



ВКП НГУ 11-01(01).01

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ командувача

Національної гвардії України

22. 11. 2021 № 541

**ДОКТРИНА  
СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

**Військова керівна  
публікація зі  
стратегічних  
комунікації**

**ЛИСТОПАД 2021  
ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:  
обмежень на розповсюдження немає.  
ДЕПАРТАМЕНТ ПЕРСОНАЛЬНОГО  
ШТАБУ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

## ПЕРЕДМОВА

### **Масштабність**

Доктрина стратегічних комунікацій – це доктрина із планування, впровадження та оцінки інформаційних заходів у контексті реалізації комунікаційної функції держави, а також під час проведення спільних операцій з іншими складовими сектору безпеки та оборони України.

### **Мета**

Мета Доктрини – окреслити роль і місце стратегічних комунікацій у структурі Національної гвардії України та запровадити прийняті у державах-членах НАТО принципи і підходи щодо реалізації стратегічних комунікацій на підтримку цілей і завдань НГУ.

### **Сфера застосування**

Доктрина призначена для використання посадовими особами в Головному органі військового управління, органах військового управління оперативно-територіальних об'єднань, управліннях з'єднань, військових частин, вищих військових навчальних закладів, навчальних військових частин (центрів), баз, закладів охорони здоров'я, установ і підрозділів Національної гвардії України (далі – органи військового управління), які виступають суб'єктом стратегічних комунікацій або реалізують завдання інформаційних заходів у Національній гвардії України, та може бути застосована на будь-якому рівні в рамках процесів реформування, виконання службово-бойових завдань або в ході підготовки та проведення операцій Об'єднаних сил.

### **Правова основа**

Правовою основою Доктрини є Конституція України, закони України, Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України», Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України», а також міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Доктрина стратегічних комунікацій Національної гвардії України (далі – Доктрина) – це керівний документ, розроблений робочою групою Головного управління Національної гвардії України за допомогою фахівців Національної академії Національної гвардії України, Посольства Сполучених Штатів Америки в Україні. Доктрину погоджено із зацікавленими структурними підрозділами Головного управління Національної гвардії України.

## ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	2
	ЗМІСТ	3
	ВСТУП	4
	ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	5
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	6
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	10
1.	СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ	11
1.1.	Інформаційний простір	11
1.2.	Характерні риси сучасного інформаційного простору	12
1.3.	Сутність системи стратегічних комунікацій у Національній гвардії України	13
1.4.	Зміст системи стратегічних комунікацій	15
2.	СКЛАДОВІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ	16
2.1.	Суб'єктність системи стратегічних комунікацій у Національній гвардії України	17
2.2.	Структура стратегічних комунікацій Національної гвардії України	18
2.3.	Особливості застосування складових стратегічних комунікацій	21
2.4.	Кризові комунікації	21
3.	ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКИ ПРОВЕДЕНИХ ЗАХОДІВ	22
3.1.	Аналіз інформаційного середовища	23
3.2.	Оцінка викликів та загроз у інформаційній сфері	24
3.3.	Аналіз цільової аудиторії	25
4.	ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ	26
5.	ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ	26

## ВСТУП

Кожна дія чи бездіяльність має комунікативний ефект, який сприймається безліччю аудиторій, що генерують певне зворотне ставлення: доброзичливе, підтримуюче, нейтральне або вороже. Уявлення та бачення діяльності Національної гвардії України, сформовані в різних умовах та під впливом тих чи інших обставин, впливають на поведінку цих аудиторій. З метою визначення та розуміння сприйняття останнім десятиліттям активно розвивається концепція стратегічних комунікацій. Позитивний досвід у цій галузі набули Сполучені Штати Америки та інші держави-члени НАТО.

Сучасні виклики та загрози національній безпеці України зумовлюють загальну необхідність пошуку дієвого, адекватного та комплексного інструментарію, за допомогою якого стане можливим планування і координація комунікаційної діяльності органів військового управління Національної гвардії України з державними і неурядовими інституціями, зарубіжними партнерами, а також впровадження ефективних внутрішніх комунікацій. Ключовим фактором формування та розвитку такої взаємодії є повноцінна реалізація Стратегії національної безпеки України як однієї з найважливіших складових системи державного та військового управління, що дасть можливість, залишаючись у межах демократичних практик і принципів, організувати ефективну відсіч деструктивним інформаційним операціям, які проводимуться проти України.

**ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ**

Позначка військової публікації	Повне найменування військової публікації
ВКП 10-00(49).01	Доктрина зі стратегічних комунікацій, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України від 12.10.2020

**Примітка.** У разі якщо військову публікацію, на яку подано посилання, замінено новою або до неї внесено зміни, слід застосовувати нову військову публікацію, охоплюючи всі внесені до неї зміни.

## ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

**Взаємодія з громадськістю** – діяльність щодо налагодження конструктивних відносин із громадським сектором, бізнесом, науковим, культурно-мистецьким та експертним середовищами з метою формування позитивної громадської думки і забезпечення сприятливих умов для виконання Національною гвардією України покладених на неї завдань та функцій.

**Внутрішня аудиторія** – особовий склад Національної гвардії України та члени їх сімей.

**Внутрішні комунікації** – комунікаційна діяльність, спрямована на внутрішню аудиторію Національної гвардії України.

**Зв'язки з громадськістю (діяльність підрозділів інформації та комунікації)** – інформаційно-комунікаційна діяльність, спрямована на систематичне просування цілей та пріоритетів Національної гвардії України, збільшення рівня довіри в суспільстві, забезпечення відкритості та прозорості діяльності Національної гвардії України шляхом своєчасного інформування суспільства через засоби масової інформації, створення та підтримання позитивного іміджу НГУ.

**Зовнішні комунікації** – комунікаційна діяльність, спрямована на зовнішню аудиторію, ЗМІ та інші медіаорганізації.

**Зовнішня аудиторія** – інші особи, на яких не поширюється поняття «внутрішня аудиторія».

**Інформаційна загроза** – наміри, дії або явища, які шляхом інформаційного впливу на соціальні об'єкти, інформаційну інфраструктуру та інформаційні ресурси можуть ускладнити (унеможливити) реалізацію національних інтересів держави (функцій її органів).

**Інформаційна інфраструктура** – сукупність різноманітних інформаційних (автоматизованих) систем, інформаційних ресурсів, телекомунікаційних мереж і каналів передачі даних, засобів комунікацій і управління інформаційними потоками, а також організаційно-технічних структур, механізмів, що забезпечують їх функціонування.

**Інформаційна операція** – сукупність узгоджених і взаємопов'язаних за метою, завданнями, об'єктами, місцем та часом одночасних і послідовних заходів інформаційного впливу, що проводяться за єдиним замислом і планом силами та засобами із залученням можливостей інформаційної інфраструктури держави з метою створення сприятливих умов застосування Національної гвардії України в складі операції Об'єднаних сил для порушення функціонування інформаційної інфраструктури противника, процесів прийняття ним рішень та здійснення управління військами (силами, підрозділами) при одночасному захисті власного інформаційного простору.

**Інформаційне середовище** – це територія поширення інформації, яка має певну кількість суб'єктів інформаційної діяльності, своєрідний інформаційний мікроклімат, який зумовлює вибір способів, прийомів, заходів та умов безпосереднього здійснення інформаційної діяльності.

**Інформаційний виклик** – наміри та/або дії, які виявлені в інформаційному просторі, що за певних умов можуть створити загрозу елементам інформаційної інфраструктури.

**Інформаційний ефект** – умови, що створені в інформаційному просторі в результаті проведення інформаційних заходів. Для забезпечення подальшого процесу аналізу, планування, проведення, оцінювання відповідних дій та їх результативності застосовується спеціальна методика вимірювання інформаційного ефекту.

**Інформаційний продукт** – документована інформація або дані, які підготовлені і призначені для задоволення потреб користувачів.

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

**Інформаційний ресурс** – дані і завдання, відмінною і невід’ємною характеристикою яких є їхня прагматична цінність, що визначається практичними потребами в інтересах вирішення певних завдань.

**Інформаційні спроможності** – сили та засоби, тактичні або технічні прийоми, що можуть бути використані в інформаційному просторі з метою створення у ньому потрібних ефектів та формування умов для досягнення кінцевої мети.

**Інформаційно-аналітичне забезпечення** – процес створення та підтримання оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб та реалізації функцій органів військового управління НГУ на основі формування та використання інформаційних ресурсів з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

**Комунікаційна діяльність Національної гвардії України** – є складовою стратегічних комунікацій та являє собою систему послідовних, цілеспрямованих, активних комунікативних дій між суб’єктами комунікації з метою формування сприятливого для виконання службово-бойових завдань НГУ інформаційного простору (середовища).

**Комунікаційні функції** – діяльність особового складу Національної гвардії України, основна роль якої полягає у виконанні завдань з координації комунікації, планування та/або проведення інших заходів, що мають вплив на інформаційне середовище.

**Кризові комунікації** – процес взаємодії військової організації з суспільними суб’єктами та цільовими аудиторіями в умовах потенційної або реальної загрози як воєнного, так і невоєнного характеру. Кризові комунікації передбачають прямиий діалог із визначеними цільовими аудиторіями з питань кризової ситуації.

**Моніторинг інформаційного медіапростору** – постійне спостереження за подіями та комунікаційними процесами в інформаційному медіапросторі, збір та класифікація відповідної інформації для її подальшого аналізу,



відслідковування основних тенденцій у медіапросторі, своєчасне виявлення інформаційних загроз та організація ефективної інформаційно-комунікаційної діяльності.

**Наратив** – розповідь про факти, події, явища, спрямована на пояснення ситуації та окреслення шляхів вирішення проблемних питань.

**Наратив кампанії** – це спрощений стратегічний наратив, який використовується у визначеному кампанією контексті.

**Прес-секретар (начальник (офіцер) групи інформації та комунікації)** – посадова особа, визначена для оприлюднення офіційної позиції органу військового управління (військової частини) й оперативного, своєчасного, постійного надання громадськості та ЗМІ актуальної, об'єктивної, достовірної та відкритої інформації щодо діяльності Національної гвардії України.

**Психологічна акція** – організоване застосування у взаємодії з підрозділами Збройних Сил України визначених сил і засобів Національної гвардії України для виконання обмежених за масштабом, місцем і часом завдань з психологічного та (або) інформаційного впливу на когнітивну, емоційну і мотиваційну сфери цільової аудиторії з метою зміни моделей її поведінки на сприятливі для досягнення цілей службово-бойової діяльності.

**Психологічна операція** – сукупність узгоджених і взаємопов'язаних за метою, завданням, місцем і часом психологічних акцій та інших дій, застосування визначених сил і засобів, які проводяться за єдиним замислом і планом, для здійснення впливу на когнітивну, емоційну і мотиваційну сфери визначених цільових аудиторій та зміни моделей їх поведінки на сприятливі для досягнення військово-політичних, військових і невійськових цілей під час виконання завдань у складі операції Об'єднаних сил.

**Психологічний ефект** – конкретна поведінкова реакція, що очікується від аудиторії.

**Публічна дипломатія та військові заходи на підтримку публічної дипломатії** – складова стратегічних комунікацій, зміст якої полягає в інформуванні міжнародної громадськості з метою створення позитивної думки про державу, її збройні сили, інші військові формування та правоохоронні органи, формування негативного ставлення до дій противника, переконання у правильності і необхідності власних дій.

**Стратегічний наратив** – це інструмент стратегічних комунікацій, що реалізує основоположну ідею, відображає та визначає базові принципи існування та шляхи розвитку Національної гвардії України, характер і спрямованість внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин, на основі якої формуються напрямки реалізації державної (відомчої) політики.

**Стратегічні комунікації** – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави, установи чи організації (публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій), спрямоване на просування ключових цілей суб'єкта діяльності.

**Стратегічні комунікації у Національній гвардії України** – об’єднання комунікативних спроможностей з метою формування інформаційного середовища для розуміння, підтримки українським суспільством та міжнародною спільнотою діяльності НГУ, створення сприятливих умов для виконання ними завдань за призначенням.

**Цивільно-військове співробітництво** – системна, планомірна діяльність Національної гвардії України: командирів, начальників, органів військового управління, штабів усіх рівнів, військових частин (підрозділів) та/або військовослужбовців із цільовими аудиторіями цивільного середовища з метою створення сприятливих умов для виконання поставлених завдань з використанням військових та невійськових сил та засобів.

**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.

## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Скорочення та умовні позначення	Повне словосполучення та поняття, що скорочуються
1	2
НГУ	Національна гвардія України
ЗМІ	засоби масової інформації
ЗГ	зв'язки з громадськістю
ІО	інформаційні операції
ІІ	інформаційний простір
ІС	інформаційне середовище
ПД	публічна дипломатія
ПС (ПО)	пресекретар (пресофіцер)
ПсО	психологічні операції
КК	кризові комунікації
СК	стратегічні комунікації
ЦА	цільова аудиторія
ЦВС	цивільно-військове співробітництво

## **1. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

У розділі висвітлюється сутність системи стратегічних комунікацій у НГУ, пов'язані з нею елементи (структури). Пояснюються принципи формування й реалізації комунікаційної стратегії, зорієнтованої на різні цільові аудиторії, та результат, якого слід досягти: зміна ставлення громадськості до НГУ та формування поведінки, необхідної для реалізації командуванням та НГУ в цілому своїх функцій.

З метою уникнення дублювання функцій і завдань при реалізації заходів СК, важливо розуміти їх місце та роль у загальному процесі службової діяльності в інтересах безпеки та оборони держави.

### **1.1. Інформаційний простір**

1.1.1. Початок ХХІ століття позначився трансформаціями галузей інформаційно-технологічного сектора та інформатизацією всієї системи суспільних відносин. У сучасних умовах інформаційний фактор перетворився на важливий елемент розширення можливостей суспільства і став критичним для всіх напрямків діяльності. Розвинуті країни здійснили перехід до принципово нового суспільно-економічного укладу, що зумовлений розвитком комунікаційних технологій. Головним фактором розвитку є рівень інтегрованості до сучасних інформаційних потоків та актуалізація моделей поведінки споживачів інформації.

На цьому тлі в ІІ розгортаються інформаційні війни. Військове середовище перебуває лише на початку осмислення масштабів такої форми протистояння та пошуку ефективних механізмів реагування на нові виклики.

1.1.2. В ІІ відбуваються інформаційні процеси інтегрованого обміну інформацією щодо створення, збирання, одержання, обробки, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації, інформаційних продуктів та інформаційних ресурсів.

До ІІ належать інформація, суб'єкти (люди, організації та системи), що отримують, обробляють та розповсюджують інформацію. Він має три взаємопов'язані виміри: фізичний, віртуальний (інформаційний) та когнітивний.

Фізичний простір включає в себе такі елементи і складові, як географічне положення, клімат, населення, обладнання та інші матеріальні об'єкти, які можна відчувати на фізичному рівні. До фізичного виміру ІІ належить обладнання та сполучна інфраструктура, яка підтримує передачу, прийом і зберігання інформації.

Віртуальний (інформаційний) вимір включає: текст чи зображення, або дані, які можна збирати, обробляти, зберігати, поширювати та відображати. Віртуальний вимір забезпечує необхідний зв'язок між фізичним та когнітивним

вимірами. Інформацією, що створюється в ІС, можна ділитися і маніпулювати, а це значить, що медіапотоки не завжди точно відображають реальну ситуацію. Оскільки ІС є ареною конкурентної боротьби і втручання з боку інших суб'єктів, комунікаційна діяльність може бути як наступального, так і оборонного характеру.

Когнітивний вимір вміщує свідомість (мислення, самосвідомість, знання, емоції, вольові зусилля, увагу) особистості. Цей вимір зосереджує суспільний, культурний, релігійний та історичний контексти, які впливають на уявлення тих, хто виробляє інформацію, а також про цілі та аудиторії, які отримують інформацію. У цьому вимірі аудиторія найбільш схильна до впливу та управління сприйняттям. У ході боротьби за політичний і військовий вплив саме когнітивна сфера є головним об'єктом впливу. За допомогою комунікаційної діяльності в ІС відбувається створення необхідних передумов для проведення військових операцій і досягнення зовнішньополітичних цілей у матеріальному світі.

## **1.2. Характерні риси сучасного інформаційного простору**

Сучасний ІП є дуже динамічним і має особливості, що потребують окремої уваги та розуміння для визначення поведінки суб'єкта, який у ході своєї діяльності створює, накопичує, зберігає та передає інформацію.

### **1.2.1. Основні характеристики ІП:**

характер ІС є глобальним, всеосяжним, багатогранним і не належить нікому;

цифрові ЗМІ включають великі за обсягом та складні набори даних, програми для обробки яких потребують постійної актуалізації;

сформувалась роль споживачів інформації в якості її розповсюджувачів, традиційні (радіо, телевізійні, на паперових носіях (друковані)) новини втрачають актуальність;

сучасні інформаційні системи містять нові та різноманітні інфраструктури, що представляють все більш вагомні виклики для стандартизації та сумісності;

засоби для здійснення впливу на інформацію та інформаційні системи доступні всім, незалежно від бюджетних ресурсів;

цілеспрямовані дії в ІС часто мають випадкові неочікувані ефекти;

суб'єкти в ІС можуть діяти анонімно, що ускладнює визначення ініціаторів інформаційного приводу та їх наміри.

### **1.2.2. Сучасний ІП поділяється на:**

сектор неелектронних інформаційних ресурсів (друкована продукція, когнітивні суспільні можливості, засоби символічних комунікацій);

сектор електронних інформаційних ресурсів (кіберпростір).

ІП умовно може поділятися за територіальними критеріями:

ІІ держави – на нього поширюється юрисдикція однієї держави – в свою чергу поділяється на регіонально-територіальні рівні: інформаційні поля областей України, міст-мільйонників, інформаційні середовища окремих територіальних громад тощо;

світовий ІІ – міжнародний термін для позначення організованої співпраці всіх країн світу, спрямованої на позитивний розвиток інформаційного суспільства;

цифровий ІІ – проявляється в межах віртуального (комп'ютерного) суспільства.

1.2.3. Сприйняття, переконання і ціннісні пріоритети учасників формують рішення, що приймаються. Саме в цьому вимірі відбуваються реальні битви, визначаються переможці і переможені на підставі факторів лідерства, моральності, згуртованості, рівня підготовки і досвіду, усвідомлення реальності ситуації і стану громадської думки. Мета дій суб'єкта СК полягає в тому, щоб отримати інформаційну перевагу в інформаційному просторі (конкретному інформаційному середовищі).

1.2.4. В умовах глобалізації та швидкого розвитку інформаційних технологій значною мірою підвищується роль держави в оперативному забезпеченні актуальної, об'єктивної, достовірної інформації, підтриманні системи захисту національного інформаційного простору. Держава забезпечує ці функції шляхом реалізації державної інформаційної політики. Система СК повинна працювати на підтримку національних інтересів України та забезпечувати довіру до держави.

1.2.5. В умовах високого ступеня інформатизації суспільства постає необхідність підвищення рівня продуктивності використання каналів комунікації, формування стійких механізмів взаємодії аудиторій та комунікаційних каналів, а також системного моніторингу та аналізу ІС.

Аналіз ІС – процес збору та обробки інформації щодо сукупності інформаційних ресурсів, інформаційної інфраструктури, системи суспільних комунікацій, їх сильних та слабких (вразливих) характеристик для організації та проведення заходів СК.

Аналіз ІС є вирішальним завданням на підтримку національних стратегічних цілей. Це сприяє досягненню мети взагалі та інформаційних цілей зокрема. Вчасно донести до аудиторії важливу актуальну інформацію, отримати та проаналізувати зворотній відгук суспільства – є головним завданням, що вирішує концепція СК.

### **1.3. Сутність системи стратегічних комунікацій у Національній гвардії України**

1.3.1. Функціонування СК у НГУ здійснюється відповідно до вимог

законодавчих та інших нормативно-правових актів (наказів) держави та військового формування у зазначеній сфері.

### 1.3.2. Основними цілями СК у НГУ є:

формування довіри українського суспільства та міжнародної спільноти до воєнної політики держави, реформ у воєнній сфері та ефективності курсу з набуття Україною членства в НАТО та ЄС;

формування суспільної думки з питань, що стосуються безпеки та оборони держави, підготовки і застосування НГУ;

своєчасне та стале інформування суспільства щодо діяльності НГУ;

підтримання позитивного іміджу НГУ серед населення країни та міжнародної спільноти;

полегшення координації між суб'єктами комунікацій на всіх рівнях управління та взаємодії, синхронізація спільних зусиль в інтересах цілей і завдань НГУ;

розвиток складових СК НГУ шляхом створення та вдосконалення нормативно-правової бази, забезпечення взаємосумісності суб'єктів СК, запровадження підготовки персоналу;

запровадження стандартів НАТО у діяльність НГУ.

1.3.3. Основні принципи реалізації СК є загальними і застосовуються однаково як для діяльності в цілому, так і для окремих заходів, що здійснюються суб'єктами СК:

планування заходів СК повинно будуватися на відповідному аналітичному підґрунті. Розуміння аудиторій та ІС, в якому вони існують, є найважливішими передумовами стратегічного військового планування;

планування має враховувати потенційні ризики та загрози, орієнтуватися на аудиторії, бажане ставлення та сформовану поведінку. Військове керівництво повинно визначати ЦА та потенційний ефект з метою досягнення військово-політичних цілей;

усі структурні елементи, незалежно від їх основної ролі, є потенційними засобами комунікації, діяльність яких повинна ґрунтуватись на реалізації заходів, узгоджених зі стратегічним наративом;

співвідношення витрачених сил та засобів і досягнення очікуваного результату має визначати оптимальний шлях реалізації СК для досягнення основних цілей;

координація дій під управлінням одного керівника, наділеного повноваженнями і відповідальністю. Командир є головним суб'єктом і розпорядником інформації та всіх подій, пов'язаних зі службовою діяльністю;

суб'єкти СК і визначені комунікатори мають розуміти стратегію та завдання (цілі) своєї діяльності, щоб формувати зрозумілі повідомлення та здійснювати ефективні кроки для передачі цих повідомлень на підтримку стратегічної мети;

комунікація повинна бути інтегрованою протягом усіх процесів від аналізу та планування до виконання та оцінювання діяльності;

проактивний характер реалізації завдань СК. Здатність суб'єктів комунікацій не бути заручником чужої думки, діяти на випередження, швидко реагувати на зміни, брати на себе відповідальність за формування порядку денного – стають вирішальними при однакових комунікативних спроможностях.

#### **1.4. Зміст системи стратегічних комунікацій**

1.4.1. СК координують і синхронізують загальну комунікативну діяльність у НГУ та забезпечують узгодженість дій інформаційних спроможностей через комунікативну стратегію.

Зміст заходів щодо реалізації СК полягає у встановленні цілей, що планується досягти, визначенні переліку завдань, способів їх виконання та необхідних ресурсів в інтересах досягнення головної мети безпеки та оборони.

Формування та реалізація СК є невід'ємною частиною підготовки до стратегічного застосування, безпосереднього стратегічного застосування, заходів підготовки та повсякденної діяльності НГУ.

1.4.2. Комунікаційна стратегія є головним документом системи СК у НГУ, що забезпечує:

координацію інформаційно-комунікаційної діяльності у ході застосування НГУ з діями інших складових сектору безпеки та оборони, формування сприятливого ІП та спрямування потрібного впливу на аудиторію;

координацію комунікаційної діяльності з іншими державними організаціями в контексті реалізації широкої стратегії національної безпеки та оборони України;

своєчасність розроблення та поширення інформаційних матеріалів для інформування зовнішньої та внутрішньої аудиторій;

можливість документування та поширення інформації про діяльність НГУ.

1.4.3. Основним елементом СК є наратив, який втілює основоположну ідею, покликаний забезпечити емоційне обґрунтування цілей визначених дій і в багатьох випадках моральні підстави для їх реалізації.

З метою досягнення стійкого результату та забезпечення проактивного характеру дій, комунікування має зосереджуватись на повідомленнях, які узгоджені з довгостроковими цілями структурного підрозділу.

1.4.4. Стратегічний наратив повинен охоплювати всі аудиторії, безвідносно до географічних, мовних або культурних відмінностей і має виражати політичні та військові наміри держави, наповнювати сенсом застосування підрозділів. Посилатися на наявний стратегічний наратив



потрібно на будь-якому рівні та в будь-якому документі з управління військами.

1.4.5. Стратегічний наратив повинен містити структурні елементи:  
поточний стан – опис проблеми, яка потребує вирішення, або бажана умова, яку потрібно зберегти;  
майбутній стан – опис цілей, підтримка поточного стану або трансформація тощо;  
шлях – роз'яснення, яким чином досягти бажаного результату;  
обґрунтування – чому запропонована зміна стану чи підтримка поточного стану є оптимальною, або краща за альтернативні.

1.4.6. Масштабність, формат та техніка формування наративу залежать від особливостей планування, конкретних умов застосування військ (сил) та характеру дій у межах пунктів постійної дислокації або в зоні ведення бойових дій.

1.4.7. Розроблення комунікаційної стратегії проводиться після остаточної розробки наративу та його схвалення на військово-політичному рівні або затвердження вищим командуванням. Додатково до основного розробляються наративи, що спрямовані на аудиторії, які певним чином задіяні або на які впливатиме діяльність підрозділів (сил).

Цілі СК і наратив повинні враховуватись у ході планування і відображатися у замислі, плані та інших планувальних документах застосування підрозділів Національної гвардії України. Всі документи повинні бути взаємоузгоджені між собою для забезпечення злагодженої та скоординованої діяльності на підтримку досягнення військових і невійськових цілей застосування НГУ.

## **2. СКЛАДОВІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

Розділ висвітлює призначення та завдання суб'єктів у системі СК, їх роль і місце в безперервному процесі планування та виконання завдань СК. Військовим посадовим особам важливо усвідомлювати ключові завдання і обов'язки всіх суб'єктів СК, щоб мати уявлення про їхні спроможності, напрями, сфери відповідальності та здатність досягнути комунікативного ефекту на відповідних рівнях. Розуміння взаємовідносин між суб'єктами системи СК та поза її межами є ключовою умовою для досягнення робочих взаємовідносин, необхідних для реалізації ефективної комунікації.

## **2.1. Суб'єктність системи стратегічних комунікацій у Національній гвардії України**

2.1.1. Ключовими суб'єктами системи СК на рівні держави є: Офіс Президента, Рада національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство внутрішніх справ України, Міністерство культури та інформаційної політики України, Міністерство закордонних справ, Міністерство оборони України, Головне управління Національної гвардії України, Генеральний штаб Збройних Сил України.

Система СК НГУ включає сукупність посадових осіб, підрозділів, постійно діючих та тимчасово утворених робочих органів (груп), які виконують визначені функції і завдання в пунктах постійної дислокації та/або у складі пунктів управління НГУ.

Головним суб'єктом СК в ході підготовки, повсякденної діяльності та застосування НГУ є командувач Національної гвардії України.

Відповідальність за своєчасність та ефективність реалізації завдань та заходів СК у НГУ покладається на командирів (начальників) усіх рівнів.

На основі загальнодержавних стратегічних наративів, наданих Офісом Президента, РНБО і Секретаріатом Кабінету Міністрів, та результатів аналізу інформаційного простору служба стратегічних комунікацій відділу організаційно-адміністративної роботи управління організаційно-апаратної роботи департаменту персонального штабу Головного управління НГУ впроваджує, координує та синхронізує стратегічні наративи.

Планування СК є невід'ємною частиною процесу планування у Національній гвардії України і здійснюється через службу стратегічних комунікацій відділу організаційно-адміністративної роботи управління організаційно-апаратної роботи департаменту персонального штабу Головного управління НГУ в загальному управлінському циклі за належністю. Слід розрізняти планування комунікаційної частини діяльності структурного підрозділу і оперативне планування в ході застосування підрозділів НГУ. Окремо визначається планування СК під час кризових ситуацій або подій.

З метою ефективного використання спроможностей СК в ході планування може створюватись координаційна рада (група), до якої будуть включені представники структурних підрозділів за складовими СК та інших сил і засобів, які виконують інформаційні завдання. В цьому випадку формується матриця синхронізації дій, визначених у ході планування.

### **2.1.2. Заходи СК реалізуються на оперативному рівні.**

Командувач НГУ через підпорядковані йому структурні підрозділи відповідає за організацію, розробку та реалізацію загального плану СК, координацію діяльності всіх суб'єктів СК.

На оперативному рівні керівники органів військового управління, командири з'єднань, начальники організацій та установ відповідають за імплементацію заходів СК у відповідні плани підготовки та застосування

підрозділів, узгодженість власних комунікаційних заходів із загальним наративом.

## **2.2. Структура стратегічних комунікацій Національної гвардії України**

2.2.1. Організація та здійснення СК у НГУ, відповідно до їх сутності, змісту та шляхів реалізації, відбувається за наступними складовими:

зв'язки з громадськістю;

внутрішня комунікація;

заходи інформаційних та психологічних операцій (НГУ може залучатися до їх проведення у взаємодії з підрозділами спеціального призначення інших складових сектору безпеки та оборони України у випадку участі у спеціальних операціях зі знешкодження озброєних злочинців, припиненні діяльності не передбачених законом воєнізованих або збройних формувань (груп), організованих груп та злочинних організацій на території України, а також у заходах, пов'язаних із припиненням терористичної діяльності);

цивільно-військове співробітництво;

публічна дипломатія.

Крім основних складових до системи СК також можуть бути віднесені: інформаційно-аналітичне забезпечення, матеріально-технічне, фінансове та інші види забезпечення з підготовки та проведення заходів стратегічних комунікацій.

2.2.2. Публічна дипломатія є ефективним елементом системи СК для підтримання діалогу НГУ з суспільством та міжнародною спільнотою, що базується на глибокому розумінні запитів і очікувань аудиторій.

Використання ПД в системі СК має на меті формування та зміцнення в ПП позитивного іміджу НГУ, підвищення довіри до рішень командування з боку суспільства та своєчасне реагування на репутаційні загрози військ. Позитивний імідж НГУ як комплексна форма комунікації має забезпечувати максимально ефективний вплив на аудиторії, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Позитивний імідж є умовою результативності ПД, сприяє формуванню довіри міжнародної громадськості та необхідного інформаційного порядку денного в світових ЗМІ.

ПД має три виміри:

щоденне спілкування, спрямоване на донесення інформації про діяльність НГУ;

спілкування, спрямоване на формування міжнародного комунікативного середовища і протидії негативному позиціонуванню;

розвиток контактів з іноземною аудиторією.

ПД також визначається як діяльність офіційних урядових установ. Основними інструментами ПД є ЗМІ, міжнародні і національні неурядові організації, міжнародні неформальні контакти й обміни, покликані донести

необхідну інформацію про НГУ до світової громадськості та міжнародного військового співтовариства.

Реалізація заходів ПД відбувається через спільні публічні заходи (візити, семінари, конференції, пресконференції, громадські дебати, різні проєкти, дослідження, публікації, радіо-, теле-, кінопродукцію тощо).

2.2.3. ЗГ є одним із головних елементів системи СК НГУ та спрямовані на інформаційний супровід діяльності, задоволення інформаційних потреб НГУ, а також своєчасне, оперативне та об'єктивне інформування громадськості та ЗМІ щодо їх професійної діяльності в мирний час та в особливий період. ЗГ ґрунтуються на загальних принципах публічного спілкування.

Основними завданнями військових ЗГ є:

здійснення інформаційного супроводу діяльності та задоволення інформаційних потреб НГУ: оперативна і своєчасна організація та проведення пресконференцій, брифінгів, престурів, круглих столів, надання коментарів та роз'яснень представникам ЗМІ командирами (начальниками) та залучення до проведення цих заходів визначених командиром (начальником) речників;

виявлення, аналіз та прогнозування ймовірних іміджевих інформаційних загроз для НГУ та вжиття заходів щодо їх запобігання та нейтралізації;

організація інформаційно-комунікаційної діяльності під час КК у НГУ;

здійснення координації та методичного супроводу діяльності посадових осіб за напрямом ЗГ;

збір, опрацювання та узагальнення даних моніторингу ІІ, аналіз результатів інформаційно-комунікаційної діяльності у НГУ;

оперативне та своєчасне розміщення в мережі Інтернет на офіційному веб-сайті та офіційних сторінках підрозділів у соціальних мережах достовірних відомостей, що не містять державної таємниці або інформації з обмеженим доступом про діяльність НГУ.

Безпосередня відповідальність за організацію ЗГ покладається на офіцерів підрозділів інформації та комунікації у військових частинах НГУ.

Кожен військовослужбовець та працівник НГУ несе персональну відповідальність за порушення принципів, вимог та правил, визначених законодавством України та керівними документами щодо публічного спілкування та ЗГ у НГУ.

Командир є головним розпорядником інформації стосовно підпорядкованої військової частини та всіх подій, пов'язаних з її діяльністю.

Визначені командиром службові особи своєчасно надають службам ЗГ інформацію щодо подій, які потребують інформаційного супроводження. На основі цієї інформації підрозділи інформації та комунікації у військових частинах, пресофіцери готують анонси, пресрелізи, тексти інформаційних повідомлень, тези для публічних виступів і коментарів, інші інформаційні продукти.

Командир або уповноважена на це посадова особа є головними речниками з найважливіших питань життєдіяльності підпорядкованих військових частин (установ). Для надання детальнішої фахової інформації командир своїм наказом

призначає речника, з числа найбільш підготовлених службових осіб. Підготовка речника до участі в медіазаході та надання коментарів покладається на офіцерів підрозділів інформації та комунікації. Заходи ЗГ здійснюються відповідно до плану з урахуванням особливостей аудиторій та умов обстановки.

Оцінка ефективності комунікаційного заходу здійснюється на основі висновків щодо досягнення поставленої комунікаційної мети, яка була визначена комунікаційною стратегією або в процесі планування. Оцінка ефективності повинна враховувати порівняння прогнозованого та реального впливу комунікаційного заходу на ІС, на реальну інформованість аудиторії, а також вплив доведеної інформації на суспільні настрої та на зміни у поведінці аудиторій.

2.2.4. Внутрішні комунікації – обов’язковий елемент системи СК НГУ, основною метою якого є забезпечення ефективного обміну цільовою за змістом інформацією в межах військової структури, організації, частини (підрозділу), а також між окремими військовослужбовцями, підрозділами, командирами та підлеглими тощо. Внутрішні комунікації є головним мотиваційним чинником, який впливає на якість виконання службово-бойових завдань. Володіння командирами та особовим складом оперативною, достовірною, правдивою інформацією зміцнює морально-психологічний стан усього особового складу, сприяє довірі до дій командування.

Основними завданнями внутрішніх комунікацій є:

задоволення інформаційних потреб особового складу (зокрема через систематичне інформування особового складу);

формування і розвиток у військовослужбовців відповідних світоглядних установок, ідейних переконань та морально-бойових якостей, необхідних для виконання поставлених завдань;

підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату у військових колективах;

доведення та роз’яснення цілей і завдань діяльності;

налагодження зворотного зв’язку між керівництвом та особовим складом;

захист особового складу від інформаційно-психологічного впливу противника;

впровадження та дотримання військових традицій;

забезпечення лідерства військовослужбовців;

удосконалення процесів об’єктивного інформування в підрозділах;

мотивація підлеглих.

2.2.5. Підрозділи НГУ безпосередньо не проводять ІО, утім можуть залучатися до цих операцій у взаємодії з підрозділами сил безпеки та оборони під час виконання військових операцій.

2.2.6. У своєму складі НГУ не має підрозділів психологічних операцій, утім її представники можуть залучатися до цих операцій у взаємодії з підрозділами сил безпеки та оборони під час виконання військових операцій.

2.2.7. Заходи ЦВС, які проводяться в системі СК у ході застосування військових частин і підрозділів, дозволяють зменшити ймовірні негативні наслідки ведення військових операцій та правоохоронних дій.

Мета ЦВС полягає у створенні сприятливих умов для досягнення військових та правоохоронних цілей шляхом організації та підтримання належного рівня цивільно-військової взаємодії з об'єктами цивільного середовища в районах виконання завдань за призначенням (дислокації) військових частин і підрозділів НГУ та інших складових сектору безпеки та оборони.

Планування ЦВС здійснюється у загальній системі планування начальниками структурного підрозділу ЦВС та офіцерами територіальних управлінь і військових частин, на яких відповідно до функціональних обов'язків за посадами покладено участь у заходах ЦВС, за послідовними та взаємопов'язаними етапами:

- організація планування;

- вироблення замислу операції ЦВС.

Питання планування, організації, координації заходів ЦВС та контролю за їх виконанням повинні бути включені у штабні процедури оперативного планування, бойового і логістичного забезпечення та відображатись в оперативних документах.

До основних завдань ЦВС належать:

- організація цивільно-військової взаємодії;

- підтримка дій підрозділів;

- підтримка об'єктів цивільного середовища.

Загальне керівництво силами та засобами ЦВС здійснюють командири (начальники).

Штаби усіх рівнів організують залучення сил та засобів інших видів забезпечення до виконання завдань ЦВС.

Безпосередніми організаторами ЦВС у підрозділах є командири, які відповідають за планування, організацію та виконання заходів ЦВС.

### **2.3. Особливості застосування складових стратегічних комунікацій**

У ході реалізації СК відповідно до компетенції НГУ встановлюються певні обмеження застосування: всі заходи в рамках СК проводяться з дотриманням законних прав та свобод громадян. СК здійснюються весь час, можуть варіюватися лише їхні цілі.

### **2.4. Кризові комунікації**

КК передбачають комплекс стратегічних комунікаційних заходів реагування на кризові ситуації для реалізації ефективного діалогу із ЦА щодо кризової ситуації. Передусім, це передбачає координацію та чіткі процедури дій в умовах кризи.

2.4.1. Мета КК полягає в тому, щоб не тільки полегшити або усунути наслідки кризи, але й сформувані для організації позитивну репутацію. Завдання КК полягає в тому, щоб мінімізувати вплив кризи на діяльність організації та її ЦА, зменшити час, який витрачається на ліквідацію кризи, а також якомога швидше відновити контроль над ситуацією та комунікацією.

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

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

Надзвичайно важливим для КК є процес вивчення, аналізу імовірних КС, розвиток яких можливий для конкретної структури, та прописані плани дій для реагування.

Дотримання етичних норм і емпатична залученість – важлива вимога до КК. Водночас головні акценти комунікування кризи мають протидіяти паніці, спрямовуватися не на стурбованість, а на перспективи позитивного розвитку подій.

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

Завдання офіцерів підрозділів інформації і комунікації полягає не лише в зборі інформації, моніторингу ЗМІ, створенні та поширенні актуальних інформаційних повідомлень, підготовці спікерів для реагування, а й у своєчасній взаємодії зі ЗМІ.

У процесі КК важливо регулярно оцінювати охоплення аудиторії та моніторити зворотній зв'язок.

### **3. ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКИ ПРОВЕДЕНИХ ЗАХОДІВ**

ІІ кожної країни має структуру, яка досить індивідуальна і залежить від історії розвитку традиційних і нетрадиційних ЗМІ. З розвитком технологій та доступністю до даних ІС стає значно складнішим для аналізу та розуміння. Все, що відбувається в фізичному вимірі ІІ, завжди має ефекти в інформаційному та

когнітивному вимірах. Отже, командири та штаби повинні мати цілісне і детальне розуміння того, як ці виміри взаємозв'язані і функціонують та які потенційні наслідки матимуть на поточне та оперативне планування. Розділ 3 висвітлює, як сформувати розуміння ІС до моменту прийняття рішень.

### **3.1. Аналіз інформаційного середовища**

3.1.1. Для досягнення переваги в ІС командири мають переконатися, що СК повністю інтегровані в процес планування. Перший крок розпочинається з аналізу з метою розуміння, уявлення та опису ІС.

Метою аналізу ІС є постійне підтримання повної обізнаності щодо кількісних і якісних характеристик як окремих елементів ІС, так і їх сукупності та взаємодії. Своєчасне виявлення змін в ІС сприятиме вибору відповідних заходів із корегування діяльності підрозділів НГУ в ІП.

Аналіз ІС дозволяє ідентифікувати вимоги, можливості та ризики щодо дій та забезпечує базову оцінку наслідків. Результати аналізу повинні бути уніфіковані для подальшого використання всіма структурними елементами системи СК, в першу чергу військовими керівниками, штабами та підрозділами.

Аналіз ІС здійснюється аналітичним підрозділом органу управління СК та суб'єктами СК в межах своїх повноважень з використанням оцінок (даних), наданих суб'єктами СК.

3.1.2. Для отримання об'єктивної, достовірної і неупередженої інформації про події, інформаційні приводи та загрози інформаційно-психологічного характеру використовуються наявні спроможності інформаційно-аналітичного забезпечення.

За необхідності в установленому порядку можуть залучатися фахові експерти. Порядок їх взаємодії та допуску до інформації визначається у кожному окремому випадку.

Аналітик не повинен обмежувати себе у виборі методів аналізу та відображення ІС. По мірі появи нових технологій та інтерактивних можливостей їх слід використовувати як інструменти для полегшення процесів візуалізації та розуміння.

3.1.3. Результатом аналізу є об'єктивна інтерпретація ІС на предмет достовірності відображених подій та прогнозування їх розвитку. Розробляються шаблони, бази даних, діаграми соціальних взаємозв'язків та інші продукти, що відображають інформацію про загрози, об'єктивні характеристики аудиторій та регіональні особливості: дані про релігію, мову, культуру, усталені соціальні зв'язки і традиції, інтернет та інфраструктуру комунікаційних можливостей, діяльність ключових лідерів та лідерів думок, діяльність неурядових організацій.



## 3.2. Оцінка викликів та загроз в інформаційній сфері

3.2.1. Оцінка викликів і загроз в інформаційній сфері – це детальне вивчення ІІ суб'єктами СК з метою виявлення, ідентифікації інформаційних загроз, можливих джерел та методів їх реалізації з використанням заздалегідь визначених критеріїв (ознак).

3.2.2. Загрози в інформаційній сфері класифікуються за напрямками:

а) зовнішні негативні інформаційні впливи на свідомість людини та спільноти через ЗМІ, а також мережу Інтернет, що здійснюються на шкоду державі та мають на меті:

вплив на психоемоційні стани громадян, їх вольову та мотиваційну сфери;

розпалювання міжрелігійної, міжетнічної та міжнаціональної ворожнечі, ненависті за етнічною, мовною, релігійними та іншими ознаками;

поширення закликів до сепаратизму, повалення конституційного ладу чи порушення територіальної цілісності держави;

б) інформаційні впливи на населення України, у тому числі на особовий склад військових формувань, мобілізаційний резерв з метою послаблення їх готовності до оборони держави та погіршення іміджу військової служби;

в) поширення суб'єктами інформаційної діяльності викривленої, недостовірної та упередженої інформації для дискредитації органів державної влади, НГУ, дестабілізації суспільно-політичної ситуації, що значно ускладнює прийняття політичних рішень, завдає шкоди національним інтересам чи створює негативний імідж України.

3.2.3. До загальних ознак інформаційних викликів та загроз НГУ слід віднести:

виключно негативний характер тональності повідомлень, надмірну деталізацію та емоційність повідомлень про негативні події, що мали місце у НГУ;

плановість, що простежується під час подання тих чи інших інформаційних повідомлень, об'єднаних єдиною тематикою;

збільшення інтенсивності інформаційних повідомлень за конкретною тематикою (напрямом) за короткий термін часу;

маніпуляцію інформацією, що стосується НГУ, та спрямовується на свідомість суспільства, окремих його груп та особистостей.

3.2.4. Основні напрями реалізації інформаційних викликів та загроз щодо НГУ:

розповсюдження дезінформації, що дискредитує командування НГУ;

інформаційні повідомлення (коментарі) та заяви офіційних (неофіційних) осіб іноземних держав у ЗМІ з метою дискредитації операції Об'єднаних сил;

насичення зовнішнього ІІ повідомленнями, спрямованими на деморалізацію особового складу сил безпеки та оборони держави;

поширення інформації в іноземних ЗМІ щодо підбурювання зриву мобілізаційних заходів в Україні;

поширення викривленої, недостовірної та упередженої інформації, яка дискредитує військові формування, військову службу та військовий обов'язок;

поширення інформації іноземними ЗМІ, спрямованої на блокування/перешкоджання надання військової допомоги Україні лояльними до неї країнами;

інформаційні повідомлення (коментарі) та заяви офіційних (неофіційних) осіб іноземних держав у ЗМІ щодо звинувачення особового складу сил безпеки та оборони держави у причетності до незаконних дій (порушення законів і звичаїв війни, участь у контрабанді, продаж озброєння та військової техніки тощо).

Під час оцінювання інформаційних викликів та загроз НГУ у воєнній сфері необхідно враховувати, що їх перелік завжди буде неповним. Формування та прояв нових тенденцій у суспільно-політичній обстановці, розвиток і створення нових форм та методів збройної боротьби, інформаційних технологій, інших засобів інформатизації призводить не стільки до усунення існуючих загроз, скільки до виникнення нових.

### **3.3. Аналіз цільової аудиторії**

3.3.1. Аналіз ЦА є основним етапом планування комунікативних кампаній. Чим менше потенційних споживачів інформації у визначеній ЦА, тим менша ймовірність досягнення бажаного ефекту комунікації. Натомість правильний та обґрунтований вибір ЦА допоможе вибудувати вдалу, а головне ефективну комунікацію.

Аналіз ЦА передбачає ретельне та всебічне вивчення характеристик осіб та окремих соціальних груп. Для максимально точного визначення ЦА її поділяють на кілька умовних категорій за загальними ознаками: статтю, віком, географічним розташуванням, фінансовим станом, професією тощо. ЦА може бути кілька і кожна з них потребує відповідного підходу.

Важливо пам'ятати, що ЦА інформаційного продукту не можуть бути абсолютно всі люди, які живуть, наприклад, в одному районі, місті або країні. Кожен окремий інформаційний продукт має унікальні якості, які привертають увагу лише певної ЦА.

3.3.2. Процес вивчення ЦА і актуалізація тенденцій мають бути постійними. Від правильного визначення ЦА залежать як вибір стратегії, так і ефективність поточної комунікації. Визначення ЦА обов'язково має передувати вибору виду інформаційного продукту, змісту і часу його поширення. Переглядати, оцінювати і прогнозувати інтереси і запити потенційних ЦА доречно не рідше одного разу на півроку.

ЦА може змінити свою поведінку, але не в порядку, який було призначено. За таких обставин, якщо це не є успіхом комунікації, може знадобитися переоцінка стратегії або мають визначатися інші завдання.

#### **4. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

4.1. Планування та проведення заходів СК вимагає динамічної оцінки ефективності проведених заходів СК з метою своєчасного їх корегування.

Оцінка ефективності ґрунтується на даних та відображає досягнення прогресу чи цілей організації або діяльності.

4.2. Система СК вимагає постійних зусиль для пошуку нових та більш ефективних шляхів оцінки якісних показників ефективності, що дає результати у вигляді метричних даних, які відображають наскільки ефективно були реалізовані заходи.

4.3. Оцінку ефективності СК НГУ доцільно проводити за такими показниками та критеріями:

- взаємодія суб'єктів СК НГУ;
- спроможності НГУ з питань СК;
- відповідність дій НГУ сформованим нарративам, аргументаційним тематикам та меседжам;
- ефективність інформаційних заходів НГУ;
- ставлення до НГУ всередині держави та за її межами;
- ефективність виявлення інформаційних загроз для НГУ;
- адекватність прогнозів розвитку ІС;
- міжвідомча співпраця з питань СК в секторі безпеки та оборони;
- співпраця з урядовими організаціями та інституціями з питань СК в секторі безпеки та оборони;
- задоволення потреб аудиторії щодо отримання інформації про діяльність НГУ;
- точність надання інформації та її адекватна інтерпретація реципієнтом.

#### **5. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ**

В ХХІ столітті світ постав перед новими викликами в безпеці. Саме Україна стала полігоном нової глобальної гібридної війни, у якій роль відіграє інформаційна сфера. У цих надскладних інформаційних процесах НГУ може успішно виконувати службово-бойові завдання тільки із застосуванням сучасних підходів та методик СК, системної нейтралізації інформаційних впливів.

Інформаційна діяльність НГУ є частиною діяльності відповідно до покладених Конституцією України завдань із захисту суверенітету, незалежності, територіальної цілісності та недоторканності території та

конституційного ладу держави, а також захисту її інтересів за кордоном від посягань ззовні. Інформаційна складова діяльності НГУ є частиною оборонної, безпекової та військової діяльності на багатьох напрямках.

Інформаційна безпека має свій позитивний потенціал тільки тоді, коли є розуміння сучасних інформаційно-технологічних процесів та ефективна координація між суб'єктами ІС.

СК можуть стати ефективним механізмом налагодження взаємодії між НГУ та громадянським суспільством, інструментом зв'язку з громадською думкою й засобом організації дій. Такий підхід сприятиме виконанню ключових завдань, що стоять перед НГУ, та підтримці достатнього рівня безпеки та оборони країни шляхом створення сучасних засобів реагування й запобігання глобальним інформаційним загрозам.

Завданнями стратегічного рівня у розвитку СК залишаються: розробка та впровадження практичного механізму ефективного використання СК у кризовий період, розвиток системи аналізу й моніторингу громадської думки, створення ефективної внутрішньовідомчої та міжвідомчої системи СК, що передбачатиме налагодження тісної взаємодії між її учасниками, розробка документів, що регламентують комунікативну діяльність, підготовка спеціалістів зі СК.

Реалізація Доктрини дасть змогу створити умови для формування сучасної моделі СК в НГУ.

Життєвий цикл Доктрини складає три роки. Після зазначеного терміну вона підлягає перегляду та аналізу для подальшого прийняття рішення щодо її актуалізації або у разі необхідності, зумовленої зміною (появою) законодавства України в інформаційній сфері.

**Т. в. о. директора департаменту персонального штабу  
Головного управління Національної гвардії України  
генерал-майор**



**Ігор ТИМОШЕНКО**



