила Росію у Twitter мемом про сильний головний біль. *Гордон*, 08.12.2021. URL: <https://gordonua.com/ukr/news/war/najsilnishij-golovnij-bil-ukrajina-potrolila-rosiju-u-twitter-1585262.html>.
41. Як Білорусь залишилась без інтернету. *BBC News.Україна*, 11.08.2020. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-53737657>.
42. Bay S., Bertolin G., Biteniece N., Christie E., Dek A. Responding to Cognitive Security Challenges. Riga: NATO STRATCOM COE, 2019. 100 p.
43. Digital 2020 October Global Statshot Report. *We Are Social*, 2020. URL: <https://wearesocial.com/uk>.
44. Digital 2021 April Global Statshot Report, Data Reportal, 2021. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-april-global-statshot>.
45. Emojipedia, World Emoji Day, 17.07.2022. URL: <https://worldemojiday.com/statistics>.

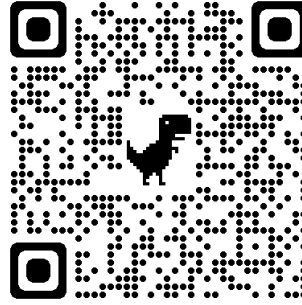
46. Global Social Media Statistics Research Summary, 2022. *Smart Insights*. 2021. URL: <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research>.
47. How Marketers Can Earn Gen Z's Attention in an Omnichannel World. *Marketing Dive*, 2021. URL: <https://cutt.ly/AT4GhsX>.
48. How News Brands Are Rebuilding Trust. INMA, 2020. URL: <https://www.inma.org/report/how-news-brands-are-rebuilding-trust>.
49. Media Sapiens. *Detector:Media*, 2020. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/25650/2020-10-05-apple-vypustyla-smaylyk-yakyy-ie-reaktsiieyu-na-epidemiyu-koronavirusu>.
50. Millionaire Jason Buzi Wants to Create A New Country to House All the World's Refugees Huffpost, 2015. URL: https://www.huffingtonpost.co.uk/2015/07/27/refugee-nation-country-for-refugees-jason-buzi_n_7877662.html.
51. Socialbakers. URL: <https://www.socialbakers.com>.
52. Technology & Telecommunications Keep Us Sane, Safe & Human. *We are Social*, 2021. URL: <https://wearesocial.com/uk/blog/2020/05/technology-telecommunications-keep-us-sane-safe-human-2>.
53. The Evolution of Social Media Through Covid-19. *We are Social*, 2021. URL: <https://wearesocial.com/us/blog/2020/06/the-evolution-of-social-media-through-covid-19>.
54. Top 10 Reasons for Using Social Media. *GWI*, 2017. URL: <https://blog.gwi.com/chart-of-the-day/social-media>.
55. WhatsApp 2.21.16.20. *Журнал змін смайлів*, 2021. URL: <https://blog.emojipedia.org/whatsapp-2-21-16-20-emoji-changelog>.
56. Woollacott E. Experts Slam Apple's Child Protection Phone-Scanning Technology. *Forbes*, 2016. URL: <http://www.forbes.com/bernardmarr/2016/03/17/facebookvirtual-socialnetworks>.
57. 2021 Trends: Practical Advocacy. *We are Social*, 2021. URL: <https://wearesocial.com/uk/blog/2020/12/2021-trends-practical-advocacy-2>.



Що подивитися



Відео в прямому ефірі інстаграму



Digital 2021



Stay Home, Stay Safe



Top 10 Digital Trends

АВТОР(К)И:

Олексій АКУЛЬШИН – начальник центру стратегічних комунікацій навчально-наукового інституту інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій, Національна академія Служби безпеки України (Розділ 1, у співавторстві).

Олександр ЗАРУБА – кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри, Національна академія Служби безпеки України (Розділ 3; Розділ 4, у співавторстві).

Лариса КОМПАНЦЕВА – докторка філологічних наук, професорка, завідувачка кафедри стратегічних комунікацій та прикладної лінгвістики центру стратегічних комунікацій Навчально-наукового інституту інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій, заслужена працівниця освіти України, Національна академія Служби безпеки України (Загальне редагування; Розділ 1, у співавторстві; Розділ 2, у співавторстві; Розділ 5; Розділ 6).

Сергій ЧЕРЕВАТИЙ – кандидат політичних наук, начальник Центру моніторингу інформаційного простору і протидії штабу Командування Сухопутних військ Збройних Сил України (Розділ 2, у співавторстві; Розділ 4, у співавторстві).

ЗАГАЛЬНА РЕДАКЦІЯ:

Олена ДАВЛІКАНОВА – докторка філософії, координаторка проєктів, Представництво Фонду імені Фрідріха Еберта в Україні

Лариса КОМПАНЦЕВА – докторка філологічних наук, професорка, Національна академія Служби безпеки України

Погляди, висловлені в цій публікації, необов'язково відображають погляди Фонду ім. Фрідріха Еберта.

Комерційне використання всіх публікацій та інших матеріалів, виданих Фондом ім. Фрідріха Еберта (ФФЕ), без дозволу заборонено.

