

Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного
Міністерство оборони України

Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного
Міністерство оборони України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МИРОНОВИЧ Антон Вікторович

УДК 94[659.4:355.451:355.1(477)]1-622НАТО«1991/2018»

ДИСЕРТАЦІЯ

ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ
ЗБРОЙНИХ СИЛ: ДОСВІД КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО (1991 – 2018 рр.)

032 Історія та археологія

Гуманітарні науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

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

_____ А.В. Миронович

Науковий керівник: Куцька Олеся Миколаївна, доктор історичних наук, професор, начальник кафедри воєнної історії Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного

Львів – 2024

АНОТАЦІЯ

Миронович А.В. Зв'язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій збройних сил: досвід країн-членів НАТО (1991 – 2018 рр.). – Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 032 – історія та археологія. – Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного. – Львів, 2024.

Дослідження охоплює період з 1991 по 2018 рік і присвячене комплексному аналізу та узагальненню досвіду зв'язків з громадськістю (ЗГ) у системі стратегічних комунікацій (СК) збройних сил країн-членів НАТО.

У час інформаційних загроз і гібридних війн, зв'язки з громадськістю відіграють важливу роль у забезпеченні національної безпеки, формуванні позитивного іміджу армії, сприянні цивільного демократичного контролю. Дослідження розглядає можливості адаптації досвіду країн Північноатлантичного альянсу у цій сфері для вдосконалення комунікаційної стратегії Збройних Сил України (ЗСУ).

Перший розділ присвячений історіографії, джерелам та методології дослідження зв'язків з громадськістю в системі стратегічних комунікацій збройних сил країн НАТО та України. У дослідженні представлено комплексний огляд розвитку та ролі ЗГ у контексті СК, що є важливим інструментом сучасної інформаційної політики та підтримки військових операцій. Науковці акцентують увагу на координації зусиль у межах діяльності НАТО, стандартизації підходів до СК та важливості адаптації міжнародних практик до національного контексту України. Окремо висвітлено українські дослідження, які зосереджуються на протидії гібридним загрозам та дезінформації, підкреслюючи необхідність інтеграції міжнародного досвіду для забезпечення національної безпеки.

Джерельна база дослідження включає широкий спектр літератури, нормативно-правових актів, офіційних документів, архівних матеріалів, повідомлень медіа та інформації з соціальних мереж, що дозволило охопити як історичні, так і сучасні аспекти зв'язків з громадськістю у військовій сфері. Значна увага приділена

аналітичним звітам дослідницьких установ, таких як Корпорації «Research and Development» (*RAND Corporation*) та Центру передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО (*NATO Strategic Communications Centre of Excellence*), які стали важливим джерелом для розуміння сучасних тенденцій у сфері ЗГ та стратегічних комунікацій.

Методологія дослідження базується на застосуванні загальнонаукових та спеціальних історичних методів, що дозволяє здійснити системний аналіз еволюції зв'язків з громадськістю. Використання проблемно-хронологічного та історико-системного підходів сприяло виявленню ключових етапів розвитку ЗГ як складової стратегічних комунікацій, а також їхнього впливу на інформаційну політику та національну безпеку. Аналіз літератури та джерел, застосування контент-аналізу, івент-аналізу та критичного підходу забезпечили глибоке розуміння ролі зв'язків з громадськістю в умовах сучасних інформаційних загроз.

Другий розділ роботи присвячено історичній ретроспективі формування та розвитку системи ЗГ в збройних силах країн-членів НАТО, зокрема США, від завершення Другої світової війни до початку XXI століття. Висвітлюються ключові етапи становлення системи комунікації між військовою організацією та громадськістю, а також їхня взаємодія з медіа. У розділі охоплено періоди, що включають конфлікти та військові операції, зокрема у В'єтнамі, Гренаді, Панамі, Югославії, Косово, Афганістані, Іраку, Сирії та Лівії тощо. Аналізується вплив інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток військових зв'язків з громадськістю, а також важливість медіа-пулів, програм прикріплення журналістів до військових підрозділів (*media embedded program*) та вплив інформаційних операцій на військові кампанії.

Окрема увага присвячена еволюції системи ЗГ Збройних Сил України після початку російської агресії у 2014 році та в рамках Антитерористичної операції (АТО). Вивчаються аспекти співпраці з медіа, досвід створення прес-центрів та інформаційної підтримки бойових дій. Підкреслюється важливість ефективної комунікації у воєнних конфліктах, роль публічного спілкування у формуванні

громадської думки та підтримки армії, а також впровадження стандартів НАТО у системі зв'язків з громадськістю ЗС України.

Третій розділ містить огляд організації ЗГ у збройних силах країн НАТО, підкреслюючи важливість цієї сфери в сучасних умовах гібридної війни та інформаційних викликів.

Автор досліджує роль ЗГ у підтримці повсякденної діяльності військ, підкреслюючи їхній внесок у підвищення мобілізаційної готовності, підготовки, взаємодії з військовими підрозділами країн НАТО. У центрі уваги знаходяться ключові елементи: такі як аналітично-прогностична, організаційно-технологічна, управлінська та інформаційно-комунікативна функції зв'язків з громадськістю. Також розглядаються сучасні засоби комунікації, внутрішні комунікації, взаємодія з громадами, моніторинг та аналіз медіа, що відіграють важливу роль у підтриманні позитивного іміджу армії та зміцненні довіри громадськості до збройних сил.

Дослідження підкреслює важливість інтеграції функцій зв'язків з громадськістю у військові операції, особливо в умовах воєнних конфліктів та кризових ситуацій. Автор акцентує увагу на тому, що ЗГ мають бути невід'ємною частиною стратегічних комунікацій у збройних силах, забезпечуючи прозорість та достовірність інформації, своєчасну реакцію на медійні виклики, а також підтримку морального духу як серед військовослужбовців, так і серед громадськості. Розглядаються приклади реалізації зв'язків з громадськістю в операціях НАТО, зокрема «Союзна Сила» (*Allied Force*) та «Несокрена Свобода» (*Enduring Freedom*), що показують ефективність цього інструменту у формуванні позитивного іміджу та підтримці громадської думки.

Значна частина розділу присвячена порівняльному аналізу підходів до зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України та арміях НАТО. Виявлені спільні елементи та напрямки діяльності, що спрямовані на підвищення довіри до армії та інформування громадськості про завдання і функції збройних сил. Водночас визначаються й відмінності, зокрема в аспекті використання цифрових медіа, внутрішніх комунікацій та взаємодії з громадами.

На основі проведеного аналізу надано конкретні пропозиції щодо вдосконалення реалізації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Серед них – підвищення ролі зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій, вдосконалення нормативно-правової бази, покращення організаційної структури підрозділів зв'язків з громадськістю, створення нових підходів до підготовки фахівців та підвищення їхньої кваліфікації, використання сучасних комунікаційних засобів для досягнення ефективних результатів у взаємодії з громадськістю тощо.

Результати дослідження показують, що ЗГ відіграють ключову роль у забезпеченні інформаційної підтримки військових операцій та формуванні позитивного іміджу армії серед громадськості, міжнародної спільноти. У дослідженні доведено, що інтеграція міжнародного досвіду армій країн-членів Північноатлантичного альянсу у систему стратегічних комунікацій ЗСУ, зокрема у галузі зв'язків з громадськістю, дозволить ефективно протидіяти інформаційним загрозам, підвищити рівень довіри до збройних сил та забезпечити їхню інформаційну стійкість в умовах гібридної війни.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи зв'язків з громадськістю ЗС України, зокрема шляхом впровадження сучасних комунікаційних технологій, що базуються на досвіді країн НАТО. Це дозволить забезпечити ефективне управління у комунікаційній сфері, підвищити рівень підготовки військових фахівців з комунікацій та сприяти зміцненню обороноздатності держави в умовах інформаційної війни, позитивно впливатиме на стан національної безпеки.

Отримані результати можуть бути використані як база для вдосконалення навчальних програм військових навчальних закладів, спрямованих на підготовку фахівців з комунікацій у військовій сфері. Крім того, робота має практичну цінність для розробки нових нормативно-правових актів та керівних документів, що регулюють діяльність комунікаційних структур у ЗС України. Використання результатів дослідження у повсякденній діяльності підрозділів зв'язків з громадськістю сприятиме підвищенню рівня комунікаційної підтримки військових операцій та інтеграції української армії до міжнародної системи безпеки.

Дослідження робить вагомий внесок у розвиток теорії та практики ЗГ у військовій сфері, зокрема у контексті сучасних викликів, що стоять перед Україною у світлі російської агресії. Результати роботи можуть бути основою для подальших досліджень та практичної реалізації нових стратегій у сфері комунікацій ЗС України та інших країн, що стикаються з подібними викликами у сфері інформаційної безпеки.

Ключові слова: зв'язки з громадськістю, стратегічні комунікації, НАТО, інформаційна безпека, національна безпека, колективна безпека, гібридна війна, Збройні Сили України, інформаційні операції, публічна дипломатія, воєнні конфлікти, інформаційне забезпечення, наратив, медіа, пропаганда.

SUMMARY

Myronovych A.V. Public Affairs in the Strategic Communications System of the Armed Forces: Experience of NATO Member Countries (1991 – 2018). – Qualifying scientific work on manuscript rights

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 032 – history and archeology. Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, Lviv, 2024.

The study covers the period from 1991 to 2018 and is dedicated to a comprehensive analysis and generalization of the experience in public affairs within the strategic communications system of NATO member armed forces. In an era of information threats and hybrid warfare, public affairs play a crucial role in ensuring national security, shaping a positive image of the military, and promoting civilian democratic control. The research examines the potential for adapting the experience of NATO member countries in this field to improve the communication strategy of the Armed Forces of Ukraine (AFU).

The first section is devoted to the historiography, sources, and methodology of research on public affairs within the strategic communications system of NATO and Ukraine's armed forces. The study provides a comprehensive review of the development and role of public affairs (PA) in the context of strategic communications, which is a vital tool in modern information policy and the support of military operations. Scholars focus on coordinating efforts within NATO, standardizing approaches to strategic

communications, and the importance of adapting international practices to Ukraine's national context. Ukrainian research is also highlighted, concentrating on countering hybrid threats and disinformation, emphasizing the need to integrate international experience to ensure national security.

The research base includes a wide range of literature, legal acts, official documents, archival materials, media reports, and information from social networks, covering both historical and contemporary aspects of public affairs in the military sphere. Significant attention is given to analytical reports from research institutions such as the RAND Corporation and NATO Strategic Communications Centre of Excellence, which have served as important sources for understanding current trends in PA and strategic communications.

The research methodology is based on the application of general scientific and specialized historical methods, enabling a systematic analysis of the evolution of public affairs. The use of problem-chronological and historical-system approaches has contributed to identifying the key stages of PA development as a component of strategic communications, as well as its impact on information policy and national security. Literature and source analysis, combined with content analysis and a critical approach, provided a deep understanding of the role of PA in the face of modern information threats.

The second section of the work is devoted to the historical retrospective of the formation and development of public affairs systems in the armed forces of NATO member countries, particularly the United States, from the end of World War II to the beginning of the 21st century. Key stages in the establishment of communication systems between the military and the public, as well as their interaction with the media, are highlighted. The section covers periods including conflicts and military operations in Vietnam, Grenada, Panama, Yugoslavia, Kosovo, Afghanistan, Iraq, Syria, and Libya. The influence of information and communication technologies on the development of military public affairs, the importance of media pools, media-embedded programs, and the impact of information operations on military campaigns are analyzed.

Special attention is paid to the evolution of the public affairs system in the Armed Forces of Ukraine after the start of Russian aggression in 2014 and within the framework

of the Anti-Terrorist Operation (ATO). Aspects of cooperation with the media, the creation of press centers, and the informational support of military actions are studied. The importance of effective communication in military conflicts, the role of public affairs in shaping public opinion and supporting the military, and the implementation of NATO standards in Ukraine's public affairs system are emphasized.

The third section provides an overview of the organization of public affairs in the armed forces of NATO countries, highlighting the importance of this field in the context of hybrid warfare and information challenges. The author examines the role of public affairs in supporting the daily activities of the military, emphasizing their contribution to enhancing mobilization readiness, preparation for combat, and interaction with NATO military units. Key elements such as analytical and predictive, organizational and technological, managerial, and information-communication functions of public affairs are central to this analysis. Modern digital communication tools, internal communications, community engagement, and media monitoring and analysis, which play a crucial role in maintaining a positive image of the military and strengthening public trust in the armed forces, are also considered.

The research underscores the importance of integrating public affairs functions into military operations, particularly in conditions of armed conflict and crisis situations. The author highlights that public affairs should be an integral part of strategic communications in the armed forces, ensuring transparency and credibility of information, timely responses to media challenges, and support for the morale of both the military and the public. Examples of public affairs applications in NATO operations, such as «Allied Force» and «Enduring Freedom», demonstrate the effectiveness of this tool in shaping a positive image and supporting public opinion.

A significant part of the section is devoted to a comparative analysis of approaches to public affairs in the Armed Forces of Ukraine and NATO countries. Common elements and areas of activity aimed at increasing trust in the military and informing the public about the tasks and functions of the armed forces are identified. At the same time, differences are noted, particularly in the use of digital media, internal communications, and community engagement.

Based on the analysis, specific proposals for improving the implementation of public affairs in the Armed Forces of Ukraine are provided. These include enhancing the role of public affairs within the strategic communications system, improving the legal framework, optimizing the organizational structure of public affairs units, developing new approaches to the training and professional development of specialists, and utilizing modern communication tools to achieve effective public engagement.

The study results show that public affairs play a key role in providing information support for military operations and shaping a positive image of the military among the public and the international community. The research demonstrates that integrating the international experience of NATO member armies into the strategic communications system of the AFU, particularly in the field of public affairs, will allow for effective counteraction to information threats, increase public trust in the armed forces, and ensure their information resilience in conditions of hybrid warfare.

The practical significance of the work lies in the development of recommendations for improving the public affairs system of the AFU, particularly through the implementation of modern communication technologies based on NATO countries' experience. This will ensure effective communication management, improve the training of military communication specialists, and strengthen the country's defense capabilities in conditions of information warfare, positively impacting national security.

The study's results can be used as a foundation for improving military educational programs aimed at training communication specialists in the military sphere. Additionally, the work has practical value for the development of new legal acts and guidelines regulating the activities of communication structures in the AFU. Applying the study's findings in the daily activities of public affairs units will contribute to enhancing communication support for military operations and integrating the Ukrainian army into the international security system.

The research makes a significant contribution to the development of theory and practice in military public affairs, particularly in the context of the contemporary challenges facing Ukraine in light of Russian aggression. The study's results can serve as a basis for further research and the practical implementation of new strategies in the field of

communications for the Armed Forces of Ukraine and other countries facing similar challenges in the field of information security.

Keywords: public affairs, strategic communications, NATO, information security, national security, collective security, hybrid warfare, Armed Forces of Ukraine, information operations, public diplomacy, military conflicts, information support, narrative, media, propaganda.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1. Миронович А. Історія зв'язків із громадськістю у військовій сфері: взаємодія із засобами масової інформації. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 5(11). С. 873–901. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-5\(11\)-873-901](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-5(11)-873-901) (дата звернення: 13.08.2024).
2. Myronovych A. Implementation of Public Affairs in the interests of military operations: NATO standards and Ukrainian Armed Forces experience. *Foreign Affairs*. 2024. С. 26–34. URL: [https://doi.org/10.46493/2663-2675.34\(1\).2024.26](https://doi.org/10.46493/2663-2675.34(1).2024.26) (дата звернення: 13.08.2024).
3. Миронович А. В. Реалізація зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України під час проведення Антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей (2014–2018 рр.). *Військово-науковий вісник*. 2024. № 40. С. 182–201. URL: <https://doi.org/10.33577/2313-5603.40.2023.182-201> (дата звернення: 13.08.2024).

Наукові публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

4. Миронович А. Досвід НАТО: зв'язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій як елемент інформаційної безпеки. *Матеріали науково-практичної конференції «Забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері: проблеми та шляхи їх вирішення» (Київ, 27 листопада 2019 р.)*. Київ, 2019. С. 129–132.
5. Миронович А. Стратегічні комунікації сектору безпеки країн-членів НАТО:

екстраполяція досвіду організації зв'язків з громадськістю в інтересах АТО (ООС). *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Українське військо: сучасність та історична ретроспектива» (Київ, 29 листопада 2029 р.)*. Київ, 2019. С. 32-33.

6. Миронович А. Організація зв'язків з громадськістю в інтересах антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей. *Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи» (Київ, 1 жовтня 2021 року)*. Київ, 2021. С. 57-58.

7. Миронович А. Миронович Г. Зв'язки з громадськістю в Збройних Силах України як складова управління військами під час російсько-української війни. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності (за досвідом забезпечення національної безпеки складовими сектору безпеки і оборони у ході російсько-української війни)» (29-30 листопада 2023 року)*. Львів, 2023. С. 310.

Інші праці за темою дисертації:

8. Стандарти НАТО. Випуск 1. Збірник / А. Миронович, В. Петрухін, В. Кузнецова. – Львів: НАСВ, 2022. – 213 с.

9. Стандарти НАТО. Випуск 2. Збірник / А. Миронович, В. Петрухін, І. Пінчук. – Львів: НАСВ, 2023. – 217 с.

10. Стандарти НАТО. Випуск 3. Військове управління. Збірник / А. Миронович, В. Петрухін, В. Дмитриєнко. – Львів: НАСВ, 2023. – 310 с.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ І ПОЗНАЧЕНЬ	14
ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ІСТОРІОГРАФІЯ, ДЖЕРЕЛА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	22
1.1. Історіографія та джерельна база дослідження	22
1.2. Методологія та понятійно-категоріальний апарат дослідження.	43
РОЗДІЛ 2. РЕТРОСПЕКТИВА ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ	52
2.1. Аналіз історичного контексту зв'язків з громадськістю у військовому середовищі (від завершення Другої світової війни до 80-х років ХХ ст. включно)	52
2.2. Розвиток системи зв'язків з громадськістю в арміях країн-членів НАТО в умовах збройних конфліктів (90-ті роки ХХ століття – початок ХХІ століття)	62
2.3. Зв'язки з громадськістю в Збройних Силах України (1991 – 2018 рр.)	73
РОЗДІЛ 3. ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В АРМІЯХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО	104
3.1. Реалізація зв'язків з громадськістю в інтересах повсякденної діяльності збройних сил	104
3.2. Реалізація зв'язків з громадськістю в інтересах військових операцій	125
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України з врахуванням досвіду країн НАТО	133
ВИСНОВКИ	158
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	162
ДОДАТКИ	198

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ І ПОЗНАЧЕНЬ

ACO	– Allied Command Operations (<i>Командування союзних сил з операцій</i>)
ACT	– Allied Command Transformation (<i>Командування союзних сил з трансформації</i>)
BOD	– Broadcast Operations Detachment (<i>відділ телерадіомовлення</i>)
CCI	– Commander's Communication Synchronization (<i>комунікаційна синхронізація командира</i>)
COMCAM	– Combat Camera (<i>підрозділ фіксування візуальної інформації</i>)
DINFOS	– Defense Information School (<i>Школа Інформації Міністерства оборони</i>)
DVIDS	– Defense Visual Information Distribution Service (<i>Служба поширення візуальної інформації</i>)
IO (InfoOps)	– Informational Operations (<i>інформаційні операції</i>)
MC	– Military Committee (<i>Військовий комітет</i>)
MD	– <i>Military Diplomacy</i> (<i>військова дипломатія</i>)
MPAD	– Mobile Public Affairs Detachment (<i>Мобільний відділ зв'язків з громадськістю</i>)
NAC	– The North Atlantic Council (<i>Північноатлантична рада</i>)
NCO	– non-commissioned officers (<i>сержантський та старшинський склад</i>)
OPSEC	– Operational Security (<i>безпека операцій</i>)
OSINT	– Open Source Intelligence (<i>розвідка на основі відкритих джерел</i>)
PA	– Public Affairs (<i>зв'язки з громадськістю</i>)
PAD	– Public Affairs Detachment (<i>відділ зв'язків з громадськістю</i>)
PAO	– Public Affairs Officer (<i>офіцер зв'язків з громадськістю</i>)
PDD	– Public Diplomacy Division (<i>відділ громадської дипломатії</i>)
PR	– Public Relations (<i>зв'язки з громадськістю</i>)
PSYOPS	– Psychologic Operations (<i>психологічні операції</i>)
RPIE	– Research – дослідження, Planning – планування, Implementation – виконання, Evaluation – оцінка
SG	– Secretary General (<i>Генеральний секретар</i>)
UPAR	– Unit Public Affairs Representative (<i>представник підрозділу з питань зв'язків з громадськістю</i>)

АТО	– Антитерористична операція
БНС	– багатонаціональні сили
ВРУ	– Верховна Рада України
ГШ	– Генеральний штаб Збройних Сил України
ЄС	– Європейський Союз
ЗГ	– зв'язки з громадськістю
ЗМІ	– засоби масової інформації
ЗМК	– засоби масової комунікації
ЗС України (ЗСУ)	– Збройні Сили України
ІО	– інформаційні операції
ІПсО	– інформаційно-психологічні операції
ІССО	– інші складові сил оборони
КМУ	– Кабінет Міністрів України
КУ	– Конституція України
МЗС	– Міністерство закордонних справ України
МО	– Міністерство оборони
МО США	– Міністерство оборони Сполучених Штатів Америки
МОН	– Міністерство освіти і науки України
МОУ	– Міністерство оборони України
МПЗ	– морально-психологічне забезпечення
НАТО	– Організація Північноатлантичного договору / Північноатлантичний альянс
ОВУ	– органи військового управління
ОЗГ	– офіцер зв'язків з громадськістю
ООН	– Організація Об'єднаних Націй
ООС	– Операція Об'єднаних сил
РНБО	– Рада національної безпеки і оборони України
СВ	– Сухопутні війська
СК	– стратегічні комунікації (Стратком)
СРСР	– Союз Радянських Соціалістичних Республік
СЦКК	– Спільний центр з контролю та координації
США	– Сполучені Штати Америки
УЗГ	– Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України
ЦВС	– цивільно-військове співробітництво
ІІ	– штучний інтелект

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Тема дисертаційного дослідження є надзвичайно актуальною в контексті сучасних безпекових викликів, з якими стикається Україна та інші країни світу. У час, коли інформаційна війна стає ключовим елементом у протистояннях, зв'язки з громадськістю у військовій сфері набувають нових стратегічних сенсів.

Зв'язки з громадськістю, як важлива складова стратегічних комунікацій, забезпечують ефективне взаєморозуміння між збройними силами та цивільним населенням, формують позитивний імідж військових структур, а також захищають інформаційний простір від деструктивних впливів. У країнах НАТО ці аспекти активно розвивалися як відповідь на нові виклики, зокрема зростання ролі соціальних медіа та інформаційних технологій, а також посилення впливу інформаційної війни.

Історичний контекст еволюції ЗГ у військовій сфері дозволяє краще зрозуміти основні етапи їхнього розвитку. Після завершення Другої світової війни, коли держави почали активно використовувати пропаганду для підтримки військових зусиль, зв'язки з громадськістю стали важливим інструментом для формування громадської думки. Холодна війна підсилила цей процес, зробивши зв'язки з громадськістю одним із ключових інструментів інформаційного протистояння між СРСР і країнами Заходу.

Завершення холодної війни та розпад Радянського Союзу створили нові умови для розвитку зв'язків з громадськістю, зокрема у військовій сфері. Військові операції НАТО, зокрема у Югославії, Афганістані та Іраку, стали своєрідним експериментальним полігоном для розвитку та вдосконалення комунікаційних стратегій, де зв'язки з громадськістю відігравали ключову роль у забезпеченні підтримки збройних сил з боку громадськості та міжнародної спільноти.

Для України досвід країн НАТО має особливе значення, оскільки з 2014 року вона зіткнулася з прямою військовою агресією з боку російської федерації, що значно загострилась у 2022 році. В умовах гібридної війни ЗГ стали одним з основних інструментів для протидії агресору та забезпечення національної безпеки.

Вивчення та впровадження досвіду країн НАТО у цій сфері є вкрай важливим для України, що прагне інтегруватися в європейські та міжнародні безпекові структури.

Таким чином, дослідження визначеної тематики є важливим кроком у напрямку вдосконалення національної системи стратегічних комунікацій, спрямованої на зміцнення обороноздатності України та її позицій на міжнародній арені.

Об'єкт дисертаційної роботи – стратегічні комунікації у збройних силах країн-членів НАТО.

Предмет дослідження – реалізація зв'язків з громадськістю в системі стратегічних комунікацій в арміях країн Північноатлантичного альянсу в період з 1991 по 2018 рр.

Мета дослідження полягає в аналізі та узагальненні досвіду реалізації зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій збройних сил країн-членів НАТО, а також ЗС України з 1991 по 2018 роки, у визначенні можливостей адаптації цього досвіду для вдосконалення системи ЗГ Збройних Сил України.

Для досягнення мети роботи визначено **завдання**:

- дослідити стан розробки теми в історіографії, репрезентативність джерельної бази та методологічні засади роботи;
- визначити роль та місце зв'язків з громадськістю у загальній системі стратегічних комунікацій;
- сформулювати понятійний апарат та уніфікувати термінологію;
- проаналізувати історичні передумови виникнення та процес становлення зв'язків з громадськістю в арміях країн-членів НАТО;
- дослідити нормативно-правову базу забезпечення реалізації зв'язків з громадськістю на прикладі однієї з армій країн-членів НАТО (США);
- охарактеризувати практичну реалізацію зв'язків з громадськістю у арміях країн-членів НАТО на сучасному етапі;
- з'ясувати процес та результати реалізації зв'язків з громадськістю в ЗС України в період від здобуття Україною Незалежності до завершення Антитерористичної операції на сході України;

– обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення системи зв'язків з громадськістю в ЗС України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО.

Хронологічні межі дослідження охоплюють період з 1991 по 2018 роки. Вибір цього періоду зумовлений завершенням холодної війни та розпадом СРСР, що призвело до нових викликів і змін у сфері стратегічних комунікацій і зв'язків з громадськістю в арміях країн-членів НАТО. Саме з 1991 року починається активне формування сучасної системи ЗГ, зокрема й на пострадянському просторі, де винятком не стала й Україна та її Збройні сили.

Верхня хронологічна межа, 2018 рік, обумовлена завершенням Антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей – початком Операції Об'єднаних сил. Саме впродовж першого періоду російсько-української війни відбулись ключові зміни в організації та реалізації інформаційно-комунікаційної діяльності в ЗС України, зокрема в аспекті зв'язків з громадськістю.

Дослідження також частково охоплює більш ранні періоди, починаючи з завершення Другої світової війни, що дозволяє зрозуміти історичні передумови і процес становлення зв'язків з громадськістю в арміях країн НАТО. Крім того, дослідження включає частковий аналіз окремих подій і тенденцій, що мали місце після 2018 року, щоб оцінити тривалість і ефективність впроваджених підходів та їх адаптацію до сучасних викликів.

Методи дослідження. Дослідження базується на комбінації методів і принципів історичного пізнання, що враховують специфіку перетину історії з іншими галузями наук, такими як політологія, державне управління та військова справа. Застосування загальнонаукових методів дедукції, індукції, аналізу та синтезу, історичного та логічного підходів дозволило обґрунтувати актуальність, мету і завдання роботи, а також визначити наукову новизну та теоретичні положення.

Цивілізаційний підхід сприяв аналізу інтеграційних процесів країн-членів НАТО у сфері стратегічних комунікацій, а проблемно-хронологічний метод дозволив визначити структуру роботи та дослідити еволюцію зв'язків з громадськістю в історичному контексті. Критичний аналіз джерел забезпечив

об'єктивність та достовірність отриманих результатів, а методи контент-аналізу й івент-аналізу допомогли систематизувати публікації та літературу.

Принцип історизму забезпечив розуміння подій з точки зору їхніх витоків і причинно-наслідкових зв'язків, а метод порівняння дозволив виявити схожості та відмінності у підходах до організації ЗГ між країнами НАТО та Україною. Функціональний метод сприяв визначенню місця ЗГ у системі СК, а аналітико-практичні прийоми використовувалися для розробки рекомендацій щодо вдосконалення цієї системи в Збройних Силах України.

Наукова новизна отриманих результатів.

Уперше:

- введено до наукового обігу значний комплекс українських та англомовних джерел, включаючи архівні матеріали, які раніше не використовувалися у вітчизняній історіографії для дослідження зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій збройних сил;

- комплексно досліджено практики реалізації зв'язків з громадськістю у збройних силах країн-членів НАТО та Збройних Сил України, з акцентом на їхній розвиток в умовах інформаційних та гібридних війн;

- проведено порівняльний аналіз правових та організаційних аспектів зв'язків з громадськістю у збройних силах країн-членів НАТО та в Україні, що дозволило виявити спільні та відмінні риси в підходах до реалізації цієї галузі;

- розроблено авторську періодизацію еволюції зв'язків з громадськістю у військовій сфері, що враховує специфіку як країн НАТО, так і України.

Удосконалено:

- підходи до аналізу стану стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю в збройних силах, що враховують сучасні виклики інформаційного простору та гібридної війни;

- аналіз стану дослідження, джерельної бази та методологічних підходів щодо реалізації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду країн-членів НАТО;

– підходи до визначення ролі зв'язків з громадськістю у формуванні національної безпеки в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз.

Нового рівня дослідження набули проблеми:

– організації та функціонування системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України в умовах сучасних інформаційних загроз та гібридної війни;

– адаптації західних підходів до стратегічних комунікацій і зв'язків з громадськістю до специфічних умов національного контексту України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у значному практичному потенціалі, який може бути використаний для вдосконалення системи стратегічних комунікацій Збройних Сил України, зокрема у сфері зв'язків з громадськістю. Запропоновані рекомендації можуть сприяти подальшому розвитку еволюції ЗГ у військовій сфері в загальній системі СК й ЗС України та Міністерства оборони України, зокрема нарощення необхідної нормативно-правової бази у розрізі створення нових керівних документів, методичних посібників, настанов тощо, а також перегляду наявної в ЗСУ організаційно-штатної структури підрозділів ЗГ, уточнення їхнього функціоналу. Висновки дослідження можуть бути інтегровані в навчальні програми вищих військових навчальних закладів та курсів підвищення кваліфікації, що забезпечить підготовку висококваліфікованих фахівців у галузі військових комунікацій.

Результати дослідження **впроваджено** у навчальний процес Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, використані в організації повсякденної діяльності військової частини А 1277 (додаток Г1), а також частково реалізовані у збірниках «Стандарти НАТО. Випуск 1», «Стандарти НАТО. Випуск 2» та «Стандарти НАТО. Випуск 3. Військове управління» (додаток Д1).

Апробація матеріалів дисертації здійснена шляхом обговорення на засіданнях кафедри гуманітарних наук та кафедри воєнної історії Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного. Про основні положення й висновки дисертації автор доповідав на таких наукових конференціях: Науково-практична конференції «Забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері: проблеми та шляхи їх вирішення» (Київ, 2019), Всеукраїнська науково-

практична конференція «Українське військо: сучасність та історична ретроспектива» (Київ, 2019), Щорічна конференція з питань соціальних мереж у Центрі передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО (Рига, Латвія, 2022), Симпозіум зв'язків з громадськістю «Боротьба проти дезінформації» (*The Fight Against Disinformation*) (Оттава, Канада, 2022), II Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи» (Київ, 2021), Науково-практична конференція «Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності (за досвідом забезпечення національної безпеки складовими сектору безпеки і оборони у ході російсько-української війни)» (Львів, 2023).

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана на кафедрі гуманітарних наук Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного у межах плану наукової і науково-технічної діяльності ЗС України. Тема дисертації затверджена Вченою радою Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного (протокол № 3 від 17.10.2019). У рамках науково-дослідної роботи «Взаємодія збройних сил і громадянського суспільства в умовах сучасних війн та збройних конфліктів» (шифр «СУСПІЛЬСТВО», номер державної реєстрації 0123U102207) було здійснено теоретичний аналіз особливостей інформаційно-медійної діяльності збройних сил в умовах війн та збройних конфліктів.

Структура та обсяг дисертації. Робота побудована за проблемно-хронологічним принципом, складається з анотації, переліку умовних позначень і скорочень, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації – 233 сторінки, із них основного тексту – 145 сторінок (7,5 авторських аркушів). Список використаних джерел налічує 290 найменування, додатків – 29.

РОЗДІЛ 1

ІСТОРІОГРАФІЯ, ДЖЕРЕЛА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Історіографія та джерельна база дослідження.

Історіографія дослідження питань зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій як збройних сил країн НАТО, так й українського війська, є різноплановою та багатошаровою. Важливо почати з аналізу стратегічних комунікацій загалом, оскільки зв'язки з громадськістю є ключовим компонентом цієї ширшої категорії.

Це дозволяє побачити, як саме ЗГ вписується в загальну структуру СК, які включають також інформаційні й психологічні операції, публічну дипломатію та інші елементи.

Дослідження іноземних та українських науковців з цієї тематики дозволяють отримати комплексний огляд розвитку та практики зв'язків з громадськістю в різних національних і міжнародних контекстах. Зарубіжні науковці часто акцентують увагу на стандартах та практиках, розроблених у країнах НАТО, що є важливим для розуміння глобальних тенденцій і підходів. Українські ж дослідники додають специфіку національного контексту, зокрема, в умовах сучасних викликів, таких як воєнні конфлікти та інформаційні війни. Такий підхід дозволяє порівняти міжнародні стандарти з вітчизняними підходами та врахувати специфіку національного досвіду у побудові ефективної системи зв'язків з громадськістю.

Так, проблематика стратегічних комунікацій у НАТО та роль ЗГ в їхній системі є важливою складовою сучасних наукових досліджень, активно вивчених іноземними науковцями. Ніна Радуха (*Nina Raduha*) у своїй роботі «Strategic Communications as a NATO and NATO Nations' Leadership Opportunity»¹ підкреслює важливість координації комунікаційних зусиль НАТО для підтримки єдності дій та впливу на аудиторії. Вона акцентує увагу на тому, що стратегічні комунікації стали ключовим інструментом у відповіді на гібридні загрози, включаючи інформаційні

¹ Raduha N. Strategic communications as a NATO and NATO nations' leadership opportunity. *Contemporary Military Challenges*. 2019. Volume 2019, issue 21/2. С. 61–84. URL: <https://doi.org/10.33179/10.33179/bsv.99.svi.11.cmc.21.2.3> (дата звернення: 31.07.2024).

атаки, що впливають на суспільну думку та політичні рішення. Радуха відзначає важливість прозорості та довіри у комунікаціях, підкреслюючи, що це є критично важливим для підтримки легітимності дій НАТО.

Катаріна Вельяновська-Блажевська (*Katerina Veljanovska Blahzevska*) у дослідженні «Strategic Communication in NATO: Need for a Unified Approach to Security Policy»² акцентує увагу на необхідності уніфікації підходів до стратегічних комунікацій у межах НАТО. Вона зауважує, що відсутність єдиних стандартів може призвести до неузгодженості в діях Альянсу та негативно вплинути на його сприйняття у світі. Вельяновська-Блажевська також аналізує роль медіа у формуванні суспільної думки, підкреслюючи їхню здатність впливати на громадське сприйняття як позитивно, так і негативно.

У роботі «From Information Policy to Stratcom: The Evolution of NATO Strategic Communication»³ Юстина Ліпінська (*Justyna Lipińska*) з співавторами досліджує історичний розвиток стратегічних комунікацій у НАТО, від початкової інформаційної політики до сучасного підходу до стратегічних комунікацій. Ліпінська акцентує увагу на необхідності адаптації стратегічних комунікацій до сучасних викликів, таких як гібридні війни і дезінформація, підкреслюючи важливість постійного вдосконалення комунікаційної стратегії для підтримки ефективності і довіри до НАТО.

У роботах «A riddle wrapped in an enigma: Understanding 'strategic communication(s)»⁴ канадські дослідники Меган Фітцпатрік (*Meghan Fitzpatrick*) та Сюзан Волдмен (*Suzanne Waldman*), а також «Strategic Communication in the Present and Future Military Enterprise»⁵, авторкою якої також є С. Волдмен та Маршал Еріксон (*Marshall Erickson*), дослідники аналізують роль і значення стратегічних комунікацій у військових операціях. У першій роботі досліджується походження і розвиток концепції стратегічних комунікацій, зосереджуючись на викликах і

² Veljanovska Blahzevska K. Strategic communication in NATO: need for a unified approach to security policy. *Security and Defence Quarterly*. 2015. Т. 9, № 4. С. 125–149. URL: <https://doi.org/10.5604/23008741.1209160> (дата звернення: 31.07.2024).

³ Lipińska J., Ostasz G., Miron E.-L. From information policy to strategic communication. *Humanities and Social Sciences quarterly*. 2023. Т. 30, № 4 – part 2. С. 189–195. URL: <https://doi.org/10.7862/rz.2023.hss.72> (дата звернення: 31.07.2024).

⁴ Fitzpatrick M., Waldman S. A riddle wrapped in an enigma: Understanding «strategic communication(s)». DRDC – Centre for Operational Research and Analysis. Defence Research and Development Canada. Ottawa, Ontario: DRDC-RDDC-2021-R071, May 2021. 36 p.

⁵ Waldman S., Erickson M. Strategic Communication in the Present and Future Military Enterprise. *Journal of Future Conflict*. 2020. № 2. С. 1–16. URL: https://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc349/p812259_A1b.pdf (дата звернення: 04.08.2024).

методології її впровадження в НАТО, Великобританії та США. Автори наголошують на важливості стратегічного нарративу, який має бути інтегральною частиною військової діяльності. Друга стаття розглядає вимоги до СК у сучасному та майбутньому військовому середовищі, акцентуючи увагу на необхідності конкурувати у глобальній нарративній війні, демонструючи цінності прозорості та поваги до міжнародного порядку. Особливу увагу приділено успішним прикладам комунікаційних стратегій, зокрема операції «Лазер»^{6 7} Канадських збройних сил, а також необхідності вдосконалення тактичних комунікаційних можливостей для динамічного реагування на наративи в інформаційному середовищі. Фітцпатрік і Волдмен наголошують на відсутності єдиного визначення стратегічних комунікацій, яке суттєво відрізняється в різних країнах та військових організаціях. Вони визначають СК як інтеграцію комунікаційних можливостей та інформаційних операцій для ефективного формування інформаційного середовища, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей. Документ також окреслює етичні та правові питання, пов'язані з використанням стратегічних комунікацій для впливу на внутрішні та зовнішні аудиторії.

Значний вплив у сфері досліджень стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю має RAND Corporation, особливо в контексті військових операцій. Їхні дослідження надають глибокий аналіз еволюції комунікаційних стратегій, розглядають виклики та можливості, з якими стикаються військові та медіа, а також надають практичні рекомендації для покращення комунікаційних процесів.

Так, у дослідженні «Reporters on the Battlefield: The Embedded Press System in Historical Context»⁸ Крістофера Пола (*Christopher Paul*) та Джеймса Дж. Кіма (*James J. Kim*) проаналізована історія взаємовідносин між пресою та військовими США. Основна увага приділяється розвитку взаємовідносинам війська та медіа, які дозволяли журналістам супроводжувати військові підрозділи під час операцій.

⁶ Операція «Лазер» (200-2021) — це внутрішня операція Збройних сил Канади з планування дій у надзвичайних ситуаціях та реагування в разі пандемії. Вона мала три цілі: захист особового складу збройних сил, оцінка можливостей ЗС Канади з реагування на пандемію та допомога у разі її виникнення іншим відомствам.

⁷ Operation LASER. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/operations/military-operations/current-operations/laser.html> (дата звернення: 07.08.2024).

⁸ Paul C., Kim J. J. Reporters on the Battlefield: The Embedded Press System in Historical Context. RAND Corporation, 2004. 174 с. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg200rc> (дата звернення: 01.08.2024).

Дослідження охоплюють період від Другої світової війни до операції «Свобода Іраку» (*Operation Iraqi Freedom*), розглядаючи ключові конфлікти, зокрема у В'єтнамі, Гренаді, Панамі, Першу війну в Перській затоці, Сомалі, Гаїті, Боснії та Косово. Вони підкреслюють як виклики, так і можливості для співпраці між представниками медіа та військовою організацією, а також вплив цих відносин на висвітлення військових подій у медіа.

У своєму дослідженні «Whither Strategic Communication? A Survey of Current Proposals and Recommendations»⁹ згаданий вище експерт RAND Corporation Крістофер Пол аналізує сучасні пропозиції та рекомендації щодо покращення стратегічної комунікації та публічної дипломатії США. Він піднімає критичні питання, що виникли після подій 11 вересня 2001 року¹⁰, та виділяє чотири основні теми: необхідність лідерства, збільшення ресурсів, чітке визначення стратегії, покращення координації та організації. Пол робить висновок, що реформування стратегічної комунікації є нагальною потребою. Він підкреслює важливість створення нових організацій, інновацій у використанні технологій, підвищення уваги до вимірювання результатів, необхідність міжвідомчої співпраці і залучення приватного сектора для ефективного виконання цих завдань.

У своєму дослідженні «NATO's Strategic Communications Concept and its Relevance for France»¹¹ Анаїс Редінг, Крістін Від і Джеремі Дж. Гез (*Anais Reding, Kristin Weed, Jeremy Ghez*) аналізують концепцію стратегічних комунікацій НАТО та їхньої реалізації у Франції. У результаті дослідження автори доходять висновку, що ця концепція є релевантною для Франції, особливо в умовах кризових ситуацій, коли важливо забезпечити швидку та узгоджену комунікацію. Однак у дослідженні зазначено, що у Франції необхідно розробити власну термінологію та структуру, щоб врахувати її національні особливості. Особливо важливим є баланс між ієрархічною та гнучкою мережевою структурою, щоб забезпечити ефективну координацію комунікацій.

⁹ Paul C. Whither Strategic Communication? A Survey of Current Proposals and Recommendations. Santa Monica, CA, 2009. 32 c. URL: https://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP250.html (дата звернення: 01.08.2024).

¹⁰ 9/11 FAQs. *National September 11 Memorial & Museum*. URL: <https://www.911memorial.org/911-faqs> (дата звернення: 01.08.2024).

¹¹ Reding A., Weed K., Ghez J. NATO's Strategic Communications concept and its relevance for France. Santa Monica, CA : AND Corporation, 2010. 63 c. URL: https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR855z2.html (дата звернення: 05.07.2024).

Ці та багато інших досліджень фахівців RAND Corporation підкреслюють важливість комплексного підходу до стратегічних комунікацій, враховуючи як військові, так і культурні особливості. Вони також акцентують увагу на необхідності адаптації комунікаційних стратегій до сучасних інформаційних викликів, що виникають в умовах швидкого розвитку технологій та зміни інформаційного ландшафту.

На окрему увагу заслуговують дослідження фахівців Центру передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО, які охоплюють широкий спектр тем, пов'язаних зі стратегічними комунікаціями та зв'язками з громадськістю. Вони є важливим джерелом знань для розуміння того, як комунікаційні стратегії можуть бути використані для досягнення політичних і військових цілей НАТО, а також для підвищення ефективності комунікаційних зусиль у різних контекстах.

Зокрема, у статті Джеймса Фарвелла (*James P. Farwell*) «War and Truth»¹² детально розглядається роль дезінформації в сучасних конфліктах, зокрема у випадках російської агресії в Україні та Сирії. Фарвелл аналізує методи використання інформаційних операцій для створення хаосу та впливу на суспільну думку, акцентуючи увагу на тому, як соціальні медіа стали інструментом поширення дезінформації та маніпуляції громадською свідомістю.

Алекс Лоуренс-Арчер (*Alex Lawrence-Archer*) у своїй роботі «AI Ethics: A Strategic Communications Challenge»¹³ досліджує етичні питання, що виникають при застосуванні штучного інтелекту (ШІ) в стратегічних комунікаціях. Він підкреслює важливість відповідального використання ШІ, зокрема в контексті приватності, прозорості та уникнення упередженості, акцентуючи на необхідності розробки етичних рамок, які б забезпечили довіру громадськості до таких суперечливих технологій.

¹² Farwell J. War and Truth. *Defence Strategic Communications*. 2020. Т. 7. С. 133–145. URL: <https://doi.org/10.30966/2018.riga.7.5>. (дата звернення: 31.07.2024).

¹³ Lawrence-Archer A. AI Ethics: A Strategic Communications Challenge. *Defence Strategic Communications*. 2020. Т. 8. С. 189–202. URL: <https://doi.org/10.30966/2018.riga.8.6>. (дата звернення: 31.07.2024).

Джон Вільямс (*John Williams*) у статті «Weaponised Honesty: Communication Strategy and NATO Values»¹⁴ аналізує роль чесності та прозорості у стратегічних комунікаціях, наголошуючи на важливості створення умов для досягнення політичних і стратегічних цілей через комунікаційні стратегії, які будують довіру і легітимізують дії НАТО.

Робота «Strategic Communications: Insights from the commercial sector»¹⁵, за авторством Геррі Осборна (*Gerry Osborne*), досліджує досвід комерційного сектору в стратегічних комунікаціях та його застосування у військовій сфері. Автор пропонує маркетингові стратегії та брендинг адаптовувати для військових комунікацій, підкреслюючи важливість цих підходів для досягнення військових та політичних цілей.

Відтак, роботи Центру охоплюють широкий спектр тем, включаючи дезінформацію, етику штучного інтелекту, термінологічну уніфікацію та практичні інструменти для фахівців. Роботи Центру сприяють глибшому розумінню, як комунікаційні стратегії можуть бути використані для досягнення політичних і військових цілей НАТО, а також для підвищення ефективності комунікаційних зусиль у різних контекстах.

Далі варто більш детально проаналізувати наукові досягнення на ниві досліджень аспектів реалізації ЗГ у системі СК українськими науковцями. Ми розглянули, як вітчизняні дослідники підходять до цієї теми, враховуючи специфіку національного контексту та сучасні виклики, з якими стикається Україна, зокрема у сфері інформаційної безпеки та протидії дезінформації, а також, яку роль цей інформаційно-комунікаційний аспект відіграє в межах безпеки держави.

Прикладні аспекти та теоретичні методи стратегічних комунікацій, частково й зв'язків з громадськістю, у системі безпекового сектору держави досліджували, зокрема: А. Баровська В. Білоус, О. Войтко, Гарькавий, М. Гребенюк, В. Гридчина, Д. Дубов, А. Єрошин, І. Іжутова, А. Ільницька, О. Капштик, В. Кушнір, І.

¹⁴ Williams J. Weaponised honesty: communication strategy and NATO values. *Defence Strategic Communications*. 2017. Т. 2, № 1. С. 203–213. URL: <https://doi.org/10.30966/2018.riga.2.9> (дата звернення: 31.07.2024).

¹⁵ Osborne G. Strategic Communications: Insights from the commercial sector. Riga : NATO Strategic Communications Centre of Excellence, 2017. 61 с. URL: https://stratcomcoe.org/pdfs/?file=/publications/download/StratCom-insights-from-the-commercial-sector_27-04-2017.pdf?zoom=page-fit (дата звернення: 31.07.2024).

Колосовська, Ю. Лапутіна, В. Ліпкан, Г. Почепцов, Г. Миронович, В. Полевий, Т. Сивак, О. Сальнікова, С. Соловійов, Є. Тихомирова, О. Чернобай, О. Меленко, В. Шидлюх, Л. Пелепейченко, Л. Хорішко, М. Чеховська, М. Шклярчук та інші.

Так, Вікторія Кушнір у своїх дослідженнях послідовно аналізує розвиток системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки та оборони України. Її роботи охоплюють широкий спектр питань: від ретроспективного аналізу до конкретних пропозицій щодо вдосконалення правової бази та організації комунікаційних процесів.

У статті «Пропозиції щодо удосконалення правового механізму з питань стратегічних комунікацій у Збройних Силах України»¹⁶ авторка акцентує увагу на необхідності координації між державними та недержавними організаціями, а також із зарубіжними партнерами. Вона підкреслює важливість створення Доктрини зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України для регулювання діяльності у цій сфері. Кушнір пропонує впровадити стандарти НАТО у систему стратегічних комунікацій України, враховуючи національні особливості та досвід.

У 2021 році Кушнір продовжує свої дослідження, зокрема у співавторстві з Іриною Іжутовою, у роботі «Історико-ретроспективний аналіз формування та розвитку системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України»¹⁷. Автори здійснюють глибокий аналіз розвитку стратегічних комунікацій в Україні, зокрема у контексті гібридної війни та інформаційних загроз. Вони звертають увагу на важливість державного механізму стратегічних комунікацій, який дозволяє ефективно протистояти дезінформації та пропаганді.

У дослідженні «Концептуальні засади розроблення керівних документів щодо функціонування системи стратегічних комунікацій: проект стандарту підготовки фахівців за напрямом стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України»¹⁸

¹⁶ Кушнір В. Пропозиції щодо удосконалення правового механізму з питань стратегічних комунікацій у збройних силах України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.10.32> (дата звернення: 01.08.2024).

¹⁷ Кушнір В., Іжутова І. Історико-ретроспективний аналіз формування та розвитку системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України. *Військово-науковий вісник*. 2021. № 35. С. 3–17. URL: <https://doi.org/10.33577/2313-5603.35.2021.3-17> (дата звернення: 01.08.2024).

¹⁸ Кушнір В. Концептуальні засади розроблення керівних документів щодо функціонування системи стратегічних комунікацій: проект стандарту підготовки фахівців за напрямом стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 109. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.109> (дата звернення: 01.08.2024).

В. Кушнір розробляє проект стандарту підготовки фахівців, який включає методи аналізу, прогнозування, управління та ухвалення рішень у сфері СК. Вона пропонує створення єдиного концептуального апарату, який узагальнює основні терміни та визначення.

У статті «Огляд формування та розвитку державного механізму зовнішніх комунікацій в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України»¹⁹ Кушнір розглядає питання зовнішніх комунікацій, включаючи роботу з медіа та неурядовими організаціями. Вона описує специфіку функціонування мобільних прес-груп у зонах бойових дій, що стало особливо важливим під час Антитерористичної операції та Операції Об'єднаних сил.

Нарешті, у роботі «Пропозиції щодо удосконалення керівних документів по організації системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України»²⁰ авторка пропонує конкретні рекомендації щодо покращення організації системи стратегічних комунікацій. Вона наголошує на необхідності вдосконалення правових документів та координації дій суб'єктів комунікацій, що має забезпечити узгодженість із міжнародними стандартами.

Результати досліджень Євгена Гарькавого підкреслюють важливість стратегічних комунікацій як ключового інструменту у зміцненні обороноздатності України та адаптації міжнародних стандартів до національного контексту. У своїй дисертації «Стратегічні комунікації як інструмент досягнення спроможностей Сил оборони України»²¹ Гарькавий наголошує на необхідності інтеграції комунікаційних стратегій на всіх рівнях військового управління для забезпечення координації та ефективності дій Сил безпеки і оборони. А у статті «Організація стратегічних комунікацій відповідно до стандартів НАТО»²² акцентує увагу на необхідності запровадження найкращих міжнародних практик і стандартів у стратегічних

¹⁹ Кушнір В. Огляд формування та розвитку державного механізму зовнішніх комунікацій в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 95. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.2.95> (дата звернення: 01.08.2024).

²⁰ Кушнір В. пропозиції щодо удосконалення керівних документів по організації системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 133. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.133> (дата звернення: 01.08.2024).

²¹ Гарькавий Є. Стратегічні комунікації як інструмент досягнення спроможностей сил оборони України : дис. ... д-ра філософії в галузі політології : 052. Київ, 2021. 222 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U100806> (дата звернення: 01.08.2024).

²² Гарькавий Є. Організація стратегічних комунікацій відповідно до стандартів НАТО. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія політичні науки*. 2023. № 8. С. 60–66. URL: <https://doi.org/10.31558/2617-0248.2023.8.9> (дата звернення: 01.08.2024).

комунікаціях, особливо в умовах війни з росією. Автор підкреслює важливість комунікацій як засобу інформування громадськості, зміцнення довіри до оборонних інституцій та координації з міжнародними партнерами. Також він досліджує²³ концептуальні основи стратегічних комунікацій, зокрема їхнє походження, розвиток і актуальні дискусії, аналізує різні підходи до СК, їхню роль у сучасній політиці, а також вивчає, як вони можуть бути використані для досягнення національних цілей та забезпечення безпеки держави.

Загалом, дослідження Є. Гарькавого висвітлюють ключову роль стратегічних комунікацій у забезпеченні національної безпеки, підвищенні ефективності військових операцій та адаптації до сучасних викликів і загроз.

Якщо вести мову про роль стратегічних комунікацій та інших аспектів інформаційно-комунікаційної діяльності у національній безпеці, то варто звернути увагу на дослідження А. Мойсіяха, А. Вербицької, Т. Дзюби, А. Шуляк, В. Торічного, А. Каляєва та інших.

Антоніна Шуляк у своїх наукових працях зосереджується на дослідженні стратегічних комунікацій, публічної дипломатії та інформаційної безпеки, особливо в контексті російсько-української війни. Вона аналізує як внутрішні, так і зовнішні аспекти комунікаційної діяльності, включаючи механізми взаємодії з медіа, інтернет-комунікаціями, а також роль спецслужб у протидії деструктивним впливам. У своєму дослідженні «Публічна дипломатія та зв'язки з громадськістю як компоненти стратегічних комунікацій ЄС»²⁴ Шуляк підкреслює важливість публічної дипломатії для забезпечення підтримки з боку громадськості та підвищення довіри до інституцій Європейського Союзу. У дослідженні «Публічна дипломатія задля безпеки сталого розвитку»²⁵ вона разом із Наталією Павліхою розглядає глобальні виклики, такі як війни, тероризм та екологічні катастрофи, наголошуючи на необхідності міжнародного співробітництва для забезпечення миру та безпеки. Спільно з Тетяною Словою, Шуляк у праці «Стратегічні комунікації

²³ Гаркавий Є. Концептуальні основи стратегічних зв'язків: як забезпечити військову безпеку України. *European Political and Law Discourse*. 2020. Т. 7, № 1. С. 120–127. URL: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2020/2020-7-1/19.pdf> (дата звернення: 01.08.2024).

²⁴ Стратегічні комунікації ЄС: протидія деструктивним впливам : Колект. монографія / упоряд. Н. Карпук. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 308 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/374373131_Strategichni_komunikacii_ES (дата звернення: 01.08.2024).

²⁵ Павліха Н., Шуляк А. Публічна дипломатія задля безпеки сталого розвитку. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2022. № 2 (13). С. 173–186. URL: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2022-02-173-186> (дата звернення: 07.08.2024).

спецслужб як вектор протидії деструктивним впливам»²⁶ досліджує роль спецслужб у забезпеченні національної безпеки, підкреслюючи важливість протидії інформаційним та гібридним загрозам. Також вона вивчає методи інформаційних операцій, які використовує росія для формування негативного образу України, і підкреслює важливість інформаційної безпеки для протидії таким впливам.²⁷

Вадим Торічний у своїх дослідженнях зосереджується на питаннях інформаційної безпеки, державної інформаційної політики та стратегічних комунікацій. Його праці висвітлюють важливі аспекти інформаційного забезпечення безпеки держави, особливо в умовах розвитку інформаційного суспільства та загроз, пов'язаних з гібридними війнами.

У монографії «Інформаційне забезпечення безпеки держави в умовах інформаційного суспільства: державно-управлінський аспект»²⁸ Торічний досліджує нормативно-правову базу інформаційної безпеки в Україні, аналізує методологічні основи та визначає пріоритетні напрямки реалізації державної політики у цій сфері. Він наголошує на необхідності вдосконалення інформаційного забезпечення для національної безпеки, розробки ефективних механізмів реагування на інформаційні загрози та підвищення інформаційної культури населення.

У статті «Суб'єктно-об'єктна складова механізму державного управління в сфері інформаційної безпеки»²⁹ Торічний разом з іншими дослідниками аналізує механізми державного управління, що стосуються інформаційної безпеки. Він підкреслює необхідність створення єдиної системи управління інформаційними ресурсами держави, яка включає як органи влади, так і приватний сектор. Дослідник також звертає увагу на важливість підготовки спеціалістів з інформаційної безпеки та формування культури інформаційної безпеки в суспільстві. А у дослідженні «Інформаційно-пропагандистський компонент гібридної агресії Російської

²⁶ Шуляк А., Слова Т. Стратегічні комунікації спецслужб як вектор протидії деструктивним впливам. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. № 3 (17). С. 203–215. URL: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-03-203-215> (дата звернення: 01.08.2024).

²⁷ Shuliak A., Konstankevych I., Kunytskyi M. «The Other/Alien» Image in the Russian Federation Strategic Communications During the Russian-Ukrainian Confrontation (2014–2021). *Przegląd Strategiczny*. 2021. № 14. С. 199–214. URL: <https://doi.org/10.14746/ps.2021.1.12> (дата звернення: 01.08.2024).

²⁸ Торічний В. О. Інформаційне забезпечення безпеки держави в умовах інформаційного суспільства: державно-управлінський аспект : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2020. 282 с. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/download/20296/19081> (дата звернення: 02.08.2024).

²⁹ Торічний В. Суб'єктно-об'єктна складова механізму державного управління в сфері інформаційної безпеки. *Virtus*. 2020. № 42. С. 193–196.

Федерації: висновки для розвинених демократичних країн на прикладі України»³⁰ Торічний разом зі співавторами досліджує використання інформаційних і пропагандистських інструментів росією для досягнення політичних цілей. Автори аналізують успіх рф в анексії Криму, підкреслюючи, що інформаційна кампанія була однією з основних складових гібридної війни. Вони досліджують, як країна-агресор використовувала пропаганду для впливу на міжнародну громадську думку і внутрішню аудиторію, створюючи «альтернативну реальність» та мобілізуючи проросійську аудиторію. У статті зазначено, що ефективність інформаційних операцій значною мірою визначила хід російської агресії в Україні.

Анатолій Каляєв у своїх наукових дослідженнях приділяє значну увагу ролі комунікацій у забезпеченні національної безпеки, особливо в межах систем колективної безпеки. У статті «Інституціональні проблеми безпеки та оборони ЄС у контексті розширення співробітництва з Україною»³¹ А. Каляєв разом із Олександром Шаповалом аналізує інституційні проблеми безпеки та оборони в Європейському Союзі, підкреслюючи важливість інтеграції України в європейські безпекові структури. Автори наголошують на необхідності вдосконалення стратегічних комунікацій для забезпечення координації дій між країнами-членами ЄС та партнерами. А у дослідженні «European Realities of Collective Defence: NATO and EU Relationship Issues»³² Каляєв досліджує взаємовідносини між НАТО та ЄС, зокрема питання інформаційної політики та комунікацій у контексті колективної оборони. Він акцентує увагу на важливості інформаційних комунікацій для зміцнення взаємодії між цими організаціями та ефективного реагування на гібридні загрози, зокрема інформаційні атаки, стверджує, що обмін інформацією та координація зусиль у сфері стратегічних комунікацій є критичними для забезпечення стійкості та оперативного реагування на загрози.

На питаннях стратегічних комунікацій, інформаційної безпеки та ролі

³⁰ Information and propaganda component of the russian federation hybrid aggression: conclusions for developed democratic countries on the experience of Ukraine / V. Torichnyi та ін. *Trames. Journal of the Humanities and Social Sciences*. 2021. Т. 25, № 3. С. 355. URL: <https://doi.org/10.3176/tr.2021.3.06> (дата звернення: 02.08.2024).

³¹ Каляєв А., Шаповал О. Інституціональні проблеми безпеки та оборони єс у контексті розширення співробітництва з Україною. *Ефективність державного управління*. 2020. № 64. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217586> (дата звернення: 02.08.2024).

³² Kalyayev A. European realities of collective defence: NATO and EU relationship issues. *Studia nad bezpieczeństwem*. 2020. № 5. С. 197–210. URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/2136054.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

інформаційних технологій у сучасних війнах у своїх наукових дослідженнях зосереджується Олександр Войтко. Він досліджує різні аспекти застосування СК для підтримки державної політики, забезпечення національної безпеки та протидії інформаційним загрозам. Зокрема, у статті «Реалізація державної інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки в умовах конфлікту з Російською Федерацією»³³ автор аналізує важливість координації державних структур в інформаційному просторі для протидії агресивній інформаційній політиці росії. Він акцентує увагу на необхідності створення єдиного інформаційного простору, де кожен елемент буде гармонійно вписуватися в загальну картину стратегічних комунікацій. А у роботах «Обґрунтування реалізації стратегічного нарративу держави»³⁴ та «Особливості проведення аналізу відкритих джерел при розробленні паспорту цільових аудиторій в інтересах реалізації стратегічного нарративу держави»³⁵ О. Войтко, разом із колегами, досліджує концепцію стратегічного нарративу та його важливість у формуванні суспільної думки та підтримці національної ідентичності, а також розглядає методи аналізу відкритих джерел інформації (OSINT) для розробки стратегічних комунікаційних кампаній. Войтко пропонує створення детальних профілів цільових аудиторій для точного налаштування інформаційних повідомлень та підвищення їхньої ефективності. Цікавим з наукової точки зору є його дослідження «Модель розповсюдження інформації при реалізації стратегічного нарративу держави»³⁶, де автор розробляє математичні моделі, що допомагають прогнозувати та аналізувати поширення інформації в суспільстві. Це дозволяє оцінювати ефективність інформаційних кампаній та коригувати стратегії комунікацій для досягнення максимального впливу на цільову аудиторію.

Чимало українських науковців здійснюють у своїх пошуках дослідження щодо

³³ Войтко О. Реалізації державної інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки в умовах конфлікту з Російською Федерацією. *Грааль науки*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.030> (дата звернення: 02.08.2024).

³⁴ Солонніков В. Г., Войтко О. В., Пашенко Т. П. Обґрунтування реалізації стратегічного нарративу держави. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2020. Т. 37, № 1. С. 203–212. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2020-37-1-203-212> (дата звернення: 02.08.2024).

³⁵ Войтко О. Особливості проведення аналізу відкритих джерел при розробленні паспорту цільових аудиторій в інтересах реалізації стратегічного нарративу держави. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2021. Т. 40, № 1. С. 169–174. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2021-40-1-169-174> (дата звернення: 02.08.2024).

³⁶ Войтко О. Модель розповсюдження інформації при реалізації стратегічного нарративу держави. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2021. Т. 41, № 2. С. 47–52. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2021-41-2-47-52> (дата звернення: 02.08.2024).

важливості стратегічних комунікацій та їхніх складових з огляду на традиції національної та міжнародної безпеки.

Так Н. Біндер у праці «Формування дискурсу стратегічної комунікації в контексті співпраці Україна-НАТО в сучасних умовах»³⁷ акцентує на ролі комунікацій у зміцненні національної безпеки України через співпрацю з НАТО. А. Єрошин у дослідженні «The Current Institutional Structure of NATO's Strategic Communications»³⁸ детально аналізує структуру комунікаційних підрозділів Альянсу. О. Сальнікова, В. Кушнір та О. Чернобай у статті «Розбудова системи стратегічних комунікацій: досвід НАТО»³⁹ підкреслюють важливість постійного вдосконалення стратегічних комунікацій у Північноатлантичному альянсі. Л. Хорішко у дослідженні «Досвід реалізації стратегічних комунікацій у діяльності НАТО та ЄС: інституційний аспект»⁴⁰ аналізує роль спеціальних інституцій у підтримці СК та акцентує на важливості створення спеціальних інституцій для координації комунікаційних зусиль. Р. Штонда, Ю. Черниш, Ю. Процюк, І. Мальцева у статті «Стратегічні комунікації, досвід партнерів»⁴¹ досліджують досвід країн-партнерів НАТО, підкреслюючи їхню важливість для підтримки національної безпеки та зміцнення міжнародного співробітництва. А. Баровська у праці «Стратегічні комунікації: досвід НАТО»⁴² окреслює досвід НАТО у сфері стратегічних комунікацій, зокрема їхню роль у забезпеченні інформаційної безпеки та протидії гібридним загрозам.

Ці та низка інших авторів підкреслюють важливість стратегічних комунікацій як ключового інструменту в протидії гібридним загрозам і забезпеченні національної безпеки, наголошують на необхідності інтеграції зусиль у межах міжнародних організацій, таких як НАТО та ЄС, і координації дій для ефективного реагування на сучасні виклики. Особлива увага приділяється зв'язкам з

³⁷ Східна політика Європейського Союзу: здобутки, виклики та перспективи : монографія / ред.: Я. Турчин, Т. Астратович-Лейк, О. Горбач. Львів-Olsztyn : РОМУС-ПОЛІГРАФ, 2021. 230 с.

³⁸ Yeroshyn A. The current institutional structure of NATO's strategic communications. *European Political and Law Discourse*. 2021. Т. 8, № 1. С. 20–26. URL: <https://doi.org/10.46340/eppd.2021.8.1.3> (дата звернення: 02.08.2024).

³⁹ Сальнікова О., Кушнір В., Чернобай О. Розбудова системи стратегічних комунікацій: досвід НАТО. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 21. С. 84. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.21.84> (дата звернення: 02.08.2024).

⁴⁰ Хорішко Л. Досвід реалізації стратегічних комунікацій у діяльності НАТО та ЄС: інституційний аспект. *Регіональні студії*. 2021. № 26. С. 54–58. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.26.11> (дата звернення: 02.08.2024).

⁴¹ Стратегічні комунікації, досвід партнерів забезпеченням / Р. Штонда та ін. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2018. Т. 1, № 31. С. 155–158. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2018-31-1-155-158> (дата звернення: 02.08.2024).

⁴² Баровська А. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 1. С. 147–152.

громадськістю, що відіграють критичну роль у формуванні позитивного іміджу, підвищенні довіри до міжнародних організацій і державних інституцій. Автори одноставно відзначають важливість прозорості, відкритості та ефективного використання сучасних технологій для досягнення комунікаційних цілей. Водночас, кожен із дослідників підкреслює специфічні аспекти та виклики, з якими стикаються стратегічні комунікації в різних контекстах, що створює поле для подальших наукових дискусій та досліджень.

Водночас, саме аспект зв'язків громадськістю в Збройних Силах України та інших складових Сил безпеки і оборони, зокрема їхнього розвитку та становлення, до цього часу залишаються не на стільки дослідженими як окрема складова стратегічних комунікацій. Разом з тим, у країнах-партнерах цьому питанню давно приділяють значну увагу, а провідні держави, що є членами Північноатлантичного альянсу, фактично сформували цілу наукову школу у цій галузі.

У дослідженнях, присвячених проблематиці взаємодії військових структур та медіа, важливе місце посідають праці, що аналізують еволюцію цієї кооперації від кінця ХХ століття до сучасності. Важливим етапом в історії військово-медійних відносин стала операція «Буря в пустелі» (*Operation Desert Storm*)⁴³, про що свідчать праці Артура Гамфріса (*Arthur A. Humphries*) та Кенета Плато (*Kenneth S. Plato*). Гамфріс у своїй роботі «Two Routes to the Wrong Destination: Public Affairs in the South Atlantic War»⁴⁴ акцентує на різних підходах до управління інформацією, що призвело до різних результатів у висвітленні військових дій. Плато в праці «Military-Media Relations: First impressions of Operation Desert Shield»⁴⁵ розглядає перші враження від взаємодії між військовими і медіа під час операції, відзначаючи складнощі та помилки в комунікації.

У 1990-ті роки зростає інтерес до принципів і практики доступу представників медіа до зони бойових дій. Так, Уільям Хаммонд (*William M. Hammond*) у роботі

⁴³ Operation Desert Storm [ushistory.org]. *US History*. URL: <https://www.ushistory.org/us/60a.asp> (date of access: 02.08.2024).

⁴⁴ Humphries A. A. Two Routes to the Wrong Destination: Public Affairs in the South Atlantic War. *Naval War College Review*. 1983. Т. 36, № 3. 7. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol36/iss3/7> (дата звернення: 02.08.2024).

⁴⁵ Plato K. S. Military-Media Relations: First impressions of Operation Desert Shield : DA. Newport, R.I., 1991. 32 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA236365.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

«The Army and Public Affairs: Enduring Principles»⁴⁶ детально розглядає основні принципи ЗГ армії, наголошуючи на важливості забезпечення відкритості та достовірності інформації. Марк Фельман (*Marc D. Felman*) у статті «The Military/Media Clash and the New Principle of War: Media Spin»⁴⁷ аналізує конфлікти між військовими та медіа, зокрема, роль медіа у маніпуляції громадською думкою. Франк Аукофер і Уільям Лоуренс (*Frank Aukofer, William P. Lawrence*) у доповіді «America's team, the odd couple: A report on the relationship between the media and the military»⁴⁸ надають комплексний аналіз еволюції відносин між медіа та військовими в США, зазначаючи зміни в підходах до взаємодії з журналістами.

Важливе місце в дослідженнях займають правила доступу медіа до поля бою, зокрема у статті Паскаля Комбель-Сігеля (*Pascale Combelles-Siegel*) «The Troubled Path to the Pentagon's Rules on Media Access to the Battlefield: Grenada to Today»⁴⁹ розглядається розвиток правил доступу медіа до військових операцій від часів операції в Гренаді до середини 1990-х років. Марі Кондон (*Mary Ellen Condon-Rall*) у праці «Disaster on Green Ramp: The Army's response»⁵⁰ досліджує медіа-висвітлення аварії на військовій базі, а Робін Крум (*Robin K. Crumm*) у статті «Information Warfare: an Air Force Policy for the role of Public Affairs»⁵¹ акцентує увагу на ролі ЗГ в інформаційній війні.

У 2000-х роках з'являються дослідження, які розглядають зв'язки з громадськістю як важливу складову інформаційних операцій. Адріан Крейг (*Adriane Craig*) у праці «The Role of Public Affairs in the Military-Media Relationship»⁵² підкреслює стратегічну роль публічних зв'язків у взаємодії між військовими та медіа.

⁴⁶ Hammond W. M. The army and public affairs: enduring principles. *The US Army War College Quarterly: Parameters*. 1989. Т. 19, № 1. URL: <https://doi.org/10.55540/0031-1723.1525> (дата звернення: 02.08.2024).

⁴⁷ Felman M. D. Military/Media Clash and the New Principle of War: Media Spin. Maxwell Air Force Base, Alabama : Air University Press, 1993. 46 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA266860.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

⁴⁸ Aukofer F. America's team, the odd couple: A report on the relationship between the media and the military. Nashville, TN : Freedom Forum First Amendment Center at Vanderbilt University, 1995. 216 с.

⁴⁹ Combelles-Siegel P. The troubled path to the Pentagon's rules on media access to the battlefield: Grenada to today. [Carlisle Barracks, PA] : Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 1996. 53 с. URL: <https://press.armywarcollege.edu/monographs/213> (дата звернення: 02.08.2024).

⁵⁰ Condon-Rall M. E. Disaster on Green Ramp: The Army's response. Washington, D.C : Center of Military History, 1996. 145 с. URL: https://history.army.mil/html/books/070/70-55/CMH_Pub_70-55.pdf (дата звернення: 02.08.2024).

⁵¹ Crumm R. K. Information warfare an Air Force policy for the role of public affairs / : Research paper. Maxwell Air Force Base, Ala. :, 1996. 53 с. URL: https://media.defense.gov/2017/Dec/28/2001861671/-1/-1/0/T_0037_CRUMM_INFORMATION_WARFARE.PDF (дата звернення: 02.08.2024).

⁵² Craig A. B. The role of public affairs in the military-media relationship / : Master's thesis. Patterson AFB OH, 2000. 273 с. URL: <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/pmt/exhibits/2003/craig.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

Дуглас Порч (*Douglas Porch*) у своєму дослідженні «No Bad Stories»⁵³ аналізує контроль військових над наративом і медіа-висвітленням. Роберт Дейвіс (*Robert Davis*) у статті «The US Army and the Media in the 20th Century»⁵⁴ розглядає взаємодію армії США з медіа, підкреслюючи важливість створення позитивного іміджу військових.

У 2010-х роках акцент зміщується на сучасні проблеми, пов'язані з дезінформацією та соціальними мережами. Меліса Грем (*Melissa W. Graham*) у своїй праці «Government communication in the digital age: Social media's effect on local government public relations»⁵⁵ досліджує вплив соціальних медіа на державні зв'язки з громадськістю. Ксенія Оксамитна (*Kseniya Oksamytna*) у дослідженні «Policy Entrepreneurship by International Bureaucracies: The Evolution of Public Information in UN Peacekeeping»⁵⁶ аналізує роль бюрократичних процесів у розробці процедур поширення публічної інформації у миротворчих операціях ООН. Чейз Спірс (*Chase Spears*) у своєму дослідженні «Evaluating the Professional Status of the US Army Public Affairs Program»⁵⁷ оцінює професійний статус програми ЗГ в армії США.

На початку 2020-х років дослідження акцентують увагу на інтеграції ЗГ з іншими елементами стратегічних комунікацій. Джил Лоуренс (*Jill Lawrence*) у праці «A strategic chorus: integrating Public Affairs and other information enablers»⁵⁸ розглядає питання інтеграції зв'язків з громадськістю до інших комунікаційних інструментів. Канзу Гюлеч (*Cansu Gulec*) у роботі «NATO and Public Diplomacy: Opportunities and Constraints of 21st Century»⁵⁹ аналізує можливості та виклики публічної дипломатії НАТО у 21 столітті.

⁵³ Porch D. No bad stories: The American media-military relationship. *Naval War College Review*. 2002. Т. 55, № 1. 6. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol55/iss1/6> (дата звернення: 02.08.2024).

⁵⁴ Davis R. T. The US Army and the media in the 20th century. Fort Leavenworth, Kan : Combat Studies Institute Press, US Army Combined Arms Center, 2009. 127 с. URL: https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/CSI/CSIPubs/OP31_USArmyAndMedia.pdf (дата звернення: 02.08.2024).

⁵⁵ Graham M. W. Government communication in the digital age: Social media's effect on local government public relations. *Public Relations Inquiry*. 2014. Т. 3, № 3. С. 361–376. URL: <https://doi.org/10.1177/2046147x14545371> (дата звернення: 02.08.2024).

⁵⁶ Oksamytna K. Policy Entrepreneurship by International Bureaucracies: The Evolution of Public Information in UN Peacekeeping. *International Peacekeeping*. 2017. Т. 25, № 1. С. 79–104. URL: <https://doi.org/10.1080/13533312.2017.1395286> (дата звернення: 02.08.2024).

⁵⁷ Spears C. Evaluating the Professional Status of the US Army Public Affairs Program : Thesis for: Master of Military Science. Fort Leavenworth, Kansas, 2019. 155 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1110163.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

⁵⁸ Lawrence J. A strategic chorus: integrating Public Affairs and other information enablers : Service paper. 2021. 13 с. URL: <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/23/192/Lawrence.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

⁵⁹ Güleç C. NATO and Public Diplomacy: Opportunities and Constraints of 21st Century. *PERCEPTIONS: Journal of International Affairs*. 2021. Т. 26, № 1. С. 100–120. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1905361> (дата звернення: 02.08.2024).

Водночас, українська наука не може похизуватись такою кількістю фундаментальних досліджень саме у галузі реалізації зв'язків з громадськістю.

У дослідженні Володимира Данилова «Особливості формування іміджу Збройних Сил України»⁶⁰ аналізуються основні чинники, що впливають на створення позитивного образу української армії. Автор наголошує на важливості інтеграції цілісної інформаційної стратегії для досягнення високого рівня довіри до ЗСУ серед населення. Праця «Зв'язки з громадськістю як механізм зворотного зв'язку в системі влади та управління»⁶¹ Тетяни Устименко підкреслює важливість ефективної комунікації між владою та суспільством, що є критично важливим під час кризових ситуацій, таких як воєнний стан.

Олександр Куценко у своїй кваліфікаційній роботі «Зв'язки з громадськістю органів державної влади під час воєнного стану» дослідив особливості комунікаційних стратегій під час воєнних конфліктів. Його дослідження доповнюється аналізом Галини Миронович «Інституціональне забезпечення зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України»⁶², де розглядаються організаційні аспекти забезпечення комунікацій у військовій сфері.

Праця Вікторії Гридчини «Порівняльний аналіз системи зв'язків з громадськістю Збройних Сил України та НАТО»⁶³ аналізує відмінності та спільні риси українських і натівських підходів до зв'язків з громадськістю. Робота «Комунікативна політика НАТО: базові теоретико-практичні засади»⁶⁴ Захара Братини також надає огляд основних принципів комунікаційної політики НАТО, що може бути корисним для адаптації в Україні.

Інші дослідження зосереджуються на медійному впливі та протидії дезінформації. Праця Лариси Богуш «Роль засобів масової інформації у висвітленні

⁶⁰ Данилов В. Особливості формування іміджу Збройних Сил України. *Політичний менеджмент*. 2009. № 5. С. 88–95. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/danylov_osoblyvosti.pdf (дата звернення: 02.08.2024).

⁶¹ Устименко Т. Зв'язки з громадськістю як механізм зворотного зв'язку в системі влади та управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 143–148. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.18.143> (дата звернення: 02.08.2024).

⁶² Миронович Г. Інституціональне забезпечення зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. *Social Studies: Theory and Practice*. 2022. № 12. С. 145–162. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1757449> (дата звернення: 02.08.2024).

⁶³ Гридчина В. Порівняльний аналіз системи зв'язків з громадськістю Збройних Сил України та НАТО. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Т. 3, № 1. С. 249–256. URL: <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2022.1-3/40> (дата звернення: 02.08.2024).

⁶⁴ Братина З. Комунікативна політика НАТО: базові теоретико-практичні засади. *Politology bulletin*. 2023. № 91. С. 252–270. URL: <https://doi.org/10.17721/2415-881x.2023.91.252-270> (дата звернення: 02.08.2024).

збройних конфліктів у світі: теоретичний підхід»⁶⁵ розглядає роль медіа у формуванні громадської думки, зокрема в контексті воєнних конфліктів. Дослідження Олексія Чубука «Медійники на російсько-українській війні. Вміст і місце журналістики в нових умовах діяльності» частково розкриває вплив представників медіа на інформаційне поле під час бойових дій.

Дослідження «Пропозиції щодо розвитку державного механізму внутрішніх комунікацій в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України»⁶⁶ вже неодноразово згаданої вище Вікторії Кушнір пропонує конкретні заходи для вдосконалення комунікаційних процесів у військових структурах. Вячеслав Семененко, Андрій Іващенко та Віктор Шидлюх у роботі «Організація внутрішніх комунікацій у штабах і підрозділах Збройних Сил України під час виконання завдань в районі операції Об'єднаних сил»⁶⁷ підкреслюють важливість організації внутрішніх комунікацій у складних умовах ведення бойових дій.

Дослідження «Роль та значення функцій зв'язків із громадськістю у системі публічного управління»⁶⁸ Марії Зяйлик та «Сутність взаємодії з громадськістю у системі публічного управління»⁶⁹ Романа Буковського акцентують увагу на важливості зв'язків із громадськістю в управлінських процесах.

Незначна частина наукових досліджень у цій галузі зосереджена на становленні та розвитку пресслужб та інформаційних структур ЗСУ в контексті їхнього значення для національної безпеки та інформаційної політики. Роман Поронюк та Ольга Гапеева у своїй праці «Зародження та становлення інформаційно-медійних структур Збройних сил України в 1991–2014 роках»⁷⁰ розглядають процес формування

⁶⁵ Богуш Л. Роль засобів масової інформації у висвітленні збройних конфліктів у світі: теоретичний підхід. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2021. Т. 3, № 4. С. 291–295. URL: <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2021.4-3/48> (дата звернення: 02.08.2024).

⁶⁶ Кушнір В. Пропозиції щодо розвитку державного механізму внутрішніх комунікацій в міністерстві оборони України та збройних силах України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.34> (дата звернення: 02.08.2024).

⁶⁷ Семененко В. М., Іващенко А. М., Шидлюх В. В. Організація внутрішніх комунікацій у штабах і підрозділах Збройних Сил України під час виконання завдань в районі операції Об'єднаних сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняховського*. 2020. С. 6–12. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-0/6-12> (дата звернення: 02.08.2024).

⁶⁸ Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування : Колект. Монографія / ред. К. Кирич. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2020. 268 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32378> (дата звернення: 02.08.2024).

⁶⁹ Буковський Р. Сутність взаємодії з громадськістю у системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 107. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.107> (дата звернення: 02.08.2024).

⁷⁰ Поронюк Р., Гапеева О. Зародження та становлення інформаційно-медійних структур Збройних сил України в 1991–2014 роках. *Новітня доба*. 2022. Т. 10. С. 213–223. URL: <https://doi.org/10.33402/nd.2022-10-213-223> (дата звернення: 02.08.2024).

пресслужб Міністерства оборони та різних видів військ, а також їхній внесок у національну безпеку та інформаційну боротьбу. Вони акцентують на важливості збереження кваліфікованих військових журналістів та адаптації інформаційних структур до сучасних вимог.

Інші дослідники, такі як Сергій Сегеда ⁷¹, детально аналізують українську військову пресу як важливий інструмент національного військового будівництва. Він розглядає трансформацію військових видань, що відбувалася протягом 1991–2010 років, і підкреслює важливість адаптації військової преси до нових реалій.

Можна зробити висновок, що рівень дослідженості питань зв'язків з громадськістю як складової стратегічних комунікацій у Збройних Силах України залишається на початковому етапі, особливо у порівнянні з історичним досвідом країн НАТО. Іноземні науковці детально досліджували роль ЗГ у воєнних конфліктах, висвітлюючи важливість ефективної комунікації між військовими та медіа, а також вплив цієї галузі на громадську думку, моральний дух військовослужбовців та населення. Вони також аналізували питання інформаційної безпеки, протидії дезінформації та впливу соціальних медіа на сучасні військові операції, що є надзвичайно актуальним для України в умовах гібридної війни з росією. Попри це, в Україні існує потреба у поглибленому вивченні адаптації західних моделей стратегічних комунікацій до специфічних умов національного контексту, включаючи історичний розвиток та культурні особливості. Потребують додаткового дослідження питання ефективності зв'язків з громадськістю в ЗС України під час військових операцій, а також розробка стратегій, що враховують історичний досвід воєнних конфліктів, управління інформаційними потоками та забезпечення інформаційної безпеки. Особлива увага має бути приділена вивченню етичних аспектів взаємодії військової організації та медіа, зокрема в контексті дотримання балансу між свободою слова та національною безпекою.

Джерельна база дисертаційного дослідження є комплексною і багатогранною, охоплюючи широкий спектр літератури, нормативно-правових актів, офіційних

⁷¹ Сегеда С. Засоби масової комунікації у зоні бойових дій: історичний досвід і сучасність. *Воєнно-історичний вісник*. 2020. Т. 31, № 1. С. 5–19. URL: <https://doi.org/10.33099/2707-1383-2019-31-1-5-19> (дата звернення: 02.08.2024).

документів, повідомлень засобів масової інформації, дописів у соціальних мережах, а також архівних матеріалів. Така різноманітність джерел дозволяє всебічно аналізувати питання стратегічних комунікацій у контексті діяльності Збройних Сил України, а також досвіду армій провідних країн світу, насамперед членів Північноатлантичного альянсу.

Нормативно-правові акти та офіційні документи є ключовими джерелами інформації, що регулюють діяльність у сфері стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю як складової інформаційної безпеки. Про комплексний підхід до їхнього вивчення говорить обсяг законів, підзаконних правових актів, керівних документів Міністерства оборони України, Генерального штабу ЗС України, це зокрема галузеві концепції, доктрини, настанови тощо.

Задля якісного порівняльного аналізу вирішальну роль у дослідженні відіграють документи, що регламентують реалізацію зв'язків з громадськістю у єдиній системі стратегічних комунікацій в НАТО, а також у збройних силах армій країн-членів Альянсу.

Надають важливу інформацію про сучасні тенденції та проблеми у сфері стратегічних комунікацій, а також безпосередньо ЗГ, *огляди та аналітичні звіти*, підготовлені провідними дослідницькими установами та аналітичними центрами, зокрема RAND Corporation та NATO Strategic Communications Centre of Excellence.

Важливою складовою джерельної бази дослідження є *архівні документи*, які проливають світло на історичну ретроспективу комунікаційних процесів у військовому середовищі, наштовхують на нові відкриття при вивченні інформаційної складової під час збройних конфліктів другої половини XX століття – початку XXI століття. З огляду на це, важливими інформаційними ресурсами стали електронні архіви НАТО (*NATO Archives Online*), Бібліотека конгресу США (*Library of Congress*), архівна база Центрального розвідувального управління США (*Freedom of Information Act Electronic Reading Room*) та архіви Сухопутних військ ЗС США (*U.S. Army Heritage and Education Center*).

Наприклад, звіт Військового комітету НАТО щодо навчань «МС 0094-MILDEC» (1961 р.)⁷² або військові рішення «МС 94/2» (1970 р.)⁷³ надають глибоке розуміння військових рішень та стратегії НАТО в різні історичні періоди. Також важливим джерелом є заяви Північноатлантичної ради щодо криз, наприклад, ситуація в Косово у 1998 та 1999 роках. Архіви Бібліотеки Конгресу США, зокрема документи з В'єтнамської війни та операції «Повернення додому» (*Homcoming*), відображають американську практику управління зв'язками з громадськістю під час військових операцій. Ці документи є основою для вивчення змін в організації ЗГ та їхнього впливу на стратегічні комунікації.

В ході роботи над дослідженням використані численні *повідомлення ЗМІ*, які є важливими джерелами інформації для аналізу ефективності публічних комунікацій і реакції суспільства на різні події. У дослідженні використовуються як українські, так і міжнародні новинні ресурси, які надають різнопланову інформацію про події, пов'язані з воєнними конфліктами, інформаційними кампаніями та взаємодією державних структур із громадськістю. Аналітика таких вітчизняних новинних видань, як «АрміяInform», «Інтерфакс-Україна», «Укрінформ», «Дзеркало тижня», офіційного вебсайту Міністерства оборони України (www.mil.gov.ua) тощо використовується для оцінки інформаційної політики та стратегії Збройних Сил України. Якісну фахову оцінку інформаційно-комунікаційній діяльності ЗС України та важливим процесам, що лежать у їхній площині, наводить ресурс «detector.media». Ці джерела допомагають зрозуміти, як військові взаємодіють з журналістами та громадськістю в умовах сучасних збройних конфліктів. Важливими є, зокрема, публікації українських військових кореспондентів і новинних агентств, що висвітлюють події на фронті та роль пресслужб Збройних Сил України.

Окрім того, використана інформація з офіційних веб-сторінок НАТО (www.nato.int), ООН (www.un.org), ОБСЄ (www.osce.org), Міністерства оборони

⁷² MC 0094-MILDEC a report by the Military Committee on NATO exercises. 9 лют. 1961 р. *NATO Archives Online*. Military Committee Series. Filename: MC_0094_MILDEC_ENG_PDP.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 3.1 MiB. Uploaded: September 11, 2017 3:13 PM. Text. URL: <https://archives.nato.int/a-report-by-the-military-committee-on-nato-exercises> (дата звернення: 26.08.2023).

⁷³ Military decision on MC 94/2 – NATO exercises. 23 квіт. 1970 р. *NATO Archives Online*. Private Office of the Secretary General. Filename: PO_70_205_ENG_NHQL611045.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 64.8 KiB. Uploaded: April 15, 2024 8:00 PM. Text. URL: <https://archives.nato.int/military-decision-on-mc-94-2-nato-exercises> (дата звернення: 06.06.2024).

США (www.esd.whs.mil), Командування Сухопутних військ ЗС США (www.army.mil, armypubs.army.mil) тощо.

Окрема *енциклопедична інформація* отримана з електронної енциклопедії «Britannica» (www.britannica.com).

Важливим джерелом для дослідження стали й *соціальні мережі*, зокрема Facebook, яка впродовж останніх десятиліть стала насиченим джерелом інформації, офіційних новин та майданчиком фахових обговорень. Аналіз матеріалів з соціальних мереж, де розміщуються офіційні заяви, коментарі та аналітика від офіційних представників, а також користувачів, дозволяє оцінити вплив цифрових платформ на суспільну думку та ефективність комунікаційних стратегій у кризових ситуаціях.

Використовуються *відеоматеріали*, зокрема репортажі та інтерв'ю з відеохостингу YouTube, які доповнюють текстову інформацію та дозволяють візуалізувати події, аналізувати невербальну комунікацію та інші аспекти, що важко передати через текст.

Таким чином, джерельна база даного дослідження є досить різноманітною та охоплює широкий спектр джерел, що дозволяє комплексно досліджувати тему реалізації зв'язків з громадськістю у контексті стратегічних комунікацій як у Збройних силах України, так і за їх межами. Кожна група джерел робить свій внесок у розуміння різних аспектів цієї складної тематики, забезпечуючи широкий погляд на досліджуване питання.

1.2. Методологія та понятійно-категоріальний апарат дослідження.

З метою глибшого усвідомлення методів дослідження, якими автор планував послуговуватись, та конкретизації розуміння сучасних тенденцій, у методології історичних досліджень було вивчено наукові публікації з цього питання. Це надало можливість твердо спиратися на комбінацію методів і принципів історичного пізнання, окреслення специфіки використання яких пропонуємо нижче.

Під філософським поняттям «*методика дослідження*» автор розглядає систему правил використання методів, прийомів та способів для проведення будь-якого

дослідження. З метою досягнення окресленої у дисертаційній роботі мети та вирішення поставлених завдань була використана наступна теоретико-методологічна база.

Специфіка методології нашого дослідження полягає у тому, що окремі складові перебувають на пересіченні історії та інших галузей наук – політології, державного управління, військової справи. Тому закономірним є використання загальнонаукових методів дедукції та індукції, аналізу та синтезу, історичного та логічного, узагальнення. В першу чергу, ними послуговувались при формулюванні обов'язкових атрибутів дисертації – актуальності, об'єкта і предмета, мети і завдань, наукової новизни дослідження, теоретичних положень, висновків і рекомендацій.

Цивілізаційний підхід до аналізу та пояснення перебігу інтеграційних процесів країн-членів НАТО у питанні стратегічних комунікацій загалом, та зв'язків з громадськістю зокрема, дозволив розширити бачення суті проблеми, досягнути її багатогранність, комплексно підійти до формулювання завдань дослідження.

Проблемно-хронологічний метод пізнання слугував для визначення структури і принципів побудови дисертації та її окремих розділів. З цією ж метою нами було використано *метод реконструкції та історико-системний метод*. Історичні події з урахуванням виявлених у них загального та особливого, кількісних і якісних змін були об'єднані в глави і розділи у часовій послідовності, за загальною смисловою тематикою і проблематикою. Зазначені методи особливо були корисними для побудови тої частини дослідження, в якій викладаються матеріали, що розкривають еволюцію зв'язків з громадськістю в історичному контексті та характеризують стан справ на сучасному етапі; вони були направлені на вивчення об'єктів і явищ минулого як цілісних історичних систем (*Розділ 2. Ретроспектива зв'язків з громадськістю в системі стратегічних комунікацій у військовій сфері*).

Критичний аналіз джерел дав можливість провести увесь комплекс робіт, пов'язаних із пошуком, виявленням, відбором інформаційних матеріалів, їхнім аналізом, встановленням інформаційної цінності та достовірності. Це сприяло інтерпретації літератури та джерел за темою дослідження та дотичних до неї для об'єктивного й неупередженого підходу у розкритті наукового завдання. Для

систематизації публікацій та поглибленого вивчення наукового завдання ми також послуговувались *методам контент-аналізу та івент-аналізу*.

В процесі початкового ознайомлення з матеріалами досліджуваного питання ми скористались *методом розслідування*, який сприяв повному та всебічному охопленні існуючих знань як, загалом, про стратегічні комунікації, так і, зокрема, про сферу зв'язків з громадськістю.

Принцип науковості у нашій роботі дозволив, перш за все, чітко визначити мету і завдання аналізу, застосувати наукові методики й організацію аналітичного дослідження.

Незаангажовано аналізувати інформацію, встановлювати ступінь її тенденційності, інтерпретувати матеріал за темою нам дала змогу *наукова об'єктивність*. Дотримуючись принципу об'єктивності, нами опрацьовано максимум доступних різновидових військово-історичних джерел, всебічно проаналізовано та виважено їх оцінено, зроблено наукові висновки. Водночас, інформаційні матеріали автор пропускає через свою свідомість, тому вони стають його власним поглядом. Бажаючи уникнути викривлень та упущень, ми намагались спрямувати власні висновки на шлях зменшення суб'єктивності та збільшення відносної об'єктивності.

Оскільки зв'язки з громадськістю є елементом стратегічних комунікацій, в умовах інформаційного суспільства вони стають значущою управлінською функцією, а в структурі збройних сил - ще й є сполучною ланкою між армією та цивільним суспільством, тому використання *багатофакторності й всебічності* дали можливість визначити вплив різних аспектів на їхню появу та розвиток, окреслити основні виклики та надати конструктивні пропозиції.

Принцип історизму в ході дослідження, насамперед, проявився у визначенні та поясненні подій з точки зору їхніх витоків та умовних етапів, розкритті причинно-наслідкового характеру фактів та явищ. Цей принцип застосовувався для викладення матеріалу за проблемно-тематичним та хронологічним спрямуванням, а також для розгляду внутрішніх та зовнішніх обставин, об'єктивних і суб'єктивних чинників, щоб визначити взаємозв'язок явищ і подій, які впливали на формування системи

зв'язків з громадськістю як у країнах-членах Північноатлантичного альянсу, так і в Україні.

Визначенню місця зв'язків з громадськістю в системі стратегічних комунікацій, а їх у структурі збройних сил, сприяв *функціональний метод*.

Метод порівняння був використаний для пошуку і виявлення схожості/розбіжності у поглядах країн-членів НАТО та України на організацію зв'язків з громадськістю як процесу, історичний шляху становлення та правове підґрунтя діяльності відповідальних за цей напрямок органів. Цей метод дозволив встановити логічні закономірності питання, що досліджувалось та здійснити пошук переваг та вразливостей, які можуть виявлятися під впливом різних факторів життєдіяльності ЗС як у мирний час, так і під час виконання бойових місій (війни). Особливо він став корисним при викладенні узагальнень у *Розділі 3. Досвід реалізації зв'язків з громадськістю в арміях країн-членів НАТО*.

Аналітико-практичні прийоми були залучені з метою формування рекомендацій щодо подальших розвідок досліджуваного та похідних питань, формулювання напрямів покращення функціонування апарату зв'язків з громадськістю в ЗСУ (*п.п. 2 розділу 3. Пропозиції щодо вдосконалення реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України з врахуванням досвіду країн НАТО*).

Метод термінологізації дозволив визначити понятійний апарат дисертації, порівняти визначення, які використовуються в країнах НАТО та Україні. На цьому питанні пропонуємо зупинитись докладніше.

Для якісного та фахового проведення дослідження необхідно чітко визначити, що розуміється під ключовими його поняттями – «*стратегічні комунікації*» та «*зв'язки з громадськістю*». Для цього автор звертається до чинних керівних документів у зазначеній галузі як у Збройних Силах України, так й у НАТО.

Доктрина зі стратегічних комунікацій ЗС України ⁷⁴ визначає «*стратегічні комунікації*» як скоординоване і належне використання комунікативних

1. ⁷⁴ Доктрина зі стратегічних комунікацій ЗС України: Доктрина від 12.10.2020 р. № ВКП 10-00(49).01. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wpcontent/uploads/2022/04/ВКП-10-0049.01-Доктрина-зі-стратегічних-комунікацій.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).

можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, інших суб'єктів інформаційної діяльності з метою виконання заходів, спрямованих на просування цілей держави.

Водночас, поняття «*стратегічні комунікації у ЗС України*» цей документ описує як об'єднання комунікативних спроможностей та військової діяльності з метою формування інформаційного середовища для розуміння, підтримки українським суспільством та міжнародною спільнотою діяльності ЗС України, створення сприятливих умов для виконання ними завдань за призначенням.

Союзна спільна доктрина НАТО щодо стратегічних комунікацій (*Allied Joint Doctrine for Strategic Communications*)⁷⁵ окреслює «*стратегічні комунікації*» як функцію командного складу, яка відповідальна за розуміння інформаційного середовища серед усіх цільових аудиторій та, на підставі цього, використання всіх засобів комунікації – дії, зображення та слова – для відповідного інформування та впливу на ставлення і поведінку аудиторій через підхід, заснований на наративі, з метою досягнення бажаного кінцевого результату.

У військовому контексті НАТО, цей же документ визначає *СК* як інтеграцію комунікаційних можливостей та інформаційних функцій штабу з іншими військовими діями, яка спрямована на розуміння та формування інформаційного середовища на підтримку стратегічних цілей і завдань НАТО.

Водночас, Політика Північноатлантичного альянсу зі стратегічних комунікацій (*NATO Strategic Communications Policy*)⁷⁶ дає визначенню *СК НАТО* наступного змісту: узгоджене та відповідне використання комунікаційної діяльності та можливостей НАТО – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків з громадськістю, інформаційних операцій та психологічних операцій, якщо це доцільно – на підтримку політики, операцій та діяльності Альянсу з метою досягнення цілей НАТО.

⁷⁵ NATO Standard AJP-10. Edition A, Version 1. Allied Joint Doctrine for Strategic Communications. Чинний від 2023-03-13. Вид. офіц. Brussels : NATO Standardization Office, 2023. 119 с. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-strategic-communications-ajp-10> (дата звернення: 10.08.2023).

⁷⁶ SG(2009)0794. NATO Strategic Communications Policy. На заміну NATO Policy on Strategic Communications, 16 September 1990 ; чинний від 2009-09-14. Вид. офіц. Brussels, 2009. 7 с. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf> (дата звернення: 09.08.2023).

Як бачимо, документ визначає ЗГ однією з можливостей Альянсу, що сприяє досягненню його цілей. Разом з тим, що він окреслює два досить споріднені поняття – *«зв'язки з громадськістю»* та *«військові зв'язки з громадськістю»*. Вважаємо, що тут варто внести певне розуміння розбіжностей у цих дефініціях.

Зв'язки з громадськістю (цивільні) – цивільна взаємодія НАТО через засоби масової інформації для інформування громадськості про політику, операції та діяльність Альянсу в своєчасній, точній, відповідальній та проактивній манері.

Військові зв'язки з громадськістю відповідальні за просування військових цілей і завдань НАТО серед аудиторії з метою підвищення обізнаності та розуміння військових аспектів Альянсу. Це включає планування та проведення взаємодії зі ЗМІ, внутрішніх комунікацій та взаємодії з громадами.

Саме так визначає ці поняття зазначена вище Політика НАТО зі стратегічних комунікацій. Натомість, Доктрина зі стратегічних комунікацій ЗС України має у своєму понятійному апараті визначення *зв'язки з громадськістю у Збройних Силах України* (військові зв'язки з громадськістю), які є інформаційно-комунікаційною діяльністю, спрямованою на систематичне просування цілей та пріоритетів Збройних Сил України, збільшення рівня довіри в суспільстві, забезпечення відкритості та прозорості їхньої діяльності, створення та підтримання позитивного іміджу ЗС України.

Відтак, враховуючи помітну схожість української та натівської дефініцій, які перегукуються як назвами, так і змістом, автор пропонує під час дослідження використовувати поняття *«зв'язки з громадськістю»*, яке окреслюватиме всі заходи щодо реалізації цього напрямку саме у військовій сфері.

Окрім того, для проведення чітких хронологічних меж автор пропонує здійснити періодизацію еволюції зв'язків з громадськістю у військовій сфері, що включає кілька ключових етапів.

На початковому етапі, до 1900 року, взаємодія військових з громадськістю обмежувалася пропагандою та інформаційними бюлетенями, спрямованими на

формування громадської думки та підтримки військових дій.⁷⁷ На початку XX століття, під час Першої та Другої світових воєн, з розвитком масових комунікацій, почалося систематичне використання засобів масової інформації для військових цілей, що призвело до виникнення перших офіційних служб зв'язків з громадськістю у військових структурах.⁷⁸

Після закінчення Другої світової війни та в контексті холодної війни значення зв'язків з громадськістю значно зросло. У цей період розвивалися нові методи та стратегії комунікації, спрямовані на інформування громадськості про військові події та операції, що супроводжувалося встановленням професійних стандартів у цій сфері.

Після закінчення холодної війни з'явилися нові виклики в сфері інформаційних війн, що привело до офіційного визнання та інституалізації зв'язків з громадськістю у збройних силах багатьох країн у період з 1991 до 2001 року. Цей етап характеризувався встановленням чітких рамок та стандартів діяльності служб зв'язків з громадськістю.

З початку XXI століття використання новітніх технологій та соціальних мереж стало невід'ємною частиною комунікації з громадськістю. Зв'язки з громадськістю на сучасному етапі є ключовим елементом стратегічних комунікацій, що забезпечують інформування громадськості та підтримку військових операцій.

Ця еволюція відображає, як змінювалися методи та стратегії комунікації в різні історичні періоди, від ранніх форм пропаганди до сучасних підходів, що використовують новітні технології для досягнення стратегічних цілей.

З огляду на це автор пропонує окреслити історичний розвиток за наступними періодами (додаток Б):

- ✓ Початковий: до 1990 року;
- ✓ Формування: 1900 – 1945 роки;
- ✓ Розвиток: 1945 – 1991 роки;
- ✓ Інституалізація: 1991 – 2001 роки;

⁷⁷ Young P. R. The media and the military: From the Crimea to Desert Strike / ред. J. Peter. New York : St. Martin's Press, 1997. 391 с. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08821127.2000.10739245> (дата звернення: 20.08.2023).

⁷⁸ Hammond W. M. The Army and Public Affairs: enduring principles. *The US Army War College Quarterly: Parameters*. 1989. Т. 19, № 1. URL: <https://doi.org/10.55540/0031-1723.1525> (дата звернення: 08.08.2024).

✓ Сучасний: 2001 – теперішній час.

Водночас, потребує визначення ключових періодів появи та функціонування й Вітчизняна система зв'язків з громадськістю, яка, в силу своєї автентичності по відношенню до армій країн НАТО, має свою власну історію.

Адже, після здобуття нашою державною незалежності у 1991 році Збройні Сили України почали формувати власну систему зв'язків з громадськістю, орієнтуючись на встановлення базових структур та початкових комунікацій. На початку 2000-х років відбулося активне становлення цієї системи, створення більш професійних підрозділів та впровадження сучасних методів комунікації. Після початку російської агресії в 2014 році, система зв'язків з громадськістю зазнала суттєвих змін, адаптуючи свої стратегії до умов гібридної війни та частково підходів іноземних держав. З початком повномасштабного вторгнення росії до України у 2022 році ЗГ стали невід'ємною частиною стратегічних комунікацій, з акцентом на використання новітніх технологій та соціальних мереж для інформування громадськості та координації з міжнародними партнерами.

Ця періодизація дозволяє чітко простежити еволюцію системи зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, демонструючи основні етапи та ключові зміни у підходах до комунікації з громадськістю (додаток В).

Висновки до розділу 1.

Застосовані наукові методи та принципи дають можливість повно, критично та об'єктивно проаналізувати, згрупувати та вичленити необхідну для остаточних і логічних висновків інформацію, спрямували науковий пошук до реалізації поставленої мети.

Аналіз історіографії зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій збройних сил країн НАТО та України показав важливість міжнародних стандартів та національного контексту. Дослідження іноземних та українських науковців надають всебічний огляд розвитку та практик зв'язків з громадськістю, підкреслюючи значення координації комунікаційних зусиль та необхідність уніфікації підходів для ефективного впливу на аудиторії.

Джерельна база дослідження, яка включає нормативно-правові акти, офіційні документи, архівні матеріали, повідомлення ЗМІ та соціальні мережі, дозволила всебічно аналізувати питання стратегічних комунікацій у ЗСУ та досвід армій країн НАТО. Це забезпечить комплексний підхід до вивчення обраної тематики та сприятиме визначенню основних викликів і можливостей для покращення комунікаційних процесів у військовій сфері.

Методологія дослідження, що, зокрема, включає загальнонаукові методи, проблемно-хронологічний підхід, критичний аналіз джерел, контент-аналіз та івент-аналіз, забезпечила системний підхід до аналізу еволюції та сучасного стану зв'язків з громадськістю. Застосування принципів науковості, об'єктивності, історизму, багатфакторності та всебічності дозволить провести дослідження на високому науковому рівні.

Понятійний апарат та авторська періодизація, розроблені в дослідженні, забезпечують чітке структурування матеріалу та дозволяють простежити еволюцію зв'язків з громадськістю у військовій сфері. Це сприятиме подальшому дослідженню, дозволяючи краще зрозуміти історичний розвиток та сучасні тенденції у цій галузі, а також визначити напрями для вдосконалення стратегічних комунікацій у Збройних Силах України.

РОЗДІЛ 2

РЕТРОСПЕКТИВА ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ

2.1. Аналіз історичного контексту зв'язків з громадськістю у військовому середовищі (від завершення Другої світової війни до 80-х років XX ст. включно).

Уважне вивчення історії відносин між військом, як державною інституцією, та суспільством свідчить про те, що у розвитку взаємодії між ними існували як критичні моменти, так і суттєві зрушення, котрі дали свій поштовх до формування єдиної комплексної системи зв'язків з громадськістю. Варто вдатись до вивчення реальних прикладів, які проілюструють повороти та зміни у відносинах між військовими та громадськістю в країнах-членах НАТО. Досить показовою ця проблематика є у фокусі взаємодії саме зі ЗМІ. Промовистим історичним періодом, на наш погляд, є проміжок часу від завершення Другої світової війни і до сьогодення. До прикладу, висадку в Нормандію 6 червня 1944 року супроводжували менше 30 представників медіа. Натомість, понад 500 журналістів з'явилися протягом кількох годин, щоб висвітлити бойові операції в Гренаді 1983 року та у Панамі в 1989 році. На початку операції «Буря в пустелі» 1991 року в районах бойових дій та поблизу них було понад 1600 репортерів та допоміжного персоналу. Репортери вели пряму трансляцію на радіо на телебаченні з висадки десанту, що поклав початок Операції «Відновлення Надії» в Сомалі 1992 року, а також завершення операції ООН «Об'єднаний Щит» 1995 році. Понад 1700 представників ЗМІ висвітлювали початкову фазу миротворчих операцій у зоні відповідальності США у Боснії в 1996 році⁷⁹. Це говорить про те, що роль та участь журналістів у висвітленні перебігу воєн та військових операцій невинно зростає у геометричній прогресії.

Фактично світ вступив в епоху економічних, смислових та інформаційних воєн. Це, своєю чергою, вчасно зрозуміли військові та політики Заходу.

⁷⁹ Venable B. The Army and the Media by Major Barry. Military Review. 2002. Volume LXXXII — January-February 2002 No. 1. С. 66. URL: <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/pmt/exhibits/499/venable.pdf> (дата звернення: 16.05.2023).

Насамперед Уряд США, який вже від завершення Другої світової війни шукав правильний баланс комунікації із громадськістю задля вирішення основних державних завдань.⁸⁰

Уперше цей висновок було підтверджено ще під час війни у В'єтнамі 1964-1975 років. Саме тоді, через недооцінку інформаційно-технологічного забезпечення дій військ, ролі громадської думки у збройних конфліктах, Збройні сили США зазнали поразки. В'єтнам залишив як ЗМІ, так і американським військовим взаємну довговічну та гірку спадщину недовіри та скептицизму, яка, з часом хоч і зазнала певного пом'якшення, все ще має свої наслідки й сьогодні. Зокрема, мали місце значні дебати стосовно того, що саме сталося у В'єтнамі, що викликало таку ворожнечу між пресою та військовими. Дехто стверджував, що справжня проблема полягала у відсутності військової перемоги.⁸¹ Хоча в цьому твердженні може бути частка правди, інші чинники також могли відіграти значну роль у розвитку стосунків між пресою та військовими. Особливо різнилися погляди на ролі у висвітленні новин та у межі доступу преси до подій в зоні бойових дій.⁸²

Зазначимо, що на початку конфлікту у В'єтнамі висвітлення новин помітно відрізнялося від роботи медіа під час будь-якого попереднього конфлікту. Пресі було дозволено безпрецедентний доступ, головним чином завдяки зростанню ролі телебачення. Однак, різні цілі преси та військових щодо публічної комунікації з часом ускладнили стосунки. У той час, як військові та уряд США намагалися завоювати суспільну підтримку війни за допомогою оптимістичних брифінгів і відносно консервативного підрахунку втрат, преса прагнула розповісти «повну історію» конфлікту. При цьому, вона використовувала можливості свого доступу до інформації, аби продемонструвати яскраву картинку та промовисті сюжети, які часто суперечили «офіційним» звітам. Відновини між ЗМІ та військовими

⁸⁰ Bonafede D. The selling of the executive branch--public information or promotion?. 27 черв. 1981 р. *Freedom of Information Act Electronic Reading Room*. General CIA Records. ESDN (CREST): . CIA-RDP90-00552R000606280004-7. Original Classification: K. Document Page Count: 1. Document Creation Date: December 22, 2016. Document Release Date: August 20, 2010. Sequence Number: 4. URL: <https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp90-00552r000606280004-7>.

⁸¹ Porch D. No Bad Stories. *Naval War College Review*. 2002. Vol. 55. C. 85. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2313&context=nwc-review> (дата звернення: 16.05.2023).

⁸² Kirby J. Shaping Today's Battlefield: Public Affairs as an Operational Function. *ESSAYS 2000*. 2000. C. 27. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA378545.pdf> (дата звернення: 15.07.2023).

погіршилися, коли війна затягнулася, а політичний консенсус щодо ролі США у В'єтнамі почав руйнуватися.⁸³

Окрім того, у той період уряд США зіткнувся з численними витоками конфіденційної інформації, які мали значний вплив на громадську думку та ухвалення політичних рішень. Одним із найвідоміших прикладів є витік неpubлічної інформації Міністерства оборони США, який розкрив масштабні розбіжності між офіційними заявами уряду та реальними подіями в зоні бойових дій. Цей випадок спричинив значне зниження довіри до уряду та викликав масові протести проти війни.⁸⁴

Відносини між пресою та військовими стали ще більш напруженими після Тетського наступу у січні 1968 року. Інформаційні наслідки цієї операції чітко викрили брехливість заяв адміністрації Сполучених Штатів Америки та підштовхнули багатьох репортерів від скепсису до прямої недовіри стосовно військових.⁸⁵

З огляду на це також є цікавим формуванні інформаційної політики ЗС США щодо участі військовослужбовців американської армії, що на той час повертались з району бойових дій на батьківщину, у заходах за участі представників ЗМІ. До прикладу, у меморандумі заступника міністра оборони США з питань зв'язків з громадськістю від 30 квітня 1973 року, адресованому головам інформаційних служб армії, флоту, повітряних сил та морської піхоти США, йдеться про рекомендації щодо публічних виступів і взаємодії з медіа для тих військовослужбовців, які повернулись з полону чи рахувались зниклими безвісти. Документ, зокрема, говорить про те, що такі офіцери та солдати не зобов'язані брати участь у публічних виступах або інтерв'ю, але якщо вони погодяться, їм рекомендується обмежити обговорення власним досвідом і уникати спекуляцій про майбутні події в Південно-східній Азії, а також обговорення тем із грифом таємності. Також наголошується на

⁸³ Kinnard D. Vietnam Reconsidered: An Attitudinal Survey of U.S. Army General Officers. *Public Opinion Quarterly*. 1975. Т. 39, № 4. С. 445. URL: <https://doi.org/10.1086/268243> (дата звернення: 16.05.2023).

⁸⁴ Baker B. Leakology: the war of words. 1 лип. 1977 р. *Freedom of Information Act Electronic Reading Room*. General CIA Records. ESDN: CIA-RDP91-00561R000100080079-7. Original Classification: K. Document Page Count: 7. Document Creation Date: December 22, 2016. Document Release Date: February 23, 2012. Sequence Number: 79. Copy. URL: <https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp91-00561r000100080079-7> (дата звернення: 05.08.2023).

⁸⁵ America, the Vietnam War, and the World / ред.: A. W. Daum, L. C. Gardner, W. Mausbach. Cambridge University Press, 2003. URL: <https://doi.org/10.1017/cbo9781139052368> (дата звернення: 13.08.2024).

необхідності використання підготовлених текстів для публічних виступів, щоб уникнути непорозумінь, і рекомендується заздалегідь узгоджувати всі виступи, які виходять за межі особистого досвіду, особливо ті, що стосуються національної або військової політики. Водночас офіцерам інформаційних служб (зв'язків з громадськістю) доручено вживати заходів, аби таке публічне спілкування не створювали надмірного навантаження на здоров'я та добробут військовослужбовців, що повернулись з війни.⁸⁶ В іншому такому меморандумі, датованому 7 червня 1973 року, містяться вказівки щодо оприлюднення інформації про медичні аспекти операції «Повернення додому» (*Operation Homecoming*)^{87 88}. Зокрема, зазначається, що розголошення медичних даних повинно відповідати професійним стандартам та етиці лікарів, при цьому необхідно поважати право на приватність військовослужбовців, їхніх сімей та лікарів. Документ також визначає теми, які дозволено обговорювати публічно, зокрема організацію операції, історичний контекст та медичні характеристики. Оприлюднена інформація не повинна містити даних, які можуть ідентифікувати конкретних осіб або їхній медичний стан. Особливо це стосується психіатричного та сімейного аспектів, оскільки особи, що повертаються, ще перебували у процесі адаптації та відновлення.⁸⁹

Завдяки війні у В'єтнамі ЗС США, своєю чергою, зазнали фундаментальних змін у тому, як вони мали б взаємодіяти із журналістами. З точки зору своїх цілей щодо висвітлення новин, військові зрозуміли цінність утримання ЗМІ під контролем у перші дні бойових дій і важливість бути основним, якщо не єдиним, джерелом інформації під час війни, іншими словами, зберегти значно більший контроль над отриманням пресою інформації.⁹⁰

⁸⁶ Public affairs/public affairs guidance for returnees. 29 квіт. 1973 р. *Library of Congress*. Vietnam-Era Prisoner-of-War/Missing-in-Action Database. Originator: US Defence Department. Reel: 256. Pages: 1-3. Manuscript/Mixed Material. URL: https://www.loc.gov/item/powmia/pwmaster_78844/ (дата звернення: 04.08.2023).

⁸⁷ Американська назва процедури репатріації американських військовослужбовців, що потрапили в полон в ході В'єтнамської війни. Згідно з Паризькою угодою про припинення вогню і відновлення миру у В'єтнамі, сторони повинні були обмінятися полоненими, захопленими за час бойових дій. Операція «Homecoming» проводилася силами ВПС США, що забезпечували транспортування американських військовополонених з Північного В'єтнаму. Репатріація тривала з 12 лютого по 1 квітня 1973 року. Загалом, був звільнений 591 американський громадянин, у тому числі 457 осіб, що потрапили в полон у Північному В'єтнамі (майже всі – льотчики), 122 — у Південному В'єтнамі, 9 — у Лаосі, 3 — в Китаї.

⁸⁸ Operation Homecoming. *archive.ph*. URL: <https://archive.ph/20121212202643/http://www.af.mil/news/story.asp?storyID=123009795> (date of access: 05.08.2024).

⁸⁹ Public affairs/public affairs guidance for medical aspects of Operation Homecoming. 26 черв. 1973 р. *Library of Congress*. Vietnam-Era Prisoner-of-War/Missing-in-Action Database. Document Id:PWMASTER_78364. Originator: US Defense Department. Reel: 256. Pages: 13-16. URL: https://www.loc.gov/item/powmia/pwmaster_78364/ (дата звернення: 05.08.2023).

⁹⁰ Paul C., Kim J. Reporters on the battlefield: the embedded press system in historical context. RAND Corporation, 2004. 212 с. URL:

Варто наголосити, що, до прикладу, в Сухопутних військах ЗС США до 1976 року структури мали назву «Інформація». Генерал-майор ЗС США Л. Гордон Гілл (*L. Gordon Hill*), який обійняв посаду начальника інформації армії США в липні 1973 року, провів аналіз попередніх інновацій у сфері зв'язків з громадськістю та дійшов висновку, що публічна інформація не є тимчасовим явищем, а є процесом, який розвивався разом з армією та країною в демократичному середовищі. Відтак, 1 липня 1976 року Офіс начальника інформації (*OCINFO – Office of Chief of Information*) був перейменований на Офіс начальника зв'язків з громадськістю (*OCPA – Office of Chief of Public Affairs*). Гілл підкреслив, що зв'язки з громадськістю є невід'ємною частиною історії армії та нації, які формувалися протягом двох століть.⁹¹

Взагалі, у період від 1973 до 1980 року основна увага приділялася взаємодії з медіа та громадськістю. Було підкреслено важливість правдивості та відкритості у подачі інформації, що стало основою нових підходів до управління інформацією. Важливим аспектом стало навчання військових фахівців зі зв'язків з громадськістю, яке включало програми вищої освіти в галузі журналістики та ЗГ. Ці заходи були спрямовані на підвищення професіоналізму у цій сфері і забезпечення кращого розуміння ролі армії серед широкого загалу.

Особливу увагу приділяли співпраці з цивільними громадами та участі в спільних із ними заходах. Це включало розвиток сімейних програм, які сприяли позитивному сприйняттю армії в суспільстві.

Окрім цього, важливим завданням було відновлення позитивного іміджу армії після війни у В'єтнамі. У цей період армія зіткнулася з негативним ставленням громадськості та медіа через події війни та пов'язані з ними скандали. Це вимагало активної роботи з пресою та забезпечення прозорості у взаємодії з журналістами. Було введено нові підходи до реалізації зв'язків із громадськістю, що передбачало відкритість і готовність відповідати на запити журналістів.

<https://www.rand.org/pubs/monographs/MG200.html> (дата звернення: 16.05.2023).

⁹¹ From public information to public affairs, structure and functions. *U.S. Army Heritage and Education Center*. Manuscript. URL: <https://emu.usahec.org/alma/multimedia/891329/20184026MN000161.pdf> (дата звернення: 12.08.2023).

Наприкінці 1970-х років органи зв'язків з громадськістю Сухопутних військ ЗС США зазнали значних змін, включаючи розвиток програм командної інформації та покращення взаємодії з медіа. Це допомогло створити новий позитивний імідж армії, який підкреслював її важливу роль у суспільстві та готовність до виконання завдань за призначенням. У цей період також було відзначено значний внесок у розвиток громадських зв'язків з боку керівників Офісу зв'язків з громадськістю, зокрема генерал-майорів Л. Гордона Гілла, Роберта Б. Соломона (Robert B. Solomon) та Роберта А. Саллівана (Robert A. Sullivan).⁹²

Негативний досвід зв'язків з громадськістю, зокрема взаємодії з медіа, під час в'єтнамської війни спостерігався до 1980-х років, коли 25 жовтня 1983 року Збройні сили США розпочали операцію «Термінова лють» на Гренаді, метою якої було захистити життя американців після державного перевороту на острові Гренада.⁹³

Насамперед, тоді координація інформаційно-комунікаційних зусиль напередодні та в процесі проведення операції відбувалась у чіткій синхронізації з політичними, дипломатичними та військовими аспектами, про що свідчить низка документів з архівів Центрального розвідувального управління США.^{94 95} Цікаво, що у них, зокрема, йдеться про формування комунікаційних підходів не лише щодо представників медіа, але й внутрішніх аудиторій (додаток Г).

У ході цієї операції офіційна позиція американських військових щодо доступу преси до районів виконання завдань була надзвичайно обмеженою. Військове командування вирішило, що початок операції має відбуватись за відсутності репортерів, з метою забезпечення операційної безпеки військ та особистої безпеки представників ЗМІ. Військові керівники обґрунтовували це обмеження також

⁹² Part four: public affairs action and the singlaub affair. *U.S. Army Heritage and Education Center*. Extent: 38 Paper. Copy. URL: <https://emu.usahc.org/alma/multimedia/891333/20184026MN000165.pdf> (дата звернення: 11.08.2023).

⁹³ The Editors of Encyclopaedia Britannica. U.S. invasion of Grenada | Facts, Map, Outcome, Casualties, & Significance. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/U-S-invasion-of-Grenada> (дата звернення: 17.07.2024).

⁹⁴ D minus two. *Freedom of Information Act Electronic Reading Room*. General CIA Records. ESDN (CREST): CIA-RDP85M00363R000200370035-6. Original Classification: S. Document Page Count: 6. Document Creation Date: December 21, 2016. Document Release Date: April 2, 2009. Sequence Number: 35. Copy. URL: <https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp85m00363r000200370035-6> (дата звернення: 08.08.2023).

⁹⁵ D plus one. *Freedom of Information Act Electronic Reading Room*. General CIA Records. ESDN (CREST): CIA-RDP85M00363R000200370065-3. Original Classification: K. Document Page Count: 5. Document Creation Date: December 21, 2016. Document Release Date: April 2, 2009. Sequence Number: 65. Copy. URL: <https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp85m00363r000200370065-3> (дата звернення: 05.08.2023).

необхідністю захисту від витоку інформації.⁹⁶

Як наслідок, коли близько 600 репортерів прибули на Барбадос, жодному із них не дозволили супроводжувати висадку морської піхоти у Гренаді, і це обмеження залишалося в силі протягом 48 годин. Тільки після цього перша група з 15 репортерів була супроводжена військовими на острів. Кількість репортерів збільшувалася там щодня, але лише на п'яту добу преса отримала вільний доступ до підрозділів. Однак, до цього моменту бої вже давно завершилися, адже тривали лише впродовж перших двох діб операції.^{97 98}

Відтак, події у Гренаді стали прикладом неврахування досвіду війни у В'єтнамі і запам'ятались погіршенням відносин між ЗМІ та військовими. Цей випадок вважають найнижчою точкою у відносинах між пресою та військовою інституцією і донині.

Як наслідок Міністерство оборони США доручило генерал-майору у відставці Вінанту Сідлу переглянути політику ЗС США щодо взаємодії зі ЗМІ. За результатами цієї роботи, у 1984 році комісія Сідла опублікувала свій звіт, у якому було запропоновано наступні рекомендації:

планування зв'язків із громадськістю для військових операцій має здійснюватися одночасно з оперативним плануванням;

планування має забезпечити доступ якомога більшої кількості представників ЗМІ, але впродовж мінімально необхідного часу;

міністр оборони повинен бути поінформованим з переліком акредитованих представників ЗМІ журналістів чи в загальному акредитованими інформаційними агенціями;

засоби масової інформації повинні добровільно дотримуватися інструкцій з безпеки;

кваліфікований військовий персонал повинен допомагати журналістам, які висвітлюють бойові дії;

⁹⁶ Tumber H. Journalism and the Invasion of Grenada 30 Years On: A Retrospective. *The Round Table*. 2014. T. 103, № 1. С. 55–64. URL: <https://doi.org/10.1080/00358533.2013.874163> (дата звернення: 17.07.2024).

⁹⁷ Porch D. No Bad Stories. *Naval War College Review*. 2002. Vol. 55. С. 94. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2313&context=nwc-review> (дата звернення: 16.05.2023).

⁹⁸

військові повинні якомога раніше налагодити комунікацію зі ЗМІ, якщо це не заважатиме бойовим операціям;

військове планування має передбачати транспортування представників ЗМІ;

військові повинні регулярно зустрічатися з керівниками ЗМІ для обговорення спільних проблем.⁹⁹

Іншими словами, було запропоновано впровадити систему військових зв'язків з громадськістю, яка дозволяла б певний доступ пресі й водночас забезпечувала безпеку військових операцій (OPSEC).¹⁰⁰ Було також створено так званий національний медіа-пул.

Серйозну перевірку ці спроби вдосконалити систему зв'язків з громадськістю пройшли в Панамі. Хоча ця операція, що передбачала зміну прапорів кувейтських торгових суден у 1987–1988 роках, була відносно невеликою, втім отримала досить широке висвітлення у пресі.^{101 102}

Проте, знову не обійшлося без окремих прорахунків. Планувалось, що медіа-пул, сформований на основі рекомендацій Сідла, перебуватиме на місці проведення операції для її висвітлення під супроводом військових фахівців. Однак журналісти почали працювати із затримкою на декілька годин. Їм не дозволили потрапити на поле бою та утримували в казармах, де протягом перших кількох годин перед ними виступали із лекціями про історію Панами.¹⁰³ Водночас, кілька репортерів, які не входили до медіа-пулу, самостійно приступили до висвітлення подій.¹⁰⁴

Згодом журналіст Стів Кац описав це наступним чином: «Це було перше випробування Пентагоном спроможностей військових прийняти рекомендації

⁹⁹ Paul C., Kim J. Reporters on the battlefield: the embedded press system in historical context. RAND Corporation, 2004. 212 с. URL: <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG200.html> (дата звернення: 16.05.2023).

¹⁰⁰ OPSEC – процес, який визначає критичну інформацію, щоб проаналізувати, чи може ворожа розвідка інтерпретувати інформацію, як корисну для них, а потім виконує заходи, які ліквідують вразливі місця та зменшують ризики.

¹⁰¹ Dickson S. H. Understanding Media Bias: The Press and the U.S. Invasion of Panama. *Journalism Quarterly*. 1994. Т. 71, № 4. С. 809–819. URL: <https://doi.org/10.1177/107769909407100405> (дата звернення: 17.07.2024).

¹⁰² Fernández B. The truth behind US' Operation Just Cause in Panama. *Al Jazeera*. URL: <https://www.aljazeera.com/opinions/2016/1/31/the-truth-behind-us-operation-just-cause-in-panama> (дата звернення: 17.07.2024).

¹⁰³ Venable B. E. The Army and the Media. *Combined Arms Center Military Review*. 2002. URL: <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/vp01c988.html> (дата звернення: 18.08.2023).р. 66

¹⁰⁴ Paul C., Kim J. J. Reporters on the Battlefield: The Embedded Press System in Historical Context. *RAND Corporation*. 2004. № 1. URL: <http://www.jstor.org/stable/10.7249/mg200rc> (дата звернення: 01.08.2024). р. 41

Сідла. Цей іспит було провалено».¹⁰⁵

Задля справедливості слід зазначити, що проблеми доступу представників ЗМІ до місця подій були здебільшого ненавмисними і їх пов'язувались із прогалинами у плануванні логістики, тобто не було ретельного розрахунку транспортних засобів та визначених маршрутів висування із відповідним супроводом.

Побіжно це доводять слова тодішнього голови Об'єднаного комітету начальників штабів генерала Коліна Пауелла, який розіслав головним військовим командуванням директиву, у якій йшлося: «Нагадуємо командирам, що медійні аспекти військових операцій є важливими... і вимагають вашої особистої уваги... . Формування потреб у забезпеченні роботи ЗМІ повинно відбуватися одночасно з оперативним плануванням та стосуватися всіх елементів оперативної діяльності, включно з веденням бойових дій, заходами медичної допомоги, поводження із полоненими, біженцями, ремонтом обладнання, дозаправкою та переозброєнням, взаємодії із цивільним населенням та стабілізаційними діями. Документи з планування заходів зв'язків із громадськістю повинні бути переглянуті командирами під час формулювання та перевірки всіх таких планів».¹⁰⁶

Ця директива, за рахунок своєї деталізації та логічного викладення, а також виконання її положень військовими посадовими особами, відчутно підвищила обізнаність та усвідомлення командирів у тому, що планування заходів зі зв'язків з громадськістю – це важлива частина загального оперативного планування, а не лише відповідальність окремих посадовців.

Втім, не варто обходити стороною досвід реалізації зв'язків з громадськістю не лише збройними силами США, але й арміями інших країн-членів НАТО. Так, ще до війни у В'єтнамі, в ході Суецької кризи¹⁰⁷, медіа відігравали ключову роль у формуванні громадської думки та поширення наративів, що виправдовували дії

¹⁰⁵ Venable B. E. The Army and the Media. Combined Arms Center Military Review. 2002. URL: <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/vp01c988.html> (дата звернення: 18.08.2023).

¹⁰⁶ Aukofer F., Lawrence W. P. America's team, the odd couple: A report on the relationship between the media and the military. Nashville, TN : Freedom Forum First Amendment Center at Vanderbilt University, 1995. 216 с. URL: <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/pmt/exhibits/58/americansteamfull.pdf> (дата звернення: 12.08.2023). p. 45

¹⁰⁷ The Editors of Encyclopaedia Britannica. Suez Crisis | Definition, Summary, Location, History, Dates, Significance, & Facts. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Suez-Crisis> (дата звернення: 05.07.2024).

урядів Великої Британії та Франції.¹⁰⁸

Ті події продемонстрували, як ЗМІ можуть бути використані у якості інструменту пропаганди, впливаючи на сприйняття населення та міжнародної спільноти. Британські медіа, зокрема ВВС, піддавалися тиску уряду прем'єр-міністра Ентоні Ідена, який використовував їх для поширення провладного наративу. Журналісти висвітлювали британські дії як «поліцейську операцію», спрямовану на миротворчі дії.¹⁰⁹

Своєю чергою, французькі медіа були дещо обережнішими, представляючи Францію як актора другого плану в британській операції.¹¹⁰

Суецька криза показала, як уряди можуть використовувати медіа для формування суспільної думки та виправдання своїх дій.

Також важливим етапом розвитку системи зв'язків з громадськістю для Великобританії та отримання важливого досвіду встановлення та підтримки ефективних взаємовідносин з медіа стала війна між Великою Британією і Аргентиною за контроль над Фолклендськими (Мальвінськими) островами 1982 року.¹¹¹

У Великобританії журналісти працювали під суворим контролем з боку військових та уряду. Це призводило до затримок у висвітленні подій і викликало невдоволення серед репортерів. Наприклад, історія про влучання ракети Exocet у британський корабель «HMS Sheffield» була оприлюднена із значною затримкою, що викликало невдоволення серед репортерів.¹¹²

Водночас, ЗМІ значною мірою впливали на формування громадської думки та підтримки війни, часто спрямовуючи висвітлення конфлікту на підтримку патріотичних настроїв. Наприклад, газета «The Sun» зі своїм заголовком

¹⁰⁸ Dupéré M. BBC Independence and Impartiality: The Case of the 1956 Suez Crisis. *Revue française de civilisation britannique*. 2020. № XXVI-1. URL: <https://doi.org/10.4000/rfcb.6992> (дата звернення: 17.07.2024).

¹⁰⁹ Christian E. Newsreel Narratives: Media Influence and Manipulation in the 1956 Suez Crisis. *Retrospect Journal*. URL: <https://retrospectjournal.com/2024/03/24/newsreel-narratives-media-influence-and-manipulation-in-the-1956-suez-crisis/> (дата звернення: 17.07.2024).

¹¹⁰ Sorlin P. French Newsreels and the Suez Crisis: How to Make a Failure Look like a Positive Outcome. *Historical Journal of Film, Radio and Television*. 2019. Т. 39, № 4. С. 788–802. URL: <https://doi.org/10.1080/01439685.2019.1622284> (дата звернення: 17.07.2024).

¹¹¹ The Editors of Encyclopaedia Britannica. Falkland Islands War | Summary, Casualties, Facts, & Map. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Falkland-Islands-War> (дата звернення: 17.07.2024).

¹¹² Maltby S. Remembering the Falklands War. London : Palgrave Macmillan UK, 2016. URL: <https://doi.org/10.1057/978-1-137-55660-8> (дата звернення: 13.08.2024).

«GOTCHA» після потоплення військового корабля «General Belgrano» відобразила надмірно патріотичний і навіть шовіністичний тон.¹¹³

Також британська армія мала недостатньо підготовлених пресофіцерів, що призводило до нерегулярних брифінгів та неефективного управління інформацією. Висвітлення подій часто затримувалось через необхідність цензурування та перевірки інформації, що викликало невдоволення серед журналістів. Часом, навіть, брак координації між різними відомствами призводив до плутанини та суперечливих повідомлень.¹¹⁴

Далась взнаки й відсутність чіткої стратегії управління інформацією на початку конфлікту, що призвела до проблем в управлінні інформацією під час кризи. Лише пізніше уряд і військове керівництво намагалися контролювати інформаційний потік, але через відсутність належної підготовки, це часто робилося неефективно. Уряд також намагався впливати на редакційні політики газет, що часто призводило до конфліктів та критики з боку журналістів, навіть серед проурядових видань.

Отже з плином нової воєнної історії кожна нова операція чи конфлікт у другій половині XX століття відчували на собі стрімку динаміку розвитку інформаційного суспільства, появу нових засобів комунікації, комплексність медіа. Особливо це було відчутно у демократичних країнах, де громадяни прагнуть відкритості від урядів та своїх захисників. Насамперед, країн-членів НАТО. Це фактично і було одними з головних причин запровадження нових підходів та стандартів реалізації зв'язків з громадськістю.

2.2. Розвиток системи зв'язків з громадськістю в арміях країн-членів НАТО в умовах збройних конфліктів (90-ті роки XX століття – початок XXI століття).

Наприкінці 80-х – початку 90-х років XX ст., з появою та розвитком нових електронних технологій (Інтернету, супутникового зв'язку тощо) питання

¹¹³ Harris R. Gotcha!: The media, the government and the Falklands crisis. London : Faber and Faber Ltd., 1983. 158 с.

¹¹⁴ Alexander Nicholas Barney R. The Falklands War and the media: popular and elite understandings of the conflict. *University of Birmingham*. 2016. URL: <http://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/6240> (дата звернення: 04.07.2024).

комунікації військових з журналістами набуває нових рис та викликів. Новини тепер завжди були в наявності та постійно оновлювались. По-перше, швидке розповсюдження цілодобових новин та миттєві повідомлення в Інтернеті залишали людям, які генерують новини, політичним діячам та спеціалістам зі зв'язків з громадськістю замало часу для їх обдумування та реакції, особливо коли супутникові канали «підживлювали» ту чи іншу тему інтерв'ю, які передавалися з місця події в прямий ефір. Навіть репортери почали скаржитись на те, що їм не вистачає часу готувати сюжети, оскільки весь час доводилось працювати над новими прямими включеннями. По-друге, тривало постійне змагання за аудиторію, що спонукало до подання «гарячих» і часом неперевіраних новин. По-третє, викликом стала поява прямого супутникового мовлення.¹¹⁵

Черговою сходинкою у становленні стосунків між військовими та пресою стала операція Багатонаціональних коаліційних сил на чолі зі США у Перській затоці (1990-1991 р.р.).

Міністерство оборони США розпочало залучення національного медіа-пулу до висвітлення операції «Щит пустелі» (*Operation Desert Shield*). Впродовж перших трьох тижнів спільна робота військових та преси задовольняла обидві сторони. Військовим вдалося забезпечити позитивне висвітлення розгортання військ БНС у Саудівській Аравії, одночасно уникаючи розголосу проблем та слабких сторін.¹¹⁶ Втім, певні труднощі співпраці виникли, коли бойові дії почали з оборонних переходити у наступальну фазу.

Причинами цього були: по-перше – лише близько 10% репортерів, які зареєструвалися в об'єднаному інформаційному бюро, мали змогу працювати на передовій. По-друге, навіть та незначна кількість «обраних» представників ЗМІ не мали змогу самостійно визначати, що саме висвітлювати. Натомість, військові дозволяли їм працювати лише там, де вважали за потрібне. Це викликало невдоволення преси, яка вбачала, що військове керівництво виступає у ролі

¹¹⁵ Люлько А. О. Порівняльний аналіз становлення та розвитку новітніх медіа в США та Україні : автореф. Кваліфікаційна робота на здобуття академічного звання магістр. Київ, 2008. 69 с. URL: https://msj.ukma.edu.ua/images/uploads/textblog/08_10_Lulko_Andriy_dyplom2008.pdf (дата звернення: 22.07.2023).

¹¹⁶ Warman D. S. United States Air Force Public Affairs in the Persian Gulf: Informing the Gulf War Troops : автореф. Student Paper. Alabama, 1997. 12 с. URL: <https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/AFEHRI/documents/EnlistedHistory/pubaffai.pdf> (дата звернення: 12.07.2024).

редакторів, перешкоджає виконувати журналістам свою роботу. Такий висновок, своєю чергою, призвів до думки, що військові щось приховують.¹¹⁷

Заради справедливості, варто зазначити, що військові насправді не мали можливостей, аби цілком задовольнити потреби медіа через те, що не було достатньо цінних та різноманітних тем, локацій для всіх журналістів, які, зазвичай, шукають сенсації та ексклюзив. Окрім того, знову постала проблема транспортного забезпечення для всіх представників ЗМІ. В теорії, враховуючи технологічні можливості того часу, результати роботи журналістів повинні були оперативно передаватись з передової в тил, а згодом до редакцій у США для оприлюднення різними каналами. Однак, на практиці військовий транспорт виявився вкрай ненадійним. І практично всі медіапродукти надходили до місця свого призначення зі значним запізненням.¹¹⁸

У результаті лише 21% журналістських матеріалів прибували до Дахрану (там було розташоване об'єднане інформаційне бюро) за менш, ніж 12 годин, тоді як 69% потрапляли туди впродовж двох днів. Таким чином, значна частина журналістських матеріалів ставала не актуальною та не використовувалась в новинах.¹¹⁹

Зусилля військових у сфері зв'язків з громадськістю під час операцій «Буря в пустелі» (*Operation Desert Storm*) та «Щит пустелі» є кульмінацією засвоєних уроків та їх застосування у стосунках з пресою. Зростаючі вимоги з боку ЗМІ щодо вільнішого доступу, збільшення кількості представників медіа, які запитують цей доступ, а також удосконалення технологій зв'язку під час кожного конфлікту – всі ці фактори, з якими військове керівництво має рахуватися при плануванні майбутніх військових операцій.¹²⁰

Гостре непорозуміння між військовими та пресою, що супроводжувало війну в Перській затоці, призвело до чергової спроби визначитись та домовитися про правила висвітлення військових операцій. Ці правила лягли в основу сьогоденної

¹¹⁷ Wildermuth R. E. The military and the media: They can both win. *Government Information Quarterly*. 1992. Т. 9, № 4. С. 409–417. URL: [https://doi.org/10.1016/0740-624x\(92\)90065-t](https://doi.org/10.1016/0740-624x(92)90065-t) (дата звернення: 18.07.2024).

¹¹⁸ John J. Fialka, *Hotel Warriors: Covering the Gulf War: Foreword by Peter Braestrup*. Washington D.C.; Woodrow Wilson Center Press and Johns Hopkins University Press, 1992, 78 pp. 35

¹¹⁹ Conduct of the Persian Gulf War: Final Report to Congress. Washington, D.C. : Govt. Printer, 1992. 526 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA249270.pdf> (дата звернення: 03.08.2024).

¹²⁰ McGuire C. L. Military-Media Relations and the Gulf War: A Compromise Between Vietnam and Grenada? : master's thesis. Fort Leavenworth, Kansas, 1992. 93 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA257146.pdf> (дата звернення: 12.08.2023).

офіційної політики зв'язків з громадськістю.¹²¹

У подальшому відносини між ЗС США та ЗМІ продовжували розвиватись. Військові, як і преса, вчилися на своїх помилках. З кожним новим викликом перші все більш відповідально та серйозно ставились до налагодження й підтримання ефективних відносин з медіа, а через них із усіма цільовими групами у суспільстві. Були як революційні, так і не досить обмірковані рішення.¹²²

До прикладу, коли понад 30 тисяч військовослужбовців ЗС США були відряджені до Сомалі 1993 року із завданням забезпечити процес надання місцевому населенню їжі та медикаментів¹²³, ЗМІ вирішили скористатися можливістю визначати власну політику доступу в односторонньому порядку ще до прибуття військового контингенту. Це відбулось завдяки тому, що військові не мали змоги жорстко контролювати дії такого роду. Адже, на відміну від класичних війн, це була специфічна військова операція гуманітарного спрямування. Окрім того, вона була широко проанонсована перед початком.¹²⁴ Пентагон не запровадив систему медіа-пулу та надав ЗМІ значну свободу дій для висвітлення надання гуманітарної допомоги. Проте, необмежений доступ преси не сприймався позитивно військовим контингентом. Особливо, коли результати такого висвітлення були негативними, що було спричинено втратами¹²⁵, а миротворці почали брати участь у відкритому конфлікті з місцевими ополченцями.¹²⁶

Певні позитивні зрушення у відносинах військових та ЗМІ відбулись під час операції Збройних сил США на основі резолюції ООН від 31 липня 1994 року № 940 на території Гаїті. Її метою було повалення військової хунти, що захопила владу в країні внаслідок антиконституційного перевороту в 1991 році та відновлення влади

¹²¹ Combelles-Siegel P. The troubled path to the Pentagon's rules on media access to the battlefield: Grenada to today. [Carlisle Barracks, PA] : Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 1996. 53 с. p. 14 URL: <https://publications.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/2022/11/1626.pdf> (дата звернення: 05.07.2024).

¹²² Миронович А. Історія зв'язків із громадськістю у військовій сфері: взаємодія із засобами масової інформації. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 5(11). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-5\(11\)-873-901](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-5(11)-873-901) (дата звернення: 04.08.2024).

¹²³ Janzen J. H. A., Lewis I. M. Somalia – Civil War, Conflict, Famine. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/place/Somalia/Civil-war> (дата звернення: 05.07.2024).

¹²⁴ Paul C., Kim J. J. Reporters on the Battlefield: The Embedded Press System in Historical Context. *RAND Corporation*. 2004. № 1. p. 46 URL: <http://www.jstor.org/stable/10.7249/mg200rc> (дата звернення: 01.08.2024).

¹²⁵ Norris J., Bruton B. Twenty Years of Collapse and Counting The Cost of Failure in Somalia. Center for American Progress and One Earth Future Foundation, 2011. 60 с. URL: <https://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2011/09/pdf/somalia.pdf> (дата звернення: 06.07.2024).

¹²⁶ Holohan A. Haiti 1990-6: Older and Younger Journalists in the Post-Cold War World. *Media, Culture & Society*. 2003. Т. 25, № 6. С. 737–755. URL: <https://doi.org/10.1177/0163443703256002> (дата звернення: 13.08.2024).

законно обраного президента країни Жан-Бертрана Арістіда.¹²⁷

Тоді преса також мала змогу дістатися місця подій раніше прибуття військових підрозділів. Втім, цього разу (завдяки мирному характеру та відносно позитивним короткостроковим результатам місії) операція на Гаїті надала можливість ЗМІ та військовим успішно співпрацювати, започаткувала шлях для покращення майбутніх відносин.¹²⁸

Військові мали можливість контролю над доступом преси на місці проведення зазначеної операції. Більше того, окремі репортери переміщувались разом з підрозділами, що можна вважати передумовою до створення нової системи прикріплення представників ЗМІ до військових підрозділів – «media embed programs» (програма інтеграції медіа).¹²⁹ Таким чином досвід Гаїті був відносно успішнішим, ніж досвід Сомалі, враховуючи те, що і пресі, і військовим довелося працювати разом, щоб встановити низку основних правил. Репортери охоче погоджувалися з вимогами військових щодо дотримання правил оперативної безпеки і мали достатньо свободи, аби писати свої журналістські матеріали на власний розсуд.¹³⁰

Своє становлення та першу перевірку на ефективність media embed programs отримала під час проведення операцій на території колишньої Югославії. Саме тоді, 1995 року, у Боснії термін «інтегровані ЗМІ» (*embedded press*) вперше був використаний для опису процедури взаємодії із репортерами.¹³¹ Вони ще мали ознаки того, що використовувалося за часів Другої світової війни та війни у В'єтнамі, але були набагато більш офіційними та заздалегідь спланованими.

Процес «прикріплення» полягав у тому, що медійники фактично вводились до складу підрозділу, де він перебували досить тривалий час. Зокрема, з підрозділами

¹²⁷ Girard P. Clinton in Haiti: The 1994 US Invasion of Haiti. Palgrave Macmillan Limited, 2004. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=7e3FAAAAQBAJ&lpg=PA127&hl=ru&pg=PP1#v=onepage&q&f=false> (дата звернення: 06.07.2024).

¹²⁸ Carr D. P. U.S. Army Public Affairs During Operation Uphold Democracy : Master's thesis. Fort Leavenworth, Kansas, 1196. 154 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA313004.pdf> (дата звернення: 13.08.2023).

¹²⁹ NATO Military Public Affairs Policy : Policy № MC 0457/2. URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> (дата звернення: 01.03.2024).

¹³⁰ Porch D. No bad stories: The American media-military relationship. *Naval War College Review*. 2002. Т. 55, № 1. 6. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol55/iss1/6> (дата звернення: 02.08.2024).

¹³¹ Prorokova-Konrad T. Reporting, Reflecting, Participating: Media Intervention in the Balkan War in *Welcome to Sarajevo, No Man's Land, and The Hunting Party*. *Journal of Military Ethics*. 2022. С. 1–15. URL: <https://doi.org/10.1080/15027570.2022.2064951> (дата звернення: 13.08.2024).

ЗС США у Боснії репортери працювали близько місяця. Було представлено 24 медіа-організації зі Сполучених Штатів і ще 9 із Великобританії, Франції та Німеччини – загалом 33 представники ЗМІ були зараховані до 15 різних підрозділів.

У 1999 році, під час операції Союзних сил у Косово, також була реалізована програма з прикріплення журналістів до військових підрозділів. Проте, цього разу учасники програми мали дещо менше доступу до районів ведення бойових дій, ніж у попередній кампанії. Причиною цього став той фактор, що за формою «Союзницька сила» (*Operation Allied Force*) була виключно повітряною, адже висвітлювати її було складніше. Прикріплення до підрозділів повітряних сил не давало пресі таких можливостей, як це було у ситуації з підрозділами сухопутних військ. Також в ході цієї операції військові не схвалювали того, що ЗМІ могли негативно вплинути на безпеку операції, зокрема пілотів. Пентагон, обмежуючи доступ медіа до інформації, стимулював журналістів до пошуку альтернативного джерела інформації – Югославської Народної Армії (ЮНА). Як наслідок, репортери мали обмежений доступ на територію самого Косова, вони не могли побачити наслідки етнічних чисток, які насправді мали місце.¹³² Водночас, президент Союзної Республіки Югославія Слободан Мілошевич подбав про те, щоб преса мала широкий доступ до тих місць, де промовисто було видно шкоду від бомбардувань союзників.¹³³

Досвід того конфлікту продемонстрував, які складнощі викликає перешкоджання пресі в отриманні доступу до інформації в епоху розвинутих інформаційних технологій. Як бачимо, навіть пряма заборона доступу з боку військових не може утримати представників медіа від отримання ними часткової інформації, яка не сприятиме її якості, задумам і діям військ. Відтак, військові знову постали перед викликом, як запровадити проактивну систему зв'язків з громадськістю, зокрема через ЗМІ, яка б забезпечила дотримання безпеки операцій при одночасному достатньому доступі журналістів, та яка б запобігла поширенню противником шкідливої дезінформації.

Наступним щаблем в еволюції системи зв'язків з громадськістю ЗС США стала

¹³² Paul C., Kim J. J. Reporters on the Battlefield: The Embedded Press System in Historical Context. *RAND Corporation*. 2004. № 1. URL: <http://www.jstor.org/stable/10.7249/mg200rc> (дата звернення: 01.08.2024).

¹³³ Abazi E., Doja A. The past in the present: time and narrative of Balkan wars in media industry and international politics. *Third World Quarterly*. 2016. Т. 38, № 4. С. 1012–1042. URL: <https://doi.org/10.1080/01436597.2016.1191345> (дата звернення: 18.07.2024).

операція «Непохитна Свобода» (*Enduring Freedom Operation*), яку США розпочали в Афганістані 2001 року, як відповідь на масштабні теракти 11 вересня 2000 року, а метою її стало нанесення ударів по терористичній організації Аль-Каїда й руху Талібану.^{134 135 136}

Певним викликом для преси стала сама природа цієї операції, зокрема її сухопутна складова. Там більшість завдань виконували Сили спеціальних операцій, які стрімко та приховано переміщувались, часто пересіченою місцевістю зі спеціальним обладнанням.¹³⁷ А це, своєю чергою, вимагало уникнення будь-якої публічності та висвітлення у ЗМІ. Окрім того, преса фактично не мала доступу до місць базування підрозділів багатонаціональних сил, з яких здійснювались удари по угрупованнях руху «Талібан», й була суттєво обмежена в можливостях спілкування із пілотами Повітряних сил та військовослужбовцями Сил спеціальних операцій.¹³⁸

Втім, попри такі обмеження доступу в Афганістані, представники ЗМІ не висловлювали серйозних протестів, як це було у попередні роки. Вірогідно, причиною цього стало особливе ставлення преси до подій 11 вересня та інших внутрішніх питань.

Як бачимо, операція «Непохитна Свобода» довела, що військовим і журналістам таки доведеться досягти компромісу, щоб вирішити конфлікт щодо труднощів висвітлення певних операцій, зокрема повітряної компоненти й операцій Сил спеціальних операцій.

Згодом, у ході конфлікту в Іраку, що розпочався 20 березня 2003 року, вперше від часів війни у В'єтнамі керівництво ЗС США наважилось розглядати масштабне залучення представників ЗМІ разом із військами.

Тоді американське Міністерство оборони застосувало набагато більш проактивний підхід до висвітлення подій другої війни у Перській затоці, ніж це було

¹³⁴ Bergen P. L. September 11 attacks | History, Summary, Location, Timeline, Casualties, & Facts. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/September-11-attacks> (дата звернення: 05.07.2024).

¹³⁵ United States Congressional Research Service, U.S. Periods of War and Dates of Current Conflicts, RS21405, Updated February 5, 2024, p. 6 URL: <https://www.refworld.org/reference/countryrep/users/2012/en/90015> (дата звернення: 05.07.2024).

¹³⁶ 9/11 FAQs | National September 11 Memorial & Museum. *Homepage | National September 11 Memorial & Museum*. URL: <https://www.911memorial.org/911-faqs> (дата звернення: 05.07.2024).

¹³⁷ Meyerle, J., & Malkasian, C. (2009). *Insurgent Tactics in Southern Afghanistan (2005-2008)*. Marine Corps Intelligence Activity, CNA. URL: <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB370/docs/Document%205.pdf> (дата звернення: 05.07.2024).

¹³⁸ Paul C., Kim J. J. Reporters on the Battlefield: The Embedded Press System in Historical Context. *RAND Corporation*. 2004. № 1. URL: <http://www.jstor.org/stable/10.7249/mg200rc> (дата звернення: 01.08.2024).

у попередніх операціях. Знаковою стала реалізація програм із прикріплення представників ЗМІ або цілих знімальних груп до підрозділів багатонаціональних коаліційних сил, які виконували бойові завдання. На нашу думку, цьому сприяло й те, що, на відміну від попередніх конфліктів, операція ЗС США «Свобода Іраку» (*Operation Iraqi Freedom*) передбачала широкомасштабну наземну операцію.¹³⁹

Враховуючи досвід попередніх збройних протистоянь, офіцери зв'язків з громадськістю краще спланували та організували програму прикріплення журналістів до підрозділів. Представникам ЗМІ, які потенційно могли бути залученими до програми, запропонували пройти спеціальну підготовку, а тим, хто точно залучався, видали засоби індивідуального захисту та робили щеплення. Своєю чергою, й військові командири доволі прихильно ставились до журналістів, які певний час перебували серед військових. Прикріплені до армійських підрозділів репортери заслужили довіру командирів і військовослужбовців.¹⁴⁰

На нашу думку, такі зміни відбулись тому, що у певному сенсі наявність преси на театрі бойових дій також сприяла підняттю іміджу й самих військових. Присутність представників ЗМІ, що фіксували бойову активність військ, дозволяла представникам збройних сил створити позитивний професійний імідж.

Масштаб прикріплених до підрозділів репортерів в Іраку був величезним. Близько 400 журналістів працювали у сухопутних військах, 18 репортерів – у військово-повітряних силах, близько 150 – у морській піхоті та 141 у військово-морському флоті.¹⁴¹

Втім, варто зауважити, що під час виводу американських військ з Іраку у 2007-2011 роках¹⁴² та Афганістану у 2020-2021 роках¹⁴³, медіактивність та тон журналістських матеріалів мали свої особливості.

Так, у науковому дослідженні пакистанських експертів Акдаса Вахіда, Амни

¹³⁹ Operation IRAQI FREEDOM: Decisive War, Elusive Peace / W. L. Perry та ін. Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2015. 456 с. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1214.html (дата звернення: 13.07.2024).

¹⁴⁰ Wright R. K. Assessment of the DoD Embedded Media Program : Report. Alexandria, VA, 2004. 346 с. URL: https://www.ida.org/~media/Corporate/Files/Publications/IDA_Documents/JAWD/p-3931.pdf (дата звернення: 17.08.2023).

¹⁴¹ Cooper C., Cloud D. Branches of U.S. Military Fight Over Media Attention in Iraq. *The Wall Street Journal*. 2003. 26 берез. URL: <https://www.wsj.com/articles/SB104864748181032700> (дата звернення: 24.08.2023).

¹⁴² Khadduri M., Woods J. E. Iraq – U.S. withdrawal and the rise of the Islamic State in Iraq and the Levant (ISIL). *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/place/Iraq/U-S-withdrawal-and-the-rise-of-the-Islamic-State-in-Iraq-and-the-Levant-ISIL> (дата звернення: 13.07.2024).

¹⁴³ Zeidan A. Withdrawal of United States troops from Afghanistan | Explanation & Impact. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/withdrawal-of-United-States-troops-from-Afghanistan> (дата звернення: 13.07.2024).

Рафіка і Шазії Ісмаїл Тоор, опублікованому в журналі «Global Foreign Policies Review»¹⁴⁴, автори дослідили особливості висвітлення у медіа виведення військ США з Афганістану в трьох газетах: пакистанській «Dawn», американській «New York Post» та афганській «Afghanistan Times». Поєднуючи якісний та кількісний контент-аналіз, вони дослідили 229 новинних матеріалів, що вийшли в світ з 14 квітня по 31 серпня 2021 року, які класифікувалися за чотирма фреймами: проамериканський, проталібський, антиамериканський та антиталібський.

«New York Post» опублікувала 150 статей, «Dawn» – 45, а «Afghanistan Times» – 34 статті. Висвітлення в американській газеті було в основному антиталібським, відображаючи позицію США щодо цієї події. «Dawn» продемонструвала збалансоване висвітлення, що відображає дипломатичну позицію Пакистану, яка підтримує як мирні переговори, так і дії США та Талібану. «Afghanistan Times» також надавала збалансовану точку зору, враховуючи складну позицію Афганістану, що залежить як від США, так і від Талібану. Висновки дослідження продемонстрували, що медіа у трьох різних країнах висвітлюють міжнародні події відповідно до зовнішньої політики своїх держав, підтримуючи національні інтереси.

Не меншого масштабу висвітлення перебігу бойових дій, а перед цим зародження та розвитку конфліктів, мали війни у Лівії¹⁴⁵ та Сирії¹⁴⁶.

Однак, збройне протистояння у Сирії можна вважати першою «війною в соціальних мережах». Безпекові ризики та візові обмеження часто перешкоджали багатьом провідним світовим ЗМІ, зокрема більшості основних західних мовників, і вони були змушені працювати поза передовою. Це призвело до залежності від потоків інформації в соціальних мережах, які надавали переважно активісти. Часто з'являлась цінна інформація, але її було важко перевірити. Водночас, все частіше мали місце факти появи неправдивої інформації. З одного боку, західні ЗМІ пропагували помірковану збройну опозицію. З іншого боку, російська державна

¹⁴⁴ Waheed A., Rafique A., Toor S. I. News Coverage of US Withdrawal from Afghanistan: A Study of the Dawn, New York Post and Afghanistan Times (14th April – 31st August 2021). *Global Foreign Policies Review*. 2023. Т. VI, № I. С. 1–13. URL: [https://doi.org/10.31703/gfpr.2023\(vi-i\).01](https://doi.org/10.31703/gfpr.2023(vi-i).01) (дата звернення: 18.07.2024).

¹⁴⁵ The Editors of Encyclopaedia Britannica. Libya Revolt of 2011 | History, War, Timeline, & Map. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Libya-Revolt-of-2011> (дата звернення: 18.07.2024).

¹⁴⁶ The Editors of Encyclopaedia Britannica. Syrian Civil War | Facts & Timeline. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Syrian-Civil-War> (дата звернення: 18.07.2024).

пропаганда просувала наративи на підтримку сил Башара Асада.¹⁴⁷

У ході Міжнародної військової операції в Лівії, яка тривала з 19 березня по 31 жовтня 2011 року відповідно до Резолюції Ради Безпеки ООН 1973 від 17 березня 2011¹⁴⁸, враховуючи характер цього конфлікту, наземний компонент до виконання завдань не залучався. Основна мета операції полягала у забезпеченні безпольотної зони для запобігання атак урядових військ, лояльних Муаммару Каддафі, на цивільне населення, що виступало проти лівійського диктатора.¹⁴⁹

Відтак, присутність преси на території Лівії міжнародним контингентом практично не контролювалась. Цим питанням опікувались сили повстанців, котрі організовували акредитацію та сприяли роботі представників ЗМІ. Насамперед, за допомогою створених прес-центрів та осіб, які працювали безпосередньо з журналістами, – «фіксерами»¹⁵⁰. Тож, можна зробити висновок, що у цьому конфлікті, служби зв'язків з громадськістю, які функціонували у складі міжнародних сил, могли взаємодіяти лише із тими журналістами, котрі самі йшли на співпрацю, а також використовувати медіа-пул.

Як бачимо, відносини між військовими та пресою у своєму історичному розвитку мали як конфліктні епізоди, так і можливості до співпраці. Кожна із зазначених інституцій гіпотетично може зробити висновок, що її власні цілі щодо висвітлення новин із зони бойових дій у багатьох випадках збігаються, якщо не ідентичні, із цілями іншої інституції.

Основною метою та завданням системи зв'язків з громадськістю у всі часи було і залишається налагодження прямих зв'язків з потрібними цільовими аудиторіями з метою формування й підтримання надійних та довірливих відносин. Цей процес є надзвичайно важливим й з урахуванням цілей стратегічних комунікацій як у збройних силах, так і на державному рівні.

¹⁴⁷ Doucet L. Syria & the CNN Effect: What Role Does the Media Play in Policy-Making?. *American Academy of Arts & Sciences*. URL: <https://www.amacad.org/publication/syria-cnn-effect-media-policy-making> (дата звернення: 18.07.2024).

¹⁴⁸ Security Council Approves 'No-Fly Zone' over Libya, Authorizing 'All Necessary Measures' to Protect Civilians, by Vote of 10 in Favour with 5 Abstentions | Meetings Coverage and Press Releases. New York : United Nations Security Council, 2011. URL: <https://press.un.org/en/2011/sc10200.doc.htm> (дата звернення: 18.07.2024).

¹⁴⁹ Kuperman A. J. A Model Humanitarian Intervention? Reassessing NATO's Libya Campaign. *International Security*. 2013. Т. 38, № 1. С. 105–136. URL: <https://www.jstor.org/stable/24480571> (дата звернення: 02.07.2024).

¹⁵⁰ Bakke Foss A. The Libyan Rebellion: With Media as a Weapon : Master's thesis. Oslo, 2012. 89 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/30891348.pdf> (дата звернення: 10.06.2023).

Зважаючи на потрібність екстраполяції набутого практичного досвіду зв'язків з громадськістю армії країн-членів НАТО, зокрема Сполучених Штатів Америки, а також недостатню дослідженість історичних віх розвитку цієї складової управління, слід звернути увагу на ретельніший аналіз становлення зазначеної проблематики. Надбання у цій галузі армій провідних країн світу, насамперед членів Північноатлантичного альянсу, є важливим й визначальним для формування й вдосконалення існуючої системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Водночас, вивчаючи причини, перебіг та наслідки російської воєнної агресії проти України, узагальнений досвід діяльності військово-політичного керівництва країни, органів військового управління та, навіть, окремих військових командирів, необхідно враховувати усі наукові розробки комунікаційної складової сектору безпеки держави для більш надійного захисту суверенітету, недоторканості країни. Нові виклики та загрози, що постають перед нашою державою та її Збройними Силами, спонукають до розробки й модернізації власних підходів, які, безумовно базуються на невдачах та успіхах.

Вкотре варто наголосити, що реалізація інтересів стратегічних комунікацій у військовій сфері немислима без застосування зв'язків з громадськістю, адже завдяки цьому дієвому інструменту можливе досягнення громадського розуміння та схвалення дій керівництва держави, загалом, Сил оборони та безпеки, зокрема, а також міжнародна підтримка, усвідомлення своїх ролі та місця у захисті держави як військовослужбовцями збройних формувань, так і всіма громадянами. Одним з ключових завдань для військових фахівців зі зв'язків з громадськістю було і залишається не реагувати на..., а попереджати ймовірні негативні події та явища.

Країни НАТО пройшли досить тривалий й непростий шлях на цій ниві, аби усвідомити важливість зв'язків з громадськістю як складової управління та досягти очікуваної результативності. Різноманітні за своїм характером воєнні конфлікти, військові операції, інші заходи із залученням збройних сил, стрімкий розвиток інформаційних технологій та еволюція інформаційного суспільства диктували свої вимоги та правила гри. Це, своєю чергою, вимагає швидкої адаптації форм та способів налагодження ЗГ на різних рівнях військового управління.

2.3. Зв'язки з громадськістю в Збройних Силах України (1991 – 2018 рр.).

У Збройних Силах України термін «зв'язки з громадськістю» визначається цілою низкою керівних документів, які регламентують функціонування цього напрямку як самостійного, а також як складової стратегічних комунікацій.

І промовисто це відображають терміни й поняття, затверджені в низці керівних документів.

Варто послатись й на статтю 11 Закону України «Про Збройні Сили України» від 06.12.1991 № 1934-ХІІ року, де вказано, що Збройні Сили України провадять свою діяльність на засадах:

вірності конституційному обов'язку та військовій присязі;

верховенства права, законності та гуманності, поваги до людини, її конституційних прав і свобод;

гласності, відкритості для демократичного цивільного контролю.¹⁵¹

Саме тут ми бачимо першу згадку про необхідність взаємодії Збройних Сил України із громадськістю через демократичний цивільний контроль.

На нашу думку, поняття взаємодії між Збройними Силами України та громадянським суспільством можна сформулювати, як їхній взаємний вплив один на одного, зокрема через діяльність або бездіяльність, а також використання можливостей один одного для досягнення спільної мети та отримання спільного результату способами та методами, що не забороняються законом.

Мета, яка об'єднує Збройні Сили України та громадянське суспільство – це «захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки» (стаття 17 Конституції України від 1996 року). Це є «найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу».¹⁵² Це той фактор, який повинен бути фундаментом діяльності Збройних Сил України під час взаємодії з громадянським суспільством.

При цьому, дуже важливо, аби обидві сторони розуміли, у чому ж полягають

¹⁵¹ Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1934-ХІІ : станом на 9 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁵² Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

переваги, позитив, необхідність або користь від їхньої взаємодії.

Для військових структур ефективна взаємодія з громадськістю сприяє:

- 1) створенню механізму незалежного моніторингу щодо забезпечення військових потреб;
- 2) підвищенню соціального захисту військовослужбовців;
- 3) є запобіжником від корупції.¹⁵³

Очевидно, що громадськість не може самотійно забезпечувати військовослужбовців харчуванням, обмундируванням, озброєнням та військовою технікою, а також не здатна забезпечити їхній соціальний захист. Втім, завдяки доступу до інформації, певній підзвітності збройних формувань перед суспільством, активності й креативності громадських організацій й окремих громадських активістів, а особливо безупинному та глибокому аналізу засобами масової інформації всіх суспільних й політичних процесів, зокрема пов'язаних із діяльністю складових Сил оборони України, громадськість має можливість володіти інформацією про наявні проблемні питання, які стосуються забезпечення ЗС України, їхньої діяльності, готовності до виконання завдань за призначенням, а також популяризувати результати дій військового керівництва.

У цьому, зокрема, і полягає гостра необхідність у постійній двосторонній комунікації між Збройними Силами України та громадянським суспільством, які повинні реалізуватися шляхом налагодження та підтримання ефективних зв'язків з громадськістю, що ґрунтуються на відкритості та довірі.

Підтримка дій армії з боку громадськості має виняткове значення як під час ведення війн та збройних конфліктів, так і в мирний час. Якщо такої підтримки не буде, якщо матимуть місце антивоєнні настрої, якщо виникатимуть намагання перекласти провину за причини виникнення й деструктивні наслідки збройного конфлікту на військовослужбовців, різко знижується рівень морально-психологічного стану особового складу, військової дисципліни, зменшуються спроможності щодо виконання завдань за призначенням. Тут посередником передачі

¹⁵³ Взаємодія Збройних Сил України з громадянським суспільством : довідник / Л. Кравченко та ін. Київ : ОБСЄ, 2021. 52 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/4/4/510533.pdf> (дата звернення: 11.08.2023).

інформації стають засоби масової інформації. У результаті, медіа почали виконувати не лише завдання з інформування громадськості про ключові події, бойові дії та поточну ситуацію, але й набули нової важливої ролі – впливу на свідомість аудиторії з метою формування певного ставлення до поданих фактів. Однак разом із позитивними аспектами виникла серйозна проблема: змагання між ЗМІ за рейтинги призвело до того, що пошук та висвітлення проблемних питань перетворився на акцентування уваги на «зрадах» і пошуку винних у них. Журналісти, маючи значний досвід у сфері впливу на свідомість, але обмежені знання у військовій тематиці, нерідко поширюють шкідливі, але правдоподібні меседжі, причому їхня діяльність цілком підтримується чинним законодавством.¹⁵⁴

Зокрема, у Законі України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII йдеться про неможливість притягнення до відповідальності особи за оприлюднення оціночного судження.¹⁵⁵

Водночас, споживачі медіаконтенту формують власне світобачення, спираючись на отриману інформацію і не відокремлюючи оціночні авторські судження від фактичного матеріалу. Така тенденція вимагає пильного ставлення військових керівників щодо поширення інформації про підпорядковані їм підрозділи та змушує накладати заборону на розповсюдження окремих даних щодо діяльності війська.

Таким чином, до негативних ознак ЗГ, на нашу думку, можна віднести неможливість цілковитого контролю з боку військової організації за інформуванням громадськості, відсутність гарантій належного сприйняття інформації споживачами, довгостроковість формування позитивної громадської думки або неможливість швидкого отримання результату. Недоліком є і те, що навіть під час створення позитивного образу будь-яка дрібничка, яка негативно характеризує військову сферу, може швидко знівелювати всі досягнуті позитивні результати.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Бакуменко Р. Проблеми комунікаційно-контентної безпеки через призму системи зв'язків з громадськістю ЗСУ. *Інформаційно-аналітичний портал Армуа*. URL: <https://www.armyua.com.ua/problemi-komunikacijno-kontentnoi-bezpeki-cherez-prizmu-sistemi-zvyazkiv-z-gromadskisty-zsu/> (дата звернення: 23.08.2023).

¹⁵⁵ Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII : станом на 27 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁵⁶Бакуменко Р. Проблеми комунікаційно-контентної безпеки через призму системи зв'язків з громадськістю ЗСУ. *Інформаційно-аналітичний портал Армуа*. URL: <https://www.armyua.com.ua/problemi-komunikacijno-kontentnoi-bezpeki-cherez-prizmu-sistemi-zvyazkiv-z-gromadskisty-zsu/> (дата звернення: 23.08.2023).

Особливо це стосується воєнного часу, коли імідж збройних сил, а особливо військового керівництва, є однією з ключових цілей для воюючих сторін. Але, якщо під час війни сторони активно використовують наявні засоби для досягнення воєнних цілей, зокрема на інформаційному фронті (проведення інформаційних операцій, застосування сил та засобів інформаційно-психологічного протиборства, ворожа активність на дипломатичному фронті тощо), то в мирний час мова здебільшого йде про компетентність військових керівників ефективно комунікувати із суспільством навіть у найбільш кризових ситуаціях.

Промовистим прикладом є нещодавній скандал, який вибухнув на тлі організації системи харчування у Збройних Силах України. За інформацією журналіста видання «Дзеркало Тижня» Ю. Ніколова, українське оборонне відомство закуповувало продукти харчування за завищеними цінами.¹⁵⁷ Наводячи цифри та факти про ймовірні корупційні обуродки чиновників Міноборони, журналіст-розслідувач доніс до широких кіл громадськості інформацію, яка викликала обурення та ризик вселити в українську спільноту недовіру до керівництва відомства.

Замість того, аби негайно почати комунікувати із суспільством, керівництво Міноборони понад добу тримало паузу, а на наступний день опублікувало коментар про те, що ніби то відомості щодо змісту закупівель послуг харчування, які набули поширення в публічному просторі, розповсюджуються з ознаками навмисних маніпуляцій та вводять в оману¹⁵⁸. За декілька днів інформація про порушення частково знайшла своє підтвердження, у результаті чого свої посади полишили дотичні до ситуації високопосадовці Міністерства оборони України¹⁵⁹, а доброчесна репутація вищого керівництва відомства зазнала непоправної шкоди.

Аби такого не сталося, варто було б у найстисліші терміни розпочати

¹⁵⁷ Ніколов Ю. Тилові пацюки Міноборони під час війни «пиляють» на харчах для ЗСУ більше, ніж за мирного життя. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/economic-security/tilovi-patsjuki-minoboroni-pid-chas-vijni-piljajut-na-kharchakh-dlja-zsu-bilshe-nizh-zamirnoho-zhittja.html> (дата звернення: 30.08.2024).

¹⁵⁸ Коментар щодо закупівлі послуг харчування військовослужбовців. *МО України*. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/01/22/komentar-shhodo-zakupivli-poslug-harchuvannya-vijskovosluzhbovcziv/> (дата звернення: 30.08.2023).

¹⁵⁹ Міністр оборони України підтримав прохання В'ячеслава Шаповалова щодо його звільнення з посади заступника. *МО України*. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/01/24/ministr-oboroni-ukraini-pidtrimav-prohannya-vyacheslava-shapovalova-shhodo-jogo-zvlnennya-z-posadi-zastupnika/> (дата звернення: 30.08.2023).

ефективну проактивну комунікацію із громадськістю, до прикладу, вийти із заявою про термінову й ретельну перевірку оприлюднених у ЗМІ фактів, або використати можливості офіційних інтернет-ресурсів та соцмереж. Втім, репутаційні втрати стали, зрештою, результатом невчасної та недостатньої комунікації із суспільством.

Ще 24 вересня 2015 року Президент України Петро Порошенко ввів у дію рішення Ради національної безпеки і оборони України (далі – РНБО) «Про нову редакцію Воєнної доктрини України», де вперше законодавець визначив поняття «стратегічні комунікації» як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави»¹⁶⁰.

Ця дефініція була дослівно відображена і в Доктрині інформаційної безпеки України¹⁶¹, введеної у дію Указом Президента України у 2017 р. Варто підкреслити, що у вище зазначених документах визначення СК відповідає тому, яке було описане ще у «Політиці стратегічних комунікацій НАТО» 2009 року.¹⁶²

Так, зокрема «Положення про органи зв'язків з громадськістю (прес-служби) Збройних Сил України», визначає їх як одну із функцій управління, яка полягає у заходах, спрямованих на формування сприятливої громадської думки щодо діяльності ЗСУ та підтримання позитивного іміджу шляхом постійного інформування суспільства про діяльність ЗС України.¹⁶³

У Методичному посібнику з організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України від 2021 року, розробленому групою офіцерів Управління зв'язків з громадськістю ЗС України під керівництвом його начальника полковника Б.М. Сеника, вони окреслюються, як складова процесу стратегічних комунікацій у ЗС України, яка здійснюється з метою створення сприятливих умов в інформаційному

¹⁶⁰ Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року "Про нову редакцію Воєнної доктрини України" : Указ Президента України від 24.09.2015 р. № 555/2015 : станом на 27 берез. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁶¹ Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25.02.2017 р. № 47/2017 : станом на 30 груд. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁶² NATO Strategic Communications Policy : від 29.09.2009 р. № PO (2009) 0141. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf> (дата звернення: 22.02.2024).

¹⁶³ Положення про органи зв'язків з громадськістю (прес-служби) Збройних Сил України : Наказ ГШ ЗС України від 11.04.2017 р. № 127.

медіа просторі, спрямованих на забезпечення ефективного виконання завдань Збройними Силами України, шляхом інформаційного супроводу професійної діяльності, інформування громадськості про найважливіші події, налагодження ефективної комунікації з громадськістю та ЗМІ з суспільно важливих питань, проведення інших заходів інформаційно-комунікативної діяльності.¹⁶⁴

Доктрина публічного спілкування, яка також розроблена колективом фахівців УЗГ та затверджена Головнокомандувачем ЗС України 19.09.2020 року, визначає, що кожен військовослужбовець в очах суспільства є уособленням військової організації держави, а публічне спілкування є ефективним методом розвитку взаємовигідних відносин між суспільством та Збройними Силами України.¹⁶⁵

Варто також наголосити, що Доктрина визначає принципи публічного спілкування (додаток Д), які сповна відображають принципи загальної системи зв'язків з громадськістю.

Відповідно до Наказу Міністра оборони України від 22.11.2017 № 612 «Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України», зв'язки з громадськістю, разом із публічною дипломатією, інформаційними та психологічними операціями, є основною складовою стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України.

Цей й же документ говорить про те, що стратегічні комунікації реалізуються за допомогою сприяння та підтримки процесу розвитку та налагодження зв'язків з громадськістю та зв'язків з громадськістю у воєнній сфері шляхом проведення інформаційних заходів цивільно-військового співробітництва, ведення проактивної комунікації із залученням ключових лідерів, проведенням публічних заходів для підвищення розуміння політики Міністерства оборони та Збройних Сил українським суспільством.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Методичний посібник з організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Методичний посібник. – К.: ГШ ЗСУ, 2021 – 352 с.

¹⁶⁵ Доктрина публічного спілкування // Нормативно-правова база. Міністерство оборони України. Офіційний сайт. С. 4. URL : https://www.mil.gov.ua/content/standarts/doktryna_publick_spilk_20200919.pdf (дата звернення 11.07.2021)

¹⁶⁶ Наказ Міністра оборони України від 22.11.2017 № 612 «Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України» // Верховна Рада України. Офіційний сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (дата звернення 30.01.2023)

Після здобуття Україною незалежності у 1991 році процес формування національних Збройних сил вимагав не тільки розробки нових військових структур, але й створення ефективних органів комунікації з суспільством, які б могли забезпечити прозорість і довіру з боку громадськості.

На початку 1990-х років українська армія успадкувала систему військових медіа від СРСР, яка була переважно спрямована на пропаганду ідей Комуністичної партії. Військова преса в цей період складалася з окружних військових газет, таких як «Ленинское знамя» (Київський військовий округ), «Слава Родины» (Прикарпатський військовий округ) та «Защитник Родины» (Одеський військовий округ). Також діяли газети протиповітряної оборони («Страж неба») та 15 дивізійних видань. Ця преса продовжувала функціонувати до ухвалення Закону України «Про Збройні Сили України» 6 грудня 1991 року, після чого вона перейшла у підпорядкування новоствореного Міністерства оборони України.¹⁶⁷

В межах реформування створюються нові видання, зокрема газета «Народна армія» (з 1991 р.) і журнал «Військо України» (з 1992 р.). У видів Збройних сил з'являються власні видання, зокрема «Вартові неба» для протиповітряної оборони та Повітряних сил (з 1992 р.), «Флот України» для Військово-морських сил (з 1992 р.). Окружні видання також зазнавали змін. Наприклад, у 1992 році було засновано газету «Армія України» для Прикарпатського військового округу, яка замінила радянську газету «Слава Родины». ¹⁶⁸

Одним з перших кроків у формуванні власної системи пресслужб Міністерства оборони України став наказ Міністра оборони України № 5 від 29 грудня 1991 року, яким було офіційно затверджено створення пресслужби Міноборони. Очолив її тоді ще майор Олександр Клубань. Цей документ регламентував створення структури, відповідальної за організацію взаємодії з громадськістю і медіа, що стало першим кроком до демократичного розвитку системи зв'язків із громадськістю в армії.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Сегеда С. Основні етапи трансформації військових засобів масової комунікації в контексті реформування Збройних Сил України (1991–2010 рр.). *Гілея: науковий вісник: зб. наук. праць / гол. ред. В. М. Вашкевич*. 2010. № 38. С. 116–123.

¹⁶⁸ Сегеда С. П. Українська військова преса як чинник національного військового будівництва (XX - початок XXI століття) : автореф. дис. ... д-ра іст. наук : 20.02.22. Київ, 2013. 38 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0513U000682> (дата звернення: 11.07.2024).

¹⁶⁹ Клубань О. Журналісти стріляють не кулями. Київ : Прес-КІТ, 2012. 200 с..

На ранніх етапах основними завданнями пресслужби були інформування громадян про діяльність ЗСУ, озвучення офіційної позиції Міністерства оборони і Генерального штабу, організація пресконференцій, брифінгів та інших інформаційних заходів. Згідно з положенням, затвердженим наказом Міністерства оборони № 50 від 19 березня 1993 року, пресслужба також відповідала за моніторинг ЗМІ та узагальнення інформації для підготовки офіційних повідомлень. Крім того, на пресслужбу покладалися функції управління діяльністю пресцентрів родів військ, оперативних командувань і військових округів. Важливим було те, що пресслужба підпорядковувалася безпосередньо міністру оборони, а її керівник також виконував обов'язки пресекретаря Генерального штабу ЗСУ.¹⁷⁰

7 квітня 2007 року наказом Міністерства оборони України № 161 за підписом тодішнього керівника оборонного відомства Анатолія Гриценка було затверджено «Тимчасове положення про регіональні медіа-центри Міністерства оборони України». Серед основних завдань, які покладаються на них, були: інформування суспільства про діяльність Міністерства оборони та життєдіяльність ЗС України, аналіз регіонального інформаційного простору, інформування громадськості про військові аспекти європейської і євроатлантичної інтеграції та співпрацю зі збройними силами інших країн, сприяння організації і проведенню інформаційних заходів з метою популяризації військової служби за контрактом та служби в резерві. Регіональні медіа-центри також займалися налагодженням взаємодії та зв'язків військових медіа з цивільними ЗМІ, оперативним інформаційним реагуванням на кризові ситуації, що пов'язані з діяльністю ЗСУ, висвітленням у центральних і регіональних медіа участі підрозділів Українського війська у миротворчих операціях та у спільних міжнародних навчаннях тощо.¹⁷¹

Після значних реформ 2008 року, згідно з Директивою Міністра оборони України від 21 липня 2008 року, була створена більш централізована структура військових медіа. Відтоді всі центральні військові видання, такі як «Народна армія»,

¹⁷⁰ Поронюк Р., Гапесєва О. Зародження та становлення інформаційно-медійних структур Збройних сил України в 1991–2014 роках. *Новітня доба*. 2022. Т. 10. С. 213–223. URL: <https://doi.org/10.33402/nd.2022-10-213-223> (дата звернення: 02.08.2024).

¹⁷¹ А.Гриценко затвердив тимчасове положення про регіональні медіа-центри Міноборони. *РБК-Україна*. URL: https://www.rbc.ua/ukr/news/a_gritsenko_utverdil_vremennoe_polozenie_o_regionalnyh_media_tsentrah_minoborony__1176362471/amp (дата звернення: 02.08.2024).

«Військо України», «Флот України», а також Центральна телерадіостудія Міністерства оборони і телерадіокомпанія «Бриз», підпорядковувалися Управлінню пресслужби Міністерства оборони. Це рішення було продиктоване необхідністю більш ефективного інформування суспільства про діяльність ЗСУ, зокрема через збільшення кількості журналістів і покращення координації їхньої роботи в межах реалізації саме зв'язків з громадськістю, а не заходів пропаганди та виховної роботи.¹⁷²

Ще одним важливим документом став наказ Міністерства оборони України № 399 від 14 червня 2012 року «Про затвердження Інструкції про порядок допуску журналістів, працівників засобів масової інформації на об'єкти Міністерства оборони України та Збройних Сил України». Наказ встановлював порядок допуску представників медіа на об'єкти ЗСУ, зокрема через регіональні медіа-центри та пресслужби оперативних командувань. Важливим нововведенням було також надання журналістам доступу до об'єктів через помічників командирів зі по роботі зі ЗМІ, що вже мало обриси підходів у арміях країн НАТО.¹⁷³

Станом на 2014 рік система військових інформаційних структур складалася з Департаменту преси та зв'язків із засобами масової інформації МОУ, друкованих видань «Народна армія», «Флот України», «Крила України», журналів «Військо України», «Атлантична панорама», «Морська держава», наукових видань «Наука і оборона» та «Воєнна історія», а також Центральної телерадіостудії МО України (ЦТРС МОУ) та телерадіокомпанії Військово-Морських Сил ЗС України «Бриз». Окремий функціонал ЗГ реалізовували пресцентри видів ЗС України, оперативних (територіальних) командувань, армійських корпусів, окремих вищих військових навчальних закладів, а також помічники командирів українських миротворчих контингентів по роботі зі ЗМІ.¹⁷⁴

Окрім того, продовжували свою діяльність Регіональні медіа-центри. Втім,

¹⁷² Поронюк Р., Гапеева О. Зародження та становлення інформаційно-медійних структур Збройних сил України в 1991–2014 роках. *Новітня доба*. 2022. Т. 10. С. 213–223. URL: <https://doi.org/10.33402/nd.2022-10-213-223> (дата звернення: 02.08.2024).

¹⁷³ Про затвердження Інструкції про порядок допуску журналістів, працівників засобів масової інформації на об'єкти Міністерства оборони України та Збройних Сил України : Наказ М-ва оборони України від 14.06.2012 р. № 399 : станом на 6 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1149-12#Text> (дата звернення: 27.08.2024).

¹⁷⁴ Сегеда С. П. Українська військова преса як чинник національного військового будівництва (XX - початок XXI століття) : дис. ... д-ра іст. наук : 20.02.22. Київ, 2013. 538 с. URL: https://uacademic.info/download/file/0513U000682/ДИСЕРТАЦІЯ%20СЕГЕДИ_КОПІЯ.doc (дата звернення: 12.07.2024).

їхня специфіка полягала у тому, що фактично штатні кореспонденти військових медіа час від часу залучались до виконання не лише журналістських завдань, але й реалізації окремих функцій пресофіцерів в межах військових навчань, публічних заходів, візитів високопоставлених чиновників та іноземних делегацій, здійснення кризових комунікацій тощо. Водночас, через відсутність штатних органів зв'язків з громадськістю у військових частинах та установах, вони також могли надавати допомогу у питаннях взаємодії з цивільними ЗМІ, проведенні пресконференцій, брифінгів. Однак тут варто зазначити, що теоретичні й практичні знання цих офіцерів формувались на ґрунті власного досвіду, розуміння специфіки та ініціативності.

Натомість, у складі військових частин у форматі бригад (полків) та нижче не існувало штатних підрозділів, які безпосередньо реалізовували зв'язки з громадськістю – пресслужб. Частково це завдання покладалось на органи по роботі з особовим складом.¹⁷⁵ Відповідно, низькою була і кваліфікація таких фахівців, як і саме усвідомлення командирами ролі цього напрямку інформаційної діяльності.

Досвід ЗС нашої держави щодо реалізації зв'язків з громадськістю до 2014 року (початку російської воєнної агресії) здебільшого полягав у здійсненні інформаційно-комунікаційної діяльності контингентами Українського війська в межах міжнародних операцій з підтримання миру і безпеки під егідою ООН, НАТО та інших міжнародних організацій, зокрема на Балканах, в країнах Африки, в Іраку та Афганістані.

Тоді низка керівних документів дуже стисло визначала завдання для структурних підрозділів Міністерства оборони України щодо реалізації ЗГ. До прикладу, чинний на сьогоднішній день Наказ Міністра оборони України № 23 від 18.01.2016 окреслює завдання для Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України щодо проведення інструкторсько-методичних занять з офіцерами, які призначаються на посади помічників командирів національних контингентів по роботі із засобами масової інформації (пресекретарями), щодо практичних аспектів

¹⁷⁵ Яцентюк В., Мороз В., Романишин А. Досвід становлення та розвитку військово-гуманітарних структур Збройних Сил України в період з 1991 до 2014 року / уклад. В. Клочков. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2023. 96 с.

інформаційного забезпечення діяльності національних контингентів у міжнародних операціях. Втім, не вдалось віднайти керівних документів чи інших нормативно-правових актів, які регламентували чи регламентують сьогодні реалізацію ЗГ в межах таких операцій на тактичному рівні.¹⁷⁶

Колишній очільник прес-служби Міноборони України Олександр Клубань зазначає, що фактично перше десятиліття від моменту проголошення незалежності України та створення ЗС України військові фахівці, які опікувались інформаційним супроводом, не володіли видатними навичками реалізації зв'язків з громадськістю, зокрема з організації роботи медіа в зонах бойових дій та інших екстремальних умовах. Адже ці фахівці пройшли школу військової журналістики, яка ґрунтувалась на вишколі офіцерів-пропагандистів радянського штабу. А стандарти й підходи армій НАТО на той час ще не розглядались як перспективні робочі механізми у впровадженні ефективної інформаційно-комунікаційної діяльності.¹⁷⁷

Таким чином, розвиток у структурі Збройних Сил України органів, які повинні були реалізовувати зв'язки з громадськістю, характеризувався поступовим розширенням нормативної бази та створенням нових форм і методів роботи з медіа. Ці зміни дозволили Українській армії частково адаптуватися до нових викликів, зберегти демократичний шлях розвитку. Втім, про концептуальний та послідовний підхід у розвитку тодішньої системи ЗГ, а тим паче у загальній системі стратегічних комунікацій, відпрацювання практик, нарощення теоретичних засад та керівництв, вести мову не доводиться.

Поряд зі стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій суспільство стає все більш вибагливим до задоволення своїх комунікаційних потреб, перебуває у постійному активному пошуку інформації, яка так чи інакше може впливати на безпеку та комфорт життя, формує тренди, моделі поведінки, дає змогу прогнозувати перебіг важливих процесів та, відповідно, перелаштовуватись для ефективного реагування на ймовірні виклики та загрози. Особливо гостро потреба у швидкому отриманні інформації виникла з початком російсько-української війни

¹⁷⁶ Про затвердження Інструкції з підготовки та застосування національних контингентів, національного персоналу в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки : Наказ від 18.01.2016 р. № № 23 : станом на 31 лип. 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0206-16#Text> (дата звернення: 08.07.2023).

¹⁷⁷ Клубань О. Журналісти стріляють не кулями. Київ : Прес-КІТ, 2012. 200 с..

2014 року.

Це актуалізує потребу у вивченні досвіду реалізації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України від початку воєнної агресії російської федерації проти нашої держави, а формуванням рекомендацій на основі підходів країн-членів НАТО в умовах все ще тривалого збройного протистояння.

Зауважимо, що свої дії кремль намагався приховати за ширмою «громадянської війни», «сепаратизму» та «утиску російськомовного населення» в Україні.¹⁷⁸ Готуючи та проваджуючи цю масштабну операцію з окупації нашої території, московська еліта, спецслужби та військове керівництво чи не найголовніший акцент робили на інформаційній складовій, зокрема пропаганді, інформаційно-психологічних заходах, поширенні зручних для окупантів наративів у площині публічної дипломатії та зв'язків з громадськістю, тобто фактично у всіх ключових складових стратегічних комунікацій.¹⁷⁹

Відповіддю української влади на російську воєнну агресію, з урахуванням певних особливостей загроз, стало проведення Антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей. Цей вимушений захід не лише поставив цілу низку нових комплексних завдань перед Силами безпеки й оборони України у контексті збереження суверенітету та територіальної цілісності держави, але й вимагав нових та ефективних підходів у здійсненні інформаційно-комунікаційної діяльності, зокрема у сфері зв'язків з громадськістю.

Останні у загальній системі стратегічних комунікацій стали невід'ємною функцією військового управління в ході проведення АТО у 2014-2018 роках. Динаміка пошуку нових підходів у цій царині була зумовлена необхідністю у повній мірі відповідати потребам суспільства на отримання достовірної та оперативної інформації про перебіг бойових та інших дій в межах оборони України. Окрім того, їхня важливість полягала у формуванні ефективної системи протидії перманентному інформаційно-психологічному впливу противника та ворожій антиукраїнській пропаганді.

¹⁷⁸ Patlashynska I. V. Modern russian-ukrainian information war: tasks, methods and features of use. *Scientific Journal «Regional Studies»*. 2022. № 28. С. 84–87. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.28.15> (дата звернення: 23.07.2024).

¹⁷⁹ Офіцинський Р., Ісак Ю., Сліпецький О. Сучасна російсько-українська війна у світлі російської пропаганди. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 7(13). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7\(13\)-998-1011](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7(13)-998-1011) (дата звернення: 23.07.2024).

Антитерористична операція на території Донецької та Луганської областей відбувалась в умовах так званої «гібридної війни», розв'язаної росією, яка, як було зазначено в рекомендаціях парламентських слухань на тему «Обороздатність України у ХХІ столітті: виклики, загрози та шляхи їх подолання», окрім прихованої військової агресії, передбачає елементи інформаційної, торгівельної, газової війн, окупації, тероризму, активізації криміналітету, партизанської, диверсійної та громадянської війн.¹⁸⁰

Розвиваючи цю тезу, погоджуємось із українськими дослідниками, які на сторінках журналу «Наука і оборона» висловили твердження: «Російська гібридна агресія в Україні – це справжній приклад «бандитизму, керованого Кремлем, який проявив себе у міжнародних відносинах».¹⁸¹

Зауважимо, що згідно Стратегії національної безпеки України, затвердженої Указом Президента України 26 травня 2015 року, серед інших, актуальними загрозами для України є інформаційно-психологічна війна, приниження української мови і культури, фальшування української історії, формування російськими засобами масової комунікації, альтернативної до дійсності викривленої інформаційної картини світу.¹⁸²

Для цього документу показовим став 2014 рік, який можна поправу вважати переломним у сучасній світовій історії, а для України він фактично став рубіконом між двома епохами. Відправною точкою, на наш погляд, цей період став після реформування та становлення системи зв'язків з громадськістю у ЗС України.

На окрему увагу заслуговує вивчення питання взаємодії війська з представниками ЗМІ під час російсько-української війни, яка триває вже фактично одинадцятий рік. Але, здебільшого з початком повномасштабного вторгнення росії до України 24 лютого 2022 року, це збройне протистояння не лише набрало небачених у сучасній воєнній історії обертів, але й стало одним із найбільших

¹⁸⁰ Про Рекомендації парламентських слухань на тему: "Обороздатність України у ХХІ столітті: виклики, загрози та шляхи їх подолання" : Постанова Верхов. Ради України від 12.08.2014 р. № 1639-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1639-18#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁸¹ Система стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України / А. М. Verbytska та ін. *Наука і оборона*. 2019. № 1. С. 9–12. URL: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2017-0-1-9-12> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁸² Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року "Про Стратегію національної безпеки України" : Указ Президента України від 26.05.2015 р. № 287/2015 : станом на 16 верес. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

об'єктів інтересу як українських, так і світових ЗМІ.

З анексією російською федерацією Криму, окупацією окремих районів Донецької та Луганської областей у 2014, активізацією бойових дій на сході України значно зріс запит громадськості (як української, так й іноземної) на інформацію про перебіг подій, а самі Збройні Сили України та інші складові Сил безпеки і оборони потребували ефективного інформаційно-комунікаційного супроводу. Це і стало однією з причин оперативного введення до складу військових частин штатних пресслужб. Втім, головними їхніми завданнями на той час було інформування громадськості власними каналами комунікації та у співпраці з медіа (додаток III). Зауважимо, що пресофіцерів зазвичай не залучали ані до планування та супроводу операцій, ані до реалізації конкретних завдань в межах інших заходів, на кшталт інформаційних операцій. Надалі ситуація суттєвих змін не зазнала. Пресслужби бригад продовжували виконувати завдання, здебільшого зосереджуючись на роботі з представниками медіа, а також створюючи власний медіаконтент та новини.^{183 184}

Варто зазначити, що перші кроки та спроби реалізації ефективної інформаційної підтримки дій Сил безпеки і оборони України в умовах відбиття російської воєнної агресії були зроблені дещо раніше офіційного початку Антитерористичної операції.

На той час організаційно-штатна структура військових частин, рівня «полк – бригада», не передбачала підрозділів зв'язків з громадськістю, тобто пресслужб. Функції щодо комунікації, встановлення та підтримання зв'язків з громадськістю, зокрема через взаємодію із засобами масової інформації, покладались на посадових осіб зі структур по роботі з особовим складом, ще раніше – виховної та соціально-психологічної роботи.¹⁸⁵

Тож, для інформаційної підтримки, зокрема історичної документації тих подій, їхнього висвітлення у ЗМІ, окремими рішеннями вищого військового керівництва

¹⁸³ Наконечна Т. Завжди за кадром. Хто такі прес-офіцери та яка їхня місія на фронті. *BIKHA*. URL: <https://vikna.tv/video/lyudy/hto-taki-pres-oficzery-ta-yaki-sekret-yihnoyi-roboty/#:~:text=Прес-офіцери%20-%20це%20військовослужбовці,,у%20тилу%20знали%20своїх%20захисників.> (дата звернення: 22.07.2024).

¹⁸⁴ Чуловська О. Професії у лавах ЗСУ: чим займається пресофіцерка. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/chym-zajmayetsya-presofitserka> (дата звернення: 22.07.2024).

¹⁸⁵ Яцентюк В., Мороз В., Романишин А. Досвід становлення та розвитку військово-гуманітарних структур Збройних Сил України в період з 1991 до 2014 року / уклад. В. Клочков. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2023. 96 с.

залучалися військові кореспонденти відомчих засобів масової інформації Міноборони України.

3 березня 2014 року тимчасово виконуючий обов'язки начальника Управління преси та інформації МОУ підполковник Олександр Мотузяник офіційним листом звернувся до на той час першого заступника начальника Генерального штабу Збройних Сил України генерал-полковника Геннадія Воробйова із проханням включити до польотного списку одного з літаків військово-транспортної авіації Повітряних Сил ЗС України (за попередніми планами мав вилітати 3-4 березня зі Львова) трьох представників військових засобів масової інформації – спеціальних кореспондентів: Друкованого органу МО України газети «Крила України» майора Владислава Назаркевича, інформаційної групи Центральної телерадіостудії МО України капітана Олексія Мазуріна та відділу новин Центрального друкованого органу МО України газети «Народна Армія» підполковника Віталія Стечишина. Мета та завдання у листі не були окреслені, але резолюція генерал-полковника Г. Воробйова на адресу генерал-лейтенанта Віктора Муженка (на той час обіймав посаду заступника начальника Генерального штабу ЗС України) на документі зазначала «до виконання».¹⁸⁶ (додаток Е)

За свідченням безпосереднього учасника тих подія Владислава Назаркевича, виліт неодноразово переносився, але зрештою, в умовах дотримання суворої таємниці, відбувся вдосвіта 8 березня. Тоді на борту, окрім групи військових журналістів, перебувала батальйонна тактична група зі складу 80-го окремого аеромобільного полку (спочатку її планували перемістити для виконання завдань із протистояння російським окупантам у АР Крим), яка була передислокована для прикриття північних кордонів та підступів до української столиці.¹⁸⁷

Відео передислокації бойового підрозділу ЗС України для виконання завдань за призначенням, а за легендою – для участі у тактичних навчаннях, відзняте військовими кореспондентами, тоді використали переважна більшість українських

¹⁸⁶ Копія листа тво начальника Управління преси та інформації МО України до першого заступника начальника Генерального штабу ЗС України від 3.03.2014 року № 235/3/422 [ксерокопія], (2014). Особистий архів В. Назаркевича.

¹⁸⁷ Nazarkevych, V., (2020). Цей документ зберігаю вже шість років. I. Facebook. URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0XP462sUq2UF51YpDNE2HtLFEvTzcBHYnMLi27v7VaMsqFXgHNPAqgAbu87vhmtfml&id=100005718391879 (дата звернення: 13.08.2023).

телевізійних каналів.¹⁸⁸ І це, за словами офіцера, було продемонстровано зокрема й для того, аби показати як агресору, так і українському народові, що Збройні Сили України у той складний та непевний час були готові виконувати завдання із захисту територіальної цілісності та суверенітету нашої держави. Важливо наголосити, що тоді ворожі російські засоби масової дезінформації й підрозділи інформаційно-психологічних операцій РФ, антиукраїнські агенти впливу намагались за будь-яку ціну вселити в українців зневіру, розпач та відчай, недовіру до захисників України. Для цього агресор використовував всі можливі засоби інформаційної війни.

За подальшою хронологією подій, 12 квітня 2014 року диверсійний загін російських спецслужб на чолі з Ігорем Гіркіним (Стрелковим) захопив Слов'янськ, Краматорськ та низку інших населених пунктів Донецької області¹⁸⁹. Вже тоді стало зрозумілим, що лише правоохоронних органів для вирішення цієї кризи буде замало. Відтак, реакцією на такі дії проросійських сил стало рішення Ради національної безпеки та оборони України, ухвалене 13 квітня 2014 року, про початок широкомасштабної антитерористичної операції із залученням Збройних Сил України, яке було введено в дію Указом Президента України, обов'язки якого на той час виконував Олександр Турчинов, 14 квітня 2014 року № 405/2014.¹⁹⁰

З оголошенням АТО офіцери відомчих медіаресурсів МО України стали одними з перших, хто організовував роботу в зоні бойових дій цивільних представників медіа та самотужки збирали матеріали про перебіг операції для оприлюднення на військових інформаційних ресурсах.

Зважаючи на продовження російської агресії проти України, інформаційно-медійні структури Міністерства оборони України та органи зв'язків з громадськістю (пресслужби) Збройних Сил України активно висвітлювали у ЗМІ участь Збройних Сил України в АТО.

Так, розпорядженням Президента України № 862/2014-рп від 15.05.2014 «Про

¹⁸⁸ 5 канал. 80-й окремий аеромобільний полк готовий до передислокації, 2014. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=C2b-BMDEz4A> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁸⁹ Українська правда. У Слов'янську почалася Антитерористична операція - Аваков. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2014/04/13/7022234/> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁹⁰ Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 13 квітня 2014 року "Про невідкладні заходи щодо подолання терористичної загрози і збереження територіальної цілісності України" : Указ Президента України від 14.04.2014 р. № 405/2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/405/2014#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

заходи щодо забезпечення інформування громадськості про антитерористичну операцію», керівнику Антитерористичного центру при Службі безпеки України (на той час очолював АТО) було визначено вжити додаткових заходів щодо налагодження систематичного, повного та достовірного інформування громадськості оперативним штабом з проведення антитерористичної операції про хід цієї операції, щодо забезпечення сприяння журналістам, працівникам засобів масової інформації у провадженні ними професійної діяльності, оперативного надання інформації про антитерористичну операцію, а також сприяння в обробці та передачі такої інформації. Розпорядження передбачало формування у триденний строк оперативної групи з інформування громадськості на чолі з представником Міністерства оборони України, із включенням до її складу представників тих інституцій, які безпосередньо здійснюють боротьбу з тероризмом. А координація взаємодії оперативного штабу з проведення антитерористичної операції з представниками засобів масової інформації покладалась на Тимчасово виконуючого повноваження Глави Адміністрації президента України.¹⁹¹

Фактично це можна вважати моментом створення пресцентру штабу АТО, до складу якого, на ротаційних засадах відряджались речник та військові журналісти з усіх підпорядкованих Міністерству оборони України військових засобів масової інформації. Крім того, військові журналісти разом із пресофіцерами органів військового управління, військових частин залучались до роботи у складі штабів оперативно-тактичних угруповань в районі проведення АТО. Також від вересня 2014 року – Спільного центру з контролю та координації питань припинення вогню та стабілізації лінії розмежування сторін (СЦКК)¹⁹², груп цивільно-військового співробітництва. А з лютого та березня 2017 року до складу оперативних прес-центрів у містах Авдіївка, Сєвєродонецьк та Маріуполь.

Окремими дорученнями Міністра оборони України від 04.11.2014 та 03.09.2015 № 16637/з підбір особового складу для ротації Пресцентру штабу АТО та прес-

¹⁹¹ Про заходи щодо забезпечення інформування громадськості про антитерористичну операцію : Розпорядж. Президента України від 15.05.2014 р. № 862/2014-рп. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/862/2014-рп#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁹² Сегеда С., Покотило О. Створення спільного центру з контролю та координації питань припинення вогню та стабілізації лінії розмежування сторін як засіб реалізації мінських домовленостей. *Воєнно-історичний вісник*. 2020. Т. 34, № 4. С. 5–14. URL: <https://doi.org/10.33099/2707-1383-2019-34-4-5-14> (дата звернення: 13.08.2024).

офіцерів ОТУ, матеріально-технічне забезпечення та координацію їх діяльності було покладено на Управління преси та інформації Міністерства оборони України, затверджене наказом МОУ від 24.04.2013 № 280, згодом – Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України, визначене наказом МОУ від 16.03.2015 № 117 «Про затвердження Положення про Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України». ¹⁹³

Відповідно до рішення очільника українського оборонного відомства, з метою об'єктивного та оперативного висвітлення питань діяльності Міністерства оборони України та Збройних Сил України, двічі на тиждень проводяться брифінги речників МОУ в Українському кризовому медіа-центрі; щодня – брифінги речників МОУ з питань АТО.

Важливо, що ще 26 грудня 2014 року тодішні керівник пресслужби ГШ ЗС України підполковник Владислав Селезньов і радниця Міністра оборони України Тетяна Попова анонсували про те, що Генеральний штаб ЗС України разом з МО України запровадили прескартку, яка дозволить журналістам працювати у зоні проведення операції (додаток Ж). ¹⁹⁴

Зауважимо, що до цього журналістам доводилось отримувати короткотривалу акредитацію від Служби безпеки України (СБУ) на термін не більше одного місяця. Як наслідок, медійники часто мали проблеми під час перетину блокпостів, доводилось постійно підтверджувати свій статус. З новою прескарткою журналісти отримали можливість відносно вільно працювати в зоні проведення АТО впродовж 6 місяців, з можливим продовженням на такий же термін. А ті представники ЗМІ, які мали акредитацію від СБУ, могли отримати цей документ без додаткових перевірок. Для решти процедура була не надто складною.

Отже, дозволом на роботу представників ЗМІ в зоні проведення АТО стало проходження встановленим порядком попередньої акредитації у Службі безпеки України на виконання редакційних завдань в районі проведення операції та

¹⁹³ Про затвердження Положення про Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України : Наказ МО України від 14.06.2019 р. № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0314322-19#Text> (дата звернення: 18.08.2023).

¹⁹⁴ Міноборони та Генштаб запровадили прес-карту для роботи в зоні АТО. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/community/article/102060/2014-12-27-minoborony-ta-genshtab-zaprovadyly-pres-kartu-dlya-roboty-v-zoni-ato/> (дата звернення: 18.08.2023).

відповідна прескарта.

Однак, представники ЗМІ не завжди розуміли запропоновані та обґрунтовані військовими правила й методи роботи. Часто медійники не усвідомлювали, що за їхню безпеку та життя під час зйомок на передовій відповідали командири на місцях. А в гонитві за сенсацією чи яскравою картинкою вони мимоволі могли розкрити ворогу позиції та координати, чисельність українських військ тощо. Окрім того, журналісти не розуміли, чому повинні були щовечора подавати до пресцентру штабу АТО запланований маршрут свого руху на наступний день, адже вони намагались організовувати свою роботу лише після аналізу ранкових повідомлень речника штабу операції. Як наслідок, виникали непорозуміння. До прикладу, 24 вересня 2015 року стався конфлікт між журналістами та військовими, який представники ЗМІ назвали флешмобом, а ініціювала його репортер телеканалу «1+1» Наталія Нагорна.¹⁹⁵ Вона, зокрема, висловила публічний протест проти обмежень з боку керівництва штабу АТО на висвітлення і зйомку важливих подій на Донбасі. Долучились до цієї акції низка й інших відомих воєнних кореспондентів, що спричинило певний резонанс у фаховому журналістському середовищі.¹⁹⁶

Керівництво МО України оперативно відреагувало на ситуацію. Того ж дня у Центральному будинку офіцерів ЗС України відбулась робоча зустріч представників військового командування та журналістів, результатом якої стали відносно порозуміння та початок конструктивного діалогу щодо удосконалення роботи представників ЗМІ в районах ведення бойових дій. Для поліпшення ефективності роботи преси щодо висвітлення перебігу операції Міністерство оборони України започаткувало нову систему співпраці, яка передбачала створення робочої групи для вирішення проблемних питань, що виникають під час взаємодії військових та журналістів у зоні бойових дій. До складу групи увійшли представники МО України та ГШ ЗС України, які відповідали за питання комунікації, а також журналісти, що

¹⁹⁵ Nagorna, N. [natasya.nagorna], (2015). *Я сьогодні думала о таком идиотском флеш-мобе. представляет, целый день на всех каналах Украины во всех выпусках новостей абсолютно одинаковое начало.* Facebook. 24 вересня. URL: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=975350685818650&set=a.207859412567785.52235.100000311827387&type=3> (дата звернення: 15.08.2023).

¹⁹⁶ Воєнкори українських каналів протестують у Facebook проти обмежень штабу АТО. *Детектор медіа.* URL: <https://detector.media/community/article/111582/2015-09-25-voienkory-ukrainskykh-kanaliv-protestuyut-u-facebook-proty-obmezen-shtabu-ato/> (дата звернення: 13.08.2024).

працювали у зоні АТО.¹⁹⁷

Окрім того, ця ситуація дала поштовх до реформування пресслужби Збройних Сил України, про що вперше анонсував Руслан Кавацюк (на той час радник начальника Генерального штабу ЗС України) на публічному обговоренні роботи журналістів у зоні проведення Антитерористичної операції, що з ініціативи Міністерства інформаційної політики відбулося 28 вересня 2015 року в «Укрінформі».¹⁹⁸

Відтоді перелік представників ЗМІ, які виявили бажання працювати на об'єктах ЗС України в районі проведення операції, почали формувати щотижня через прес-центр штабу АТО, а для організації належної роботи на кожному з визначених військових об'єктів призначались відповідні посадові особи. Водночас, у разі різких змін обстановки у зоні ведення бойових дій або за інших непередбачуваних обставин, що могли виникнути у ході роботи преси, зокрема зміни у складі знімальних груп, логістичних питань, пресцентр штабу АТО міг проводити щоденну акредитацію журналістів, аби надати їм змогу підвищити оперативність виконання оперативних завдань.

Також Міністерством оборони України для українських медійників було започатковано курси підвищення медійної компетенції з питань висвітлення проблематики АТО. Їхня мета – подальше запровадження дворівневої акредитації в зоні бойових дій та змін до правил відвідування журналістами військових частин Збройних Сил України, які виконують бойові завдання безпосередньо на лінії зіткнення.¹⁹⁹

Зазначені заходи дозволили значно знизити напругу в суспільстві щодо нагальних питань діяльності МО України, командування ЗС України, забезпечення військових частин (підрозділів), які виконували бойові завдання в районі проведення АТО, озброєнням та військовою технікою, речовим та медичним та

¹⁹⁷ Міноборони створить робочу групу для вирішення проблеми співпраці військових і журналістів. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/infospace/article/111604/2015-09-25-minoborony-stvoryt-robochu-grupu-dlya-vyrishennya-problemy-spivpratsi-viyskovykh-i-zhurnalistiv/> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁹⁸ Генштаб доручив реформувати прес-служби Збройних сил – підсумки круглого столу воєнкорів і військових. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/community/article/111667/2015-09-28-genshtab-doruchyv-reformuvaty-pres-sluzhby-zbroynykh-syl-pidsumky-kruglogo-stolu-voienkoriv-i-viyskovykh/> (дата звернення: 13.08.2024).

¹⁹⁹ 8 грудня Міністерство оборони України розпочинає курси підвищення медійної компетенції для українських журналістів з питань висвітлення проблематики АТО. *КМУ*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/events/249535985> (дата звернення: 10.08.2024).

іншим майном.

Передбачаючи те, що ситуація на сході держави може затягнутися на роки, ще починаючи від 2015 року, у контексті вдосконалення комунікативних спроможностей, в інтересах проведення антитерористичної операції на рівні вищого військового керівництва було започатковано низку проєктів. Це, зокрема, запровадження моделі НАТО щодо функціонування стратегічних комунікацій на оперативному рівні, введення посади заступника керівника АТО зі зв'язків з громадськістю та ЗМІ, запуск проєкту мобільного ФМ-мовлення, залучення представників ЗМІ до роботи у військових частинах у форматі «embedded journalist» та багато іншого.²⁰⁰

Варто зазначити, що з цього ж року заходи, що стосувались складових стратегічних комунікацій, почали реалізовуватись у тісній координації на рівні командування операції. Цьому, зокрема, сприяло введення до організаційно-штатної структури командування сил АТО відділу координації інформаційних заходів, який доволі ефективно злагоджував дії пресслужби, підрозділів інформаційно-психологічних операцій, цивільно-військового співробітництва та інших елементів, відповідно до завдань.²⁰¹ Це дало змогу не лише підвищити результативність щоденної комунікаційної діяльності Сил безпеки і оборони України, залучених до АТО, але й дозволило на досить високому рівні проводити інформаційні операції. Незайвим тут став й іноземний досвід, зокрема армій країн-членів НАТО.

З метою оперативного і об'єктивного інформування громадськості та міжнародної спільноти про хід проведення АТО, злочинні дії російських окупаційних військ, порушення ними припинення вогню і лінії розмежування від 20 лютого 2017 року до зони відповідальності оперативно-тактичних угруповань «Луганськ», «Донецьк» та «Маріуполь» на ротаційних засадах відряджаються мобільні прес-групи.²⁰²

²⁰⁰ Попова Т. Авдіївка як дзеркало ефективності українського «інформаційного фронту». *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28323940.html> (дата звернення: 01.08.2023).

²⁰¹ Азарова В. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія. Київ : НА СБУ, 2021. 500 с. URL: https://nasbu.edu.ua/uploads/p_157_93159068.pdf (дата звернення: 02.08.2023).

²⁰² Шестакова Ю. Прес-службу Міноборони очолив Олексій Чернобай. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/community/article/128814/2017-08-10-pres-sluzhbu-minoborony-ocholyv-oleksiy-chernobay/> (дата звернення: 13.08.2024).

Згідно з окремим дорученням Державного секретаря Міністерства оборони України, до складу цих пресгруп входили досвідчені представники засобів масової інформації Міністерства оборони України: Центральних друкованих органів МО України газети «Народна армія» та журналу «Військо України», Центральної телерадіостудії МО України. Їхнім завданням був оперативний збір інформації в зоні відповідальності оперативно-тактичних угруповань про ворожі обстріли мирних населених пунктів, фото та відеофіксації злочинної діяльності російських окупаційних військ, висвітлення діяльності Збройних Сил України. Координація діяльності пресгруп здійснювалась через пресцентр штабу АТО (м. Краматорськ) та оперативний пресцентр (м. Авдіївка), Об'єднані центри цивільно-військового співробітництва у м. Сєвєродонецьк та м. Маріуполь. Відповідальним за діяльність мобільних пресгруп у районі проведення операції визначено заступника керівника АТО зі зв'язків з громадськістю та ЗМІ.²⁰³

З метою об'єктивного інформування громадськості про ситуацію в зоні проведення антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей, а також для відеофіксації доказів присутності військових РФ в Україні, знищення ворожої техніки силами військових підрозділів Збройних Сил України та інших наслідків бойових дій, командирам підрозділів було доручено Міністерством оборони України та Генеральним штабом забезпечити відеофіксацію фактів ліквідації особового складу і техніки російських військ, а також інших подій, що підтверджують їхню присутність на території України. У випадках, коли знімальні групи пресцентру штабу АТО не мали можливості своєчасно прибути на місце подій, завдання зйомки покладалося на особовий склад підрозділів, що виконували завдання в цій зоні, з подальшою оперативною передачею зібраних матеріалів до пресцентру штабу АТО.^{204 205}

²⁰³ 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 міжнар. науково-практ. конф., м. Київ. Київ. С. 33. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/zbirn-gibr-mizhn-konf.pdf> (дата звернення: 12.08.2023).

²⁰⁴ Малхазов Є. Діяльність Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України щодо висвітлення у ЗМІ участі ЗС України у Антитерористичній операції. *Інформаційний вимір гібридної війни: досвід України* : матеріали міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 11 трав. 2017 р. Київ, 2017. С. 57–58. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/zbirn-gibr-mizhn-konf.pdf> (дата звернення: 14.08.2024).

²⁰⁵ У СЦКК провели фотофіксацію ворожого обстрілу Трьохізбенки. *Укрінформ* - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/2343023-u-sckk-proveli-fotofiksaciju-vorozogo-obstrilu-trokhizbenki.html> (дата звернення: 13.08.2024).

З особистого досвіду знаємо, що на той час основні зусилля пресцентру штабу АТО були спрямовані на інформування громадськості про стан обстановки на лінії розмежування, проведення цільової роботи щодо формування громадської та міжнародної думки з приводу порушення російськими окупаційними військами Мінських домовленостей. З цією метою було забезпечено регулярне надходження інформаційних повідомлень через пресцентр штабу операції до ЗМІ, а також своєчасне опрацювання відповідних матеріалів, які стали підґрунтям для проведення брифінгів речників Адміністрації Президента України, Кабінету міністрів України, Міністерства оборони та Генерального штабу ЗС України.

За власними спогадами, стандартна організаційно-штатна структура пресцентру штабу антитерористичної операції складалась з 5 офіцерів та одного солдата (сержанта). Це: начальник прес-центру, речник штабу, старший офіцер, 2 офіцери-журналісти зі збору та обробки відеоматеріалів зі складу ЦТРС МО України та водій. Комплектувались ці посади на ротаційній основі не лише за рахунок відомчих органів зв'язків з громадськістю та військових ЗМІ, але й придатних за своїми професійними, морально-діловими та комунікаційними якостями військовослужбовцями з інших військових частин та установ.

Речник штабу АТО мав постійно володіти ситуацією у районах ведення бойових дій та тилових районах, двічі на добу готувати інформаційні зведення, координувати по лінії стратегічних комунікацій, затверджувати у командування, публікувати їх у друкованому та відео форматі, бути голосом та обличчям штабу, а також перебувати у постійній готовності до відповідей на численні інформаційні запити акредитованих представників національних та іноземних ЗМІ, надавати коментарі як телефоном та скайпом, так і при особистому спілкуванні з журналістами.

Інші посадові особи пресцентру спрямовували свою діяльність на злагодження функціонування цього підрозділу. На начальника пресцентру покладались завдання з загального керівництва, контролю та координації. Старший офіцер виконував завдання щодо організації роботи представників ЗМІ, відпрацьовував відповідну документацію, проекти розпоряджень тощо. Офіцери зі збору та обробки

відеоматеріалів здійснювали запис та поширення у відео-хостингу YouTube щоденних зведень, виступів речника, інших заходів, а також збирали відеоматеріали та готували репортажі з районів бойових дій, фіксували наслідки злочинів російських терористичних військ.

До 2016 року речник постійно перебував у районі розташування штабу АТО поблизу міста Краматорськ. Коли цей орган військового управління передислокували до іншого, більш захищеного, місця неподалік міста Часів Яр, де логістичні аспекти комунікації, з міркувань безпеки, були суттєво обмежені, прес-центр певний час залишався у більш доступному для журналістів Краматорську. 2017 року його основа разом з начальником все ж передислокувалась до Часового Яру. А речник з одним офіцером зі збору та обробки відеоматеріалів розмістились в оперативному пресцентрі в Авдіївці, яка від лютого 2017 року стала чи не найбільш важливим для цивільних медійників районом. Його географічне розташування дозволяла досить швидко діставатись до інших найбільш гарячих точок бойових дій, зокрема північної та західної околиць тимчасово окупованого Донецька, авдіївської промислової зони, низки інших населених пунктів.

Окрім того, до 2018 року у складі сил та засобів АТО функціонувала польова друкарня ЦДО МО України газети «Народна армія», персонал якої у тісній взаємодії із пресцентром штабу АТО збирав та обробляв інформацію, готував до друку спеціальний випуск газети, яка здебільшого поширювалась серед військовослужбовців у зоні проведення АТО, чим частково задовольняли внутрішньокommunікаційні потреби воїнів.^{206 207}

Пресцентром штабу АТО систематично здійснювались інформування суспільства щодо поточної обстановки в регіоні, висвітлювались брифінги керівника Спільного центру з контролю та координації питань припинення вогню та стабілізації лінії розмежування сторін (СЦКК), надавалась інформація про роботу Спеціальної спостережної місії (СММ) ОБСЄ, проводились брифінги та прес-

²⁰⁶ У зоні проведення АТО відтепер друкуватимуть газету «Народна Армія». 5 канал. URL: <https://www.5.ua/86/u-zoni-provedennia-ato-vidteper-drukuvatumut-hazetu-narodna-armiia-62705.html> (дата звернення: 15.07.2023).

²⁰⁷ Poronyuk R., Gapeyeva O. Development of the system of interaction with the public and information of the population in the Armed Forces of Ukraine in a special period. *Humanities science current issues*. 2022. Т. 2, № 53. С. 16–23. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/53-2-3> (дата звернення: 23.07.2024).

конференції щодо обстановки в районах проведення АТО.

Варто зазначити, що з початку проведення АТО на території Донецької та Луганської областей надзвичайно важливим, з огляду на комунікаційні спроможності, було формування надійного джерела, з якого громадськість могла брати оперативну й достовірну інформацію про перебіг операції. Станом на 2014 рік з усіх органів військового управління офіційну вебсторінку, як, зокрема, центральний орган виконавчої влади, мало лише Міністерство оборони України.²⁰⁸ Офіцерами, які увійшли до одного з перших складів пресцентру штабу АТО, було ухвалено рішення створити сторінку цього підрозділу у мережі Фейсбук (www.facebook.com/ato.news). Це можна вважати чи не найпершим промовистим прикладом ефективного використання соціальних мереж в інтересах військових операцій в аспекті реалізації зв'язків з громадськістю. На цій сторінці персонал пресцентру штабу АТО мав змогу оперативно розміщувати інформаційні матеріали про перебіг операції, зокрема оперативні зведення, анонси, посилання на важливу інформацію на інших ресурсах, а також фото— та відеоматеріали.

До прикладу, записані у форматі відео зведення речників штабу АТО швидко публікувались на обліковому записі «Військового телебачення України» (брендована назва ЦТРС МО України) у відео-хостингу YouTube та оприлюднювались на сторінці штабу АТО у Фейсбуці (у квітні 2018 року сторінка була закрита).²⁰⁹ Це, своєю чергою, давало змогу представникам ЗМІ оперативно відслідковувати свіжі новини та використовувати ілюстративні й інші медіа-матеріали для формування власних репортажів. Окрім того, наявні функції соціальної мережі із перепублікації на інших сторінках, можливість залишати коментарі та схвальні або негативні відгуки («лайки» та «дизлайки»), дозволяли новинам пресцентру штабу АТО швидко поширюватись в інформаційному середовищі, а також зробити ґрунтовний аналіз щодо сприйняття інформації,

²⁰⁸ Міністерство оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/> (дата звернення: 13.08.2024).

²⁰⁹ Прес-центр штабу АТО на Донбасі припиняє свою роботу. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/502327.html> (дата звернення: 22.08.2023).

поверхневого вивчення суспільної думки та подальшої кореляції подачі новин.²¹⁰

У результаті комплексного й водночас непростого процесу формування та становлення системи зв'язків з громадськістю в інтересах проведення АТО вдалось досягти позитивних результатів, які відображались у відносно сталій структурі органів зв'язків з громадськістю, вибудованій вертикалі координації комунікаційних можливостей, комплексу злагоджених інформаційних заходів, які проводились як на постійній основі, так і за необхідності, а також доступних й впізнаваних каналів комунікації (додаток І).

У ході проведення АТО постала гостра потреба у введенні до організаційно-штатних структур посад пресофіцерів, виникла вона й на рівні бригад. Ця проблема була почута вищим військовим керівництвом й відповідні кадрові заходи були вжиті. Втім, з'явилися певні складнощі щодо призначення на ці посади осіб не лише із потрібними знаннями та досвідом, але й з наявністю необхідної військово-облікової спеціальності та офіцерського звання. Відтак, на початках надзвичайно поширеним явищем було покладання завдань пресофіцера на осіб сержантського та рядового складу, або офіцерів з інших підрозділів, які мали необхідні навички та розуміння комунікаційних процесів.²¹¹

В умовах оголошеної мобілізації такий кадровий ресурс був у наявності. Адже чимало журналістів, фахівців зі зв'язків з громадськістю з державного та комерційного секторів взяли до рук зброю, аби стати на захист України.

Втім, як показав досвід, учорашньому журналісту, який вдягнув військовий однострій, не завжди вдається ментально перебудувати усвідомлення своєї ролі та місця в армійській організації. Професійні звички та наміри завжди виносити проблемні питання на громадське обговорення не зовсім збігаються з комунікаційною політикою війська. Підтримання іміджу армійської служби та репутації військового керівництва, зокрема в особливий період (в умовах війни), є одними з головних пріоритетів, а для ворога – особливою ціллю.

До прикладу, призваний за мобілізацією відомий львівський журналіст

²¹⁰ Миронович А. В. Реалізація зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України під час проведення Антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей (2014–2018 рр.). *Військово-науковий вісник*. 2024. № 40. С. 182–201. URL: <https://doi.org/10.33577/2313-5603.40.2023.182-201> (дата звернення: 04.08.2024).

²¹¹ Автор. Власний досвід. Досвід роботи речником штабу АТО, 2015–2017 рр.

лейтенант Владислав Якушев, перебуваючи на посаді прес-офіцера 14-ї окремої механізованої бригади, не припиняв вести свій інтернет-блог, де в одному з матеріалів під назвою «Тисяча «бойових» і «агенти Кремля»²¹² розповів про нібито відсутність виплат за участь в АТО та спробував відшукати причини цього й винних. Окрім того, Владислав, маючи доступ до різних аспектів внутрішнього функціонування військової частини, часто не обмежував себе у спробах публічно говорити про різного роду проблеми, від побутових й командно-адміністративних – до надзвичайно чутливих питань забезпечення, особливо у перші роки протистоянні російській воєнній агресії.

Інформація, опублікована Владиславом Якушевим, викликала чималий суспільний резонанс, спричинивши репутаційні втрати вищого військового керівництва. На той час Міністр оборони України генерал армії України Степан Полторак доручив відповідним посадовим особам провести перевірку оприлюдненої інформації та вжити необхідних заходів.²¹³

Тут варто розуміти, що посада пресофіцера, насамперед, передбачає виконання важливих функцій щодо організації інформаційно-комунікаційних заходів в інтересах свого підрозділу, налагодження та підтримання довірливих відносин із представниками ЗМІ, своєчасне виявлення та оперативне реагування на інформаційні загрози. Ця посадова особа безпосередньо підпорядкована командир²¹⁴ військової частини та є його радником зі зв'язків з громадськістю. Водночас, на неї покладені такі ж права і обов'язки військової служби, як і на всіх інших військовослужбовців, зокрема дотримання субординації, виконання посадових обов'язків тощо.

Антитерористична операція на території Донецької і Луганської областей тривала до 30 квітня 2018 року, коли Президент України Петро Порошенко підписав Указ про введення в дію рішення РНБО щодо завершення Антитерористичної

²¹² Якушев В. Тисяча «бойових» і «агенти Кремля». *Wayback Machine*. URL: https://web.archive.org/web/20160202100501/http://zik.ua/news/2016/02/01/tysyacha_boyovyh_i_agenty_kremlya_668087 (дата звернення: 13.08.2024).

²¹³ Прес-офіцера 14-ї бригади відсторонили від виконання обов'язків. *Вісник і К*. URL: <https://visnyk.lutsk.ua/news/ukraine/regions/volyn/21197/> (дата звернення: 16.08.2016).

²¹⁴ У ЗСУ пояснили важливість ролі пресофіцерів. *АрміяInform – Інформаційне агентство АрміяInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2024/03/30/u-zsu-poyasnyly-vazhlyvist-rol-i-presoficeriv/> (дата звернення: 23.07.2024).

операції і початок Операції об'єднаних сил під керівництвом ЗС України.²¹⁵

Всі ці події, висока інтенсивність їхнього перебігу, вирішальне значення та висока ціна для суспільства вимагали ефективної комунікації між державними інституціями, які згодом брали участь в АТО (ООС), та громадськістю.

Не можна не згадати й про події сьогодення, які умовно можна відділити від ООС, яка тривала після АТО, повномасштабним вторгненням російської федерації.

Так, за два тижні після початку вторгнення, станом на середину березня 2022 року, для висвітлення перебігу збройної боротьби українського народу проти російських окупантів у Міністерстві оборони України акредитувалось понад 2 тисячі представників ЗМІ. Вже майже за рік, 13 березня 2023 начальник Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України полковник Богдан Сенік повідомив про те, що з початку російського вторгнення було акредитовано понад 15 тисяч журналістів, понад третина з них – представники іноземних ЗМІ.²¹⁶

Вважаємо за потрібне наголосити, що з метою об'єктивного висвітлення подій, забезпечення інформування населення та світової спільноти про воєнні злочини, які вчиняються російською федерацією у ході її широкомасштабної збройної агресії проти України, а також попередження витоку інформації з обмеженим доступом, запобігання поширенню представниками засобів інформації відомостей, розголошення яких може призвести до обізнаності противника про дії ЗС України та інших складових сил оборони, негативно вплинути на хід виконання завдань за призначенням під час дії правового режиму воєнного стану 3 березня 2022 року було видано наказ Головнокомандувача ЗС України №73 «Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану».²¹⁷

²¹⁵ Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 квітня 2018 року "Про широкомасштабну антитерористичну операцію в Донецькій та Луганській областях" : Указ Президента України від 30.04.2018 р. № 116/2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/116/2018#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

²¹⁶ Понад 15 тис. представників ЗМІ отримали акредитацію з березня 2022 року - Управління зв'язків з громадськістю ЗСУ. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/897235.html> (дата звернення: 09.08.2024).

²¹⁷ Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану : Наказ Головнокомандувача Збро. Сил України від 03.03.2022 р. № 73 : станом на 3 лют. 2024 р. URL: https://www.mil.gov.ua/content/files/nakaz73_zi_zminamu_2024.pdf (дата звернення: 07.08.2024).

Цей керівний документ, з-поміж інших питань, передбачає порядок акредитації представників ЗМІ, правила роботи репортерів у районі ведення бойових дій, а також загальний алгоритм роботи офіцерів зі зв'язків з громадськістю (прес-офіцерів, інших призначених для цього осіб) з журналістами під час дії правового режиму воєнного стану, визначає перелік інформації, розголошення якої може призвести до обізнаності противника про дії ЗС України, інших складових Сил оборони, негативно вплинути на хід виконання завдань.

Важливо, що за рік війни документ чотири рази зазнавав змін і доповнень. А у версії, станом на 27 лютого 2023 року, було враховано пропозиції представників Національної спілки журналістів України, профільних медіаорганізацій, а також журналістів й фіксерів, які безпосередньо працюють в районах бойових дій.

Ці рекомендації й доповнення покликані сприяти роботі представників ЗМІ в районах бойових дій, зробити процес акредитації більш чітким та зрозумілим для медіаспільноти. Відтак, ключовими стали наступні зміни й нововведення:

- Командувачі в районах відповідальності своїм рішенням визначають зони для перебування представників ЗМІ. Зокрема: ЗЕЛЕНА (дозволяється робота акредитованих представників ЗМІ без супроводу офіцера зі зв'язків з громадськістю, або іншої, визначеної командиром посадової особи), ЖОВТА (дозволяється робота акредитованих представників ЗМІ лише у супроводі офіцера зі зв'язків з громадськістю, або іншої, визначеної командиром посадової особи) та ЧЕРВОНА (робота акредитованих представників ЗМІ заборонена).

- Виключено запровадження інших, додаткових акредитацій для представників ЗМІ, окрім встановленої цим Наказом.

- Доповнено та уточнено Перелік інформації, розголошення якої може призвести до обізнаності противника про дії Збройних Сил України. Це, зокрема, заборона щодо поширення інформації про результати ворожих ракетних ударів, переміщення зброї, озброєння та бойових припасів, рух або розташування підрозділів сил оборони, місце розташування сил і засобів підрозділів протиповітряної оборони. Також є аспекти, яких слід дотримуватися при зйомці

озброєння та військової техніки іноземного виробництва, що надавалася у рамках матеріально-технічної допомоги від країн-партнерів.

- Нові прескарти мають термін дії до 6 місяців.

- У разі порушень правил роботи представників ЗМІ, встановлених цим Наказом, окрім скасування акредитації, передбачена ще й можливість призупинення її дії на час з'ясування обставин порушення.²¹⁸

Наразі війна в Україні триває і залишається чи не найбільш затребуваним інформаційним приводом для представників як українських національних, так і іноземних ЗМІ. Це зумовлено, насамперед, тим, що російське вторгнення до нашої держави спричинило суттєві зміни у розставленні гравців, формальних й неформальних безпекових союзів та важливих геополітичних тенденцій на мапі сучасного світу. І саме інформація, її сприйняття суспільством відіграють одну з найважливіших функцій.

Висновки до розділу 2. Попри те, що з моменту проголошення Незалежності України й були певні спроби сформувати ефективну систему інформаційно-комунікаційної взаємодії державних інституцій, у нашому випадку - Збройних Сил, із суспільством, початок АТО на території Донецької та Луганської областей продемонстрував значні прорахунки у функціонуванні, структурі, розумінні ролі зв'язків з громадськістю у системі військового управління, зокрема як важливої складової стратегічних комунікацій.

Втім, активні бойові дії, потреба у постійній та якісній комунікації між суспільством та Силами безпеки і оборони України дали значний поштовх до активного розвитку, нарощування спроможностей, здобуття досвіду, формування нової вертикалі з принципово новими підходами на цій ниві.

При цьому досвід країн-членів НАТО у сфері зв'язків з громадськістю є цінним ресурсом для України. Країни Альянсу мають багаторічні здобутки у розробці та впровадженні стратегічних комунікацій, що сприяють зміцненню зв'язків між

²¹⁸ Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану : Наказ Головнокомандувача Збро. Сил України від 03.03.2022 р. № 73 : станом на 3 лют. 2024 р. URL: https://www.mil.gov.ua/content/files/nakaz73_zi_zminamu_2024.pdf (дата звернення: 07.08.2024).

збройними силами та суспільством, підвищенню рівня довіри до військових структур, а також ефективному реагуванню на інформаційні виклики.

РОЗДІЛ 3

ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В АРМІЯХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО

3.1. Реалізація зв'язків з громадськістю в інтересах повсякденної діяльності збройних сил.

В умовах російської збройної агресії вимоги до управління повсякденною діяльністю військ (сил) зросли, і тенденція до їхнього подальшого зростання продовжується. Для реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти та її безпекових структур Збройним Силам України потрібні високомобільні, добре підготовлені військові частини (підрозділи), здатні виконувати завдання за будь-яких умов для захисту держави та діяти спільно з військовими частинами (підрозділами) країн-членів НАТО.

Для реалізації всіх цих складових повсякденної діяльності військ (сил) тим чи інакшим чином можуть бути залучені спроможності й можливості зв'язків з громадськістю.

Загалом, продумана й ефективна інформаційно-комунікаційна діяльність, підтримка зв'язку з визначеними цільовими аудиторіями та підзвітність про результати служби забезпечують прозорість і підвищують довіру громадськості. Більш докладно особливості забезпечення всіх складових повсякденної діяльності військ (сил) можливостями зв'язків з громадськістю окреслено в додатку К.

Методичний посібник з організації військових зв'язків з громадськістю визначає зв'язки з громадськістю у Збройних Силах України як складову складовою процесу стратегічних комунікацій у Збройних Силах України. А основними їхніми функціями є:

Аналітично-прогностична. Передбачає побудову політики інформування, структуруючи її стратегію в інформаційному медіапросторі.

Організаційно-технологічна. Забезпечує організацію інформаційно-комунікативних заходів, таких як пресконференції, брифінги, інтерв'ю та інші

подібні події.

Управлінська. Виступає основною інтегруючою функцією управління комунікативним простором. Вона охоплює формування, регулювання та управління громадською думкою в інтересах суспільства і ЗС України, досягнення взаєморозуміння і довіри між військовими та громадськістю.

Інформаційно-комунікативна. Забезпечує постійну і активну взаємодію з різними соціально-суспільними групами, сприяє позитивному іміджу ЗС України, підтримує ефективну комунікацію з громадськістю та ЗМІ.

Консультативно-методична. Забезпечує методичне супроводження та координацію діяльності служб зв'язків з громадськістю, надає консультації та методичну допомогу з питань організації і проведення інформаційно-комунікативних заходів.²¹⁹

Політика зі зв'язків з громадськістю НАТО 2011 року основними функціями ЗГ визначає:

Медіа заходи. Спрямовані на надання інформації через усі засоби масової комунікації різноманітним аудиторіям. Командири та штаби, через свої підрозділи зв'язків з громадськістю, повинні бути готові реагувати на запити медіа, видавати заяви, проводити брифінги та інтерв'ю, організовувати доступ медіа до підрозділів та поширювати інформацію через традиційні й цифрові медіа для розвитку відносин з тими, хто створює новини, та споживачами новин.

Цифрова взаємодія. Забезпечує безпосереднє інформування цільових аудиторій та зацікавлених сторін через онлайн та соціальні мережі. Успішні комунікаційні кампанії для НАТО вимагають розуміння загальних цілей стратегічних комунікацій та підтримки ефективними цифровими медіа-продуктами, що також відповідають бренду НАТО.

Інформаційно-просвітницька діяльність. Спрямована на розвиток стратегічних відносин з ключовими зовнішніми сторонами, які цікавляться військовими питаннями та діяльністю, такими як аналітичні центри, академічні установи, військові асоціації, шкільні групи та інші важливі зацікавлені сторони. Вони часто

²¹⁹ Методичний посібник з організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Методичний посібник. – К.: ГШ ЗСУ, 2021 – 352 с.

запрошуються як неупереджені експерти у сфері політики безпеки та оборони, а також політики, рішень та дій НАТО, і таким чином можуть забезпечити сталий ефект «підсилювача сили».

Внутрішні комунікації. Сприяють спілкуванню з військовим та цивільним персоналом НАТО та їхніми родинами. Їхня мета – інформувати про командування, його людей та діяльність, що відрізняється від адміністративної інформації або вказівок від командної ланки, які зазвичай містяться в адміністративних або повсякденних наказах. Це дозволяє тримати внутрішню цільову аудиторію в курсі значних подій, що впливають на їхню роботу; створюють обізнаність про цілі та діяльність організації; роблять персонал більш ефективним.

Взаємодія з громадою. Програми взаємодії з громадою пов'язані з взаємодією між військовими об'єктами НАТО в країнах-членах НАТО та їхніми навколишніми цивільними громадами.

Моніторинг та аналіз медіа. Забезпечують раннє попередження та аналіз медіа-звітів у брифінгах для вищого керівництва; аналіз медіа-середовища допомагає готувати комунікаційні плани, налаштовувати зворотний зв'язок і оцінку взаємодії. Моніторинг та аналіз медіа використовують як внутрішні, так і зовнішні інструменти, а також людський аналіз для кількісного та якісного розуміння медіа-простору. Сирі дані збираються для надання зворотного зв'язку на щотижневій, щомісячній та щоквартальній основі у вигляді оціночних звітів, а також за необхідністю. Відділ моніторингу та аналізу медіа тісно співпрацює з функціями штабу, такими як стратегічні комунікації, кібербезпека та розвідка, а також з вищими та нижчими командуваннями.²²⁰

Нами було здійснено порівняльний аналіз функцій ЗГ НАТО та ЗС України, який дозволив зробити певні висновки, провести паралелі, визначити відповідності та розбіжності (додаток Л).

Українські науковці вже неодноразово робили спроби зробити порівняльний аналіз систем зв'язків з громадськістю ЗС України, країн-членів та партнерів НАТО. Зокрема, дослідниця питань сучасних комунікацій Вікторія Гридчина,

²²⁰ MC 0457/2. NATO Military Public Affairs Policy. 2011. Вид. офіц. URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> (дата звернення: 16.05.2023).

проаналізувавши систему зв'язків з громадськістю, яка існує в окремих країнах-членах НАТО (США, Великої Британії, Франції, ФРН, Польщі, Данії, Литви, Естонії), а також інших арміях світу, зокрема Ізраїлі, як одного з провідних союзників Альянсу, прийшла до висновку, що існує сумісність проаналізованих систем зв'язків з громадськістю. Усі системи мають схожу місію (створення позитивного іміджу армії), а також однакові напрями діяльності (медіадіяльність, цифрова взаємодія в Інтернеті, інформаційно-просвітницька діяльність, внутрішня комунікація, зв'язки з громадськістю, моніторинг та аналіз медіа, наукова діяльність, освітня діяльність, робота із молоддю, кризові комунікації, фінансування індустрії кіно) та інструментарій (цивільні ЗМІ, Інтернет, публічні заходи, спеціальні заходи, а також військові ЗМІ).²²¹

Так, зокрема, українська система зв'язків з громадськістю, як і всі проаналізовані системи, має спільні елементи, спрямовані на формування позитивного ставлення до армії та інформування громадськості про завдання і функції збройних сил. Основними напрямками діяльності цих систем та інструменти є ті самі, що зазначені вище при описі країн НАТО.

На думку В. Гридчини, основною проблемою української системи зв'язків з громадськістю є те, що вона перебуває на етапі формування. Наразі ця система розподілена між установами Міністерства оборони, які підпорядковуються заступнику міністра оборони, та Генеральним штабом Збройних Сил України, що підпорядковується Головнокомандувачу.

Розглядаючи завдання ЗГ у розрізі реалізації інтересів повсякденної діяльності військ (сил), найперше слід ретельно аналізувати концепції зв'язків з громадськістю України та НАТО, що прописані у керівних документах.

Зауважимо, що концептуальні засади щодо реалізації ЗГ в ЗС України викладені навіть у Конституції України та основних нормативно-правових актах, що врегульовують питання національної безпеки, діяльності ЗС України, засобів масової інформації, інших інформаційних ресурсів, функціонування української

²²¹ Гридчина В. Порівняльний аналіз системи зв'язків з громадськістю Збройних Сил України та НАТО. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Т. 3, № 1. С. 249–256. URL: <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2022.1-3/40> (дата звернення: 15.07.2022).

мови, доступу до публічної інформації тощо.²²²

Так, 25 березня 2021 року Президент України своїм Указом №121/2021 затвердив рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію воєнної безпеки України». Це ключовий документ довгострокового планування, тривалість дії якого розраховано на понад 5 років. Частину цього документу становлять норми, які врегульовують напрями розвитку стратегічних комунікацій і, відповідно, зв'язків з громадськістю у військових формуваннях.

До основних документів також відносимо Збірник законодавчих, нормативно-правових та інших актів щодо зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України²²³, станом на момент його затвердження Головнокомандувачем ЗС України 2 грудня 2020 року, зібрано 74 документи, серед яких 29 законів, 3 кодекси, одна постанова Верховної Ради України, 12 указів Президента України, 9 постанов Кабінету Міністрів України, 10 наказів Міністерства оборони України, 3 – Головнокомандувача ЗС України, 2 – Генерального штабу ЗС України, 4 – інших міністерств та відомств, а також два доктринальні документи.

Втім, на окрему увагу заслуговують керівні документи, що розроблені та ухвалені Міністерством оборони України, Головнокомандувачем ЗС України та Генеральним штабом ЗС України. Це, насамперед, накази про концептуальні засади реалізації Стратегічних комунікацій в МОУ та ЗСУ, та ЗГ як їхнього елементу. Важливо, що органи військового управління, які розробляли ці керівництва та доктрини, використовували власний досвід реалізації ЗГ у поєднанні з напрацюваннями у цій сфері армій країн-членів НАТО.

Яскраво це спостерігається у Методичному посібнику з організації військових зв'язків з громадськістю, який було затверджено заступником Головнокомандувача ЗС України 2 вересня 2021 року.²²⁴ Під час його підготовки були враховані

²²² Шашкевич А. Правові засади організації військових зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України. *Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності (за досвідом забезпечення національної безпеки складовими сектору безпеки і оборони у ході російсько-української війни)* : Зб. тез доп. науково-практ. конф., м. Львів, 29–30 листоп. 2023 р. Львів, 2023. С. 322. URL: https://www.asv.mil.gov.ua/sites/default/files/attach/1067/zbirnyk_zastosuvannya_2023_r.pdf (дата звернення: 09.04.2024).

²²³ Збірник законодавчих, нормативно-правових та інших актів, що регулюють питання організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України : Збірник. Київ : Упр. зв'язків з громадськістю Збро. Сил України, 2020. 376 с. URL: https://www.mil.gov.ua/content/standarts/zbirnyk_zakon_03122020.pdf (дата звернення: 15.07.2023).

²²⁴ Методичний посібник з організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Методичний посібник. – К.: ГШ ЗСУ, 2021 – 352 с.

положення 26 керівних документів, 13 з яких – доктрини, що стосуються не лише питань, пов'язаних зі СК та ЗГ, але й підготовки та застосування сил оборони держави, інформаційних операцій, реагування на кризові ситуації, проведення багатонаціональних навчань, морально-психологічного забезпечення, цивільно-військового співробітництва тощо.

Зазначений посібник, розроблений для керівництва пресофіцерами Збройних Сил України, містить комплексні інструкції та рекомендації щодо організації та реалізації зв'язків з громадськістю у військових підрозділах. Він складається з 352 сторінок, включає 9 основних розділів та 35 додатків. Основні розділи охоплюють теми загальних положень, досвіду організації військових зв'язків з громадськістю в збройних силах країн-членів НАТО, зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України як складової загальнодержавних комунікацій, організації військових зв'язків з громадськістю, інформаційно-комунікативної діяльності, форм діяльності та інформаційних продуктів служби зв'язків з громадськістю, кризових комунікацій, медійної та інформаційної грамотності, а також інформаційної безпеки застосування військ.

Додатки надають практичні зразки, алгоритми, методики та рекомендації для різних аспектів зв'язків з громадськістю, включаючи зразки планів інформаційного супроводу, алгоритми реагування на викривлену інформацію, зразки документів, анонси подій, пресрелізи та методики підготовки інтерв'ю, організацію прес-конференцій та брифінгів, картки інформаційної безпеки та рекомендації щодо використання термінів та формулювань.

З іншого боку, у Настанові зв'язків з громадськістю НАТО від 2020 року (АСО/АСТ – Public Affairs Handbook 2020)²²⁵, яка є керівним документом для організації зв'язків з громадськістю у межах Північноатлантичного альянсу, викладене комплексне керівництво з питань комунікаційної політики та практичні поради щодо підтримки та просування військових цілей і завдань цього блоку.

Цей документ включає визначення самого поняття ЗГ, мандат, принципи, функції та обов'язки, а також взаємодію з іншими комунікаційними функціями у

²²⁵ NATO Public Affairs Handbook. Чинний від 2020-05-01. Вид. офіц. 2020. 273 с. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

загальній системі стратегічних комунікацій.

Там же визначено роль і обов'язки посадових осіб зв'язків з громадськістю, акцентуючи на важливості їхньої тісної співпраці з командуванням і забезпечення інтеграції комунікаційних стратегій у загальний план діяльності. Особлива увага приділяється процесу планування, який включає розробку детальних планів ЗГ.

Настанова охоплює медіа операції, внутрішні комунікації, зовнішні зв'язки та моніторинг медіа, надаючи рекомендації щодо роботи з медіа, управління цифровими комунікаціями та організації публічних заходів. Окрім того, включені питання протидії дезінформації.

Важливою частиною настанови є аспекти підготовки фахівців ЗГ та осіб, які можуть бути залучені до цього процесу.

Загалом, документ обсягом 281 сторінка складається 11 розділів, з додатками до переважної більшості з них.

Окрім того, Настанова містить 9 додатків, які охоплюють різні аспекти зв'язків з громадськістю та комунікації у НАТО. Останні надають інформацію про структуру та політику НАТО, перелік інформаційних матеріалів за видами та належністю, рекомендації з основ журналістики, керівництво з письмового стилю, переліки професійної термінології та аббревіатур, рекомендації міжкультурної комунікації, коди країн та форму для подання змін та рекомендацій щодо оновлення самої Настанови.

Порівнюючи ці дві настанови, взявши за основу положення документу НАТО, можна зробити висновок, що «АСО/АСТ – Public Affairs Handbook 2020» є більш деталізованим і сучасним, зосередженим на стратегічних комунікаціях у багатонаціональному контексті НАТО. Своєю чергою, «Методичний посібник з організації військових зв'язків з громадськістю» зосереджений на національному контексті та особливостях ЗС України, потребує додаткової деталізації та сучасних підходів для підвищення ефективності комунікацій (додаток М).

До аспектів зв'язків з громадськістю відносимо:

1. Планування та інтеграція штабу;
2. Внутрішні комунікації;

3. ЗГ під час заходів з підготовки військ.

Пропонуємо кожен з них розглянути докладніше.

Планування та інтеграція штабу. Політика планування ЗГ за стандартами НАТО передбачає інтеграцію зв'язків з громадськістю у загальний процес планування військових операцій. Це необхідно для забезпечення узгодженості між комунікаційними зусиллями та стратегічними цілями НАТО, а планування здійснюється на всіх рівнях командування.

Цикл планування включає низку етапів, на кожному з яких враховується операційне середовище, аналіз аудиторій та ідентифікація ключових питань. Це, зокрема:

Оцінка ситуації: Визначення операційного середовища, аналіз аудиторії, ідентифікація ключових питань та можливостей.

Розробка стратегії: Встановлення цілей комунікації, визначення ключових повідомлень та методів доставки.

Розробка плану: Конкретизація тактичних дій, визначення ресурсів, розробка графіку виконання.

Виконання: Реалізація запланованих дій, координація з іншими підрозділами.

Оцінка: Аналіз ефективності виконаних дій, виявлення недоліків, коригування планів для майбутніх операцій (додаток Н).

Ієрархія планування включає стратегічний, оперативний і тактичний рівні. Стратегічний рівень фокусується на встановленні загальних цілей, оперативний – на розробці планів і координації, а тактичний – на виконанні конкретних завдань на місцях.

Стандарти НАТО регламентують таку деталізовану ієрархію:

Управління на високому рівні. Загалом, планування ЗГ здійснюється на основі керівництва: військово-політичного рівня або стратегічного командування. В обох випадках початкове завдання може бути надано неформально, як директива від Генерального секретаря або стратегічного командувача, також може бути опубліковане у стратегії зв'язків з громадськістю на вищому рівні або ж у межах стратегічних комунікацій. Часто вимоги до планування ЗГ визначаються за

результатами моніторингу та аналізу інформаційного простору або визначення потреб щодо вирішення тієї чи іншої ситуації. Відсутність формального керівництва не повинна затримувати початок планування важливих питань.

Вихідні документи ЗГ. На основі керівництва вищого рівня або визначених потреб, ці вихідні документи можуть мати форму стратегії зв'язків з громадськістю (Стратегія ЗГ), плану зв'язків з громадськістю (План ЗГ) або керівництва зі зв'язків з громадськістю (Керівництво ЗГ). Кожен з цих продуктів повинен мати директивний характер і надавати чіткі та лаконічні вказівки, визначати завдання та цілі, а також координувати спільні зусилля задля досягнення єдиної мети.²²⁶

Стратегія зв'язків з громадськістю. Цей документ надає загальний підхід до реалізації ЗГ, що встановлює загальні теми та цілі для організації (зазвичай на період від одного до кількох років). Стратегія повинна включати стійкі теми та загальні повідомлення (меседжі). Дії, орієнтовані на виконання планів зв'язків з громадськістю, отримують настанови зі стратегій зв'язків з громадськістю, що є затвердженими вищими органами.²²⁷

План зв'язків з громадськістю. Плани зв'язків з громадськістю містять деталі, що стосуються планування та проведення діяльності, пов'язаної зі ЗГ. Іншими словами, це керівництво з виконання, що деталізує, що, де, коли, як і ким буде виконуватися. Це також може визначати, що потрібно зробити у перший чи другий рік багаторічної стратегії ЗГ, фактично операціоналізуючи стратегію. На оперативному рівні план зв'язків з громадськістю представлений у форматі п'яти абзаців Операційного плану (*OPLAN – Operational Plan*) або Операційного наказу (*OPORD – Operation Order*) у формі додатку. Під час розробки організаційного або інституційного плану зв'язків з громадськістю формат є менш стандартизованим і може бути представлений у вигляді меморандуму або політичного документа.

Керівництво зі зв'язків з громадськістю. Це пакет інформації для підтримки публічного обговорення вирішення проблемних питань чи організації подій. Таке

²²⁶ Sopina O. Relations with the public as a factor of improving the communication mechanism of public administration. *Law and public administration*. 2021. № 2. С. 172–177. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.26> (дата звернення: 19.07.2024).

²²⁷ Брінь П. М. Особливості організації зв'язків з громадськістю для диверсифікованої компанії. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2020. № 1. С. 90–94. URL: <https://doi.org/10.20998/10.20998/2227-6890.2020.1.16> (дата звернення: 13.07.2024).

керівництво може варіюватися від прописаної відповіді на конкретне питання до більш комплексного пакету. До нього можуть входити: затверджена політика ЗГ, заяви, відповіді на очікуванні запитання від медіа та керівництво взаємодії із громадами. Керівництво ЗГ також охоплює методи, терміни, місце та інші деталі, що регулюють розповсюдження інформації для громадськості.

Матеріали з повідомленнями. Часто ситуації вимагають негайного застосування тез або ключових повідомлень. Ці матеріали не є планами чи керівництвами ЗГ, оскільки вони не охоплюють такі питання, як терміни, заходи координації або надання контексту до проблеми для практикуючого ЗГ. Тут рекомендується уникати надання документів замість формального або скоординованого плану. Навпаки, хороший План або Керівництво ЗГ включатиме такі матеріали для проактивної комунікації.

Загалом, цю ієрархію можна, згрупувавши окремі її елементи, подати за моделлю (додаток П).

Типи планування містять короткострокове, довгострокове, кризове планування і планування заходів. Кожен тип планування має свої особливості і застосовується в залежності від ситуації.

Координація між різними рівнями командування є критично важливою для забезпечення узгодженості дій і повідомлень. Це передбачає постійний обмін інформацією, синхронізацію дій і визначення відповідальності. Організація планування включає аналіз аудиторії, контексту, ризиків і ресурсів, що дозволяє створювати ефективні плани комунікації.

У Настанові зі зв'язків з громадськістю НАТО наведено конкретні приклади плануючих документів, що демонструють практичне застосування описаних принципів і методів. Загалом, цей розділ забезпечує офіцерів з громадських зв'язків чіткою структурою, алгоритмами і процедурами для успішного планування і виконання комунікаційних завдань, які підтримують стратегічні цілі НАТО.

Внутрішні комунікації. Аналізуючи цей аспект, бачимо суттєві розбіжності у трактуванні керівними документами НАТО й ЗС України окремих позицій.

Доктрина Збройних Сил України «Зі стратегічних комунікацій» визначає

внутрішню комунікацію як складову стратегічних комунікацій, 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.²²⁸

Військовий навчально-методичний поради́ник «Внутрішні комунікації військового лідера», розроблений робочою групою офіцерів Центру морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України, роз'яснює сутність внутрішніх комунікацій як управління обміном цільовою за змістом інформації в межах військової частини (підрозділу) між: окремими військовослужбовцями, підрозділами, командирами та підлеглими тощо.²²⁹

Своєю чергою, «Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України» одним із шляхів розкриття сутності військового лідерства визначає саме застосування ефективних методів внутрішньої комунікації.²³⁰

А ось вже згідно «Інструкції з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України», внутрішньо-комунікаційна робота є напрямком інформаційно-пропагандистського забезпечення військових частин (підрозділів), військових навчальних закладів, установ та організацій Збройних Сил України, що здійснюється в системі інформаційної роботи посадових осіб органів військового управління, командирів (начальників) через сукупність дій, пов'язаних з обробкою і передачею інформації до особового складу шляхом спілкування.²³¹

На думку провідних українських науковців у галузі стратегічних комунікацій В. Семененка, А. Іващенко та В. Шидлюха, типологія внутрішніх комунікацій можна характеризувати²³²: між підрозділами, за рівнями управління, міжособистісні,

²²⁸ Доктрина зі стратегічних комунікацій ЗС України: Доктрина від 12.10.2020 р. № ВКП 10-00(49).01. URL: <https://sprotvvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/ВКП-10-0049.01-Доктрина-зі-стратегічних-комунікацій.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).

²²⁹ Внутрішні комунікації військового лідера. Поради́ник для офіцерів та сержантів. НУОУ 2020р. <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/04>

²³⁰ Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України : Доктрина від 01.12.2020 р. № ВКП 7-00(03).01. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viyskovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

²³¹ Про затвердження Інструкції з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України : Наказ від 04.01.2017 р. № № 4. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2018/07/Наказ-ГШ-№4-від-04_01_2017-Інструкція-ІПЗ-у-ЗСУ.pdf (дата звернення: 20.03.2024).

²³² Семененко В. М., Іващенко А. М., Шидлюх В. В. Організація внутрішніх комунікацій у штабах і підрозділах Збройних Сил України під час виконання завдань в районі операції Об'єднаних сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. 2020. С. 6–12. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-0/6-12> (дата звернення: 08.07.2024).

неформальні (додаток Р).

Комунікації між підрозділами. У зоні операцій багато підрозділів виконують завдання, і комунікації між ними необхідні для координації дій. Горизонтальні комунікації між підрозділами сприяють ефективному розподілу ресурсів, координації діяльності, контролю витрат та вирішенню спільних проблем. Такі комунікації можна розглядати як частину перспективної системи мережецентричного управління військами.

Комунікації за рівнями управління. Інформація переміщується всередині системи управління з одного рівня на інший у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по низхідній лінії, тобто з вищих рівнів на нижчі, повідомляючи підлеглим про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання та рекомендовані дії. Передача інформації з нижчих рівнів на вищі впливає на ефективність операції. Комунікації по висхідній лінії виконують функцію оповіщення штабів про ситуацію на нижчих рівнях, що дозволяє штабам отримувати інформацію про поточні або назріваючі проблеми і пропонувати варіанти їхнього вирішення. Обмін інформацією по висхідній зазвичай відбувається у формі донесень, звітів, пропозицій та пояснювальних записок. Остання управлінська інновація в цій сфері – регулярні наради у формі телеконференцій.²³³

Міжособистісні комунікації. Вони складаються зі сприйняття, семантики, обміну невербальною інформацією та зворотного зв'язку. У міжособистісних комунікаціях щодня бере участь кожен військовослужбовець. Найбільше проблем виникає на етапі зворотного зв'язку, таких як семантичні труднощі та невміння слухати.²³⁴

Неформальні комунікації. Неформальний канал внутрішніх комунікацій можна назвати каналом поширення чуток. Чуткам зазвичай приписують репутацію неточної інформації, яка зберігається й донині. Проте інформація, передана через неформальні канали, часто виявляється точною. Крім того, по неформальних

²³³ Засідання Північноатлантичної ради на рівні міністрів закордонних справ відбудеться у форматі телеконференції. *АрміяInform – Інформаційне агентство АрміяInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2020/03/26/zasidannya-pivnichnoatlantychnoyi-rady-na-rivni-ministriv-zakordonnyh-sprav-vidbudetsya-u-formati-telekonferencziyi/> (дата звернення: 19.07.2024).

²³⁴ Коваленко О. Внутрішні комунікації в Збройних Силах України як актуальна публічноуправлінська проблема. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 11(41). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-143-154](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-143-154) (дата звернення: 19.07.2024).

каналах інформація передається набагато швидше, ніж по формальних.²³⁵

За внутрішні комунікації відповідають командири підрозділів, штаби всіх рівнів та спеціальні мобільні групи внутрішніх комунікацій. Реалізація внутрішніх комунікацій здійснюється за допомогою різних інструментів, таких як наради, інформаційні повідомлення, неформальні комунікації, корпоративні сайти або сторінки у соціальних мережах та друковані видання.²³⁶ Але конкретно ця складова комунікацій в Збройних Силах України не покладається на органи зв'язків з громадськістю, в окремих випадках покладається мінімально.

Натомість, Політика військових зв'язків з громадськістю НАТО визначає самі зв'язки з громадськістю, як керівну функцію, що відповідає за зовнішні та внутрішні комунікації.²³⁷ А сама внутрішня комунікація є однією з основних функцій військових зв'язків з громадськістю, вона сприяє комунікативним спроможностям між військовим та цивільним персоналом НАТО, а також їхніми сім'ями.²³⁸ Її мета – інформувати про керівництво, особовий склад та діяльність, і відрізняється від адміністративного інформування або вказівок по військовій командній вертикалі, що зазвичай реалізується у форматі адміністративних вказівок (розпоряджень) або у наказах.²³⁹

Згідно поглядів НАТО, заходи внутрішньо-комунікаційної роботи покладаються саме на структури військових зв'язків з громадськістю, а реалізація їх відбувається у координації в загальній системі стратегічних комунікацій. Доцільність такої побудови викликана не лише відсутністю в арміях країн-членів НАТО відокремлених органів, що відповідають за морально-психологічне забезпечення, але й досвідом, практикою й науковим обґрунтуванням.²⁴⁰

При цьому варто наголосити, що Розділ 5 вже згаданої Настанови зі зв'язків з

²³⁵ Алещенко В. І., Невальонний Є. О., Починок С. М. Система внутрішньокommунікаційної роботи: сучасний стан та шляхи подальшого розвитку. *Наука і оборона*. 2020. Т. 10, № 1. С. 21–27. URL: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2020-10-1-21-27> (дата звернення: 19.07.2024).

²³⁶ 184 Навчальний центр. *Facebook* | *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/184edcentr> (дата звернення: 20.07.2024).

²³⁷ NATO Military Policy on Public Affairs (MC 0457/3, 28 May 2019). URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> (дата звернення: 09.11.2023)

²³⁸ *Military OneSource. Military Friends and Extended Family*. URL: https://www.militaryonesource.mil/military-friends-and-extended-family/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwwO20BhCJARIsAAnTIVQamgvcCg1rkxl4W5KFyXhM6wgC0fpqAk0RIwAFKCCQ4C3xHl67eZYEaAnL_EALw_wcB (дата звернення: 11.07.2024).

²³⁹ NATO Public Affairs Handbook. Чинний від 2020-05-01. Вид. офіц. 2020. 273 с. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

²⁴⁰ Миронович Г. Внутрішньо-комунікаційна робота як потенційна функція органів зв'язків з громадськістю ЗС України: досвід та стандарти армій НАТО. *Збірник матеріалів науково-практичного семінару «Система морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни»*, м. Київ, 17 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 100–103.

громадськістю НАТО цілком присвячений організації внутрішніх комунікацій. Згідно нього, внутрішні комунікації складаються з наступних компонентів:

1. *новини та інформація* – регулярне інформування персоналу про важливі події, рішення та зміни в організації;
2. *зворотний зв'язок* – збір та аналіз зворотного зв'язку від персоналу для поліпшення комунікаційних процесів;
3. *взаємодія та залучення* – залучення персоналу до процесу прийняття рішень та обговорення важливих питань.

Ефективні внутрішні комунікації повинні бути інтегровані в загальну стратегію комунікацій організації. Це включає координацію з іншими комунікаційними функціями та забезпечення узгодженості повідомлень. Авторський варіант моделі інтеграції внутрішніх комунікацій відображено у додатку С.

Вважаємо, що підрозділи зв'язків з громадськістю відіграють ключову роль у забезпеченні внутрішніх комунікацій. Вони відповідають за розробку та впровадження внутрішніх комунікаційних стратегій, забезпечення ресурсами, моніторинг ефективності комунікацій.

Для їхньої реалізації використовується чимало інструментів, які нами зазначені у додатку Т.

Важливо розуміти, що всі внутрішні комунікаційні матеріали повинні відповідати високим стандартам написання, бути зрозумілими та доступними. Це включає чіткість, точність та актуальність інформації.

Підсумовуючи, зауважимо, що внутрішні комунікації є критично важливими для підтримання ефективної роботи та високого морального духу в організації. А підрозділи зв'язків з громадськістю відіграють важливу роль у забезпеченні цих комунікацій, використовуючи різноманітні інструменти та методи для досягнення своїх цілей.

Зв'язки з громадськістю під час заходів з підготовки військ. Загалом, цей аспект варто розглядати з огляду на загальні вимоги до підготовки військових фахівців.

Питання підготовки у Збройних Силах України регламентує ціла низка керівних документів ^{241 242 243}, розроблених Генеральним штабом Збройних Сил України. Втім, результати вивчення нами їхнього змісту не виявили регламентації питань зв'язків з громадськістю під час організації та проведення заходів підготовки військ. Досить стисло про це йдеться й у згаданому раніше «Методичному посібнику з організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України».

Водночас, Додатком №1 у посібнику є зразок Плану інформаційного супроводження навчання з бойовою стрільбою військової частини. Він складається з кількох ключових складових, які разом формують цілісну стратегію для комунікації з громадськістю та ЗМІ. Документ, зокрема, визначає загальну ситуацію, в якій будуть проводитись навчання, інтенсивність інформаційного супроводження та визначає потенційні цільові аудиторії, головні цілі інформаційного супроводження, тези й повідомлення, що можуть поширюватись, а також план конкретних заходів, розписаних поетапно, транспортне та організаційне забезпечення.²⁴⁴

Детального опису системи реалізації зв'язків з громадськістю в інтересах заходів бойової підготовки немає.

Водночас, Двостороння колективна директива з підготовки та проведення навчань НАТО (*BI-SC Collective Training and Exercise Directive*) ²⁴⁵, яка визначає процеси колективної підготовки та проведення навчань, мовить, що зв'язки з громадськістю відіграють важливу роль в організації та проведенні заходів з підготовки, мають бути інтегровані у всі етапи планування навчань для забезпечення ефективної комунікації з громадськістю, зокрема через медіа.

Важливо, що ще 1961 року на 66 засіданні Військового комітету НАТО було ухвалено рішення про планування, проведення та координацію військових навчань

²⁴¹ Доктрина з організації підготовки у Збройних Силах України : Доктрина від 01.07.2020 р. № ВКП 7-00(03).01. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/2_ВКП-7-0003.01-ДОК-З-ОРГ-ПІДГ-У-ЗСУ.pdf (дата звернення: 09.02.2024).

²⁴² Доктрина «Організація об'єднаної підготовки Сил оборони держави» : Доктрина від 01.08.2020 р. № ВКП 7-00(01).01. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/2_ВКП-7-0001.01-ДОК-ОРГ-ОБ-ПІДГ-СИЛ-ОБОР-ДЕРЖ.pdf (дата звернення: 09.02.2024).

²⁴³ Настанова з бойової підготовки у Збройних Силах України : Настанова від 07.10.2020 р. № ВКДП 7-00(03).01. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/1_ВКДП-7-0003.01-НАСТ-З-БОЙ-ПІДГ-У-ЗСУ.pdf (дата звернення: 09.02.2024).

²⁴⁴ Методичний посібник з організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Методичний посібник. – К.: ГШ ЗСУ, 2021 – 352 с.

²⁴⁵ Collective Training and Exercise Directive : Bi-SC Directive of 02.10.2013 no. 075-003. URL: <https://www.ciedcoe.org/index.php/docman/99-archive/2018/376-bi-sc-dir-75-3-collective-training-and-exercise/file> (дата звернення: 10.05.2024).

НАТО, яке також визначало процедури передачі інформації про ці навчання. Основна увага приділяється необхідності прозорого інформування громадськості та урядів про навчання, з метою уникнення політичних ускладнень та збереження довіри. У документі вказано, що важливо заздалегідь повідомляти про навчання, враховувати потенційні політичні наслідки, зберігати військові таємниці та забезпечувати чіткість і правдивість у комунікаціях з медіа. Командувачі НАТО повинні розробляти плани публічної інформації, враховуючи безпекові вимоги та можливий вплив на громадську думку. Після завершення навчань необхідно аналізувати їхній вплив на політичну ситуацію та громадську думку, роблячи висновки для покращення майбутніх інформаційних стратегій. Загалом, документ підкреслює важливість ретельно спланованих і контрольованих комунікацій для підтримки позитивного іміджу НАТО та забезпечення підтримки серед громадськості.²⁴⁶ Не значні зміни до цього рішення були внесені 23 квітня 1970 року та стосувались термінів оприлюднення деякої внутрішньої інформації.²⁴⁷

Більш докладно важливі заходи зв'язків з громадськістю в аспекті заходів колективної підготовки за стандартами НАТО визначені у вже згадуваній Настанові зі зв'язків з громадськістю Альянсу.²⁴⁸ Втім, й у цьому документі елементи реалізації ЗГ описані досить стисло та здебільшого визначають роль ЗГ у забезпеченні ефективної комунікації та інформаційної підтримки, описують окремі завдання інформаційно-комунікаційних структур під час підготовки та проведення навчань, окреслюють функції окремих посадових осіб тощо. Важливо, що цей документ в питаннях реалізації ЗГ посилається на Настанову зв'язків з громадськістю НАТО від 2010 року (*Allied Command Operations Public Affairs: Handbook*)²⁴⁹, яка втратила чинність але стала основою для формування видань

²⁴⁶ MC 0094-MILDEC a report by the Military Committee on NATO exercises. 9 лют. 1961 p. *NATO Archives Online*. Military Committee Series. Filename: MC_0094_MILDEC_ENG_PDP.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 3.1 MiB. Uploaded: September 11, 2017 3:13 PM. Text. URL: <https://archives.nato.int/a-report-by-the-military-committee-on-nato-exercises> (дата звернення: 26.08.2023).

²⁴⁷ Military decision on MC 94/2 – NATO exercises. 23 квіт. 1970 p. *NATO Archives Online*. Private Office of the Secretary General. Filename: PO_70_205_ENG_NHQL611045.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 64.8 KiB. Uploaded: April 15, 2024 8:00 PM. Text. URL: <https://archives.nato.int/military-decision-on-mc-94-2-nato-exercises> (дата звернення: 06.06.2024).

²⁴⁸ NATO Public Affairs Handbook. Чинний від 2020-05-01. Вид. офіц. 2020. 273 с. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

²⁴⁹ Allied Command Operations Public Affairs : Handbook of 01.07.2010. URL: <https://www.scribd.com/document/231157670/NATO-Handbook-Public-Affairs-2010> (date of access: 15.07.2022).

згаданої настанови 2014²⁵⁰ та 2020²⁵¹ років.

Так, розділ 10 цього документу видання 2020 року, присвячений ролі та реалізації зв'язків з громадськістю під час заходів підготовки, надає детальні вказівки та рекомендації щодо забезпечення ефективної комунікації та взаємодії зі ЗМІ. Йдеться, зокрема, про те, що ці навчання дають можливість готувати персонал на всіх рівнях, як реагувати на повідомлення у медіа і забезпечувати об'єктивне висвітлення місій НАТО. Вони також надають можливості для демонстрації сил, засобів і цілей НАТО.

Важливо, що діяльність ЗГ, пов'язана з навчаннями, має два різних напрями: *вимоги реального виміру*, тобто поза межами сценарію, і *вимоги навчань* (в межах сценарію).

Підхід до реалізації ЗГ у *реальному вимірі* повинен обиратися відповідно до керівництва, наданого в чинній Політиці Альянсу зі зв'язків з громадськістю²⁵² та відповідати вимогам країни, що приймає навчання, країн-учасниць, вимогам оперативної безпеки та захисту приватності персоналу, залученого до навчань. Це може варіюватися від пасивного до дуже проактивного підходу, залежно від оцінки низки різних факторів.

Працюючи, зокрема, з країною, що приймає навчання, цілі та завдання ЗГ, пов'язані з тими або іншим заходами, повинні також забезпечувати: своєчасне та точне надання інформації для того, щоб громадськість розуміла факти та питання, пов'язані з навчаннями; обізнаність населення в районі проведення навчань із збільшенням активності під час навчань та мінімізацію будь-яких негативних наслідків, які можуть виникнути в результаті; кожне навчання повинно оцінюватися фахівцем зв'язків з громадськістю за стандартними критеріями ЗГ. При цьому, враховуються додаткові фактори, зокрема:

– Віденський документ²⁵³, укладений під егідою Організації з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ) про заходи зміцнення довіри та безпеки, вимагає

²⁵⁰ ACO/ACT Public Affairs Handbook : Handbook of 01.10.2014.

²⁵¹ ACO/ACT Public Affairs Handbook (May 2020). URL: <https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/06/nato-pao-handbook-2020.pdf> (дата звернення: 09.11.2023)

²⁵² MC 0457/2. NATO Military Public Affairs Policy. 2011. Вид. офіц. URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> (дата звернення: 16.05.2023).

²⁵³ Vienna Document 2011 on Confidence- and Security-Building Measures : від 30.11.2011 р. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/a/4/86597.pdf> (дата звернення: 14.07.2023).

від підписантів надавати попереднє повідомлення про деякі з навчань. Оскільки більшість країн-членів НАТО є підписантами цього документу, це накладає певні вимоги для планування навчань. Якщо є вимога щодо оприлюднення інформації, підрозділ ЗГ повинен уникати передчасного оприлюднення пресрелізу до завершення встановленої процедури.

- Політичні та громадські чутливі питання (застосування радіаційної, хімічної чи бактеріологічної зброї, боротьба з тероризмом, заходи цивільно-військового співробітництва тощо).

- Вимоги безпеки.

- «Видимість» навчань (чи є ймовірність, що громадськість або медіа дізнаються про навчання, навіть якщо буде обраний пасивний підхід).

- Якщо очікується реальний інтерес з боку медіа, рішення щодо реалізації та ресурсного забезпечення плану зв'язків з громадськістю поза межами сценарію повинно бути ухвалено на етапі планування навчань. Якщо ті, що навчаються, не в змозі виконати вимоги взаємодії з громадськістю поза межами сценарію, керівництво на себе бере фахівець ЗГ при керівництві навчань.

- Навіть якщо буде обраний пасивний підхід реалізації ЗГ поза межами сценарію, додаток зв'язків з громадськістю до плану навчань повинен включати відповіді на потенційні питання та узгоджені лінії публічного спілкування.

Окрім того, реалізація зв'язків з громадськістю поза межами сценарію навчань може передбачати розгортання медіа-інформаційних центрів, запрошення для висвітлення представників медіа, їхню акредитацію та супровід тощо.

При цьому, важливо розуміти обсяг ймовірних завдань у спектрі відповідальності зв'язків з громадськістю в залежності від форми проведення навчань. Двостороння колективна директива з підготовки та проведення навчань НАТО²⁵⁴ визначає три форми військових навчань НАТО: Командно-штабні навчання (*CPX – Command Post Exercises*); навчальні заняття (*Exercise Study – форма підготовки, яка охоплює картографічні тренування, військові ігри, лекції, дискусійні*

²⁵⁴ Collective Training and Exercise Directive: Bi-SC Directive of 02.10.2013 no. 075-003. URL: <https://www.ciedcoe.org/index.php/docman/99-archive/2018/376-bi-sc-dir-75-3-collective-training-and-exercise/file> (date of access: 10.05.2024).

групи, семінари або оперативні аналізи; проводяться за участі обмеженої кількості учасників, зосереджених на конкретних функціональних завданнях); навчання в реальних умовах (*LIVEX – Live Exercises*).

Навчання в реальних умовах, з відповідними переміщеннями військ, є найбільш публічними, зазвичай з високим інтересом з боку суспільства та медіа. У більшості випадків це вимагає застосування дуже проактивного підходу до реалізації зв'язків з громадськістю.

Навчання, що проводяться в екологічно чутливих зонах або з екологічно вразливими питаннями (особливо на морі), потребують ретельного планування. Тому їм приділяється значна увага під час розробки питань та відповідей щодо ймовірних викликів, які можуть виникнути. До прикладу, під час проведення навчань на полігоні «Погакулоа» (*Pohakuloa*)²⁵⁵, що на Гавайях, особлива увага приділяється збереженню навколишнього середовища через наявність багатьох ендемічних видів рослин і тварин, а також археологічних пам'яток. Навчання, які там проводяться, включають стрільби з артилерії та ракетних систем. Наприклад, у липні 2022 року морські піхотинці США провели навчання з використанням системи HIMARS.^{256 257}

Навчання на суходолі, через свою природу, часто вимагають завчасних публічних оголошень, на відміну від морських або повітряних. Необхідність зосередження великих підрозділів перед навчанням, переміщення військ залізницею або автомобільними шляхами, попередження місцевого населення та можливі перемовини щодо використання цивільних територій вказують на те, що навчання проводитимуться. Оскільки немає особливих переваг в утриманні цієї інформації в таємниці, такі навчання потребують завчасної взаємодії з громадськістю. До прикладу, одні з найбільших навчань НАТО з часів закінчення холодної війни «Trident Juncture 2018»²⁵⁸, що проводилися на території Норвегії, передбачали участь близько 50 тисяч військовослужбовців з 31 країни, понад 10 тисяч

²⁵⁵ USAG Pohakuloa. *Army Garrisons :: U.S. Army Installation Management Command*. URL: <https://home.army.mil/pohakuloa/index.php> (date of access: 22.07.2024).

²⁵⁶ HIMARS Training. *U.S. Department of Defense*. URL: <https://www.defense.gov/Multimedia/Photos/igphoto/2003041142/> (дата звернення: 22.07.2024).

²⁵⁷ Defense Now. RIMPAC 2022 | Romeo Battery HIMARS live fire at Pōhakuloa Training Area, Hawaii, July 18, 2022. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=xOD2n52MsuE> (дата звернення: 22.07.2024).

²⁵⁸ Trident Juncture 2018. *NATO*. URL: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/157833.htm> (date of access: 13.07.2024).

транспортних засобів, 250 літаків та 65 кораблів. Задля успішного проведення навчань, було необхідно забезпечити завчасне інформування громадськості, попередження про переміщення військ та техніки, а також можливі обмеження на використання певних територій.²⁵⁹

Планування заходів зв'язків з громадськістю для навчань підрозділів повітряних сил повинно визначатися насамперед їхнім характером. Збільшення кількості злетів та посадок, порушення цивільних рейсів та низькі польоти породжують інтерес громадськості та визначають інші виклики. У цьому випадку план ЗГ повинен включати координацію перед навчанням з відповідними національними та міжнародними органами комунікації, а також взаємодію з громадами, які можуть відчувати вплив військової діяльності.

Водночас, командно-штабні навчання за своєю природою мають меншу публічність. Тому більш доречним буде застосування реактивного підходу до реалізації ЗГ, якщо не проводяться такі заходи, як залучення цивільних органів/агентств, неурядових організацій, використання цивільної інфраструктури, розгортання командних пунктів та підрозділів зв'язку тощо.²⁶⁰

Авторський порівняльний аналіз реалізації заходів ЗГ під час проведення командно-штабних та навчань в реальних умовах запропонований у додатку У.

На окрему увагу заслуговує питання реалізації зв'язків з громадськістю в інтересах сценарію навчання. Діяльність ЗГ повинна розроблятися в контексті ширшого сценарію навчань та бути наслідком заходів та сюжетних ліній, розроблених для стимулювання подій у навчальній ситуації. Медіа-ввідні не повинні використовуватися для стимулювання сценарію або інформування тих, хто навчається, про події таким чином, щоб спонукати їх вважати, що медіа-звіти є обов'язковою основою для ухвалення відповідних рішень.

Організація ЗГ в інтересах навчання, зазвичай, розпочинається на ранніх стадіях планування таких заходів. Відповідальні посадові особи розробляють

²⁵⁹ Press briefing on Exercise Trident Juncture 2018. *NATO*. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_155888.htm (дата звернення: 11.07.2024).

²⁶⁰ U.S European command public affairs. USEUCOM and NATO Allies participate in command post exercise. *United States European Command*. URL: <https://www.eucom.mil/article/42766/useucom-and-nato-allies-participate-in-command-post-exercise> (дата звернення: 22.07.2024).

Додаток зв'язків з громадськістю до Плану проведення навчань. Цей додаток відповідає стандарту STANAG 2014²⁶¹ з п'ятьма розділами (додаток Ф). Можливі інформаційні матеріали, які можуть бути створені в рамках ЗГ, зазвичай перераховуються в окремому додатку.

Для створення реалістичності навчань може бути забезпечена імітація роботи медіа. Група планування заходів ЗГ на навчанні повинна визначити вимоги до імітації у чисельних показниках, структурі та залученості органів військового управління.

Залежно від характеру навчання ті, хто залучені до організації заходів зв'язків з громадськістю, можуть також брати участь у розробці Плану нарощення обстановки та ввідних, згідно сценарії навчання.

Загалом, взаємозв'язок реалізації зв'язків з громадськість в інтересах військових навчань в режимі реального виміру та згідно сценарію нами зображена графічною моделлю (додаток Х).

Отже, в умовах зростаючого рівня вимог до управління повсякденною діяльністю військ (сил), зокрема під час російської агресії, забезпечення ефективних зв'язків з громадськістю набуває особливої важливості. Для реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти та її безпекових структур, Збройним Силам України необхідно підтримувати високий рівень бойової готовності, бойову підготовку та мобілізаційну готовність.

Зв'язки з громадськістю відіграють ключову роль у підтримці всіх аспектів повсякденної діяльності військ (сил). Це важливо й з огляду на те, що ефективна інформаційно-комунікаційна діяльність та прозорість підвищують довіру громадськості, забезпечуючи підтримку з боку суспільства.

НАТО і ЗС України мають схожі напрями діяльності у сфері зв'язків з громадськістю, хоча є й відмінності, зокрема у використанні цифрових медіа, проведення заходів внутрішньої комунікації, взаємодії з місцевими громадами. Для підвищення ефективності комунікацій, ЗС України варто імплементувати досвід

²⁶¹ Formats for Orders and Designation of Timings, Locations and Boundaries : Standardization Agreement від 17.10.2000 р. № STANAG 2014 (Edition 9). URL: [https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/TBS/STANAG%202014%20Edition%2009-%20FORMATS%20FOR%20ORDERS%20\(OPORD\).pdf](https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/TBS/STANAG%202014%20Edition%2009-%20FORMATS%20FOR%20ORDERS%20(OPORD).pdf) (дата звернення: 08.02.2024).

армій країн Альянсу.

3.2. Реалізація зв'язків з громадськістю в інтересах військових операцій.

У сучасному світі, де інформаційний простір давно став повноцінним місцем конфліктів і впливів, значення зв'язків з громадськістю набуває нового виміру. З огляду на досвід країн-членів НАТО та власної країни у Збройних Силах України вони є однією зі складових стратегічних комунікацій²⁶², а також функцією управління, яка полягає у заходах, спрямованих на формування сприятливої громадської думки щодо діяльності Українського війська та підтримання позитивного іміджу шляхом постійного інформування суспільства про їхню діяльність.²⁶³

Окрім того, на думку А. Шуляк, стратегічні комунікації стають ключовим елементом нових сучасний воєн і для досягнення цілей спецслужб упродовж останнього десятиліття. Особливо актуальним є використання цих комунікацій у контексті деструктивних впливів, які мають потенціал призводити до руйнівних чи негативних результатів у різних сферах, таких як соціальна, економічна, політична та взаємодія між особами, групами, організаціями чи країнами.²⁶⁴ А за результатами наукових досліджень А. Каляєва впливає, що й Європейська стратегія безпеки та спільні політики НАТО і ЄС наголошують на важливості комунікацій, що підкреслює необхідність розробки ефективних стратегічних комунікацій у збройних силах.²⁶⁵

Ця галузь як важлива складова стратегічних комунікацій, на нашу думку, виконує надважливу роль у формуванні громадської думки, а також має на меті створення, підтримку та розвиток позитивного іміджу військової організації, зміцнення довіри та підтримки її з боку громадськості, а також ефективно

²⁶² Зі стратегічних комунікацій : Доктрина від 20.10.2020 р. № ВКП 10-00(49).01. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/ВКП-10-0049.01-Доктрина-зі-стратегічних-комунікацій.pdf> (дата звернення: 22.02.2024).

²⁶³ Положення про органи зв'язків з громадськістю (прес-служби) Збройних Сил України : Наказ ГШ ЗС України від 11.04.2017 р. № 127. URL: https://www.mil.gov.ua/content/standarts/zbirnyk_zakon_03122020.pdf (дата звернення: 02.10.2023)

²⁶⁴ Шуляк А., Слова Т. Стратегічні комунікації спецслужб як вектор протидії деструктивним впливам. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. № 3 (17). С. 203–215. URL: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-03-203-215> (дата звернення: 01.08.2024).

²⁶⁵ Kalyayev A. European realities of collective defence: NATO and EU relationship issues. *Studia nad bezpieczeństwem*. 2020. № 5. С. 197–210. URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/2136054.pdf> (дата звернення: 02.08.2024)

інформування про діяльність, завдання та досягнення ЗСУ. Ця сфера включає в себе широкий спектр заходів і технік комунікації, спрямованих на взаємодію з громадськістю, ЗМІ, громадськими та міжнародними організаціями тощо.²⁶⁶

Згідно стандартів НАТО, зв'язки з громадськістю (*PA – Public Affairs*) є однією зі складових стратегічних комунікацій (*STRATCOM – Strategic Communications*) у військовій сфері, разом з психологічними операціями (*PSYOPS – Psychologic Operations*), інформаційними операціями (*InfoOps – Informational Operations*), військовою дипломатією (*MD – Military Diplomacy*).²⁶⁷

Втім, варто наголосити, що ЗГ відрізняються від інших видів військової комунікації за такими ознаками: мають ширшу та більш різноманітну аудиторію, яка включає медіа, громадські організації, наукову спільноту, державні установи, міжнародних партнерів, місцеве населення тощо. Вони базуються на принципі правдивості та прозорості, тобто надають достовірну та перевірену інформацію, не вводячи в оману аудиторію, не приховуючи фактів, не спотворюючи даних, не використовуючи підроблені докази тощо. Спрямовані на підтримку довіри та розуміння між НАТО та її цільовими аудиторіями, а не на зміну їхньої свідомості, поведінки та ставлення в інтересах воєнних операцій, як це роблять психологічні операції. Фахівці ЗГ використовують переважно відкриті та легальні канали та формати комунікації, такі як пресконференції, пресрелізи, інтерв'ю, соціальні мережі, вебсайти, брошури, плакати тощо, а не приховані та нелегальні, як це часто роблять інформаційні та майже завжди психологічні операції. Зв'язки з громадськістю реалізуються на всіх етапах воєнних операцій, а не лише на підготовчому та завершальному, як це, здебільшого, реалізують інші складові стратегічних комунікацій.

Розуміння цих особливостей, функцій, та принципів ЗГ дає можливість проаналізувати, усвідомити роль та місце цієї складової стратегічних комунікацій не лише в межах всього спектру функціонування військових організацій, а, насамперед,

²⁶⁶ Güleç C. NATO and Public Diplomacy: Opportunities and Constraints of 21st Century. *PERCEPTIONS: Journal of International Affairs*. 2021. Т. 26, № 1. С. 100–120. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1905361> (дата звернення: 02.08.2024).

²⁶⁷ SG(2009)0794. NATO Strategic Communications Policy. На заміну NATO Policy on Strategic Communications, 16 September 1990 ; чинний від 2009-09-14. Вид. офіц. Brussels, 2009. 7 с. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf> (дата звернення: 09.08.2023).

в інтересах воєнних операцій. В черговий раз зауважимо, що у арміях країн-членів НАТО зв'язки з громадськістю визначаються як життєво важлива функція, що забезпечує двостороннє спілкування між військовими та цивільним населенням, ЗМІ, міжнародною спільнотою. Ця функція спрямована на підтримку місії через забезпечення прозорості та розуміння дій військ.²⁶⁸

Використання сучасних засобів комунікації, включаючи соціальні мережі, офіційні веб-сайти, медіа-заходи, дозволяє охопити широку аудиторію та забезпечити своєчасне розповсюдження інформації. За результатами вивчення Настанови зі зв'язків з громадськістю НАТО²⁶⁹ можна зробити висновок, що інтеграція офіцерів зв'язків з громадськістю (ОЗГ) у штабні структури та їх залучення до проведення медіа-операцій, внутрішніх комунікацій та налагодження відносин з громадами є ключовим аспектом ефективних комунікацій в НАТО. Фахівці зв'язків з громадськістю відіграють важливу роль у плануванні та виконанні місій, забезпечуючи реалізацію комунікативних процесів у порядку їхньої безпосередньої інтеграції в загальні плани операцій. На основі аналізу цього документу можна зробити висновок, що процес планування ЗГ у НАТО є детально структурованим і інтегрованим елементом військового планування та виконання операцій. Важливі аспекти цього процесу розкриті нами у додатку Ц.

У розділі згаданої вище Спільної доктрини планування операцій (*Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations*), присвяченому інформації, наголошується на важливості координації стратегічних комунікацій, в цілому, та зв'язків з громадськістю, інформаційних операцій та психологічних операцій, як її складових, через спільний функціонал персоналу, що виконує ці завдання. Основна мета залучення стратегічних комунікацій до процесу планування операцій полягає в досягненні спільного розуміння інформаційно-комунікативної діяльності в межах груп планування та інших елементів для координації та злагодженості заходів, пов'язаних з інформаційним середовищем. У підсумку це сприяє реалізації всієї

²⁶⁸ Field Manual FM 3-61. Communication Strategy and Public Affairs Operations. Чинний від 2022-02-22. Вид. офіц. Washington, D.C., 2022. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN34864-FM_3-61-000-WEB-1.pdf (дата звернення: 16.05.2023).

²⁶⁹ NATO Public Affairs Handbook. Чинний від 2020-05-01. Вид. офіц. 2020. 273 с. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

комунікаційної стратегії.²⁷⁰

Важливо усвідомити, що роль підрозділів зв'язків з громадськістю у військових операціях за стандартами НАТО полягає в поширенні інформації, наданні відповідей на запити ЗМІ, проведенні брифінгів і сприянні доступу медіа до залучених підрозділів.²⁷¹ Взаємодіючи з медіа, ОЗГ допомагають формувати громадську думку і підтримувати прозорість щодо діяльності Альянсу. Ця роль має важливе значення для здобуття громадської підтримки і розуміння військових зусиль. Функції служб зв'язків з громадськістю в операціях НАТО включають цифрову взаємодію через веб-сайти і соціальні мережі для охоплення різних аудиторій і зацікавлених сторін. Використовуючи цифрові платформи, фахівці зі зв'язків з громадськістю можуть посилити ефект комунікаційних стратегій і забезпечити донесення інформації до широкого кола аудиторій згідно із цілями Північноатлантичного альянсу у контексті реалізації стратегічних комунікацій.

Важливо, що загальне керівництво і управління комунікаційною та інформаційною діяльністю НАТО здійснює Північноатлантична рада (ПАР) (*NAC – The North Atlantic Council*), а конкретне керівництво і управління – Генеральний секретар (*SG – Secretary General*). Військові командування і Міжнародний військовий штаб (*International Military Staff*) також здійснюють комунікацію з питань, що належать до їхньої компетенції, відповідно до узгодженої політики Альянсу. Водночас, відділ публічної (громадської) дипломатії (*PDD – Public Diplomacy Division*) в штаб-квартирі НАТО координує діяльність з громадської дипломатії, а також комунікаційну діяльність в масштабах усього Альянсу НАТО.²⁷²

Механізм взаємодії цих структур виглядає наступним чином. Загальний напрямок комунікацій для цивільної та військової аудиторій Альянсу визначають Північноатлантична рада та Генеральний секретар. Комітет заступників керує стратегічними комунікаціями від імені ПАР, а специфічні комітети НАТО надають детальніші вказівки з різних питань, що потребують комунікації. Комітет публічної

²⁷⁰ AJP-5. Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations. На заміну AJP-5, Edition A, Version 1 ; чинний від 2019-05-24. Вид. офіц. Brussels : NATO Standardization Office, 2019. 124 с. URL: https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/AJP-5_EDA_V2_E_2526.pdf (дата звернення: 16.06.2023).

²⁷¹ Wright K. A. M., Bergman Rosamond A. NATO's strategic narratives: Angelina Jolie and the alliance's celebrity and visual turn. *Review of International Studies*. 2021. Т. 47, № 4. С. 443–466. URL: <https://doi.org/10.1017/s0260210521000188> (дата звернення: 14.08.2024).

²⁷² Babst S. Reinventing NATO's Public Diplomacy. *NATO Research Paper*. 2008. № 41. С. 4. URL: https://www.files.ethz.ch/isn/94347/rp_41en.pdf (дата звернення: 15.07.2023).

дипломатії є консультативним органом для ПАР у питаннях комунікації, взаємодії медіа та громадськістю, надає рекомендації щодо можливих шляхів підвищення розуміння та підтримки цілей Альянсу серед громадськості.

У штаб-квартирі Альянсу фахівці Відділу публічної дипломатії, що відповідають за програми комунікацій та публічної дипломатії в рамках Міжнародного штабу, тісно співпрацюють з Міжнародним військовим штабом, зокрема з радником з питань зв'язків з громадськістю та стратегічних комунікацій при голові Військового комітету (MC – *Military Committee*). Цей відділ також співпрацює з персоналом двох стратегічних командувань – Командування союзних сил з операцій (ACO – *Allied Command Operations*) та Командування союзних сил з трансформації (ACT – *Allied Command Transformation*)²⁷³, які комунікують з цих питань в межах проведення воєнних операцій, навчань та інших заходів, що належать до їхньої компетенції. Важливо, що взаємодія між цивільною та військовою групами цільових аудиторій є ключовою для забезпечення узгодженого та послідовного підходу до комунікацій в межах НАТО.²⁷⁴

Одним із прикладів з військової історії, коли зв'язки з громадськістю відіграли значну роль в операціях НАТО, є операція «Союзницька сила» (*Allied Force*) 1999 року у Косово (на той час – Союзна Республіка Югославія).²⁷⁵ Тоді ОЗГ виконали важливе завдання у наданні своєчасної і точної інформації представникам медіа і громадськості, формуючи ефективний наратив про участь НАТО у цій операції.²⁷⁶ Ефективно інформуючи про цілі і дії НАТО, відділ зв'язків з громадськістю допомагав забезпечити громадську підтримку місії та прозорість процесу оперативного планування.²⁷⁷²⁷⁸ Кампанія була організована в умовах

²⁷³ NATO Public Affairs Handbook. Чинний від 2020-05-01. Вид. офіц. 2020. 273 с. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

²⁷⁴ Communications and public diplomacy. NATO. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_69275.htm (дата звернення: 15.08.2024).

²⁷⁵ Sayers W. Operation Allied Force. *Air & Space Forces Magazine*. 2019. URL: <https://www.airandspaceforces.com/article/operation-allied-force-how-airpower-won-the-war-for-kosovo/> (дата звернення: 16.03.2024).

²⁷⁶ Latawski P., Smith M. A. Kosovo and NATO's post-Cold War adaptation. *The Kosovo crisis and the evolution of post-Cold War European security*. 2018. URL: <https://doi.org/10.7765/9781526137784.00008> (дата звернення: 27.02.2024).

²⁷⁷ Council statement on the situation in Kosovo. 5 берез. 1998 р. *NATO Archives Online*. PR – Public Diplomacy Division (PDD). Filename: PRESS_RELEASE__98_29_ENG.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 179.3 KiB. Uploaded: December 8, 2014 12:08 PM. Copy. URL: <https://archives.nato.int/council-statement-on-situation-in-kosovo> (дата звернення: 09.08.2023).

²⁷⁸ Statement by the North Atlantic Council on the situation in Kosovo. 22 берез. 1999 р. *NATO Archives Online*. PR – Public Diplomacy Division (PDD). Filename: PRESS_RELEASE__1999_38_BIL.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 161.9 KiB. Uploaded: December 8, 2014 12:20 PM. Text. URL: <https://archives.nato.int/statement-by-north-atlantic-council-on-situation-in-kosovo> (дата звернення: 16.08.2023).

значної міжнародної уваги та потребувала ефективного використання зв'язків з громадськістю для досягнення стратегічних цілей. Основні заходи ЗГ під час цієї операції представлені в додатку Ш. Ці та інші заходи зв'язків з громадськістю були спрямовані на підтримку легітимності операції «Allied Force»²⁷⁹, зміцнення довіри до НАТО та забезпечення прозорості військових дій. Забезпечення точної та вчасної інформації було визнано ключовим елементом для зменшення можливих непорозумінь та критики з боку міжнародної спільноти.²⁸⁰

Зв'язки з громадськістю грали ключову роль й у інших місіях та операціях Північноатлантичного альянсу. Зокрема, під час операції «Enduring Freedom»²⁸¹, 2001-2014 рр. у Афганістані, яка була ініційована як відповідь на терористичні атаки Аль-Каїди 11 вересня 2001 року в США. Сили та засоби ЗГ НАТО виконували свої завдання з метою інформування громадськості про цілі, хід та результати операції, а також для протидії пропаганді та дезінформації з боку Талібану та Аль-Каїди.²⁸² Основними завданнями органів зв'язків з громадськістю під час цієї операції були: підтримка легітимності та обґрунтування операції²⁸³, забезпечення її прозорості та відкритості, відновлення та підтримка мирного життя в Афганістані тощо.²⁸⁴ Фактично ці та інші, схожі за змістом, завдання можна вважати невід'ємними складовими місії ЗГ багатонаціональних сил, зокрема під час проведення воєнних операцій.

Сама ж перманентна місія зв'язків з громадськістю чітко була визначена керівними документами НАТО, що регламентують та врегульовують питання зв'язків з громадськістю в межах виконання завдань як повсякденної діяльності, так і під час воєнних операцій. Вона полягає в просуванні військових цілей та завдань

²⁷⁹ [Press Release (98)29: Council statement on the situation in Kosovo]. 5 берез. 1998 р. *NATO Archives Online*. PR – Public Diplomacy Division (PDD) (1961-2007). Скан-копія. URL: <https://archives.nato.int/council-statement-on-situation-in-kosovo> (дата звернення: 17.06.2023).

²⁸⁰ Meilinger P. S., Lambeth B. S., Hosmer S. T. NATO's Air War for Kosovo: A Strategic and Operational Assessment. *The Journal of Military History*. 2002. Т. 66, № 2. С. 639. URL: <https://doi.org/10.2307/3093154> (дата звернення: 27.02.2024).

²⁸¹ Witte G. Afghanistan War | History, Combatants, Facts, & Timeline. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Afghanistan-War> (дата звернення: 22.07.2024).

²⁸² Lambeth B. Operation Enduring Freedom: An Assessment. RAND Corporation, 2005. URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_briefs/2005/RAND_RB9148.pdf (дата звернення: 29.02.2024).

²⁸³ Final Communiqué. meeting of the North Atlantic Council in defence ministers session held in Brussels on monday, 1 December 2003. 1 груд. 2003 р. *NATO Archives Online*. PR – Public Diplomacy Division (PDD) (1961-2007). Скан-копія. URL: <https://archives.nato.int/final-communication-meeting-of-north-atlantic-council-in-defence-ministers-session-held-in-brussels-on-monday-1-december-2003> (дата звернення: 15.07.2023).

²⁸⁴ Johnston S. A. NATO's Lessons. *The US Army War College Quarterly: Parameters*. 2019. Т. 49, № 3. URL: <https://doi.org/10.55540/0031-1723.2771> (дата звернення: 14.08.2024).

Альянсу шляхом вчасного комунікування, донесення точної інформації до різних цільових аудиторій. Припускаємо, що завдяки цьому зростає рівень обізнаності та розуміння військових аспектів ролі Північноатлантичного альянсу, його операцій, інших видів діяльності та проблем, що підсилює рівень довіри до організації.²⁸⁵ Місія також включає планування та реалізацію основних функцій ЗГ, зосереджуючись як на зовнішньому, так і на внутрішньому спілкуванні в межах політики, визначеної НАТО.²⁸⁶

Важливою роль зв'язків з громадськістю під час воєнних операцій НАТО є у контексті проведення інформаційних операцій. Стратегічні комунікації накладають на командування завдання щодо розробки ефективних стратегій, процесів та структур організації для дієвого обміну інформацією. У контексті воєнних операцій в Іраку (2003-2011 р.р.)²⁸⁷ та Афганістані (2003-2021 р.р.)²⁸⁸, військове керівництво ініціювало створення нових структур для оптимізації комунікаційних процесів, маючи на меті досягнення конкретних оперативних результатів. Це спонукало до дискусії між теоретиками та практиками у сферах зв'язків з громадськістю, інформаційних та психологічних операцій щодо розробки єдиної стратегії, що інтегрувала б в собі всі три аспекти для створення координованого та всебічного підходу до комунікації. Перед командирами постали три ключові питання: яка роль призначена зв'язкам з громадськістю, яким чином вони мають бути інтегровані в організаційну структуру та як зробити ЗГ більш ефективними.²⁸⁹

Теоретично, концепція об'єднання ЗГ, інформаційних та психологічних операцій виглядає обґрунтовано, однак на практиці, на нашу думку, завдання цих трьох напрямків суттєво різняться.²⁹⁰ Зв'язки з громадськістю спрямовані на надання об'єктивної, достовірної інформації громадськості, тоді як інформаційні та

²⁸⁵ NATO Public Affairs Handbook. Чинний від 2020-05-01. Вид. офіц. 2020. 273 с. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

²⁸⁶ MC 0457/2. NATO Military Public Affairs Policy. 2011. Вид. офіц. URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> (дата звернення: 16.05.2023).

²⁸⁷ The Editors of Encyclopaedia Britannica. Iraq War | Summary, Causes, Dates, Combatants, Casualties, & Facts. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Iraq-War> (дата звернення: 22.07.2024).

²⁸⁸ Ruiz Palmer D. A. Діяльність НАТО в Афганістані, 2003-2021 роки: погляд планувальника. *NATO Review*. URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2023/06/20/dyal-nst-nato-v-afganstan-2003-2021-roki-poglyad-planuval-nika/index.html> (дата звернення: 08.07.2023).

²⁸⁹ Keeton P., McCann M. Information Operations, United States Strategic Command, and Public Affairs. *MEDIA RELATIONS NEWSLETTER*. 2008. 1 груд. С. 63–68. URL: <https://usacac.army.mil/sites/default/files/publications/09-11.pdf> (дата звернення: 05.03.2024).

²⁹⁰ Myronovych A. Implementation of Public Affairs in the interests of military operations: NATO standards and Ukrainian Armed Forces experience. *Foreign Affairs*. 2024. С. 26–34. URL: [https://doi.org/10.46493/2663-2675.34\(1\).2024.26](https://doi.org/10.46493/2663-2675.34(1).2024.26) (дата звернення: 04.08.2024).

психологічні операції мають за мету впливати на аудиторію з подальшою зміною їхнього сприйняття або поведінки. Згідно з доктринальними положеннями, функції інформаційних операцій та психологічних операцій інтегровані в оперативну діяльність штабів, у той час як ЗГ виступають як незалежний спеціальний сегмент, що безпосередньо підпорядковується командувачам та командирам. Зв'язки з громадськістю мають завдання бути голосом військового керівництва та інформаційним посередником між командуванням, внутрішніми й зовнішніми аудиторіями, включаючи медіа.

Як проміжний висновок, спираючись на досвід армій країн-членів НАТО, можна резюмувати, що основною функцією ЗГ є забезпечення правдивої та своєчасної інформації, не з метою впливу на громадську думку через громадські ініціативи чи лобіювання, а для формування у визначених цільових аудиторіях думок та позицій. Однією з основних вимог в межах реалізації зв'язків з громадськістю є те, що слід уникати використання медіа для зміни громадської думки, адже це суперечить їхній основній місії. Важливим є розуміння того, що у прагненні виграти інформаційну війну, не можна втратити стратегічної перспективи та довіру людей, чією підтримкою потрібно скористатися.

В Україні окремі положення щодо реалізації цього напрямку інформаційно-комунікаційної діяльності в умовах правового режиму воєнного стану та особливого періоду, що передбачають проведення воєнних операцій на території держави, визначені у Доктрині публічного спілкування²⁹¹ та у Наказі Головнокомандувача ЗС України «Про затвердження Положення про Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України». В останньому положенні, зокрема, йдеться про те, що в умовах воєнного стану Управління зв'язків з громадськістю забезпечує оприлюднення наказів вищого військового керівництва, які стосуються цивільного населення і військових адміністрацій, за винятком інформації з обмеженим доступом. Воно також бере участь у інформаційному супроводі бойових дій, організації роботи засобів масової інформації та інших суб'єктів медіавиробництва й трансляції медіаконтенту для військових потреб, роз'яснювальної роботи. Окрім

²⁹¹ Доктрина публічного спілкування // Нормативно-правова база. Міністерство оборони України. Офіційний сайт. С. 4. URL : https://www.mil.gov.ua/content/standarts/doktryna_pyblyck_spilk_20200919.pdf (дата звернення 11.07.2021).

того, організовує взаємодію з іншими складовими сектору безпеки та оборони, військово-цивільними адміністраціями для забезпечення інформаційно-комунікаційних потреб правового режиму воєнного стану, розробляє пропозиції щодо залучення до цих заходів структур зв'язків з громадськістю інших сил оборонних.²⁹²

Підсумовуючи вище викладене, можна сформулювати особливості, завдання та обмеження в межах реалізації зв'язків з громадськістю під час воєнних операцій. Так, найбільш притаманними особливостями реалізації ЗГ під час воєнних операцій, зокрема в умовах правового режиму воєнного стану (особливого періоду), є те, що існує необхідність адаптації інформаційних-комунікаційних заходів до умов бойових дій, зосередженні на забезпеченні точності та оперативності інформації, що поширюється серед громадськості та військовослужбовців. Особлива увага приділяється збереженню морального духу військовослужбовців і цивільного населення, підтриманню довіри до Збройних сил та військового керівництва країни. У цьому контексті важливо усвідомлювати, що процес планування зв'язків з громадськістю детально структурованим і інтегрованим елементом військового планування та виконання операцій. Промовистим прикладом є досвід та стандарти армій країн-членів НАТО.

Отже, зв'язки з громадськістю відіграють ключову роль у підтриманні повсякденної діяльності збройних сил. В умовах сучасної російської збройної агресії, яка значно підвищила вимоги до управління повсякденною діяльністю військ, ЗГ сприяють мобілізації та підготовці військових частин, забезпечуючи їхню готовність до виконання завдань за будь-яких умов. Висока мобільність і підготовленість військових підрозділів, здатність діяти спільно з військовими частинами країн-членів НАТО, є важливими аспектами реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти та її безпекових структур.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення реалізації зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України з врахуванням досвіду країн НАТО.

²⁹² Про затвердження Положення про Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України : Наказ Головнокомандувача ЗС України від 03.06.2020 р. № 44.

На підставі результатів проведеного у попередніх розділах дослідження стану зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, визначення ключових аспекти досвіду країн НАТО, запропонуємо конкретні рекомендації щодо вдосконалення цієї сфери у Вітчизняному війську. При цьому, чітко стоїмо на позиції, що створення ефективної системи зв'язків з громадськістю, яка відповідатиме сучасним вимогам та стандартам, сприятиме підвищенню як бойових спроможностей ЗС України, так їхньому ефективному функціонуванню в умовах повсякденної діяльності й виконання спеціальних завдань.

Поточний стан зв'язків з громадськістю у ЗС України можна узагальнити та описати результати аналізу (додаток Ю).

На основі проведеного аналізу, можна сформулювати наступні висновки та рекомендації щодо подальшого вдосконалення реалізації зв'язків з громадськістю в інтересах воєнних операцій, зокрема в контексті стандартів НАТО та досвіду Збройних Сил України.

Одними із головних завдань, які варто вирішити на сьогоднішній день, можна вважати:

1. *Визначення ролі і місця зв'язків з громадськістю в системі стратегічних комунікацій держави, МО України, ЗС України.*

ЗГ у ЗСУ повинні займати чільне місце в системі стратегічних комунікацій, інтегруючи свої зусилля з іншими їхніми компонентами, такими як публічна дипломатія, інформаційні та психологічні операції. Це дозволить забезпечити узгодженість та координованість дій на всіх рівнях – від стратегічного до тактичного.

Для наочності пропонується модель, яка відображає місце та роль ЗГ ЗСУ у загальній системі стратегічних комунікацій. Модель складається з чотирьох основних блоків: політичний, стратегічний, оперативний, тактичний рівні.

Політичний рівень забезпечує загальне керівництво, інформаційну політику та формує наративи.

Стратегічний рівень відповідає за розробку стратегій, координацію з іншими державними органами, інституціями та міжнародними партнерами, а також дає оцінку ефективності комунікацій.

Оперативний рівень займається інтеграцією комунікаційних зусиль з іншими підрозділами, плануванням та проведенням інформаційних кампаній, а також аналізом інформаційного середовища. Основні функції включають синхронізацію комунікаційних заходів, взаємодію зі громадськістю та підтримку позитивного іміджу ЗСУ.

Тактичний рівень відповідає за безпосереднє поширення інформації на місцях, взаємодію з медіа та громадськістю, організацію медіа-заходів, створення інформаційних матеріалів, поширення їх наявними інформаційними ресурсами. Основні функції включають інформування громадськості про діяльність ЗСУ, протидію інформаційним загрозам, а також частково підтримку морально-психологічного стану особового складу шляхом реалізації окремих заходів внутрішніх комунікацій.

Пропонуємо розглянути авторську сучасну модель реалізації зв'язків з громадськістю у загальній системі стратегічних комунікацій держави, МО України та ЗС України (додаток Я).

Під час реалізації цілей ЗГ слід враховувати цілі СК, використовувати заздалегідь розроблені наративи, теми та меседжі, враховувати потреби та особливості внутрішньої та зовнішньої аудиторій.

Варто провести перегляд самої ролі інформації на сучасному полі бою та сформувані інноваційні бачення щодо її використання для досягнення переваги до та під час можливих протистоянь у бідь-яких вимірах. Цьому може сприяти вивчення у цій галузі сучасних поглядів армій країн-членів НАТО, зокрема аналіз Об'єднаної концепції Міністерства оборони Великобританії «Інформаційна перевага» (*Joint Concept Note 2/18 Information Advantage*).²⁹³

Окрім того, у розгляді ЗГ у фокусі СК варто вивчити погляди Армії США щодо

²⁹³ JCN 2/18. Information Advantage. Чинний від 2018-11-01. Вид. офіц. Designed by the Development, Concepts and Doctrine Centre, 2020. 36 с. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5f64b0778fa8f5106ff9a687/20200909-JCN_2_18_Information_Advantage_accessible.pdf (дата звернення: 13.04.2024).

застосування такого виду діяльності як Комунікаційна Синхронізація Командира (*CCI – Commander's Communication Synchronization*), що передбачає координацію та синхронізацію наративів, тем, повідомлень, зображень, операцій і дій для забезпечення їх цілісності та послідовності на найнижчому тактичному рівні в усіх відповідних комунікаційних діях.²⁹⁴

2. Побудова чіткої внутрішньої інституційної ієрархії та структури системи ЗГ ЗС України.

В умовах сучасних викликів та гібридних загроз, побудова чіткої внутрішньої інституційної ієрархії та структури системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України є критично важливою. Використання передового досвіду країн НАТО може значно підвищити ефективність цієї системи.

Наступним важливим кроком може стати інтеграція підрозділів ЗГ у загальну систему управління ЗСУ. Фахівців зі зв'язків з громадськістю повинні брати участь у всіх етапах планування та проведення військових операцій. Це забезпечить узгодженість комунікаційних зусиль з оперативними та стратегічними цілями. Для цього необхідно залучити офіцерів ЗГ в штабах всіх рівнів управління до ключових процесів, які можуть передбачати як виклики, так і можливості у інформаційно-комунікаційній сфері.

Важливо упорядкувати статус фахівців зі зв'язків з громадськістю (прес-офіцерів) як радників командирів (начальників). Остаточо вивести їх з неформального підпорядкування інших посадових осіб (насамперед керівників органів морально-психологічного забезпечення), це прописано у керівних документах з питань ЗГ в арміях країн-членів НАТО. Координацію їхньої діяльності організувати за загально прийнятими принципами стратегічних комунікацій.²⁹⁵

3. Перегляд організаційно-штатної структури підрозділів зв'язків з громадськістю в органах військового управління, військових частинах, підрозділах, установах ЗС України.

²⁹⁴ Joint Publication 3-61. Public Affairs. Чинний від 2016-11-17. Вид. офіц. Washington, DC, 2016. 140 с. URL: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_61.pdf (дата звернення: 14.07.2024).

²⁹⁵ AR 360-1. The Army Public Affairs Program. Чинний від 2020-11-08. Вид. офіц. Washington, DC, 2020. 87 с. URL: https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/socialmedia/Army_Regulation_360-1.pdf (дата звернення: 12.07.2024).

Важливим аспектом є вдосконалення організаційно-штатної структури підрозділів ЗГ. Проведення аудиту існуючої структури дозволить визначити її відповідність сучасним вимогам та виявити необхідні зміни для оптимізації. Нова структура повинна включати всі необхідні позиції для ефективного виконання завдань ЗГ та відповідати стандартам НАТО і передовому досвіду країн-членів Альянсу.

Варто, зокрема, врахувавши український досвід та стандарти армій країн-партнерів, збалансувати кадрові спроможності підрозділів ЗГ на оперативному й, насамперед, тактичному рівнях.

Так, настанови ЗС США пропонують декілька варіантів підрозділів ЗГ, які вже зарекомендували свою ефективність під час виконання бойових та спеціальних завдань, так й повсякденної діяльності.²⁹⁶ Ми розглянемо рівень Сухопутних військ Збройних сил США, адже їхні масштаби та структура більш наближені до сучасної моделі ЗС України.

Партнери поділяють фахівців зв'язків з громадськістю на три категорії:

- офіцери зв'язків з громадськістю (*PAO – Public Affairs Officers*),
- персонал ЗГ з числа сержантського та солдатського складу (*NCO – non-commissioned officers*),
- цивільні фахівці зі зв'язків з громадськістю (*DA/DOD civilians*).

Організаційно несе виключну відповідальність за функцію ЗГ Сухопутних військ ЗС США Секретар СВ. Він призначає Головного керівника офісу ЗГ для виконання завдань, передбачених керівними документами. Згідно цих настанов здійснюють заходи зв'язків з громадськістю й командири інших ланок або речники, визначені з числа військовослужбовців чи цивільних працівників.

Командир відповідає за реалізацію ЗГ на всіх рівнях своїх повноважень. ОЗГ входять до особистого штабу командира, їхні повноваження не можуть бути делеговані іншим співробітникам штабу.

Командири комплектують служби (відділи) ЗГ оперативних підрозділів відповідно до їхніх мінімально-необхідних вимог у воєнний час. Під час перевірки

²⁹⁶ Field Manual FM 3-61. Communication Strategy and Public Affairs Operations. Чинний від 2022-02-22. Вид. офіц. Washington, D.C., 2022. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN34864-FM_3-61-000-WEB-1.pdf (дата звернення: 16.05.2023).

готовності, мобілізації або розгортання підрозділу може знадобитися посилення підрозділу ЗГ. Командири це враховують під час планування та можуть запитувати підкріплення цих підрозділів, яке може бути надано відповідно до вимог місії. Без належного планування та відсутності необхідних до потреб сил та засобів ЗГ, командир може мати знижені спроможності у цій сфері.

У пунктах постійної дислокації військові частини (підрозділи), які не мають у своєму складі ОЗГ, можуть отримувати таку підтримку від офісів зв'язків з громадськістю гарнізону.

Головний офіцер зі зв'язків з громадськістю Сухопутних військ є генералом, який виконує свої завдання в апараті Секретаря СВ ЗС США та підпорядковується Начальнику штабу Сухопутних військ. Головний офіцер ЗГ відповідальний за розвиток персоналу та модернізацію цих структур в армії. Офіс головного офіцера з ЗГ є структурним елементом штабу Сухопутних військ, розташованим у Пентагоні.²⁹⁷ (додаток A1)

На рівні Сухопутних військ ЗС США функціонує Центр зв'язків з громадськістю, який є провідним виконавчим органом та розробляє, надає керівництво та готує доктринальні документи зі ЗГ, організації, навчання, матеріально-технічного забезпечення, розвитку персоналу, формування політик тощо.

Цікаво, що Офіс головного офіцера зі ЗГ відповідальний також за діяльність військових оркестрів, що сприяють просуванню інтересів армії та національних інтересів, а також допомагають командирам формувати середовище для виконання їхніх завдань.²⁹⁸

Свої відділи зв'язків з громадськістю мають окремі командування СВ ЗС США: Командування сил (*Forces Command*)²⁹⁹, відповідальне за підготовку, оснащення та підтримку боєготовності військових частин та підрозділів армії США; Командування матеріально-технічного забезпечення армії (*Army Materiel Command*)

²⁹⁷ Army Public Affairs. U.S. Army. URL: https://www.army.mil/publicaffairs/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR2oSLf2zXrzX0cNGFWl5pjlWafkivAlfNgUPyO6BsD_vbTp55UZAAFwuas_aem_lwL170aNswaDgJ4hlvrUnQ (дата звернення: 25.07.2024).

²⁹⁸ ATP 1-19. Army Bands. На заміну ATP 1-19, dated 13 February 2015 ; чинний від 2021-07-28. Вид. офіц. Washington, D.C., 2021. 76 c. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN33088-ATP_1-19-000-WEB-1.pdf (дата звернення: 25.07.2024).

²⁹⁹ U.S. Army Forces Command. U.S. Army. URL: <https://www.army.mil/forscom> (дата звернення: 25.07.2024).

³⁰⁰, відповідальне за розробку, придбання, зберігання, постачання, обслуговування та утилізацію озброєння, техніки та інших матеріальних ресурсів армії; Командування з підготовки та доктрини армії (*Training and Doctrine Command*) ³⁰¹, відповідальне за розробку доктрин, програм навчання та підготовку військовослужбовців, а також за формування майбутніх стандартів і вимог до збройних сил; Командування перспективного розвитку армії (*Futures Command*) ³⁰², що визначає та розробляє нові технології, інноваційні рішення та стратегії для забезпечення майбутніх потреб і можливостей армії.

Є відділення ЗГ й у кожному з дев'яти окремих командувань компонентів Сухопутних військ: Командування кібернетичної армії США (*U.S. Army Cyber Command, USARCYBER*); Командування з розгортання та розподілу військових перевезень (*Military Surface Deployment and Distribution Command, SDDC*); Центральне командування армії США (*U.S. Army Central, USARCENT*); Європейське і Африканське командування армії США (*U.S. Army Europe and Africa, USAREUR-AF*); Північне командування армії США (*U.S. Army North, USARNORTH*); Тихоокеанське командування армії США (*U.S. Army Pacific, USARPAC*); Південне командування армії США (*U.S. Army South, USARSOUTH*); Командування космічної та протиракетної оборони армії США (*U.S. Army Space and Missile Defense Command, USASMD*); Командування спеціальних операцій армії США (*U.S. Army Special Operations Command, USASOC*) (додаток Б1).

Нижче за ієрархією служби зв'язків з громадськістю в Армії США є на рівні армійських корпусів, дивізій, бойових бригад та бригад забезпечення, а також підрозділів Сил спеціальних операцій та підрозділів фіксування візуальної інформації (*Combat Camera – COMCAM*) ³⁰³.

Власне, на рівні бригади й слід, насамперед, розглядати модель ЗГ ЗС США у якості пропозицій щодо вдосконалення системи зв'язків з громадськістю в ЗС України.

³⁰⁰ Army Materiel Command. *Army Materiel Command*. URL: <https://www.amc.army.mil/> (дата звернення: 25.07.2024).

³⁰¹ U.S. Army Training and Doctrine Command. URL: <https://www.tradoc.army.mil/> (дата звернення: 25.07.2024).

³⁰² Army Futures Command. *U.S. Army*. URL: <https://www.army.mil/futures> (дата звернення: 25.07.2024).

³⁰³ Combat Camera Across the Services. *DINFOS Pavilion*. URL: <https://pavilion.dinfos.edu/Article/Article/2534291/combata-camera-across-the-services/> (дата звернення: 25.07.2024).

Так, відділ зв'язків з громадськістю бойової бригади функціонує з метою підтримки командування та командира бригади, а також підпорядкованих підрозділів. Цей підрозділ здійснює планування та реалізацію зв'язків з громадськістю, координуючи дії з вищими органами ЗГ та іншими силами для забезпечення стратегій і вказівок командування.

Відділ зв'язків з громадськістю складається з офіцера зв'язків з громадськістю у званні майора та сержанта, які входять до штабу бригади. Його організація, кваліфікація та забезпечення дозволяють швидко переходити до активного режиму підтримки операцій.

Відділ ЗГ бригади також відповідає за виявлення факторів в інформаційному середовищі, що можуть впливати на планування та виконання операцій, а також за задоволення інформаційних потреб внутрішніх та зовнішніх аудиторій. За необхідності, відділ може бути підсилений додатковими підрозділами з зв'язків з громадськістю або підрозділами фіксування візуальної інформації.

З огляду саме на останнє, ще однією пропозицією щодо вдосконалення системи ЗГ в ЗС України може бути створення саме окремих підрозділів зв'язків з громадськістю, які за потреби можуть підсилювати комунікаційні спроможності штатних відділів та служб, залежно від потреб та специфіки тієї чи іншої операції.

В Сухопутних військах ЗС США такі підрозділи доповнюють командування, об'єднання та з'єднання корпусного й дивізійного складу, бригади, а також групи спеціальних сил (парашутно-десантних) та інші підрозділи зв'язків з громадськістю для підвищення комунікаційних можливостей.

Також ці підрозділи можуть підтримувати: спільні інформаційні центри, центри оперативного управління, пресінформаційні центри, союзницькі пресінформаційні центри або коаліційні пресінформаційні центри залежно від ситуації та місії. Можуть бути прикріплені або спрямовані на підтримку країн-партнерів під час багатонаціональних операцій й навчань. Більшість із них перебувають у Резерві Армії США та Національній Гвардії Армії США.

Через їх модульну конструкцію окремі підрозділи ЗГ часто надають армійську підтримку іншим службам, таким як експедиційний корпус морської піхоти,

об'єднана оперативна група спеціальних операцій або експедиційне крило Військово-повітряних сил. Ці підрозділи регулярно підтримують міжвідомчі вимоги національного значення, такі як підтримка цивільних органів під час надзвичайних ситуацій.

Існує чотири типи окремих підрозділів зв'язків з громадськістю:

1) Відділи зв'язків з громадськістю (*Public Affairs Detachment – PAD*) забезпечують підтримку на рівні бригади або вище, складаються з двох команд (можуть діяти окремо), надають обмежені можливості зі створення аудіо– та відеоконтенту.³⁰⁴

2) Мобільні відділи зв'язків з громадськістю (*Mobile Public Affairs Detachment – MPAD*) підтримують операції зв'язків з громадськістю на рівні дивізії та вище, складаються з кількох спеціалізованих відділів, забезпечують повну медіа-взаємодію.³⁰⁵

3) Відділи телерадіомовлення (*Broadcast Operations Detachment – BOD*) забезпечують телерадіомовлення на рівні театру воєнних дій, управляють засобами телерадіомовлення та забезпечують цифрові мультимедійні послуги.^{306 307}

4) Елемент підтримки зв'язків з громадськістю у межах театру воєнних дій (*Theater Public Affairs Support Element – TPASE*) найбільш тактично різноманітний підрозділ, підтримує операції зв'язків з громадськістю на рівні корпусу, театру воєнних дій або командування.³⁰⁸

Окрім того, в Армії США досить ефективно використовують можливості загаданих вище підрозділів фіксації візуальної інформації.³⁰⁹

«Бойова камера» (у дослівному перекладі) – це підрозділ, який складається з висококваліфікованих фахівців з візуальної інформації, готових до виконання завдань у найскладніших умовах в будь-який час. Вони вміють працювати як з фото,

³⁰⁴ 104th Public Affairs Detachment. *CO National Guard*. URL: <https://co.ng.mil/Army/Public-Affairs-Det/> (дата звернення: 25.07.2024).

³⁰⁵ Mobile Public Affairs Detachment. *Military Wiki*. URL: https://military-history.fandom.com/wiki/Mobile_Public_Affairs_Detachment (дата звернення: 25.07.2024).

³⁰⁶ Hemmerly-Brown A. Telling Soldiers' stories through glass: Army broadcast journalists play important role. *U.S. Army*. URL: https://www.army.mil/article/46701/telling_soldiers_stories_through_glass_army_broadcast_journalists_play_important_role (дата звернення: 11.07.2024).

³⁰⁷ By 356th BOD. 356th Broadcast Operations Detachment. *U.S. Army*. URL: https://www.army.mil/article/9094/356th_broadcast_operations_detachment (дата звернення: 12.07.2024).

³⁰⁸ 205th Theater Public Affairs Support Element. URL: <https://www.facebook.com/205thTPASE/> (дата звернення: 25.07.2024).

³⁰⁹ Van Vleet G. Combat Camera: the Army's unseen Warriors. *U.S. Army*. URL: https://www.army.mil/article/9615/combat_camera_the_armys_unseen_warriors (дата звернення: 19.07.2024).

так і з відео, надають командирам зображення, що можуть сприяти у процесах планування, реалізації ЗГ, проведення інформаційних операцій, здійснення оцінювання операцій, а також розвідувальних, юридичних та інших потреб під час бойових дій, криз, надзвичайних ситуацій та проведення заходів з бойової підготовки. За своїм змістом військовослужбовці «Бойової камери» – це висококласні професіонали, які пройшли ретельну підготовку, зокрема тактичну, розвідувальну, вогневу, повітряно-десантну, отримали ґрунтовні навички з тактичної медицини, що дозволяє їм діяти разом із бойовими підрозділами у районах, що недоступні для представників цивільних медіа чи персоналу інших структур ЗГ.³¹⁰

Саме з огляду на характер сучасних бойових дій, зокрема й на території України, такі підрозділи могли б значно підсилити спроможності структур зв'язків з громадськістю, а також допомогти у виконанні інших завдань в умовах повномасштабної російської агресії.

На окрему увагу, у якості обґрунтованої пропозиції, заслуговує таке поняття за стандартами НАТО як Представник підрозділу з питань зв'язків з громадськістю (*UPAR – Unit Public Affairs Representative*).

Ця категорія є військовослужбовцями, які не є фахівцями зі зв'язків з громадськістю, але визначені для підвищення можливостей ЗГ в підрозділі. Зазвичай це офіцери з командного складу, які координують і виконують функції зв'язкової ланки між підрозділом, командиром підрозділу та призначеним офіцером зі зв'язків із громадськістю. *UPAR* тісно співпрацюють із командирами батальйонів, мають певне розуміння щодо планування і реалізації зв'язків з громадськістю, взаємодії із засобами масової інформації, залучення медіа, проведення медіа-заходів на рівні батальйону тощо.³¹¹

4. *Вдосконалення нормативно-правових актів, відомчих керівних та інших документів, що регламентують різні питання реалізації ЗГ у Збройних Силах України.*

³¹⁰ Air Force Combat Camera – America's eyes to the world. *Welcome to USAF Combat Camera*. URL: <https://www.usafcombatcamera.org/history/> (дата звернення: 25.07.2024).

³¹¹ AR 360–1. The Army Public Affairs Program. Чинний від 2020-11-08. Вид. офіц. Washington, DC, 2020. 87 с. URL: https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/socialmedia/Army_Regulation_360–1.pdf (дата звернення: 12.07.2024).

Розробка та впровадження стандартів для реалізації ЗГ у ЗСУ є також ключовим елементом. Єдині стандарти, базовані на передовому досвіді країн НАТО, забезпечать узгодженість дій та підвищать ефективність комунікаційних заходів. Впровадження таких стандартів полягає в у постійному вдосконаленні та розширенні керівних документів та методичних посібників, які покликані уніфікувати підходи в роботі фахівців зі зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, надати їм практичну допомогу у виконанні своїх функцій, надати рекомендації щодо відпрацювання всіх необхідних документів, матеріалів, медіапродуктів тощо.

Варто відзначити, що впродовж останніх років українська система військових зв'язків з громадськістю зробило величезний крок у розробці відповідних настанов та керівництв як у галузі ЗГ, так і стратегічних комунікацій загалом. Промовисто про це свідчать описані у нашому дослідженні концепції, доктринальні документи, методичні посібники, збірників, рекомендації тощо. Безумовно, великою заслугою у цьому є копітка праця фахівців Управління зв'язків з громадськістю ЗС України. Втім, при детальному аналізі наявних документів чітко проглядається, що розроблені вони хоч і з використанням як власного досвіду реалізації ЗГ за різних умов, так й іноземних надбань, насамперед армій країн-членів НАТО, однак не завжди є достатньо ґрунтовними.

Відтак, пропонується продовжити ретельне вивчення чинних керівництв Альянсу. А за основу взяти Збройні сили США. Важливо, що ці питання повинні врегульовуватись не лише на рівні Головнокомандувача та Генерального штабу ЗС України, але й Міністерства оборони України, яке також є відповідальним за формування та синхронізацію комунікаційних спроможностей в єдиній системі стратегічних комунікацій.

Відтак, логічним є відпрацювання рівні МО України, серед інших наступних документів (*назви запропоновані та робочі*):

- 1) Інструкція Міністерства Оборони України щодо затвердження інформації для її публічного оприлюднення (*на зразок DoD Instruction 5230.09* –

*Clearance of DOD Information For Public Release*³¹²), у якій будуть визначені порядок та обов'язки посадових осіб різних ланок управління щодо авторизації різної інформації для оприлюднення.

2) Директиву Міністерства оборони України щодо свободи інформації (на зразок *DoD Directive 5400.07, DoD Freedom of Information Act (FOIA) Program*³¹³), що спрямована на забезпечення максимальної прозорості та підзвітності Міністерства оборони, при цьому захищаючи національну безпеку та іншу чутливу інформацію.

3) Інструкція Міністерства оборони України з організації зв'язків з громадськістю (на зразок *Department of Defense Instruction 5400.13: Public Affairs (PA) Operations*³¹⁴), яка визначає ролі та обов'язки з питань зв'язків з громадськістю в межах Міністерства оборони, Збройних сил України, інших органів військового управління тощо.

4) Інструкція Міністерства оборони України з питань Візуальної інформації (на зразок *DoD Instruction 5040.02, Visual Information (VI)*³¹⁵), що встановлює політику, визначає обов'язки та процедури для управління візуальною інформацією, що належить до повноважень МОУ та ЗСУ.

5) Політику взаємодії із громадами у сфері зв'язків з громадськістю (на зразок *DoD Instruction 5410.19 Public Affairs Community Relations Policy Implementation*)³¹⁶, що призначена для забезпечення ефективного управління та координації заходів взаємодії з громадськістю, спрямованих на покращення відносин між військовими та цивільними громадами, а також для підвищення обізнаності громадськості про місію та діяльність Міністерства оборони та Збройних Сил України.

³¹² DoDI 5230.09. Clearance of DoD Information for Public Release. Replaces DoD Directive 5230.09, «Clearance of DoD Information for Public Release,» August 22, 2008 ; effective from 2019-01-25. Official edition. Washington, D.C., 2019. 9 p. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/523009p.pdf> (date of access: 20.07.2024).

³¹³ DoDD 5400.07. DoD Freedom of Information Act (FOIA) Program. На заміну DoD Directive 5400.07, «DoD Freedom of Information Act (FOIA) Program,» October 28, 2005 ; чинний від 2019-04-05. Вид. офіц. Washington, D.C., 2019. 7 с. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/540007p.pdf> (дата звернення: 13.07.2024).

³¹⁴ DoDI 5400.13. Public Affairs (PA) Operations. Чинний від 2008-10-15. Вид. офіц. 2008. 9 с. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/540013p.pdf> (дата звернення: 13.07.2024).

³¹⁵ DoDI 5040.02. Visual Information (VI). Чинний від 2011-11-27. Вид. офіц. Washington, D.C., 2011. 38 с. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/504002p.pdf> (дата звернення: 14.07.2024).

³¹⁶ DoDI 5410.19. Public Affairs Community Relations Policy Implementation. Чинний від 2024-07-25. Вид. офіц. Washington, D.C., 2021. 81 с. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/541019p.pdf> (дата звернення: 07.07.2024).

На рівні Збройних Сил України варто розробити настанову зі зв'язків з громадськістю, що охоплюватиме всі ключові сфери цього виду інформаційно-комунікаційної діяльності. За зразок пропонується Об'єднана публікація ЗС США JP-61 «Зв'язки з громадськістю» (*Joint Publication 3-61. Public Affairs*).³¹⁷

Новостворена настанова може в повному обсязі задовільняти потреби фахівців ЗГ різних ланок управління Збройних Сил України у питаннях виконання своїх функціональних обов'язків. Зокрема, ефективно реалізовувати зв'язки з інтересах своїх військових частин (установ), органів військового управління управління та ЗС в цілому під час планування, виконання та оцінювання діяльності ЗГ.

Окрім того, варто розглянути можливість створення на основі згаданої настанови керівних документів, які регламентували б організацію зв'язків з громадськістю у видах Збройних сил.

Для цього пропонуємо звернути увагу на:

Польовий статут зі зв'язків з громадськістю Сухопутних військ ЗС США FM 3-61;³¹⁸

Інструкцію зі зв'язків з громадськістю Повітряних сил ЗС США AFI35-101;³¹⁹

Настанову зі зв'язків з громадськістю Корпусу Морської піхоти ЗС США МСТР 3-30F;³²⁰

Керівництво зі зв'язків з громадськістю Корпусу інженерів Армії США ER 360-1-1.³²¹

Також ще одним цікавим, на нашу думку, документом, вивчення та адаптація якого можуть дати поштовх до подальшого розвитку системи ЗГ в ЗС України, є Керівництво СВ ЗС США: Армійська програма зв'язків з громадськістю (*US Army Regulation 360-1: The Army Public Affairs Program*³²²), який забезпечує чіткість

³¹⁷ Joint Publication 3-61. Public Affairs. Чинний від 2016-11-17. Вид. офіц. Washington, DC, 2016. 140 с. URL: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_61.pdf (дата звернення: 14.07.2024).

³¹⁸ Field Manual FM 3-61. Communication Strategy and Public Affairs Operations. Чинний від 2022-02-22. Вид. офіц. Washington, D.C., 2022. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN34864-FM_3-61-000-WEB-1.pdf (дата звернення: 16.05.2023).

³¹⁹ AFI35-101. Public Affairs Operations. На заміну AFI 35-101, 12 January 2016 ; чинний від 2020-12-20. Вид. офіц. Washington, D.C., 2020. 167 с. URL: <https://irp.fas.org/doddir/usaf/afi35-101.pdf> (дата звернення: 14.07.2024).

³²⁰ МСТР 3-30F. Marine Corps Public Affairs. Чинний від 2018-04-04. Вид. офіц. Washington, D.C., 2018. 111 с. URL: <https://www.marines.mil/portals/1/Publications/МСТР%203-30F.pdf?ver=2019-03-21-141418-753> (дата звернення: 13.07.2024).

³²¹ ER 360-1-1. Public Affairs. На заміну ER 360-1-1, dated 31 October 2013 ; чинний від 2022-02-28. Вид. офіц. Washington, D.C., 2022. 31 с. URL: <https://www.publications.usace.army.mil/Portals/76/Users/182/86/2486/ER%20360-1-1a.pdf> (дата звернення: 17.07.2024).

³²² AR 360-1. The Army Public Affairs Program. Чинний від 2020-11-08. Вид. офіц. Washington, DC, 2020. 87 с. URL: https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/socialmedia/Army_Regulation_360-1.pdf (дата звернення: 12.07.2024).

інструкцій та рекомендацій, охоплюючи всі аспекти зв'язків з громадськістю, від випуску інформації до взаємодії з медіа та громадами, що визначає обов'язки та відповідальність осіб, залучених до цього процесу. Він є актуальним та сучасним, включаючи аспекти управління соціальними та цифровими медіа, а також використання новітніх технологій та методів комунікації. У ньому визначені конкретні рекомендації щодо протидії дезінформації та забезпечення передачі точної інформації.

Зазначені видання мають характеризуються тим, що вони досить вдало поєднують загальноприйняті у ЗС США підходи та стандарти реалізації зв'язків з громадськістю з урахуванням важливих особливостей, що пов'язані зі специфікою того чи іншого виду чи роду ЗС, а це, своєю чергою, на сьогоднішній день залишається поза увагою українських практиків та теоретиків ЗГ.

5. Визначення повноцінного переліку функцій та завдань, що покладаються на органи зв'язків з громадськістю в ЗС України, з огляду на імплементацію підходів реалізації окремих питань внутрішніх комунікацій.

До завдань органів ЗГ варто включити підтримку постійного інформаційного зв'язку між військовим керівництвом та цивільним населенням, інформування про хід бойових дій з дотриманням вимог безпеки, протидію дезінформації та ворожій пропаганді, а також координацію з іншими державними органами та міжнародними партнерами для забезпечення єдності в межах стратегічних комунікацій. На противагу чинним у ЗС України підходам, особлива увага під час реалізації ЗГ має бути приділена інтересам всіх цільових аудиторій, зокрема й внутрішньої.

Тому пропонується переглянути погляди та стандарти ЗС України щодо реалізації ЗГ в аспекті досягнення комунікаційного ефекту щодо внутрішніх аудиторій. Розуміючи, що на сьогодні ця функція здебільшого покладена на органи морально-психологічного забезпечення, вважаємо, то окремі інформаційні заходи все ж можна покласти саме на органи зв'язків громадськістю, як це прописано,

зокрема й, у настановах та керівництвах з питань ЗГ Північноатлантичного альянсу та армії країн, що є його членами.³²³

6. *Створення повноцінної системи підготовки фахівців ЗГ на всіх рівнях, включно з підвищенням кваліфікації з питань комунікації для різних категорій військовослужбовців та ЗС України.*

Сьогодні в Україні спеціалістів зі зв'язків з громадськістю, а точніше офіцерів тактичного рівня управління за спеціалізацією «військова журналістика» готують у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка.³²⁴ 2023 року у Національному університеті оборони України було створено Інститут стратегічних комунікацій, структурним підрозділом якого стала кафедра зв'язків з громадськістю.³²⁵

Але на сьогоднішній день не можна сказати, що ці підрозділи на належному рівні здійснюють підготовку необхідної кількості фахівців зв'язків з громадськістю для потреб Українського війська на рівні, як це відбувається, до прикладу, у Сполучених Штатах Америки, в Інформаційній школі Міністерства оборони США (*Defense Information School – DINFOS*).³²⁶

Так, підготовка та підвищення кваліфікації фахівців зв'язків з громадськістю (як офіцерів, так і сержантів і солдатів) відбувається не частіше двох разів на рік на базі Військового інституту КНУ ім. Т. Шевченка, що не дає можливості в повному обсязі забезпечити кадрові потреби у профільних фахівцях в органах ЗГ як військових частин (підрозділів), так й установ та органів військового управління. А нечисленні випускники за програмою підготовки бакалаврів здебільшого призначаються на посади до відомчих медіа, а не бойових бригад.

Спираючись на досвід наших партнерів з армії НАТО, пропонується на базі одного з вищих військових навчальних закладів створити навчальний (навчально-науковий) підрозділ з підготовки фахівців зі зв'язків з громадськістю. Варто розглянути можливість створення його на базі одного з видових вишів, де є

³²³ AFI 35-113. Internal Information. Чинний від 2010-03-11. Вид. офіц. Washington, D.C., 2010. 12 с. URL: https://www.fairchild.af.mil/Portals/23/documents/pa/afi35-113_.pdf (дата звернення: 14.07.2024).

³²⁴ Кафедра військової журналістики. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: <https://mil.knu.ua/ua/75-kafedra-viyskovoi-zhurnalistiki> (дата звернення: 25.07.2024).

³²⁵ Кафедра зв'язків з громадськістю. НВОУ. URL: <https://nuou.org.ua/u/stru/insti/nnc-sk-sznbo/isk-kzh.html> (дата звернення: 07.07.2024).

³²⁶ Defense Information School. URL: <https://www.dinfos.dma.mil/> (дата звернення: 25.07.2024).

можливість синхронізувати вишкіл фахівців ЗГ із підготовкою військових фахівців за бойовими спеціальностями, що дасть змогу на належному рівні організовувати практичну складову, зокрема участь у командно-штабних навчаннях, польових виходах тощо. Програма підготовки повинна передбачати надання теоретичних знань та практичних навичок з військового управління та планування. Творчі якості журналіста мають бути лише однією з багатьох складових професійних компетенцій слухачів.

Перевага повинна надаватись перекваліфікації досвідчених військовослужбовців, які попередньо мали інші військово-облікові спеціальності, втім завдяки своїм морально-діловим якостям, досвіду та мотивації здатні ефективно функціонувати як спеціалісти зі зв'язків з громадськістю (пресофіцери). Це можуть бути колишні командири тактичної ланки, офіцери штабів, які через об'єктивні причини (поранення) не можуть проходити службу в бойових підрозділах, проте в змозі, після перекваліфікації, долучитись до професійної комунікативної діяльності.

Пропонується запровадити такі основні курси, які пройшли вже апробацію у арміях Альянсу, зокрема:

Базовий курс зв'язків з громадськістю, який проводити один раз на рік тривалістю до 6 місяців. В ході інтенсивної підготовки надавати слухачам необхідні знання та навички, потрібні для офіцера зі зв'язків з громадськістю початкового рівня. Успішне завершення цього курсу має стати обов'язковими для повної кваліфікації як офіцера зі зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України.

Курс представників підрозділу зі зв'язків з громадськістю (у разі запровадження такої функції), який триватиме впродовж тижня та відбуватиметься на базі підрозділів у пунктах постійної дислокації чи у районах відновлення боєздатності військових частин (підрозділів) чи установ. Участь у ньому могли брати як військовослужбовці, так і цивільні працівники ЗС України, які можуть долучатись до реалізації зв'язків з громадськістю.³²⁷

³²⁷ Defence Public Affairs Learning Centre – Courses – Canada.ca. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/establishments/defence-public-affairs-learning-centre/courses.html> (дата звернення: 25.07.2024).

*Курс для технічного персоналу служб зв'язків з громадськістю, який би передбачав декілька тижневу підготовку старшин та солдат, які виконують функції фотографів та відеоператорів.*³²⁸

Зі здобуттям основних компетенції з підготовки кваліфікованих фахівців зв'язків з громадськістю різних ланок спектр курсової підготовки та підвищення кваліфікації варто розширювати відповідно до потреб.

Також, враховуючи особливості багатомовного середовища, в якому доводиться оперувати військовим фахівцям з громадськістю, зокрема у спілкуванні з іноземними представниками медіа, варто приділити належну та першочергову увагу рівню їхньої мовної підготовки. Відтак, слід визначити цю категорію як пріоритетну для проходження курсів іноземних мов.

Водночас, не слід забувати про надання необхідних знань та навичок з питань ЗГ курсантам та слухачам вищих військових начальних закладів всіх спеціальностей.

Для цього необхідно розробити та ввести у навчальні плани дисципліну «Зв'язки з громадськістю та інші аспекти комунікації у військовому середовищі» (*робоча назва*), яка б передбачала надання тим, хто навчається, базових теоретичних знань та практик щодо комунікації в інтересах повсякденної діяльності та під час виконання завдань за призначенням.

Не останнє роль у цьому процесі має відігравати підготовка компетентних речників з різних питань, що можуть викликати інтерес в публічній площині, насамперед у представників ЗМІ. Ефективним рішенням пропонується проведення регулярних курсів з різними категоріями посадових осіб, починаючи з найвищих рівнів керівництва, Генерального штабу, Командувань видів та окремих родів Збройних Сил України тощо. В межах цих одноденних тренувань фахові інструктори могли б закладати базові теоретичні знання та практичні навички для ефективного публічного спілкування, зокрема із журналістами під час різноманітних медіазаходів.

Слід зазначити, що кваліфікований персонал служб та підрозділів ЗГ в межах своїх професійних компетенцій повинен також володіти необхідними навичками для

³²⁸ Intermediate Photojournalism Course. *Defense Information School*. URL: https://www.dinfos.dma.mil/Academics/DINFOS-Course-Catalog/DINFOS_IPC/ (date of access: 25.07.2024).

базової підготовки із зазначених питань як командирів, так і всього особового складу.

7. Побудова ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності ЗГ в ЗС України.

Для побудови ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, необхідно впровадити декілька ключових заходів та рекомендацій. Ці пропозиції базуються на аналізі відповідних керівних документів з питань реалізації ЗГ в ЗС армій країн-членів НАТО і можуть бути адаптовані до українських реалій.

По-перше, перед початком будь-якої комунікаційної кампанії необхідно визначити чіткі цілі, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Наприклад, метою може бути підвищення обізнаності громадськості про конкретні військові операції або збільшення підтримки серед населення.

Тут же важливо запровадити чотирьохетапний процес планування комунікацій, відомий як RPIE (*Research – дослідження, Planning – планування, Implementation – виконання, Evaluation – оцінка*).³²⁹ Цей процес забезпечує глибоке розуміння проблеми, ідентифікацію зацікавлених сторін і цільових аудиторій, а також аналіз ресурсів, необхідних для реалізації плану.

Другим кроком є створення регулярних оцінок інформаційного середовища. Ключові показники ефективності можуть включати кількість позитивних згадок у ЗМІ, тональність висвітлення, кількість залучень у соціальних мережах тощо. Використання таких показників дозволяє вимірювати як якісні, так і кількісні аспекти комунікаційної діяльності. Тут варто оцінити можливість підсилення спеціалізованих підрозділів, відповідальних за постійний збір та аналіз інформації про висвітлення діяльності ЗСУ у різних медіа, та, можливо, створення нових. Використання сучасних технологій для автоматизованого збору даних дозволить оперативно реагувати на негативні інформаційні впливи та коригувати комунікаційну стратегію.

³²⁹ Field Manual FM 3-61. Communication Strategy and Public Affairs Operations. Чинний від 2022-02-22. Вид. офіц. Washington, D.C., 2022. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN34864-FM_3-61-000-WEB-1.pdf (дата звернення: 16.05.2023).

Важливим елементом є залучення зворотного зв'язку від різних груп аудиторії. Це можна робити через опитування, фокус-групи та особисті зустрічі. Зворотний зв'язок дозволяє оцінити, наскільки повідомлення досягли своєї мети та які корективи необхідно внести для покращення комунікаційної стратегії.

Окрім того, українські науковці вже досить активно досліджують питання реалізації стратегічного нарративу держави, що ґрунтується на оцінці громадської думки. Як приклад, пропонують для прогнозування змін у ній використовувати метод статистичної екстраполяції.³³⁰

Реалізація цих рекомендацій дозволить створити ефективну систему моніторингу та оцінки зв'язків з громадськістю, що сприятиме підвищенню рівня довіри та підтримки з боку громадськості, а також покращенню комунікаційних процесів у Збройних Силах України.

8. *Опанування сучасних медіа-інформаційних технологій з метою підвищення оперативності та якості виконання завдань зі ЗГ.*

Використання сучасних інформаційних технологій дозволить підвищити оперативність та якість виконання завдань ЗГ. Впровадження систем для моніторингу та аналізу інформаційного середовища в режимі реального часу забезпечить оперативну реакцію на інформаційні виклики та загрози. Розробка платформ для швидкого обміну інформацією між підрозділами ЗГ на різних рівнях також є необхідною умовою для забезпечення ефективної роботи.

Цифрова медіа-стратегія має бути невід'ємною частиною комунікаційної стратегії командування. Вона повинна включати цілі комунікації, план використання відповідних цифрових платформ, соціальних медіа та інших цифрових інструментів для інформування, навчання та залучення аудиторій.

Важливо регулярно оновлювати контент, взаємодіяти з аудиторіями та забезпечувати дотримання стандартів операційної безпеки перед публікацією інформації. Всі соціальні медіа-платформи органів військового управління, військових частин та підрозділів повинні мають бути зареєстровані в реєстрі та

³³⁰ Peculiarities of Implementing the State's Strategic Narrative based on the Public Opinion / O. Voitko та ін. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*. 2021. Т. 11, № 7. С. 48–59. URL: https://doi.org/10.46338/ijetae0721_07 (дата звернення: 06.08.2024).

верифіковані. А посадові особи, які їх ведуть, повинні бути належним чином навчені та сертифіковані. Це включає навчання з операційної безпеки рівня та проходження необхідних тренінгів для управління соціальними медіа.

Своєчасне та точне розповсюдження правдивої та перевіреної інформації з надійних джерел є ключовим для нейтралізації дезінформації.

Для максимізації охоплення аудиторії важливо використовувати різноманітні канали комунікації, включаючи вебсайти, блоги, соціальні мережі, публікації та відеосервіси. Це дозволяє досягти більшого залучення аудиторії та підвищити рівень довіри до інформації.

Є необхідність в інтересах функціонування органів ЗГ ЗС України відкритої медіаплатформи на прикладі американської Служби поширення візуальної інформації (*Defense Visual Information Distribution Service – DVIDS*)³³¹ (додаток В1). Це дозволить завантажувати, організовувати та надавати доступ до фото та відеоконтенту для широкої аудиторії, забезпечуючи прозорість і відкритість військових операцій.

Існує потреба у створенні внутрішнього цифрового каналу комунікації між фахівцями зв'язків з громадськістю в системі ЗС України. Прикладом такої ефективної взаємодії може слугувати канадський TechNet (*Public Affairs Technical Network* – технічна мережа зв'язків з громадськістю).³³² Це може значно підвищити ефективність системи ЗГ, сприяти професійному розвитку офіцерів, забезпечити оперативну підтримку у складних ситуаціях та сприяти кращому використанню ресурсів.

9. *Забезпечення принципів безпеки операцій.*

Весь особовий склад ЗС України, військовослужбовців та цивільні працівники, повинні нести персональну відповідальність за захист будь-якої інформації з обмеженим доступом. Як канал потенційне джерело інформації, кожен повинен бути знайомий з правилами безпеки операцій і дотримуватися їх, незалежно від того, чи це інтерв'ю з журналістом, чи поширення інформації в соціальних мережах.

³³¹ DVIDS – Defense Visual Information Distribution Service. URL: <https://www.dvidshub.net/> (дата звернення: 26.07.2024).

³³² Vrinotis G. Analysis of the Canadian Armed Forces development of its military public affairs communicators: an exploration of a post-graduate education program for public affairs officers in order to expand their professional capabilities : автореф. MDS research project. Toronto, 2017. 293 с. URL: <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/317/286/vrinotis.pdf> (дата звернення: 08.02.2024).

Командири та фахівців підрозділів зв'язків з громадськістю повинні постійно контролювати ці питання та нагадувати особовому складу про необхідність захисту інформації та відповідальне спілкування на будь-яких інформаційних майданчиках.

Спеціалісти зі ЗГ повинні тісно співпрацювати з персоналом підрозділів, відповідальних за дотримання безпеки операцій, щоб забезпечити якісну наповненість інформаційних матеріалів без загрози витоку інформації.

Втім, командири (начальники) повинні забезпечити проведення перевірок та процес надання дозволу на оприлюднення інформації на належному рівні для забезпечення оперативної реалізації заходів зв'язків з громадськістю. Адже надмірно тривалі перевірки можуть знижувати оперативну ефективність. Інформаційна перевага часто досягається тими, хто першим вийде в інформаційний простір.

Ці положення відображають стратегічний підхід до управління інформацією та комунікаціями в особливо складних умовах воєнного стану, вимагаючи від зв'язків з громадськістю ЗС України гнучкості, відповідальності та орієнтованості на забезпечення національної безпеки, підтримки військових і цивільних осіб у контексті воєнних операцій.

10. Формування міжінституційних та міжнародних спроможностей у галузі координації зусиль з питань реалізації ЗГ у ЗС України.

Для цього необхідно залучити різні іноземні та міжнародні організації. Наприклад, НАТО³³³ може надати консультативну підтримку та експертів для оцінки та вдосконалення комунікаційних спроможностей. Спільні навчання та тренування, організовані НАТО, дозволять підвищити рівень готовності та обмінятися досвідом.

Європейський Союз (*European Union – UN*)³³⁴ також є важливим партнером у цьому процесі. Співпраця з Представництвом Європейського Союзу в Україні³³⁵ сприятиме координації зусиль у сфері стратегічних комунікацій загалом, та зв'язків з громадськістю в цілому. Участь у програмах фінансування та навчання, таких як

³³³ Homepage. *NATO*. URL: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/index.htm> (дата звернення: 26.07.2024).

³³⁴ Your gateway to the EU, News, Highlights | European Union. *EU*. URL: https://european-union.europa.eu/index_en?prefLang=uk (дата звернення: 26.07.2024).

³³⁵ Представництво Європейського Союзу в Україні. *EEAS*. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk?s=232 (дата звернення: 26.07.2024).

Спільна політика безпеки та оборони (*The Common Security and Defence Policy – CSDP*)³³⁶, дозволить ЗСУ отримати додаткові ресурси та знання. Використання консультантів і експертів з ЄС допоможе вдосконалити комунікаційні спроможності та підвищити їхню ефективність.

Співпраця з ООН (*United Nations – UN*)³³⁷ може забезпечити доступ до методичної та консультативної підтримки з боку Відділу зв'язків з громадськістю ООН³³⁸. Участь фахівців ЗС України зі ЗГ у миротворчих місіях ООН дозволить підвищити рівень професійної компетенції, взаємосумісності та збагатити досвід. Використання ресурсів та навчальних матеріалів ООН сприятиме підвищенню кваліфікації військових фахівців у сфері комунікацій.

ОБСЄ (*Organization for Security and Co-operation in Europe – OSCE*)³³⁹ може бути залучена до проектів з підвищення інформаційної безпеки та протидії дезінформації. Участь представників служб та підрозділів ЗГ ЗС України у семінарах та тренінгах з представниками ОБСЄ допоможуть підвищити рівень професійної обізнаності, сприяти обміну досвідом і формуванню ефективні комунікаційних стратегій.

Міжнародний Червоний Хрест (*International Committee of the Red Cross – ICRC*)³⁴⁰ може надати свій досвід у комунікаціях під час кризових ситуацій. Співпраця у рамках гуманітарних проектів вимагатиме координації комунікаційних зусиль та використання найкращих практик. Спільне проведення навчань та тренінгів з кризових комунікацій допоможе підвищити готовність до надзвичайних ситуацій.

Центр стратегічних і міжнародних досліджень (*The Center for Strategic and International Studies – CSIS*)³⁴¹ може стати надійним партнером у дослідженнях та аналізі ефективності комунікаційних кампаній. Використання рекомендацій та висновків досліджень центру допоможе вдосконалити практики зв'язків з

³³⁶ The Common Security and Defence Policy. *EEAS*. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/common-security-and-defence-policy_en (дата звернення: 26.07.2024).

³³⁷ United Nations. *UN*. URL: <https://www.un.org/en/> (дата звернення: 20.07.2024).

³³⁸ Department of Global Communications. *UN*. URL: <https://www.un.org/en/departments-global-communications> (дата звернення: 20.07.2024).

³³⁹ Organization for Security and Co-operation in Europe. *OSCE*. URL: <https://www.osce.org/> (дата звернення: 26.07.2024).

³⁴⁰ International Committee of the Red Cross. *ICRC*. URL: <https://www.icrc.org/en> (дата звернення: 26.07.2024).

³⁴¹ Center for Strategic and International Studies. *CSIS*. URL: <https://www.csis.org/> (дата звернення: 26.07.2024).

громадськістю. Співпраця у рамках спільних дослідницьких проектів та конференцій дозволить обмінятися передовими практиками та досвідом.

RAND Corporation³⁴² також може надати цінні рекомендації для вдосконалення вдосконалення систем стратегічних комунікацій ЗС України в цілому та зв'язків з громадськістю, зокрема . Залучення до спільних досліджень та аналізу може допомогти визначити ефективні підходи до реалізації комунікаційних завдань. Використання результатів досліджень RAND дозволить впровадити передові практики у діяльність ЗСУ.

Наукові та освітні установи, такі як Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО в Ризі (*NATO StratCom Centre of Excellence*)^{343 344}, Школа інформації МО США у Меріленді (*Defense Information School – DINFOS*)³⁴⁵, Навчальний центр зв'язків з громадськістю МО Канади в Оттаві (*Defence Public Affairs Learning Centre – DPALC*)³⁴⁶, Регіональний навчальний центр зв'язків з громадськістю МО Республіки Північна Македонія у Скоп'є (*Public Affairs Regional Centre – PARC*)³⁴⁷ можуть надати ресурси та навчальні програми для підвищення кваліфікації фахівців ЗГ ЗС України. Спільні проекти та дослідження з цими та іншими освітніми установами допоможуть впровадити передові методики та технології у сфері стратегічних комунікацій та ЗГ.

Окрім того, щільна співпраця із цими установами може сприяти узагальненню передового досвіду реалізації зв'язків з громадськістю в ЗС України та подальшому здійсненню наукових досліджень у цій галузі, що, своєю чергою, сприятиме вдосконаленню системи ЗГ.

Висновки до розділу 3.

³⁴² RAND Corporation. *RAND*. URL: <https://www.rand.org/> (дата звернення: 26.07.2024).

³⁴³ NATO Strategic Communications Centre of Excellence Riga, Latvia. *StratCom*. URL: <https://stratcomcoe.org/> (дата звернення: 26.07.2024).

³⁴⁴ Information and propaganda component of the russian federation hybrid aggression: conclusions for developed democratic countries on the experience of Ukraine / Т. Biletska та ін. *Trames. Journal of the Humanities and Social Sciences*. 2021. Т. 25, № 3. С. 355. URL: <https://doi.org/10.3176/tr.2021.3.06> (дата звернення: 06.08.2024).

³⁴⁵ Defense Information School. URL: <https://www.dinfos.dma.mil/> (дата звернення: 25.07.2024).

³⁴⁶ Defence Public Affairs Learning Centre. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/establishments/defence-public-affairs-learning-centre.html> (дата звернення: 26.07.2024).

³⁴⁷ Republic of North Macedonia – Ministry of Defence Public Affairs Regional Centre. *PARC*. URL: <https://parc.mod.gov.mk/> (дата звернення: 20.07.2024).

Дослідження показало, що ЗГ у ЗСУ та країнах НАТО мають багато спільного, включаючи спрямованість на забезпечення прозорості діяльності військових, підтримку бойової готовності, підвищення рівня підготовки та мотивації особового складу, а також створення позитивного іміджу збройних сил. Проте, виявлено суттєві відмінності, обумовлені різницею в рівнях розвитку та використання сучасних комунікаційних технологій.

Основними функціями ЗГ у країнах НАТО є аналітично-прогностична, організаційно-технологічна, управлінська, інформаційно-комунікативна та консультативно-методична.

Під час аналізу реалізації ЗГ в інтересах повсякденної діяльності збройних сил було виявлено, що ЗСУ мають значні труднощі з інтеграцією цифрових медіа та соціальних мереж у свої комунікаційні стратегії. Цей недолік обмежує ефективність взаємодії з молодими аудиторіями, які є ключовими споживачами інформації в сучасному інформаційному просторі.

Крім того, внутрішні комунікації у ЗСУ потребують вдосконалення. Доктрина ЗСУ «Зі стратегічних комунікацій» визначає внутрішню комунікацію як складову стратегічних комунікацій, основною метою якої є забезпечення ефективного обміну цільовою інформацією всередині військової структури. Однак, чинні підходи до внутрішньої комунікації не забезпечують достатньої підтримки та мотивації особового складу.

Аналіз досвіду країн-членів НАТО показав, що успішні системи ЗГ інтегровані в загальний процес планування військових операцій і включають використання сучасних технологій, зокрема цифрових медіа. Наприклад, публікації про тренування, висвітлення навчань та інтерактивні заходи підвищують рівень підготовки та покращують імідж армії. Для досягнення аналогічних результатів, ЗСУ повинні посилити увагу до цифрових медіа та соціальних мереж, що дозволить покращити взаємодію з громадськістю і підвищити ефективність комунікацій.

Важливим аспектом є навчання та підготовка фахівців з громадських зв'язків, що повинні відповідати сучасним вимогам та викликам. Як зазначено в методичних посібниках країн НАТО, успішні комунікаційні кампанії вимагають розуміння

загальних цілей стратегічних комунікацій та підтримки ефективними цифровими медіа-продуктами, що також відповідають бренду НАТО. Це стосується й ЗС України, де необхідно забезпечити високий рівень підготовки фахівців з ЗГ, здатних реалізувати сучасні підходи до комунікації.

Таким чином, для успішної реалізації стратегічних комунікацій та підвищення ефективності ЗГ у ЗСУ необхідно враховувати досвід країн-членів НАТО та адаптувати його до національних умов. Це включає посилення уваги до сучасних комунікаційних технологій, розвиток внутрішніх комунікацій та вдосконалення системного підходу до взаємодії з громадськістю. Лише інтеграція цих компонентів дозволить ЗС України ефективно виконувати свої завдання, підтримувати високий рівень довіри та підтримки з боку громадськості, а також забезпечити позитивний імідж на міжнародній арені.

ВИСНОВКИ

У ході дисертаційного дослідження було досягнуто важливих наукових і практичних результатів, які мають значний теоретичний і прикладний потенціал. Проведений аналіз зв'язків з громадськістю у системі стратегічних комунікацій збройних сил країн-членів НАТО та Збройних Сил України дозволив сформулювати такі ключові висновки:

1. Аналіз історичних передумов та еволюції зв'язків з громадськістю в НАТО та ЗС України свідчить, що сучасна історія зв'язків з громадськістю у військовій сфері фактично почалася після Другої світової війни, коли країни НАТО усвідомили необхідність систематичного формування громадської думки щодо діяльності військової організації. Наприклад, перші підходи до зв'язків з громадськістю в армії США були закріплені у нормативних документах, що відображалися в політиці «прозорості» під час війни у В'єтнамі.

Впровадження стандартів стратегічних комунікацій у країнах НАТО, де одним з ключових елементів є саме зв'язки з громадськістю, стало основою для формування сучасних підходів до інформаційно-комунікаційної діяльності у військовій сфері. Відповідні політики, доктрини та настанови є ключовим для розуміння єдиного підходу до комунікаційної політики НАТО, що забезпечує узгодженість дій під час різноманітних військових операцій.

В Україні було здійснено низку важливих кроків для інтеграції уніфікованих підходів НАТО до власної системи зв'язків з громадськістю не від моменту здобуття нашою державою незалежності у 1991 році, а лише із початком російської воєнної агресії проти України у 2014 році. Зокрема, впровадження концептуальних доктринальних документів, що регламентують реалізацію зв'язків з громадськістю, а також їхню координацію з іншими видами інформаційної діяльності у контексті єдиних стратегічних комунікацій стало відправною точкою для розвитку цієї галузі, еволюція та становлення якої активно триває й зараз, а також набуває всі більшої актуальності в умовах тривалої російської агресії та інших світових геополітичних тенденцій.

2. Особливості розвитку зв'язків з громадськістю в умовах збройних конфліктів промовисто відображені на досвіді військових операцій, що відбувались в різних куточках нашої планети за участю армій країн-членів НАТО та багатонаціональних сил Альянсу у другій половині XX ст. – початку XXI ст. Зокрема, аналізуючи інформаційну складову таких операцій як «Буря в пустелі» (1991) та «Свобода Іраку» (2003), можна простежити, як НАТО активно використовувало зв'язки з громадськістю для підтримки з боку міжнародної спільноти та створення позитивного іміджу БНС. Завдання, що лежать в інформаційно-комунікаційному полі збройних конфліктів та воєн, зумовили краще розуміння ролі та місця зв'язків з громадськістю у проведенні військових операцій, що в свою чергу дало серйозний поштовх до інституційного розвитку цієї функції управління.

Водночас, в Україні під час проведення Антитерористичної операції на сході України (2014-2018 рр.), а згодом - й під час Операції Об'єднаних сил та відсічі повномасштабного російського вторгнення, реалізація зв'язків з громадськістю була спрямована на підвищення довіри до Сил безпеки і оборони з боку цивільного населення та міжнародної спільноти. Важливу роль відіграла робота інформаційно-медійних структур та органів ЗГ Міністерства оборони України, Генерального штабу, прес-служб тимчасових органів військового управління, бригад, а також створення мобільних пресгруп, які забезпечували оперативне інформування про події на полі бою, тощо.

3. В межах дослідження нормативно-правового забезпечення реалізації зв'язків з громадськістю в ЗС України та країнах НАТО можна резюмувати, що в арміях країн-членів Альянсу стандартизації питань всіх аспектів діяльності надають надзвичайно великої уваги. Промовисто про це свідчить багатопланова та добре структурована система документальної регламентації інформаційно-комунікаційної діяльності в усіх аспектах стратегічних комунікацій. Важливо, що зв'язки з громадськістю там не вважаються відстороненими від процесів планування та безпосередньо проведення військових операцій, а є невід'ємною складовою їхньої ефективності. Відтак, для належної організації комунікаційних спроможностей функціонує весь необхідний перелік стандартів, настанов, керівництв, порадників на

всіх, без винятку, рівнях військового управління. А головну відповідальність за належну реалізацію зв'язків з громадськістю несе командир.

У нашій державі ці аспекти ще потребують належного впорядкування. Однак, поява таких важливих документів як Доктрина публічного спілкування, Доктрина зі стратегічних комунікацій ЗС України, Методичний посібник з організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України, Положення про органи зв'язків з громадськістю (прес-служби) Збройних Сил України стали важливими документами, де було визначено основні засади зв'язків з громадськістю та настанови щодо їх реалізації, зокрема й під час російської-української війни.

4. Важливим досягненням дослідження стало удосконалення підходів до аналізу стану стратегічних комунікацій та ЗГ в збройних силах. Робота продемонструвала необхідність інтеграції зв'язків з громадськістю з іншими елементами стратегічних комунікацій, такими як інформаційні операції та психологічні операції, що дозволяє більш ефективно відповідати на сучасні виклики інформаційного простору. Зокрема, у дослідженні наведено приклади з практики НАТО, де під час військових операцій у Афганістані та Іраку ЗГ відігравали центральну роль у формуванні наративу та підтримці морального духу як військових, так і цивільного населення.

5. Дослідження проблематики організації та функціонування системи ЗГ в Збройних Силах України у контексті сучасних інформаційних загроз і гібридної війни дозволило встановити, що ефективність цієї діяльності значно підвищується при адаптації західних підходів до національного контексту. Відзначено важливість інтеграції досвіду країн НАТО у систему підготовки та діяльності українських ЗГ, що включає не лише запозичення найкращих практик, але й розробку власних стратегій на основі національних особливостей.

На основі аналізу досвіду країн НАТО було запропоновано низку рекомендацій для вдосконалення ЗГ в ЗС України. Зв'язки з громадськістю, зокрема, мають відігравати ключову роль у системі стратегічних комунікацій, інтегруючись з іншими компонентами, такими як публічна дипломатія та інформаційні операції, для забезпечення координованості дій на всіх рівнях. Важливою складовою є

побудова чіткої внутрішньої ієрархії та оптимізація організаційно-штатної структури підрозділів ЗГ, що відповідає сучасним стандартам НАТО. Це дозволить ефективно узгоджувати комунікаційні зусилля з оперативними та стратегічними цілями. Важливим аспектом є вдосконалення нормативно-правової бази, що регламентує діяльність ЗГ, та забезпечення підготовки фахівців на всіх рівнях. Для підвищення ефективності ЗГ необхідно впровадити сучасні медіа-інформаційні технології, систему моніторингу та оцінки ефективності, а також забезпечити принципи безпеки операцій. Співпраця з міжнародними організаціями та навчальними установами сприятиме обміну досвідом та підвищенню рівня професійної підготовки фахівців ЗГ, що, своєю чергою, підвищить ефективність комунікаційних спроможностей ЗС України.

На основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що розвиток системи зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України має продовжуватися у напрямку подальшої інтеграції з міжнародними стандартами НАТО, що забезпечить високу ефективність комунікацій як на національному, так і на міжнародному рівні.

Таким чином, дисертаційне дослідження робить вагомий внесок у розвиток теорії та практики зв'язків з громадськістю у військовій сфері. Отримані результати мають значний потенціал для подальшого вдосконалення системи стратегічних комунікацій у ЗСУ та можуть бути використані в подальших наукових дослідженнях і практичній діяльності, які своєю чергою можуть зосередитися на аналізі нових викликів у сфері зв'язків з громадськістю, таких як вплив соціальних мереж та нових інформаційних технологій на формування громадської думки, що потребує оновлення існуючих підходів до стратегічних комунікацій загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

АРХІВНІ МАТЕРІАЛИ

NATO Archives Online

1. MC 0094-MILDEC a report by the Military Committee on NATO exercises. 9 лют. 1961 р. *NATO Archives Online*. Military Committee Series. Filename: MC_0094_MILDEC_ENG_PDP.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 3.1 MiB. Uploaded: September 11, 2017 3:13 PM. Text. URL: <https://archives.nato.int/a-report-by-the-military-committee-on-nato-exercises> (дата звернення: 26.08.2023).

2. Military decision on MC 94/2 - NATO exercises. 23 квіт. 1970 р. *NATO Archives Online*. Private Office of the Secretary General. Filename: PO_70_205_ENG_NHQL611045.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 64.8 KiB. Uploaded: April 15, 2024 8:00 PM. Text. URL: <https://archives.nato.int/military-decision-on-mc-94-2-nato-exercises> (дата звернення: 06.06.2024).

3. Council statement on the situation in Kosovo. 5 берез. 1998 р. *NATO Archives Online*. PR - Public Diplomacy Division (PDD). Filename: PRESS_RELEASE__98_29_ENG.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 179.3 KiB. Uploaded: December 8, 2014 12:08 PM. Copy. URL: <https://archives.nato.int/council-statement-on-situation-in-kosovo> (дата звернення: 09.08.2023).

4. Statement by the North Atlantic Council on the situation in Kosovo. 22 берез. 1999 р. *NATO Archives Online*. PR - Public Diplomacy Division (PDD). Filename: PRESS_RELEASE__1999_38_BIL.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 161.9 KiB. Uploaded: December 8, 2014 12:20 PM. Text. URL: <https://archives.nato.int/statement-by-north-atlantic-council-on-situation-in-kosovo> (дата звернення: 16.08.2023).

Library of Congress

5. Public affairs/public affairs guidance for returnees. 29 квіт. 1973 р. *Library of Congress*. Vietnam-Era Prisoner-of-War/Missing-in-Action Database. Originator: US Defence Department. Reel: 256. Pages: 1-3. Manuscript/Mixed Material. URL: https://www.loc.gov/item/powmia/pwmaster_78844/ (дата звернення: 04.08.2023).

6. Public affairs/public affairs guidance for medical aspects of Operation Homecoming. 26 черв. 1973 р. *Library of Congress*. Vietnam-Era Prisoner-of-War/Missing-in-Action Database. Document Id:PWMASTER_78364. Originator: US Defense Department. Reel: 256. Pages: 13-16. URL: https://www.loc.gov/item/powmia/pwmaster_78364/ (дата звернення: 05.08.2023).

**Freedom of Information Act Electronic Reading Room
(Central Intelligence Agency Archive)**

7. Baker B. Leakology: the war of words. 1 лип. 1977 р. *Freedom of Information Act Electronic Reading Room*. General CIA Records. ESDN: CIA-RDP91-00561R000100080079-7. Original Classification: K. Document Page Count: 7. Document Creation Date: December 22, 2016. Document Release Date: February 23, 2012. Sequence Number: 79. Copy. URL: <https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp91-00561r000100080079-7> (дата звернення: 05.08.2023).

8. Bonafede D. The selling of the executive branch--public information or promotion?. 27 черв. 1981 р. *Freedom of Information Act Electronic Reading Room*. General CIA Records. ESDN (CREST): . CIA-RDP90-00552R000606280004-7. Original Classification: K. Document Page Count: 1. Document Creation Date: December 22, 2016. Document Release Date: August 20, 2010. Sequence Number: 4. URL: <https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp90-00552r000606280004-7>.

9. D plus one. *Freedom of Information Act Electronic Reading Room*. General CIA Records. ESDN (CREST): CIA-RDP85M00363R000200370065-3. Original Classification: K. Document Page Count: 5. Document Creation Date: December 21, 2016. Document Release Date: April 2, 2009. Sequence Number: 65. Copy. URL: <https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp85m00363r000200370065-3> (дата звернення: 05.08.2023).

10. D minus two. *Freedom of Information Act Electronic Reading Room*. General CIA Records. ESDN (CREST): CIA-RDP85M00363R000200370035-6. Original Classification: S. Document Page Count: 6. Document Creation Date: December 21, 2016. Document Release Date: April 2, 2009. Sequence Number: 35. Copy. URL:

<https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp85m00363r000200370035-6> (дата звернення: 08.08.2023).

U.S. Army Heritage and Education Center

11. From public information to public affairs, structure and functions. *U.S. Army Heritage and Education Center*. Manuscript. URL: <https://emu.usahec.org/alma/multimedia/891329/20184026MN000161.pdf> (дата звернення: 12.08.2023).

12. Part four: public affairs action and the singlaub affair. *U.S. Army Heritage and Education Center*. Extent: 38 Paper. Copy. URL: <https://emu.usahec.org/alma/multimedia/891333/20184026MN000165.pdf> (дата звернення: 11.08.2023).

Особисті архіви

13. Копія листа тво начальника Управління преси та інформації МО України до першого заступника начальника Генерального штабу ЗС України від 3.03.2014 року № 235/3/422 [ксерокопія], (2014). Особистий архів В. Назаркевича.

ОПУБЛІКОВАНІ ДОКУМЕНТИ

14. ACO/ACT Public Affairs Handbook (May 2020). URL: <https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/06/nato-pao-handbook-2020.pdf> (дата звернення: 09.11.2023)

15. ACO/ACT Public Affairs Handbook : Handbook of 01.10.2014.

16. AFI 35-113. Internal Information. Чинний від 2010-03-11. Вид. офіц. Washington, D.C., 2010. 12 с. URL: https://www.fairchild.af.mil/Portals/23/documents/pa/afi35-113_.pdf (дата звернення: 14.07.2024).

17. AFI35-101. Public Affairs Operations. На заміну AFI 35-101, 12 January 2016 ; чинний від 2020-12-20. Вид. офіц. Washington, D.C., 2020. 167 с. URL: <https://irp.fas.org/doddir/usaf/afi35-101.pdf> (дата звернення: 14.07.2024).

18. AJP-5. Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations. На заміну AJP-5, Edition A, Version 1 ; чинний від 2019-05-24. Вид. офіц. Brussels : NATO Standardization Office, 2019. 124 с. URL: https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/AJP-5_EDA_V2_E_2526.pdf (дата звернення: 16.06.2023).

19. Allied Command Operations Public Affairs : Handbook of 01.07.2010. URL: <https://www.scribd.com/document/231157670/NATO-Handbook-Public-Affairs-2010> (date of access: 15.07.2022).

20. AR 360–1. The Army Public Affairs Program. Чинний від 2020-11-08. Вид. офіц. Washington, DC, 2020. 87 с. URL: https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/socialmedia/Army_Regulation_360–1.pdf (дата звернення: 12.07.2024).

21. ATP 1-19. Army Bands. На заміну ATP 1-19, dated 13 February 2015 ; чинний від 2021-07-28. Вид. офіц. Washington, D.C., 2021. 76 с. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN33088-ATP_1-19-000-WEB-1.pdf (дата звернення: 25.07.2024).

22. Collective Training and Exercise Directive : Bi-SC Directive of 02.10.2013 no. 075-003. URL: <https://www.ciedcoe.org/index.php/docman/99-archive/2018/376-bi-sc-dir-75-3-collective-training-and-exercise/file> (дата звернення: 10.05.2024).

23. Conduct of the Persian Gulf War: Final Report to Congress. Washington, D.C. : Govt. Printer, 1992. 526 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA249270.pdf> (дата звернення: 03.08.2024).

24. DoDD 5400.07. DoD Freedom of Information Act (FOIA) Program. На заміну DoD Directive 5400.07, «DoD Freedom of Information Act (FOIA) Program,» October 28, 2005 ; чинний від 2019-04-05. Вид. офіц. Washington, D.C., 2019. 7 с. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/540007p.pdf> (дата звернення: 13.07.2024).

25. DoDI 5040.02. Visual Information (VI). Чинний від 2011-11-27. Вид. офіц. Washington, D.C., 2011. 38 с. URL:

<https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/504002p.pdf> (дата звернення: 14.07.2024).

26. DoDI 5230.09. Clearance of DoD Information for Public Release. Replaces DoD Directive 5230.09, «Clearance of DoD Information for Public Release,» August 22, 2008 ; effective from 2019-01-25. Official edition. Washington, D.C., 2019. 9 p. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/523009p.pdf> (date of access: 20.07.2024).

27. DoDI 5400.13. Public Affairs (PA) Operations. Чинний від 2008-10-15. Вид. офіц. 2008. 9 с. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/Issuances/dodi/540013p.pdf> (дата звернення: 13.07.2024).

28. DoDI 5410.19. Public Affairs Community Relations Policy Implementation. Чинний від 2024-07-25. Вид. офіц. Washington, D.C., 2021. 81 с. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/541019p.pdf> (дата звернення: 07.07.2024).

29. ER 360-1-1. Public Affairs. На заміну ER 360-1-1, dated 31 October 2013 ; чинний від 2022-02-28. Вид. офіц. Washington, D.C., 2022. 31 с. URL: <https://www.publications.usace.army.mil/Portals/76/Users/182/86/2486/ER%20360-1-1a.pdf> (дата звернення: 17.07.2024).

30. Field Manual FM 3-61. Communication Strategy and Public Affairs Operations. Чинний від 2022-02-22. Вид. офіц. Washington, D.C., 2022. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN34864-FM_3-61-000-WEB-1.pdf (дата звернення: 16.05.2023).

31. Formats for Orders and Designation of Timings, Locations and Boundaries : Standardization Agreement від 17.10.2000 р. № STANAG 2014 (Edition 9). URL: [https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/TBS/STANAG%202014%20Edition%2009-%20FORMATS%20FOR%20ORDERS%20\(OPORD\).pdf](https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/TBS/STANAG%202014%20Edition%2009-%20FORMATS%20FOR%20ORDERS%20(OPORD).pdf) (дата звернення: 08.02.2024).

32. JCN 2/18. Information Advantage. Чинний від 2018-11-01. Вид. офіц. Designed by the Development, Concepts and Doctrine Centre, 2020. 36 с. URL:

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5f64b0778fa8f5106ff9a687/20200909-JCN_2_18_Information_Advantage_accessible.pdf (дата звернення: 13.04.2024).

33. Joint Publication 3-61. Public Affairs. Чинний від 2016-11-17. Вид. офіц. Washington, DC, 2016. 140 с. URL: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_61.pdf (дата звернення: 14.07.2024).

34. MC 0094-MILDEC a report by the Military Committee on NATO exercises. 9 лют. 1961 р. *NATO Archives Online*. Military Committee Series. Filename: MC_0094_MILDEC_ENG_PDP.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 3.1 MiB. Uploaded: September 11, 2017 3:13 PM. Text. URL: <https://archives.nato.int/a-report-by-the-military-committee-on-nato-exercises> (дата звернення: 26.08.2023).

35. MC 0457/2. NATO Military Public Affairs Policy. 2011. Вид. офіц. URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> (дата звернення: 16.05.2023).

36. MCTP 3-30F. Marine Corps Public Affairs. Чинний від 2018-04-04. Вид. офіц. Washington, D.C., 2018. 111 с. URL: <https://www.marines.mil/portals/1/Publications/MCTP%203-30F.pdf?ver=2019-03-21-141418-753> (дата звернення: 13.07.2024).

37. Military decision on MC 94/2 – NATO exercises. 23 квіт. 1970 р. *NATO Archives Online*. Private Office of the Secretary General. Filename: PO_70_205_ENG_NHQL611045.pdf. Mime-type: application/pdf. Filesize: 64.8 KiB. Uploaded: April 15, 2024 8:00 PM. Text. URL: <https://archives.nato.int/military-decision-on-mc-94-2-nato-exercises> (дата звернення: 06.06.2024).

38. NATO Military Policy on Public Affairs (MC 0457/3, 28 May 2019). URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> (дата звернення: 09.11.2023)

39. NATO Military Public Affairs Policy : Policy № MC 0457/2. URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> (дата звернення: 01.03.2024).

40. NATO Public Affairs Handbook. Чинний від 2020-05-01. Вид. офіц. 2020. 273 с. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

41. NATO Standard AJP-10. Edition A, Version 1. Allied Joint Doctrine for Strategic Communications. Чинний від 2023-03-13. Вид. офіц. Brussels : NATO Standardization Office, 2023. 119 с. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-strategic-communications-ajp-10> (дата звернення: 10.08.2023).

42. NATO Strategic Communications Policy : від 29.09.2009 р. № РО (2009) 0141. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf> (дата звернення: 22.02.2024).

43. Взаємодія Збройних Сил України з громадянським суспільством : довідник / Л. Кравченко та ін. Київ : ОБСЄ, 2021. 52 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/4/4/510533.pdf> (дата звернення: 11.08.2023).

44. Внутрішні комунікації військового лідера. Порадник для офіцерів та сержантів. НУОУ 2020р. <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/04>

45. Доктрина «Організація об'єднаної підготовки Сил оборони держави» : Доктрина від 01.08.2020 р. № ВКП 7-00(01).01. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/2_ВКП-7-0001.01-ДОК-ОРГ-ОБ-ПІДГ-СИЛ-ОБОР-ДЕРЖ.pdf (дата звернення: 09.02.2024).

46. Доктрина з організації підготовки у Збройних Силах України : Доктрина від 01.07.2020 р. № ВКП 7-00(03).01. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/2_ВКП-7-0003.01-ДОК-З-ОРГ-ПІДГ-У-ЗСУ.pdf (дата звернення: 09.02.2024).

47. Доктрина зі стратегічних комунікацій ЗС України: Доктрина від 12.10.2020 р. № ВКП 10-00(49).01. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wpcontent/uploads/2022/04/ВКП-10-0049.01-Доктрина-зі-стратегічних-комунікацій.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).

48. Доктрина публічного спілкування // Нормативно-правова база. Міністерство оборони України. Офіційний сайт. С. 4. URL : https://www.mil.gov.ua/content/standarts/doktryna_pyblyck_spilk_20200919.pdf (дата звернення 11.07.2021)

49. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України : Доктрина від 01.12.2020 р. № ВКП 7-00(03).01. URL: <https://dovidnykmpz.info/wp->

content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viyskovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

50. Збірник законодавчих, нормативно-правових та інших актів, що регулюють питання організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України : Збірник. Київ : Упр. зв'язків з громадськістю Збро. Сил України, 2020. 376 с. URL: https://www.mil.gov.ua/content/standarts/zbirnyk_zakon_03122020.pdf (дата звернення: 15.07.2023).

51. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

52. Методичний посібник з організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Методичний посібник. – К.: ГШ ЗСУ, 2021 – 352 с.

53. Наказ Міністра оборони України від 22.11.2017 № 612 «Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України» // Верховна Рада України. Офіційний сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (дата звернення 30.01.2023)

54. Настанова з бойової підготовки у Збройних Силах України : Настанова від 07.10.2020 р. № ВКДП 7-00(03).01. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/1_ВКДП-7-0003.01-НАСТ-3-БОЙ-ПІДГ-У-ЗСУ.pdf (дата звернення: 09.02.2024).

55. Положення про органи зв'язків з громадськістю (прес-служби) Збройних Сил України : Наказ ГШ ЗС України від 11.04.2017 р. № 127. URL: https://www.mil.gov.ua/content/standarts/zbirnyk_zakon_03122020.pdf (дата звернення: 02.10.2023)

56. Про затвердження Інструкції з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України : Наказ від 04.01.2017 р. № № 4. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2018/07/Наказ-ГШ-№4-від-04_01_2017-Інструкція-ІПЗ-у-ЗСУ.pdf (дата звернення: 20.03.2024).

57. Про затвердження Інструкції з підготовки та застосування національних контингентів, національного персоналу в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки : Наказ від 18.01.2016 р. № № 23 : станом на 31 лип. 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0206-16#Text> (дата звернення: 08.07.2023).

58. Про затвердження Інструкції про порядок допуску журналістів, працівників засобів масової інформації на об'єкти Міністерства оборони України та Збройних Сил України : Наказ М-ва оборони України від 14.06.2012 р. № 399 : станом на 6 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1149-12#Text> (дата звернення: 27.08.2024).

59. Про затвердження Положення про Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України : Наказ Головнокомандувача ЗС України від 03.06.2020 р. № 44.

60. Про затвердження Положення про Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України : Наказ МО України від 14.06.2019 р. № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0314322-19#Text> (дата звернення: 18.08.2023).

61. Про заходи щодо забезпечення інформування громадськості про антитерористичну операцію : Розпорядж. Президента України від 15.05.2014 р. № 862/2014-рп. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/862/2014-рп#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

62. Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1934-XII : станом на 9 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

63. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII : станом на 27 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

64. Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану : Наказ Головнокомандувача Збро. Сил України від 03.03.2022 р. № 73 : станом на 3 лют. 2024 р. URL: https://www.mil.gov.ua/content/files/nakaz73_zi_zminamu_2024.pdf (дата звернення:

07.08.2024).

65. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: "Обороздатність України у ХХІ столітті: виклики, загрози та шляхи їх подолання" : Постанова Верхов. Ради України від 12.08.2014 р. № 1639-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1639-18#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

66. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 13 квітня 2014 року "Про невідкладні заходи щодо подолання терористичної загрози і збереження територіальної цілісності України" : Указ Президента України від 14.04.2014 р. № 405/2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/405/2014#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

67. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року "Про нову редакцію Воєнної доктрини України" : Указ Президента України від 24.09.2015 р. № 555/2015 : станом на 27 берез. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

68. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25.02.2017 р. № 47/2017 : станом на 30 груд. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

69. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 квітня 2018 року "Про широкомасштабну антитерористичну операцію в Донецькій та Луганській областях" : Указ Президента України від 30.04.2018 р. № 116/2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/116/2018#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

70. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року "Про Стратегію національної безпеки України" : Указ Президента України від 26.05.2015 р. № 287/2015 : станом на 16 верес. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#Text> (дата звернення: 13.08.2024).

ПУБЛІКАЦІЇ У ЗМІ ТА СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

71. 184 Навчальний центр. *Facebook* | *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/184edcentr> (дата звернення: 20.07.2024).

72. 205th Theater Public Affairs Support Element. URL: <https://www.facebook.com/205thTPASE/> (дата звернення: 25.07.2024).

73. 5 канал. 80-й окремий аеромобільний полк готовий до передислокації, 2014. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=C2b-BMDEz4A> (дата звернення: 13.08.2024).

74. 8 грудня Міністерство оборони України розпочинає курси підвищення медійної компетенції для українських журналістів з питань висвітлення проблематики АТО. *KMY*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/events/249535985> (дата звернення: 10.08.2024).

75. Defense Now. RIMPAC 2022 | Romeo Battery HIMARS live fire at Pōhakuloa Training Area, Hawaii, July 18, 2022. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=xOD2n52MsuE> (дата звернення: 22.07.2024).

76. Fernández B. The truth behind US' Operation Just Cause in Panama. *Al Jazeera*. URL: <https://www.aljazeera.com/opinions/2016/1/31/the-truth-behind-us-operation-just-cause-in-panama> (дата звернення: 17.07.2024).

77. HIMARS Training. *U.S. Department of Defense*. URL: <https://www.defense.gov/Multimedia/Photos/igphoto/2003041142/> (дата звернення: 22.07.2024).

78. Nagorna, N. [natasya.nagorna], (2015). *я сегодня думала о таком идиотском флеш-мобе. представляете, целый день на всех каналах Украины во всех выпусках новостей абсолютно одинаковое начало.* *Facebook*. 24 вересня. URL: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=975350685818650&set=a.207859412567785.52235.100000311827387&type=3> (дата звернення: 15.08.2023).

79. NATO Strategic Communications Centre of Excellence Riga, Latvia. *StratCom*. URL: <https://stratcomcoe.org/> (дата звернення: 26.07.2024).

80. Nazarkevych, V., (2020). *Цей документ зберігаю вже шість років.* *Facebook*. URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0XP462sUq2UF51YpDNE2HtLFEvTzcBHYnMLi27v7VaMsqFXgHNPAqgAbu87vhmtfml&id=100005718391879 (дата звернення: 13.08.2023).

81. Security Council Approves ‘No-Fly Zone’ over Libya, Authorizing ‘All Necessary Measures’ to Protect Civilians, by Vote of 10 in Favour with 5 Abstentions | Meetings Coverage and Press Releases. New York : United Nations Security Council, 2011. URL: <https://press.un.org/en/2011/sc10200.doc.htm> (дата звернення: 18.07.2024).

82. Your gateway to the EU, News, Highlights | European Union. *EU*. URL: https://european-union.europa.eu/index_en?prefLang=uk (дата звернення: 26.07.2024).

83. А.Гриценко затвердив тимчасове положення про регіональні медіа-центри Міноборони. *РБК-Україна*. URL: https://www.rbc.ua/ukr/news/a_gritsenko_utverdil_vremennoe_polozenie_o_regionalnyh_media_tsentrah_minoborony__1176362471/amp (дата звернення: 02.08.2024).

84. Воєнкори українських каналів протестують у Facebook проти обмежень штабу АТО. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/community/article/111582/2015-09-25-voienkory-ukrainskykh-kanaliv-protestuyut-u-facebook-proty-obmezhhen-shtabu-ato/> (дата звернення: 13.08.2024).

85. Генштаб доручив реформувати прес-служби Збройних сил – підсумки круглого столу воєнкорів і військових. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/community/article/111667/2015-09-28-genshtab-doruchyv-reformuvaty-pres-sluzhby-zbroynykh-syl-pidsumky-kruglogo-stolu-voienkoriv-i-viyskovykh/> (дата звернення: 13.08.2024).

86. Засідання Північноатлантичної ради на рівні міністрів закордонних справ відбудеться у форматі телеконференції. *АрміяInform – Інформаційне агентство АрміяInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2020/03/26/zasidannya-pivnichnoatlantychnoyi-rady-na-rivni-ministriv-zakordonnyh-sprav-vidbudetsya-u-formati-telekonferencziyi/> (дата звернення: 19.07.2024).

87. Коментар щодо закупівлі послуг харчування військовослужбовців. *МО України*. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/01/22/komentar-shhodo-zakupivli-poslug-harchuvannya-vijskovosluzhbovciv/> (дата звернення: 30.08.2023).

88. Міністр оборони України підтримав прохання В’ячеслава Шаповалова щодо його звільнення з посади заступника. *МО України*. URL:

<https://www.mil.gov.ua/news/2023/01/24/ministr-oboroni-ukraini-pidtrimav-prohannya-vyacheslava-shapovalova-shhodo-jogo-zvilnennya-z-posadi-zastupnika/> (дата звернення: 30.08.2023).

89. Міноборони створить робочу групу для вирішення проблеми співпраці військових і журналістів. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/infospace/article/111604/2015-09-25-minoborony-stvoryt-robochu-grupu-dlya-vyrishennya-problemy-spivpratsi-viyskovykh-i-zhurnalistiv/> (дата звернення: 13.08.2024).

90. Міноборони та Генштаб запровадили прес-карту для роботи в зоні АТО. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/community/article/102060/2014-12-27-minoborony-ta-genshtab-zaprovadyly-pres-kartu-dlya-roboty-v-zoni-ato/> (дата звернення: 18.08.2023).

91. Понад 15 тис. представників ЗМІ отримали акредитацію з березня 2022 року - Управління зв'язків з громадськістю ЗСУ. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/897235.html> (дата звернення: 09.08.2024).

92. Попова Т. Авдіївка як дзеркало ефективності українського «інформаційного фронту». *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28323940.html> (дата звернення: 01.08.2023).

93. Прес-офіцера 14-ї бригади відсторонили від виконання обов'язків. *Вісник і К*. URL: <https://visnyk.lutsk.ua/news/ukraine/regions/volyn/21197/> (дата звернення: 16.08.2016).

94. Прес-службу Міноборони очолив Олексій Чернобай. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/community/article/128814/2017-08-10-pres-sluzhbu-minoborony-ocholyv-oleksiy-chernobay/> (дата звернення: 13.08.2024).

95. Прес-центр штабу АТО на Донбасі припиняє свою роботу. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/502327.html> (дата звернення: 22.08.2023).

96. У зоні проведення АТО відтепер друкуватимуть газету «Народна Армія». 5 канал. URL: <https://www.5.ua/86/u-zoni-provedennia-ato-vidteper-drukuvatymut-hazetu-narodna-armiia-62705.html> (дата звернення: 15.07.2023).

97. У ЗСУ пояснили важливість ролі пресофіцерів. *АрміяInform – Інформаційне агентство АрміяInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2024/03/30/u-zsu-poyasnyly-vazhlyvist-rol-i-presoficzeriv/> (дата звернення: 23.07.2024).

98. У СЦКК провели фотофіксацію ворожого обстрілу Трьохізбенки. *Укрінформ – актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/2343023-u-sckk-proveli-fotofiksaciu-vorozogo-obstrilu-trohezbenki.html> (дата звернення: 13.08.2024).

99. У Слов'янську почалася Антитерористична операція - Аваков. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2014/04/13/7022234/> (дата звернення: 13.08.2024).

100. Якушев В. Тисяча «бойових» і «агенти Кремля». *Wayback Machine*. URL: https://web.archive.org/web/20160202100501/http://zik.ua/news/2016/02/01/tysyacha_bo_yovyh_i_agenty_kremlya_668087 (дата звернення: 13.08.2024).

ЕЛЕКТРОННІ РЕСУРСИ

101. 104th Public Affairs Detachment. *CO National Guard*. URL: <https://co.ng.mil/Army/Public-Affairs-Det/> (дата звернення: 25.07.2024).

102. 9/11 FAQs | National September 11 Memorial & Museum. *Homepage | National September 11 Memorial & Museum*. URL: <https://www.911memorial.org/911-faqs> (дата звернення: 05.07.2024).

103. Air Force Combat Camera – America's eyes to the world. *Welcome to USAF Combat Camera*. URL: <https://www.usafcombatcamera.org/history/> (дата звернення: 25.07.2024).

104. Army Futures Command. *U.S. Army*. URL: <https://www.army.mil/futures> (дата звернення: 25.07.2024).

105. Army Materiel Command. *Army Materiel Command*. URL: <https://www.amc.army.mil/> (дата звернення: 25.07.2024).

106. Army Public Affairs. *U.S. Army*. URL: <https://www.army.mil/publicaffairs/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR2oSLf2zXrzX>

0cNGFWl5pjlWafkivALfNgUPyO6BsD_vbTp55UZAAFWuas_aem_lwL170aNswaDgJ4hlvrUnQ (дата звернення: 25.07.2024).

107. By 356th BOD. 356th Broadcast Operations Detachment. *U.S. Army*. URL: https://www.army.mil/article/9094/356th_broadcast_operations_detachment (дата звернення: 12.07.2024).

108. Center for Strategic and International Studies. *CSIS*. URL: <https://www.csis.org/> (дата звернення: 26.07.2024).

109. Combat Camera Across the Services. *DINFOS Pavilion*. URL: <https://pavilion.dinfos.edu/Article/Article/2534291/combat-camera-across-the-services/> (дата звернення: 25.07.2024).

110. Defence Public Affairs Learning Centre – Courses – Canada.ca. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/establishments/defence-public-affairs-learning-centre/courses.html> (дата звернення: 25.07.2024).

111. Defence Public Affairs Learning Centre. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/establishments/defence-public-affairs-learning-centre.html> (дата звернення: 26.07.2024).

112. Defense Information School. URL: <https://www.dinfos.dma.mil/> (дата звернення: 25.07.2024).

113. Department of Global Communications. *UN*. URL: <https://www.un.org/en/department-global-communications> (дата звернення: 20.07.2024).

114. DVIDS – Defense Visual Information Distribution Service. URL: <https://www.dvidshub.net/> (дата звернення: 26.07.2024).

115. Homepage. *NATO*. URL: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/index.htm> (дата звернення: 26.07.2024).

116. Intermediate Photojournalism Course. *Defense Information School*. URL: https://www.dinfos.dma.mil/Academics/DINFOS-Course-Catalog/DINFOS_IPC/ (date of access: 25.07.2024).

117. International Committee of the Red Cross. *ICRC*. URL: <https://www.icrc.org/en> (дата звернення: 26.07.2024).

118. Khadduri M., Woods J. E. Iraq – U.S. withdrawal and the rise of the Islamic State in Iraq and the Levant (ISIL). *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/place/Iraq/U-S-withdrawal-and-the-rise-of-the-Islamic-State-in-Iraq-and-the-Levant-ISIL> (дата звернення: 13.07.2024).

119. *Military OneSource. Military Friends and Extended Family*. URL: https://www.militaryonesource.mil/military-friends-and-extended-family/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwwO20BhCJARIsAAnTIVQamgvvCg1rkxl4W5KFyXhM6wgC0fpqAk0RIwAFKcQ4C3xHl67eZYEaAnL_EALw_wcB (дата звернення: 11.07.2024).

120. Mobile Public Affairs Detachment. *Military Wiki*. URL: https://military-history.fandom.com/wiki/Mobile_Public_Affairs_Detachment (дата звернення: 25.07.2024).

121. Operation Desert Storm [ushistory.org]. *US History*. URL: <https://www.ushistory.org/us/60a.asp> (дата звернення: 02.08.2024).

122. Operation Homecoming. *archive.ph*. URL: <https://archive.ph/20121212202643/http://www.af.mil/news/story.asp?storyID=123009795> (date of access: 05.08.2024).

123. Operation LASER. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/departments-national-defence/services/operations/military-operations/current-operations/laser.html> (дата звернення: 07.08.2024).

124. Organization for Security and Co-operation in Europe. *OSCE*. URL: <https://www.osce.org/> (дата звернення: 26.07.2024).

125. Press briefing on Exercise Trident Juncture 2018. *NATO*. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_155888.htm (дата звернення: 11.07.2024).

126. RAND Corporation. *RAND*. URL: <https://www.rand.org/> (дата звернення: 26.07.2024).

127. Republic of North Macedonia – Ministry of Defence Public Affairs Regional Centre. *PARC*. URL: <https://parc.mod.gov.mk/> (дата звернення: 20.07.2024).

128. The Common Security and Defence Policy. *EEAS*. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/common-security-and-defence-policy_en (дата звернення: 26.07.2024).

129. The Editors of Encyclopaedia Britannica. Falkland Islands War | Summary, Casualties, Facts, & Map. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Falkland-Islands-War> (дата звернення: 17.07.2024).

130. The Editors of Encyclopaedia Britannica. Iraq War | Summary, Causes, Dates, Combatants, Casualties, & Facts. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Iraq-War> (дата звернення: 22.07.2024).

131. The Editors of Encyclopaedia Britannica. Libya Revolt of 2011 | History, War, Timeline, & Map. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Libya-Revolt-of-2011> (дата звернення: 18.07.2024).

132. The Editors of Encyclopaedia Britannica. Suez Crisis | Definition, Summary, Location, History, Dates, Significance, & Facts. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Suez-Crisis> (дата звернення: 05.07.2024).

133. The Editors of Encyclopaedia Britannica. Syrian Civil War | Facts & Timeline. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Syrian-Civil-War> (дата звернення: 18.07.2024).

134. The Editors of Encyclopaedia Britannica. U.S. invasion of Grenada | Facts, Map, Outcome, Casualties, & Significance. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/U-S-invasion-of-Grenada> (дата звернення: 17.07.2024).

135. Trident Juncture 2018. *NATO*. URL: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/157833.htm> (date of access: 13.07.2024).

136. U.S. European command public affairs. USEUCOM and NATO Allies participate in command post exercise. *United States European Command*. URL: <https://www.eucom.mil/article/42766/useucom-and-nato-allies-participate-in-command-post-exercise> (дата звернення: 22.07.2024).

137. U.S. Army Forces Command. *U.S. Army*. URL: <https://www.army.mil/forscom> (дата звернення: 25.07.2024).

138. *U.S. Army Training and Doctrine Command*. URL: <https://www.tradoc.army.mil/> (дата звернення: 25.07.2024).
139. United Nations. *UN*. URL: <https://www.un.org/en/> (дата звернення: 20.07.2024).
140. United States Congressional Research Service, U.S. Periods of War and Dates of Current Conflicts, RS21405, Updated February 5, 2024, p. 6 URL: <https://www.refworld.org/reference/countryrep/uscrs/2012/en/90015> (дата звернення: 05.07.2024).
141. USAG Pohakuloa. *Army Garrisons :: U.S. Army Installation Management Command*. URL: <https://home.army.mil/pohakuloa/index.php> (date of access: 22.07.2024).
142. Кафедра військової журналістики. *Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. URL: <https://mil.knu.ua/ua/75-kafedra-viyskovoï-zhurnalistiki> (дата звернення: 25.07.2024).
143. Кафедра зв'язків з громадськістю. *НУОУ*. URL: <https://nuou.org.ua/u/stru/insti/nnc-sk-sznbo/isk-kzh.html> (дата звернення: 07.07.2024).
144. *Міністерство оборони України*. URL: <https://www.mil.gov.ua/> (дата звернення: 13.08.2024).
145. Представництво Європейського Союзу в Україні. *EEAS*. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk?s=232 (дата звернення: 26.07.2024).

МОНОГРАФІЇ, СТАТТІ, ПІДРУЧНИКИ

146. Abazi E., Doja A. The past in the present: time and narrative of Balkan wars in media industry and international politics. *Third World Quarterly*. 2016. Т. 38, № 4. С. 1012–1042. URL: <https://doi.org/10.1080/01436597.2016.1191345> (дата звернення: 18.07.2024).
147. Alexander Nicholas Barney R. The Falklands War and the media: popular and elite understandings of the conflict. *University of Birmingham*. 2016. URL: <http://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/6240> (дата звернення: 04.07.2024).

148. America, the Vietnam War, and the World / ред.: A. W. Daum, L. C. Gardner, W. Mausbach. Cambridge University Press, 2003. URL: <https://doi.org/10.1017/cbo9781139052368> (дата звернення: 13.08.2024).

149. Aukofer F., Lawrence W. P. America's team, the odd couple: A report on the relationship between the media and the military. Nashville, TN : Freedom Forum First Amendment Center at Vanderbilt University, 1995. 216 с. URL: <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/pmt/exhibits/58/americansteamfull.pdf> (дата звернення: 12.08.2023). p. 45

150. Babst S. Reinventing NATO's Public Diplomacy. *NATO Research Paper*. 2008. № 41. С. 4. URL: https://www.files.ethz.ch/isn/94347/rp_41en.pdf (дата звернення: 15.07.2023).

151. Bakke Foss A. The Libyan Rebellion: With Media as a Weapon : Master's thesis. Oslo, 2012. 89 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/30891348.pdf> (дата звернення: 10.06.2023).

152. Bergen P. L. September 11 attacks | History, Summary, Location, Timeline, Casualties, & Facts. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/September-11-attacks> (дата звернення: 05.07.2024).

153. Carr D. P. U.S. Army Public Affairs During Operation Uphold Democracy : Master's thesis. Fort Leavenworth, Kansas, 1196. 154 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA313004.pdf> (дата звернення: 13.08.2023).

154. Christian E. Newsreel Narratives: Media Influence and Manipulation in the 1956 Suez Crisis. *Retrospect Journal*. URL: <https://retrospectjournal.com/2024/03/24/newsreel-narratives-media-influence-and-manipulation-in-the-1956-suez-crisis/> (дата звернення: 17.07.2024).

155. Combelles-Siegel P. The troubled path to the Pentagon's rules on media access to the battlefield: Grenada to today. [Carlisle Barracks, PA] : Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 1996. 53 с. р. 14 URL: <https://publications.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/2022/11/1626.pdf> (дата звернення: 05.07.2024).

156. Communications and public diplomacy. *NATO*. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_69275.htm (дата звернення: 15.08.2024).

157. Condon-Rall M. E. Disaster on Green Ramp: The Army's response. Washington, D.C : Center of Military History, 1996. 145 с. URL: https://history.army.mil/html/books/070/70-55/CMH_Pub_70-55.pdf (дата звернення: 02.08.2024).

158. Cooper C., Cloud D. Branches of U.S. Military Fight Over Media Attention in Iraq. *The Wall Street Journal*. 2003. 26 берез. URL: <https://www.wsj.com/articles/SB104864748181032700> (дата звернення: 24.08.2023).

159. Craig A. B. The role of public affairs in the military-media relationship / : Master's thesis. Patterson AFB OH, 2000. 273 с. URL: <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/pmt/exhibits/2003/craig.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

160. Crumm R. K. Information warfare an Air Force policy for the role of public affairs / : Research paper. Maxwell Air Force Base, Ala. :, 1996. 53 с. URL: https://media.defense.gov/2017/Dec/28/2001861671/-1/-1/0/T_0037_CRUMM_INFORMATION_WARFARE.PDF (дата звернення: 02.08.2024).

161. Davis R. T. The US Army and the media in the 20th century. Fort Leavenworth, Kan : Combat Studies Institute Press, US Army Combined Arms Center, 2009. 127 с. URL: https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/CSI/CSIPubs/OP31_USArmyAndMedia.pdf (дата звернення: 02.08.2024).

162. Dickson S. H. Understanding Media Bias: The Press and the U.S. Invasion of Panama. *Journalism Quarterly*. 1994. Т. 71, № 4. С. 809–819. URL: <https://doi.org/10.1177/107769909407100405> (дата звернення: 17.07.2024).

163. Doucet L. Syria & the CNN Effect: What Role Does the Media Play in Policy-Making?. *American Academy of Arts & Sciences*. URL: <https://www.amacad.org/publication/syria-cnn-effect-media-policy-making> (дата звернення: 18.07.2024).

164. Dupéré M. BBC Independence and Impartiality: The Case of the 1956 Suez Crisis. *Revue française de civilisation britannique*. 2020. № XXVI-1. URL: <https://doi.org/10.4000/rfcb.6992> (дата звернення: 17.07.2024).
165. Farwell J. War and Truth. *Defence Strategic Communications*. 2020. Т. 7. С. 133–145. URL: <https://doi.org/10.30966/2018.riga.7.5>. (дата звернення: 31.07.2024).
166. Felman M. D. Military/Media Clash and the New Principle of War: Media Spin. Maxwell Air Force Base, Alabama : Air University Press, 1993. 46 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA266860.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).
167. Fitzpatrick M., Waldman S. A riddle wrapped in an enigma: Understanding «strategic communication(s)». DRDC – Centre for Operational Research and Analysis. Defence Research and Development Canada. Ottawa, Ontario: DRDC-RDDC-2021-R071, May 2021. 36 p.
168. Girard P. Clinton in Haiti: The 1994 US Invasion of Haiti. Palgrave Macmillan Limited, 2004. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=7e3FAAAAQBAJ&lpg=PA127&hl=ru&pg=PP1#v=onepage&q&f=false> (дата звернення: 06.07.2024).
169. Graham M. W. Government communication in the digital age: Social media's effect on local government public relations. *Public Relations Inquiry*. 2014. Т. 3, № 3. С. 361–376. URL: <https://doi.org/10.1177/2046147x14545371> (дата звернення: 02.08.2024).
170. Güleç C. NATO and Public Diplomacy: Opportunities and Constraints of 21st Century. *PERCEPTIONS: Journal of International Affairs*. 2021. Т. 26, № 1. С. 100–120. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1905361> (дата звернення: 02.08.2024).
171. Hammond W. M. The army and public affairs: enduring principles. *The US Army War College Quarterly: Parameters*. 1989. Т. 19, № 1. URL: <https://doi.org/10.55540/0031-1723.1525> (дата звернення: 02.08.2024).
172. Harris R. Gotcha!: The media, the government and the Falklands crisis. London : Faber and Faber Ltd., 1983. 158 с.
173. Hemmerly-Brown A. Telling Soldiers' stories through glass: Army broadcast journalists play important role. *U.S. Army*. URL:

https://www.army.mil/article/46701/telling_soldiers_stories_through_glass_army_broadcast_journalists_play_important_role (дата звернення: 11.07.2024).

174. Holohan A. Haiti 1990-6: Older and Younger Journalists in the Post-Cold War World. *Media, Culture & Society*. 2003. Т. 25, № 6. С. 737–755. URL: <https://doi.org/10.1177/0163443703256002> (дата звернення: 13.08.2024).

175. Reding A., Weed K., Ghez J. NATO's Strategic Communications concept and its relevance for France. Santa Monica, CA : AND Corporation, 2010. 63 с. URL: https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR855z2.html (дата звернення: 05.07.2024).

176. Humphries A. A. Two Routes to the Wrong Destination: Public Affairs in the South Atlantic War. *Naval War College Review*. 1983. Т. 36, № 3. 7. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol36/iss3/7> (дата звернення: 02.08.2024).

177. Information and propaganda component of the russian federation hybrid aggression: conclusions for developed democratic countries on the experience of Ukraine / V. Torichnyi та ін. *Trames. Journal of the Humanities and Social Sciences*. 2021. Т. 25, № 3. С. 355. URL: <https://doi.org/10.3176/tr.2021.3.06> (дата звернення: 02.08.2024).

178. Janzen J. H. A., Lewis I. M. Somalia – Civil War, Conflict, Famine. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/place/Somalia/Civil-war> (дата звернення: 05.07.2024).

179. John J. Fialka, *Hotel Warriors: Covering the Gulf War: Foreword by Peter Braestrup*. Washington D.C.; Woodrow Wilson Center Press and Johns Hopkins University Press, 1992, 78 pp. 35

180. Johnston S. A. NATO's Lessons. *The US Army War College Quarterly: Parameters*. 2019. Т. 49, № 3. URL: <https://doi.org/10.55540/0031-1723.2771> (дата звернення: 14.08.2024).

181. Kalyayev A. European realities of collective defence: NATO and EU relationship issues. *Studia nad bezpieczeństwem*. 2020. № 5. С. 197–210. URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/2136054.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

182. Keeton P., McCann M. Information Operations, United States Strategic Command, and Public Affairs. *Media Relations Newsletter*. 2008. 1 груд. С. 63–68. URL:

<https://usacac.army.mil/sites/default/files/publications/09-11.pdf> (дата звернення: 05.03.2024).

183. Kinnard D. Vietnam Reconsidered: An Attitudinal Survey of U.S. Army General Officers. *Public Opinion Quarterly*. 1975. Т. 39, № 4. С. 445. URL: <https://doi.org/10.1086/268243> (дата звернення: 16.05.2023).

184. Kirby J. Shaping Today's Battlefield: Public Affairs as an Operational Function. *ESSAYS 2000*. 2000. С. 27. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA378545.pdf> (дата звернення: 15.07.2023).

185. Kuperman A. J. A Model Humanitarian Intervention? Reassessing NATO's Libya Campaign. *International Security*. 2013. Т. 38, № 1. С. 105–136. URL: <https://www.jstor.org/stable/24480571> (дата звернення: 02.07.2024).

186. Lambeth B. Operation Enduring Freedom: An Assessment. RAND Corporation, 2005. URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_briefs/2005/RAND_RB9148.pdf (дата звернення: 29.02.2024).

187. Latawski P., Smith M. A. Kosovo and NATO's post-Cold War adaptation. *The Kosovo crisis and the evolution of post-Cold War European security*. 2018. URL: <https://doi.org/10.7765/9781526137784.00008> (дата звернення: 27.02.2024).

188. Lawrence J. A strategic chorus: integrating Public Affairs and other information enablers : Service paper. 2021. 13 с. URL: <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/23/192/Lawrence.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

189. Lawrence-Archer A. AI Ethics: A Strategic Communications Challenge. *Defence Strategic Communications*. 2020. Т. 8. С. 189–202. URL: <https://doi.org/10.30966/2018.riga.8.6>. (дата звернення: 31.07.2024).

190. Lipińska J., Ostasz G., Miron E.-L. From information policy to strategic communication. *Humanities and Social Sciences quarterly*. 2023. Т. 30, № 4 – part 2. С. 189–195. URL: <https://doi.org/10.7862/rz.2023.hss.72> (дата звернення: 31.07.2024).

191. Maltby S. Remembering the Falklands War. London : Palgrave Macmillan UK, 2016. URL: <https://doi.org/10.1057/978-1-137-55660-8> (дата звернення: 13.08.2024).

192. McGuire C. L. Military-Media Relations and the Gulf War: A Compromise Between Vietnam and Grenada? : master's thesis. Fort Leavenworth, Kansas, 1992. 93 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA257146.pdf> (дата звернення: 12.08.2023).
193. Meilinger P. S., Lambeth B. S., Hosmer S. T. NATO's Air War for Kosovo: A Strategic and Operational Assessment. *The Journal of Military History*. 2002. Т. 66, № 2. С. 639. URL: <https://doi.org/10.2307/3093154> (дата звернення: 27.02.2024).
194. Meyerle, J., & Malkasian, C. (2009). *Insurgent Tactics in Southern Afghanistan (2005-2008)*. Marine Corps Intelligence Activity, CNA. URL: <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB370/docs/Document%205.pdf>. (дата звернення: 05.07.2024).
195. Myronovych A. Implementation of Public Affairs in the interests of military operations: NATO standards and Ukrainian Armed Forces experience. *Foreign Affairs*. 2024. С. 26–34. URL: [https://doi.org/10.46493/2663-2675.34\(1\).2024.26](https://doi.org/10.46493/2663-2675.34(1).2024.26) (дата звернення: 04.08.2024).
196. Norris J., Bruton B. Twenty Years of Collapse and Counting The Cost of Failure in Somalia. Center for American Progress and One Earth Future Foundation, 2011. 60 с. URL: <https://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2011/09/pdf/somalia.pdf> (дата звернення: 06.07.2024).
197. Oksamytna K. Policy Entrepreneurship by International Bureaucracies: The Evolution of Public Information in UN Peacekeeping. *International Peacekeeping*. 2017. Т. 25, № 1. С. 79–104. URL: <https://doi.org/10.1080/13533312.2017.1395286> (дата звернення: 02.08.2024).
198. Operation Iraqi Freedom: Decisive War, Elusive Peace / W. L. Perry та ін. Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2015. 456 с. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1214.html (дата звернення: 13.07.2024).
199. Osborne G. Strategic Communications: Insights from the commercial sector. Riga : NATO Strategic Communications Centre of Excellence, 2017. 61 с. URL: https://stratcomcoe.org/pdfjs/?file=/publications/download/StratCom-insights-from-the-commercial-sector_27-04-2017.pdf?zoom=page-fit (дата звернення: 31.07.2024).

200. Patlashynska I. V. Modern russian-ukrainian information war: tasks, methods and features of use. *Scientific Journal «Regional Studies»*. 2022. № 28. С. 84–87. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.28.15> (дата звернення: 23.07.2024).

201. Paul C. Whither Strategic Communication? A Survey of Current Proposals and Recommendations. Santa Monica, CA, 2009. 32 с. URL: https://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP250.html (дата звернення: 01.08.2024).

202. Paul C., Kim J. Reporters on the battlefield: the embedded press system in historical context. RAND Corporation, 2004. 212 с. URL: <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG200.html> (дата звернення: 16.05.2023).

203. Peculiarities of Implementing the State's Strategic Narrative based on the Public Opinion / O. Voitko та ін. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*. 2021. Т. 11, № 7. С. 48–59. URL: https://doi.org/10.46338/ijetae0721_07 (дата звернення: 06.08.2024).

204. Plato K. S. Military-Media Relations: First impressions of Operation Desert Shield : DA. Newport, R.I., 1991. 32 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA236365.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

205. Porch D. No Bad Stories. *Naval War College Review*. 2002. Vol. 55. С. 85. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2313&context=nwc-review> (дата звернення: 16.05.2023).

206. Porch D. No bad stories: The American media-military relationship. *Naval War College Review*. 2002. Т. 55, № 1. 6. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol55/iss1/6> (дата звернення: 02.08.2024).

207. Poronyuk R., Gapeyeva O. Development of the system of interaction with the public and information of the population in the Armed Forces of Ukraine in a special period. *Humanities science current issues*. 2022. Т. 2, № 53. С. 16–23. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/53-2-3> (дата звернення: 23.07.2024).

208. Prorokova-Konrad T. Reporting, Reflecting, Participating: Media Intervention in the Balkan War in *Welcome to Sarajevo, No Man's Land, and The Hunting Party*. *Journal*

of *Military Ethics*. 2022. С. 1–15. URL: <https://doi.org/10.1080/15027570.2022.2064951> (дата звернення: 13.08.2024).

209. Raduha N. Strategic communications as a NATO and NATO nations' leadership opportunity. *Contemporary Military Challenges*. 2019. Volume 2019, issue 21/2. С. 61–84. URL: <https://doi.org/10.33179/10.33179/bsv.99.svi.11.cmc.21.2.3> (дата звернення: 31.07.2024).

210. Ruiz Palmer D. A. Діяльність НАТО в Афганістані, 2003-2021 роки: погляд планувальника. *NATO Review*. URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2023/06/20/dyal-nst-nato-v-afganstan-2003-2021-roki-poglyad-planuval-nika/index.html> (дата звернення: 08.07.2023).

211. Sayers W. Operation Allied Force. *Air & Space Forces Magazine*. 2019. URL: <https://www.airandspaceforces.com/article/operation-allied-force-how-airpower-won-the-war-for-kosovo/> (дата звернення: 16.03.2024).

212. Shuliak A., Konstankevych I., Kunytskyu M. «The Other/Alien» Image in the Russian Federation Strategic Communications During the Russian-Ukrainian Confrontation (2014–2021). *Przegląd Strategiczny*. 2021. № 14. С. 199–214. URL: <https://doi.org/10.14746/ps.2021.1.12> (дата звернення: 01.08.2024).

213. Sopina O. Relations with the public as a factor of improving the communication mechanism of public administration. *Law and public administration*. 2021. № 2. С. 172–177. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.26> (дата звернення: 19.07.2024).

214. Sorlin P. French Newsreels and the Suez Crisis: How to Make a Failure Look like a Positive Outcome. *Historical Journal of Film, Radio and Television*. 2019. Т. 39, № 4. С. 788–802. URL: <https://doi.org/10.1080/01439685.2019.1622284> (дата звернення: 17.07.2024).

215. Spears C. Evaluating the Professional Status of the US Army Public Affairs Program : Thesis for: Master of Military Science. Fort Leavenworth, Kansas, 2019. 155 с. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1110163.pdf> (дата звернення: 02.08.2024).

216. Tumber H. Journalism and the Invasion of Grenada 30 Years On: A Retrospective. *The Round Table*. 2014. Т. 103, № 1. С. 55–64. URL: <https://doi.org/10.1080/00358533.2013.874163> (дата звернення: 17.07.2024).

217. Van Vleet G. Combat Camera: the Army's unseen Warriors. *U.S. Army*. URL: https://www.army.mil/article/9615/combat_camera_the_armys_unseen_warriors (дата звернення: 19.07.2024).

218. Veljanovska Blahzevska K. Strategic communication in NATO: need for a unified approach to security policy. *Security and Defence Quarterly*. 2015. Т. 9, № 4. С. 125–149. URL: <https://doi.org/10.5604/23008741.1209160> (дата звернення: 31.07.2024).

219. Venable B. E. The Army and the Media. Combined Arms Center Military Review. 2002. URL: <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/vp01c988.html> (дата звернення: 18.08.2023).

220. Vienna Document 2011 on Confidence– and Security-Building Measures : від 30.11.2011 р. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/a/4/86597.pdf> (дата звернення: 14.07.2023).

221. Vrinotis G. Analysis of the Canadian Armed Forces development of its military public affairs communicators: an exploration of a post-graduate education program for public affairs officers in order to expand their professional capabilities : автореф. MDS research project. Toronto, 2017. 293 с. URL: <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/317/286/vrinotis.pdf> (дата звернення: 08.02.2024).

222. Waheed A., Rafique A., Toor S. I. News Coverage of US Withdrawal from Afghanistan: A Study of the Dawn, New York Post and Afghanistan Times (14th April – 31st August 2021). *Global Foreign Policies Review*. 2023. Т. VI, № I. С. 1–13. URL: [https://doi.org/10.31703/gfpr.2023\(vi-i\).01](https://doi.org/10.31703/gfpr.2023(vi-i).01) (дата звернення: 18.07.2024).

223. Waldman S., Erickson M. Strategic Communication in the Present and Future Military Enterprise. *Journal of Future Conflict*. 2020. № 2. С. 1–16. URL: https://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc349/p812259_A1b.pdf (дата звернення: 04.08.2024).

224. Warman D. S. United States Air Force Public Affairs in the Persian Gulf: Informing the Gulf War Troops : автореф. Student Paper. Alabama, 1997. 12 с. URL: <https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/AFEHRI/documents/EnlistedHistory/pubaffai.pdf> (дата звернення: 12.07.2024).

225. Wildermuth R. E. The military and the media: They can both win. *Government Information Quarterly*. 1992. Т. 9, № 4. С. 409–417. URL: [https://doi.org/10.1016/0740-624x\(92\)90065-t](https://doi.org/10.1016/0740-624x(92)90065-t) (дата звернення: 18.07.2024).

226. Williams J. Weaponised honesty: communication strategy and NATO values. *Defence Strategic Communications*. 2017. Т. 2, № 1. С. 203–213. URL: <https://doi.org/10.30966/2018.riga.2.9> (дата звернення: 31.07.2024).

227. Witte G. Afghanistan War | History, Combatants, Facts, & Timeline. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/Afghanistan-War> (дата звернення: 22.07.2024).

228. Wright K. A. M., Bergman Rosamond A. NATO's strategic narratives: Angelina Jolie and the alliance's celebrity and visual turn. *Review of International Studies*. 2021. Т. 47, № 4. С. 443–466. URL: <https://doi.org/10.1017/s0260210521000188> (дата звернення: 14.08.2024).

229. Wright R. K. Assessment of the DoD Embedded Media Program : Report. Alexandria, VA, 2004. 346 с. URL: https://www.ida.org/~media/Corporate/Files/Publications/IDA_Documents/JAWD/p-3931.pdf (дата звернення: 17.08.2023).

230. Yeroshyn A. The current institutional structure of NATO's strategic communications. *European Political and Law Discourse*. 2021. Т. 8, № 1. С. 20–26. URL: <https://doi.org/10.46340/eppd.2021.8.1.3> (дата звернення: 02.08.2024).

231. Young P. R. The media and the military: From the Crimea to Desert Strike / ред. J. Peter. New York : St. Martin's Press, 1997. 391 с. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08821127.2000.10739245> (дата звернення: 20.08.2023).

232. Zeidan A. Withdrawal of United States troops from Afghanistan | Explanation & Impact. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/event/withdrawal-of-United-States-troops-from-Afghanistan> (дата звернення: 13.07.2024).

233. Азарова В. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія. Київ : НА СБУ, 2021. 500 с. URL: https://nasbu.edu.ua/uploads/p_157_93159068.pdf (дата звернення: 02.08.2023).

234. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування : Колект. Монографія / ред. К. Кирич. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2020. 268 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32378> (дата звернення: 02.08.2024).

235. Алещенко В. І., Невальонний Є. О., Починок С. М. Система внутрішньокommунікаційної роботи: сучасний стан та шляхи подальшого розвитку. *Наука і оборона*. 2020. Т. 10, № 1. С. 21–27. URL: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2020-10-1-21-27> (дата звернення: 19.07.2024).

236. Бакуменко Р. Проблеми комунікаційно-контентної безпеки через призму системи зв'язків з громадськістю ЗСУ. *Інформаційно-аналітичний портал Armyua*. URL: <https://www.armyua.com.ua/problemi-komunikacijno-kontentnoї-bezpeki-cherez-prizmu-sistemi-zvyazkiv-z-gromadskistyuu-zsu/> (дата звернення: 23.08.2023).

237. Баровська А. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 1. С. 147–152.

238. Богуш Л. Роль засобів масової інформації у висвітленні збройних конфліктів у світі: теоретичний підхід. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2021. Т. 3, № 4. С. 291–295. URL: <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2021.4-3/48> (дата звернення: 02.08.2024).

239. Братина З. Комунікативна політика НАТО: базові теоретико-практичні засади. *Politology bulletin*. 2023. № 91. С. 252–270. URL: <https://doi.org/10.17721/2415-881x.2023.91.252-270> (дата звернення: 02.08.2024).

240. Брінь П. М. Особливості організації зв'язків з громадськістю для диверсифікованої компанії. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2020. № 1. С. 90–94. URL: <https://doi.org/10.20998/10.20998/2227-6890.2020.1.16> (дата звернення: 13.07.2024).

241. Буковський Р. Сутність взаємодії з громадськістю у системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 107. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.107> (дата звернення: 02.08.2024).

242. Войтко О. Модель розповсюдження інформації при реалізації стратегічного наративу держави. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки*

та оборони. 2021. Т. 41, № 2. С. 47–52. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2021-41-2-47-52> (дата звернення: 02.08.2024).

243. Войтко О. Особливості проведення аналізу відкритих джерел при розробленні паспорту цільових аудиторій в інтересах реалізації стратегічного наративу держави. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2021. Т. 40, № 1. С. 169–174. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2021-40-1-169-174> (дата звернення: 02.08.2024).

244. Войтко О. Реалізації державної інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки в умовах конфлікту з Російською Федерацією. *Грааль науки*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.030> (дата звернення: 02.08.2024).

245. Гаркавий Є. Концептуальні основи стратегічних зв'язків: як забезпечити військову безпеку України. *European Political and Law Discourse*. 2020. Т. 7, № 1. С. 120–127. URL: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2020/2020-7-1/19.pdf> (дата звернення: 01.08.2024).

246. Гарькавий Є. Організація стратегічних комунікацій відповідно до стандартів НАТО. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія політичні науки*. 2023. № 8. С. 60–66. URL: <https://doi.org/10.31558/2617-0248.2023.8.9> (дата звернення: 01.08.2024).

247. Гарькавий Є. Стратегічні комунікації як інструмент досягнення спроможностей сил оборони України : дис. ... д-ра філософії в галузі політології : 052. Київ, 2021. 222 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U100806> (дата звернення: 01.08.2024).

248. Гридчина В. Порівняльний аналіз системи зв'язків з громадськістю Збройних Сил України та НАТО. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Т. 3, № 1. С. 249–256. URL: <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2022.1-3/40> (дата звернення: 02.08.2024).

249. 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 міжнар. науково-практ. конф., м.

Київ. Київ. С. 33. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/zbirn-gibr-mizhn-konf.pdf> (дата звернення: 12.08.2023).

250. Данилов В. Особливості формування іміджу Збройних Сил України. *Політичний менеджмент*. 2009. № 5. С. 88–95. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/danylov_osoblyvosti.pdf (дата звернення: 02.08.2024).

251. Каляєв А., Шаповал О. Інституціональні проблеми безпеки та оборони ЄС у контексті розширення співробітництва з Україною. *Ефективність державного управління*. 2020. № 64. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217586> (дата звернення: 02.08.2024).

252. Клубань О. Журналісти стріляють не кулями. Київ : Прес-КІТ, 2012. 200 с..

253. Коваленко О. Внутрішні комунікації в Збройних Силах України як актуальна публічноуправлінська проблема. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 11(41). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-143-154](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-143-154) (дата звернення: 19.07.2024).

254. Кушнір В. Концептуальні засади розроблення керівних документів щодо функціонування системи стратегічних комунікацій: проект стандарту підготовки фахівців за напрямом стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 109. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.109> (дата звернення: 01.08.2024).

255. Кушнір В. Огляд формування та розвитку державного механізму зовнішніх комунікацій в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 95. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.2.95> (дата звернення: 01.08.2024).

256. Кушнір В. Пропозиції щодо розвитку державного механізму внутрішніх комунікацій в міністерстві оборони України та Збройних Силах України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.34> (дата звернення: 02.08.2024).

257. Кушнір В. Пропозиції щодо удосконалення правового механізму з питань стратегічних комунікацій у Збройних Силах України. *Державне управління:*

удосконалення та розвиток. 2020. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.10.32> (дата звернення: 01.08.2024).

258. Кушнір В. Пропозиції щодо удосконалення керівних документів по організації системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 133. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.133> (дата звернення: 01.08.2024).

259. Кушнір В., Іжутова І. Історико-ретроспективний аналіз формування та розвитку системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України. *Військово-науковий вісник*. 2021. № 35. С. 3–17. URL: <https://doi.org/10.33577/2313-5603.35.2021.3-17> (дата звернення: 01.08.2024).

260. Люлько А. О. Порівняльний аналіз становлення та розвитку новітніх медіа в США та Україні : автореф. Кваліфікаційна робота на здобуття академічного звання магістр. Київ, 2008. 69 с. URL: https://msj.ukma.edu.ua/images/uploads/textblog/08_10_Lulko_Andriy_dyplom2008.pdf (дата звернення: 22.07.2023).

261. Малхазов Є. Діяльність Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України щодо висвітлення у ЗМІ участі ЗС України у Антитерористичній операції. *Інформаційний вимір гібридної війни: досвід України* : матеріали міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 11 трав. 2017 р. Київ, 2017. С. 57–58. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/zbirn-gibr-mizhn-konf.pdf> (дата звернення: 14.08.2024).

262. Миронович А. В. Реалізація зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України під час проведення Антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей (2014–2018 рр.). *Військово-науковий вісник*. 2024. № 40. С. 182–201. URL: <https://doi.org/10.33577/2313-5603.40.2023.182-201> (дата звернення: 04.08.2024).

263. Миронович А. Історія зв'язків із громадськістю у військовій сфері: взаємодія із засобами масової інформації. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 5(11). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-5\(11\)-873-901](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-5(11)-873-901) (дата звернення: 04.08.2024).

264. Миронович Г. Внутрішньо-комунікаційна робота як потенційна функція органів зв'язків з громадськістю ЗС України: досвід та стандарти армій НАТО. *Збірник матеріалів науково-практичного семінару «Система морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни»*, м. Київ, 17 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 100–103.

265. Миронович Г. Інституціональне забезпечення зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. *Social Studies: Theory and Practice*. 2022. № 12. С. 145–162. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1757449> (дата звернення: 02.08.2024).

266. Наконечна Т. Завжди за кадром. Хто такі прес-офіцери та яка їхня місія на фронті. *ВІКНА*. URL: <https://vikna.tv/video/lyudy/hto-taki-pres-oficzery-ta-yaki-sekrety-yihnoyi-roboty/#:~:text=Прес-офіцери%20-%20це%20військовослужбовці,,у%20тилу%20знали%20своїх%20захисників>. (дата звернення: 22.07.2024).

267. Ніколов Ю. Тилові пацюки Міноборони під час війни «пиляють» на харчах для ЗСУ більше, ніж за мирного життя. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/economic-security/tilovi-patsjuki-minoboroni-pid-chas-vijni-piljajut-na-kharchakh-dlja-zsu-bilshe-nizh-za-mirnoho-zhittja.html> (дата звернення: 30.08.2024).

268. Офіцинський Р., Ісак Ю., Сліпецький О. Сучасна російсько-українська війна у світлі російської пропаганди. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 7(13). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7\(13\)-998-1011](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7(13)-998-1011) (дата звернення: 23.07.2024).

269. Павліха Н., Шуляк А. Публічна дипломатія задля безпеки сталого розвитку. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2022. № 2 (13). С. 173–186. URL: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2022-02-173-186> (дата звернення: 07.08.2024).

270. Поронюк Р., Гапеева О. Зародження та становлення інформаційно-медійних структур Збройних сил України в 1991–2014 роках. *Новітня доба*. 2022. Т. 10. С. 213–223. URL: <https://doi.org/10.33402/nd.2022-10-213-223> (дата звернення: 02.08.2024).

271. Сальнікова О., Кушнір В., Чернобай О. Розбудова системи стратегічних комунікацій: досвід НАТО. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 21. С. 84. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.21.84> (дата звернення: 02.08.2024).

272. Сегеда С. Засоби масової комунікації у зоні бойових дій: історичний досвід і сучасність. *Воєнно-історичний вісник*. 2020. Т. 31, № 1. С. 5–19. URL: <https://doi.org/10.33099/2707-1383-2019-31-1-5-19> (дата звернення: 02.08.2024).

273. Сегеда С. Основні етапи трансформації військових засобів масової комунікації в контексті реформування Збройних Сил України (1991–2010 рр.). *Гілея: науковий вісник: зб. наук. праць / гол. ред. В. М. Вашкевич*. 2010. № 38. С. 116–123.

274. Сегеда С. П. Українська військова преса як чинник національного військового будівництва (XX - початок XXI століття) : автореф. дис. ... д-ра іст. наук : 20.02.22. Київ, 2013. 38 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0513U000682> (дата звернення: 11.07.2024).

275. Сегеда С. П. Українська військова преса як чинник національного військового будівництва (XX - початок XXI століття) : дис. ... д-ра іст. наук : 20.02.22. Київ, 2013. 538 с. URL: https://uacademic.info/download/file/0513U000682/ДИСЕРТАЦІЯ%20СЕГЕДИ_КОПИЯ.doc (дата звернення: 12.07.2024).

276. Сегеда С., Покотило О. Створення спільного центру з контролю та координації питань припинення вогню та стабілізації лінії розмежування сторін як засіб реалізації мінських домовленостей. *Воєнно-історичний вісник*. 2020. Т. 34, № 4. С. 5–14. URL: <https://doi.org/10.33099/2707-1383-2019-34-4-5-14> (дата звернення: 13.08.2024).

277. Семененко В. М., Іващенко А. М., Шидлюх В. В. Організація внутрішніх комунікацій у штабах і підрозділах Збройних Сил України під час виконання завдань в районі операції Об'єднаних сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. 2020. С. 6–12. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-0/6-12> (дата звернення: 02.08.2024).

278. Система стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України / А. М. Verbytska та ін. *Наука і оборона*. 2019. № 1. С. 9–12. URL: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2017-0-1-9-12> (дата звернення: 13.08.2024).

279. Солонніков В. Г., Войтко О. В., Пащенко Т. П. Обґрунтування реалізації стратегічного наративу держави. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2020. Т. 37, № 1. С. 203–212. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2020-37-1-203-212> (дата звернення: 02.08.2024).

280. Стратегічні комунікації ЄС: протидія деструктивним впливам : Колект. монографія / упоряд. Н. Карпук. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 308 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/374373131_Strategichni_komunikacii_ES (дата звернення: 01.08.2024).

281. Стратегічні комунікації, досвід партнерів забезпеченням / Р. Штонда та ін. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2018. Т. 1, № 31. С. 155–158. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2018-31-1-155-158> (дата звернення: 02.08.2024).

282. Східна політика Європейського Союзу: здобутки, виклики та перспективи : монографія / ред.: Я. Турчин, Т. Астравич-Лейк, О. Горбач. Львів-Olsztyn : РОМУС-ПОЛІГРАФ, 2021. 230 с.

283. Торічний В. О. Інформаційне забезпечення безпеки держави в умовах інформаційного суспільства: державно-управлінський аспект : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2020. 282 с. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/download/20296/19081> (дата звернення: 02.08.2024).

284. Торічний В. Суб'єктно-об'єктна складова механізму державного управління в сфері інформаційної безпеки. *Virtus*. 2020. № 42. С. 193–196.

285. Устименко Т. Зв'язки з громадськістю як механізм зворотного зв'язку в системі влади та управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 143–148. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.18.143> (дата звернення: 02.08.2024).

286. Хорішко Л. Досвід реалізації стратегічних комунікацій у діяльності НАТО та ЄС: інституційний аспект. *Регіональні студії*. 2021. № 26. С. 54–58. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.26.11> (дата звернення: 02.08.2024).

287. Чуловська О. Професії у лавах ЗСУ: чим займається пресофіцерка. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/chym-zajmayetsya-presofitserka> (дата звернення: 22.07.2024).

288. Шашкевич А. Правові засади організації військових зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України. *Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності (за досвідом забезпечення національної безпеки складовими сектору безпеки і оборони у ході російсько-української війни)* : Зб. тез доп. науково-практ. конф., м. Львів, 29–30 листоп. 2023 р. Львів, 2023. С. 322. URL: https://www.asv.mil.gov.ua/sites/default/files/attach/1067/zbirnyk_zastosuvannya_2023_r.pdf (дата звернення: 09.04.2024).

289. Шуляк А., Єлова Т. Стратегічні комунікації спецслужб як вектор протидії деструктивним впливам. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. № 3 (17). С. 203–215. URL: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-03-203-215> (дата звернення: 01.08.2024).

290. Яцентюк В., Мороз В., Романишин А. Досвід становлення та розвитку військово-гуманітарних структур Збройних Сил України в період з 1991 до 2014 року / уклад. В. Клочков. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2023. 96 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1. Миронович А. Історія зв'язків із громадськістю у військовій сфері: взаємодія із засобами масової інформації. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 5(11). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-5\(11\)-873-901](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-5(11)-873-901) (дата звернення: 13.08.2024).
2. Myronovych A. Implementation of Public Affairs in the interests of military operations: NATO standards and Ukrainian Armed Forces experience. *Foreign Affairs*. 2024. С. 26–34. URL: [https://doi.org/10.46493/2663-2675.34\(1\).2024.26](https://doi.org/10.46493/2663-2675.34(1).2024.26) (дата звернення: 13.08.2024).
3. Миронович А. В. Реалізація зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України під час проведення Антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей (2014–2018 рр.). *Військово-науковий вісник*. 2024. № 40. С. 182–201. URL: <https://doi.org/10.33577/2313-5603.40.2023.182-201> (дата звернення: 13.08.2024).

Наукові публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

4. Миронович А. Досвід НАТО: зв'язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій як елемент інформаційної безпеки. *Матеріали науково-практичної конференції «Забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері: проблеми та шляхи їх вирішення» (Київ, 27 листопада 2019 р.)*. Київ, 2019. С. 129–132.
5. Миронович А. Стратегічні комунікації сектору безпеки країн-членів НАТО: екстраполяція досвіду організації зв'язків з громадськістю в інтересах АТО (ООС). *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Українське військо: сучасність та історична ретроспектива» (Київ, 29 листопада 2029 р.)*. Київ, 2019. С. 32–33.

Продовження додатку А

6. Миронович А. Організація зв'язків з громадськістю в інтересах антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей. *Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи» (Київ, 1 жовтня 2021 року)*. Київ, 2021. С. 57-58.

7. Миронович А. Миронович Г. Зв'язки з громадськістю в Збройних Силах України як складова управління військами під час російсько-української війни. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності (за досвідом забезпечення національної безпеки складовими сектору безпеки і оборони у ході російсько-української війни)» (29-30 листопада 2023 року)*. Львів, 2023. С. 310.

8. Стандарти НАТО. Випуск 1. Збірник / А. Миронович, В. Петрухін, В. Кузнецова. – Львів: НАСВ, 2022. – 213 с.

9. Стандарти НАТО. Випуск 2. Збірник / А. Миронович, В. Петрухін, І. Пінчук. – Львів: НАСВ, 2023. – 217 с.

10. Стандарти НАТО. Випуск 3. Військове управління / А. Миронович, В. Петрухін, В. Дмитриєнко. – Львів: НАСВ, 2023. – 310 с.

Таблиця Б. Періодизація еволюції військових зв'язків з громадськістю

Період	Часові межі	Опис
Початковий	до 1900 року	<i>Перші спроби взаємодії військових із громадськістю через пропаганду та інформаційні бюлетені.</i>
Формування	1900 – 1945	<i>Початок використання масових комунікацій для військових цілей, зокрема під час Першої та Другої світових воєн. Виникнення перших офіційних служб зв'язків з громадськістю у військових структурах.</i>
Розвиток	1945 – 1991	<i>Після Другої світової війни зростає роль військових зв'язків з громадськістю в контексті холодної війни. Виникають нові методи та стратегії комунікації.</i>
Інституалізація	1991 – 2001	<i>Закінчення холодної війни та виникнення нових викликів у сфері інформаційних війн. Офіційне визнання та інституалізація зв'язків з громадськістю у збройних силах багатьох країн.</i>
Сучасний етап	2001 – теперішній час	<i>Використання новітніх технологій та соціальних мереж для комунікації. Військові зв'язки з громадськістю стають невід'ємною частиною стратегічних комунікацій у конфліктах та миротворчих операціях.</i>

Джерело: систематизовано автором.

Додаток В

Таблиця В. Періодизація зв'язків з громадськістю в ЗС України

Період	Часові межі	Опис
Початковий період	1991 – 2000	<i>Після здобуття незалежності, створення перших офіційних прес-служб та встановлення базових структур комунікації з громадськістю.</i>
Період становлення	2000 – 2014	<i>Активне становлення системи зв'язків з громадськістю, створення професійних підрозділів, впровадження сучасних методів комунікації, зростання ролі медіа.</i>
Період кризи та реформ	2014 – 2022	<i>Адаптація до умов гібридної війни, активізація роботи зі ЗМІ та соціальними мережами, підтримка міжнародної спільноти, реформування комунікаційних стратегій.</i>
Сучасний етап	2022 – теперішній час	<i>Впровадження новітніх технологій, використання соціальних мереж та мобільних додатків, підтримка морального духу населення, координація з міжнародними партнерами.</i>

Джерело: систематизовано автором.

Додаток Г

Інструкційна записка щодо злагоджених дій різних складових під час операції «Термінова лють» на Гренаді

Approved For Release 2009/04/02 : CIA-RDP85M00363R000200370065-3

D PLUS ONE

SECRET

POLITICAL

1. Transport member of provisional government to St. George's, Grenada; Governor General announces formation of a provisional government; pledges restoration of democracy via free elections within 90 days; dissolve PRA to the invader via free elections to be conducted within a year.
2. Obtain request from provisional government for continued U.S. and Caribbean force presence, ideally through the OAS; this request would endorse D-Day proposal to OAS by Caribbean nations.
3. Free all political prisoners.

DIPLOMATIC

1. After diplomatic relations established by Caribbean states, U.S. establishes diplomatic relations and announces plans to open Embassy.
2. Permanent council of OAS convenes a meeting of consultation of Ministers of Foreign Affairs to consider this urgent problem and authorize collective members for the maintenance of international peace and security. (OAS charter, Article 59, 60).
3. In the event of OAS authorization, take steps to inform UN Security Council of actions taken or contemplated under the authorization (UN charter, article 54).
4. Update brief for our allies (Rio Pact, NATO, ANZUS, Japan, etc.).
5. Prepare cable for all other posts to brief host governments on steps we have taken in Grenada.
6. Coordinate diplomatic efforts with Caribbean partners Barbados and Jamaica.
7. report through channels to Cuba and USSR on our activities and provide assurances for safety of their nationals.

MILITARY

1. US/Caribbean Forces expand area under control.

PUBLIC AFFAIRS

1. Prepare brief guidance, coordinated with DOD, to update the media on the situation in Grenada.
2. Draft report to congress describing necessity, legal authority and estimated scope and duration of our intervention (war powers, section 4(a)).

SECRET

NSC review completed.

Джерело: D plus one. Freedom of Information Act Electronic Reading Room. General CIA Records. ESDN (CREST): CIA-RDP85M00363R000200370065-3. Original Classification: K. Document Page Count: 5. Document Creation Date: December 21, 2016. Document Release Date: April 2, 2009. Sequence Number: 65. Copy. URL: <https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp85m00363r000200370065-3> (дата звернення: 05.08.2023).

Загальні принципи публічного спілкування



Джерело: Доктрина публічного спілкування

Додаток Е

Копія листа тво начальника Управління преси та інформації МО України до першого заступника начальника Генерального штабу ЗС України від 3.03.2014 № 235/3/422

FROM :
FAX NO.:



УПРАВЛІННЯ
ПРЕСИ ТА ІНФОРМАЦІЇ
МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ
УКРАЇНИ
Код 22990960

«3» березня 2014 р.
№ 235/3/422
01021, м. Київ, 21
вул. Григорівського 30/1

Першому заступнику начальника
Генерального штабу Збройних Сил України
генерал-полковнику ВОРОБІЙОВУ Г.П.

Г. П. Мухоморов
до Володимирова
Г. П. Воробієв

Прошу Вас дати дозвіл та вказівки відповідним посадовим особам щодо включення до польотного списку на літак, який вилітає 3-4 березня 2014 року зі Львова нижчезазначених представників військових засобів масової інформації:

1. Спеціальний кореспондент редакційного відділу Друкованого органу Міністерства оборони України "Київська Українська" майор НАЗАРКЕВИЧ Владислав Вадимович, УК075843;
2. Спеціальний кореспондент інформаційної групи Центральної телерадіостудії Міністерства оборони України капітан МАЗУРІН Олександр Володимирович, УК186502;
3. Спеціальний кореспондент відділу новин Центрального друкованого органу Міністерства оборони України "Народна армія" підполковник СТЕЧИШИН Віталій Степанович, УК049090.

Тимчасово виконуючий обов'язки начальника
Управління преси та інформації
Міністерства оборони України
підполковник

[Signature]
О.А.МОТУЗЯНИК

1
№ 832/С
03.03.2014

Джерело: Особистий архів В. Назаркевича.

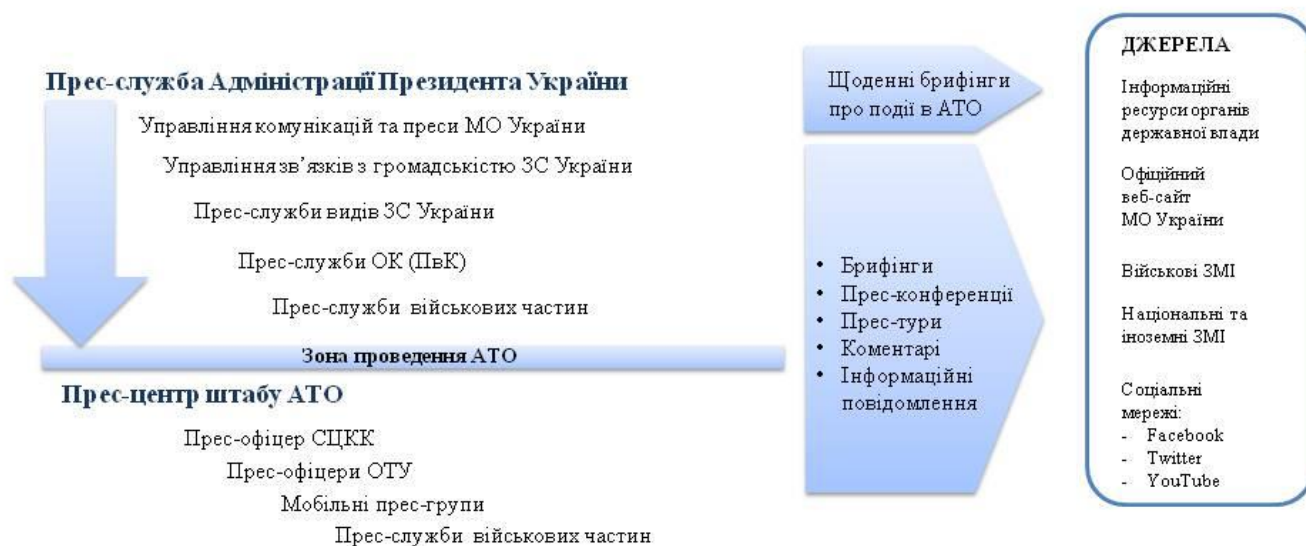
Порядок отримання картки акредитації представника ЗМІ в зоні АТО

ЯК ОТРИМАТИ КАРТКУ АКРЕДИТАЦІЇ ЖУРНАЛІСТА В ЗОНІ АТО		
КРОК 1	КРОК 2	КРОК 3
Якщо представник ЗМІ ВЖЕ БУВ АКРЕДИТОВАНИМ СБУ за останні 6 місяців, то зателефонувавши за номером: +380634471557, можна підтвердити наявність акредитації та домовитися про зручний день для отримання картки	ОТРИМАТИ КАРТКУ В ЗОНІ АТО Після підтвердження акредитації можна отримати картку, звернувшись до прес-центру АТО в Краматорську. +380986713040 npcato@mil.gov.ua — або — ОТРИМАТИ КАРТКУ В МОУ м. Київ, Повітрофлотський проспект, 6 +380634471557 nupimou@mil.gov.ua	Повідомляти про плани зйомок прес-офіцера АТО по телефону до 18:00 попереднього дня: +380986713040 для більш швидкого доступу на військові об'єкти 

Джерело: Міноборони та Генштаб запровадили прес-карту для роботи в зоні АТО.
Детектор медіа. URL: <https://detector.media/community/article/102060/2014-12-27-minoborony-ta-genshtab-zaprovadyly-pres-kartu-dlya-roboty-v-zoni-ato/> (дата звернення: 18.08.2023).

Система інформаційного забезпечення діяльності Збройних Сил України під час проведення АТО

СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗС УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ АТО



Джерело: сформовано автором на основі власного досвіду.

Додаток К

Складові повсякденної діяльності військ (сил) та їх реалізація через зв'язки з громадськістю

Складова	Інформаційні потреби	Необхідні заходи	Сили та засоби	Очікуваний ефект
Бойова і мобілізаційна готовність	<i>Інформаційні кампанії, прозора комунікація, залучення громадськості</i>	<i>Розробка інформаційних матеріалів, організація прес-конференцій, підтримка громадських ініціатив</i>	<i>Інформаційні відділи, прес-служби, ЗМІ</i>	<i>Підвищення мобілізаційної готовності, зміцнення довіри громадськості</i>
Бойова підготовка	<i>Публікації про тренування, висвітлення навчань, інтерактивні заходи</i>	<i>Підготовка та публікація матеріалів, організація заходів, забезпечення доступу громадськості</i>	<i>Військові тренувальні центри, медіа, громадські організації</i>	<i>Підвищення рівня підготовки, покращення іміджу армії</i>
Бойове чергування	<i>Роз'яснювальні матеріали, оперативні повідомлення, звітність</i>	<i>Розробка матеріалів, оперативне інформування, підготовка звітів</i>	<i>Інформаційні відділи, ЗМІ, соціальні мережі</i>	<i>Забезпечення прозорості, зниження рівня паніки</i>
Робота з персоналом	<i>Комунікаційні програми, інформаційна підтримка, публікації про успіхи</i>	<i>Розробка комунікаційних програм, підготовка матеріалів для ЗМІ, проведення зустрічей</i>	<i>Відділи з роботи з персоналом, прес-служби, ЗМІ</i>	<i>Підвищення ефективності роботи з персоналом, підвищення мотивації</i>
Виховна робота	<i>Проведення та висвітлення патріотичних заходів, інформаційні матеріали, підтримка морально-психологічного стану</i>	<i>Організація заходів, підготовка матеріалів, підтримка комунікацій</i>	<i>Виховні відділи, ЗМІ, соціальні мережі</i>	<i>Підвищення патріотизму, зміцнення морально-психологічного стану</i>

Продовження додатку К

Складова	Інформаційні потреби	Необхідні заходи	Сили та засоби	Очікуваний ефект
Служба військ	Інформування про правила, підтримка зв'язку з сім'ями, публічні звіти	Розробка інформаційних матеріалів, організація зустрічей з сім'ями, підготовка звітів	Інформаційні відділи, соціальні служби, ЗМІ	Покращення морального духу, зміцнення довіри громадськості
Експлуатація, зберігання і ремонт озброєння, військової техніки та навчальної матеріально-технічної бази	Оприлюднення стандартів, публікації про модернізацію, звітність про технічний стан	Розробка стандартів та інструкцій, підготовка матеріалів, підготовка звітів	Відділи технічного забезпечення, ЗМІ, соціальні мережі	Покращення технічної готовності, підвищення ефективності
Військово-адміністративна діяльність	Публікація нормативно-правових актів, інформаційна підтримка організаційних змін, звітність перед громадськістю	Підготовка нормативних актів, інформаційна підтримка, підготовка звітів	Адміністративні відділи, прес-служби, ЗМІ	Забезпечення прозорості, підвищення довіри
Безпека інформації з обмеженим доступом (класифікованої інформації)	Інформування особового складу, публікації безпекових інструкцій, оперативне реагування на інциденти	Розробка інформаційних матеріалів, підготовка інструкцій, оперативне реагування	Інформаційні відділи, служби безпеки, ЗМІ	Забезпечення безпеки інформації, зниження ризику витоків
Пожежна безпека	Проведення та висвітлення тренувань, інформаційні кампанії, звітність про заходи	Організація та висвітлення тренувань, підготовка інформаційних матеріалів, звітність	Пожежні служби, прес-служби, ЗМІ	Покращення пожежної безпеки, зниження ризику інцидентів
Екологічна безпека	Публікації про екологічні ініціативи, висвітлення заходів, інформування громадськості	Розробка матеріалів про ініціативи, підготовка звітів, інформування громадськості	Екологічні служби, ЗМІ, соціальні мережі	Покращення екологічної безпеки, підвищення рівня обізнаності

Продовження додатку К

Складова	Інформаційні потреби	Необхідні заходи	Сили та засоби	Очікуваний ефект
Правова робота	<i>Публікації нормативно-правових актів, інформаційна підтримка програм з правової освіти, оперативне інформування про зміни</i>	<i>Підготовка та публікація нормативних актів, підготовка матеріалів, оперативне інформування</i>	<i>Правові відділи, прес-служби, ЗМІ</i>	<i>Підвищення правової обізнаності, забезпечення законності</i>
Наукова і науково-технічна діяльність	<i>Висвітлення наукових досягнень, інформаційна підтримка співпраці з науковими установами, публікації результатів досліджень</i>	<i>Підготовка матеріалів, організація заходів, публікація результатів</i>	<i>Наукові відділи, медіа, соціальні мережі</i>	<i>Підвищення наукового потенціалу, впровадження інновацій</i>

Джерело: систематизовано автором на основі: Управління повсякденною діяльністю підрозділів: навчальний посібник. Київ : НУОУ ім. Ів. Чернях., 2021. 416 с.

Додаток Л

**Авторська порівняльна таблиця відповідностей та відмінностей функцій
зв'язків з громадськістю в НАТО та у ЗС України**

НАТО	ЗС України	Відповідності та схожості	Недоліки та відмінності
<i>Медіа заходи</i>	<i>Організаційно-технологічна</i>	<i>Обидві функції спрямовані на організацію інформаційно-комунікативних заходів та взаємодію з медіа.</i>	<i>Відсутність цифрової компоненти у функціях ЗС України, що обмежує їх ефективність в сучасному інформаційному просторі.</i>
<i>Цифрова взаємодія</i>	<i>Інформаційно-комунікативна</i>	<i>Обидві функції забезпечують взаємодію з аудиторіями та зацікавленими сторонами через різні медіа канали.</i>	<i>Недостатня увага до цифрових медіа та соціальних мереж у ЗС України, що знижує ефективність комунікації з молодими аудиторіями.</i>
<i>Інформаційно-просвітницька діяльність</i>	<i>Аналітично-прогностична</i>	<i>Обидві функції спрямовані на стратегічне планування та розвиток відносин з ключовими зацікавленими сторонами.</i>	<i>Відсутність системного підходу до взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами у ЗС України.</i>
<i>Внутрішні комунікації</i>	<i>Управлінська</i>	<i>Обидві функції включають інтеграцію та управління комунікаціями, але одна зосереджена на внутрішніх аудиторіях, а інша – на загальній громадській думці.</i>	<i>Відсутність цільової внутрішньої комунікації у ЗС України для підтримки персоналу.</i>
<i>Взаємодія з громадою</i>	<i>Інформаційно-комунікативна</i>	<i>Обидві функції забезпечують взаємодію з громадськістю та сприяють позитивному іміджу.</i>	<i>Відсутність програм взаємодії з місцевими громадами навколо військових об'єктів у ЗС України.</i>
<i>Моніторинг та аналіз медіа</i>	<i>Консультативно-методична</i>	<i>Обидві функції включають аналіз та координацію діяльності, але одна зосереджена на моніторингу медіа, а інша – на методичній підтримці служб зв'язків з громадськістю.</i>	<i>Відсутність системного моніторингу та аналізу медіа у ЗС України, що знижує ефективність комунікаційних стратегій.</i>

Джерело: систематизовано автором на основі:

МС 0457/2. NATO Military Public Affairs Policy. 2011. Вид. офіц. URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> (дата звернення: 16.05.2023).

Методичний посібник з організації зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України. Методичний посібник. – К.: ГШ ЗСУ, 2021 – 352 с.

Авторський порівняльний аналіз «ACO/ACT – Public Affairs Handbook 2020» та «Методичного посібника з організації військових зв'язків з громадськістю»

Аспект	ACO/ACT – Public Affairs Handbook 2020	Методичний посібник з організації військових зв'язків з громадськістю
<i>Кількість сторінок</i>	281	352
<i>Основні розділи</i>	11	9
<i>Додатки</i>	9	35
<i>Загальні положення</i>	Визначення ЗГ, мандат, принципи, функції, обов'язки, відносини зі Стратегічними комунікаціями	Опис місії та завдань ЗГ, принципи публічної комунікації, роль служби ЗГ у ЗСУ України
<i>Роль посадових осіб з громадських зв'язків</i>	Відносини, відповідальності керівника підрозділу ЗГ,	Повноваження та обов'язки командирів, базові принципи роботи служби ЗГ
<i>Планування та інтеграція штабу / Інформаційно-комунікативна діяльність</i>	Політика планування ЗГ, цикл планування, координація штабів	Опис процесу інформаційно-комунікативної діяльності, аналіз ефективності
<i>Медійні заходи</i>	Робота з медіа, запити на інформацію, прес-конференції, супровід медіа	Форми діяльності та інформаційні продукти служби ЗГ, взаємодія зі ЗМІ
<i>Кризові комунікації</i>	Стратегії та підходи до кризових комунікацій	Опис стратегій та підходів до кризових комунікацій у ЗСУ
<i>Внутрішні комунікації</i>	Інтеграція внутрішніх комунікацій, інструменти та стандарти написання	Описується в загальних положеннях та формі діяльності
<i>Зовнішні зв'язки та відносини з громадою</i>	Відносини з громадами, залучення під час виконання завдань	Описується як частина загальних положень та організації ЗГ у ЗСУ
<i>Моніторинг та аналіз медіа</i>	Моніторинг «бренду», оцінка успіху, робота з дезінформацією	Аналіз ефективності інформаційно-комунікативної діяльності
<i>Цифрова взаємодія</i>	Планування, відповідальність, керівництво з соціальних мереж	Використання соціальних мереж у різних розділах та додатках
<i>Підвищення кваліфікації з питань ЗГ</i>	Ролі та відповідальності, розробка навчальних планів, підготовка персоналу	Розглядається як частина загальних положень та методичного супроводу
<i>ЗГ під час заходів з підготовки військ</i>	Планування навчань, реальна інформаційна підтримка	Описується у додатках, що включають зразки планів та алгоритмів
<i>Основні функції та завдання документу</i>	Підтримка стратегічних цілей НАТО, принципи прикладної журналістики, забезпечення прозорості та довіри	Підтримка позитивного іміджу ЗСУ, ефективна комунікація, протидія інформаційним загрозам
<i>ВИСНОВКИ</i>	Висока деталізація, сучасні методи комунікацій, координація між країнами	Менша деталізація, недостатньо уваги сучасним методам комунікацій, фокус на національній специфіці

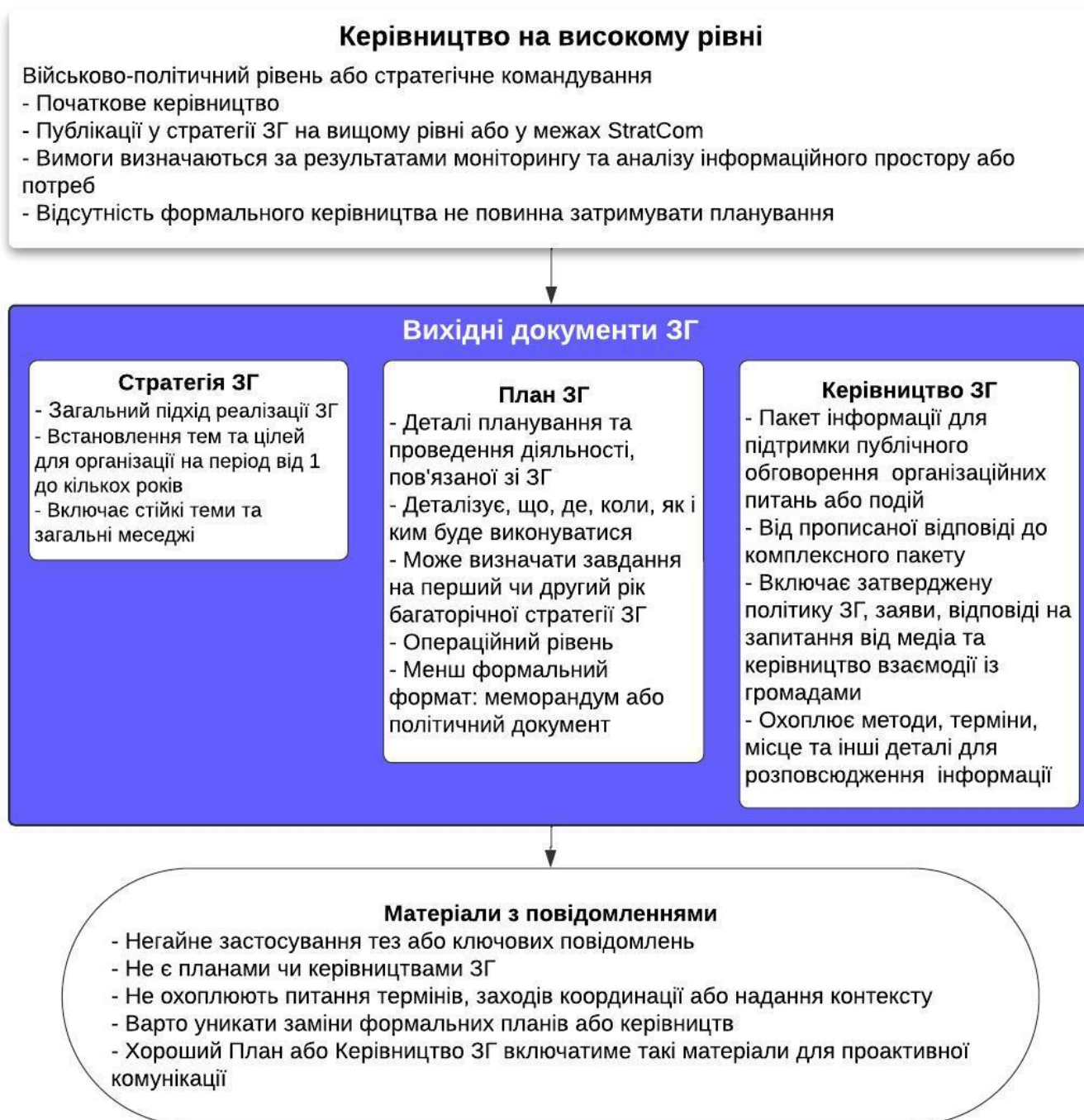
Джерело: систематизовано автором.

Авторська візуалізація циклу планування заходів зв’язків з громадськістю
за стандартами НАТО



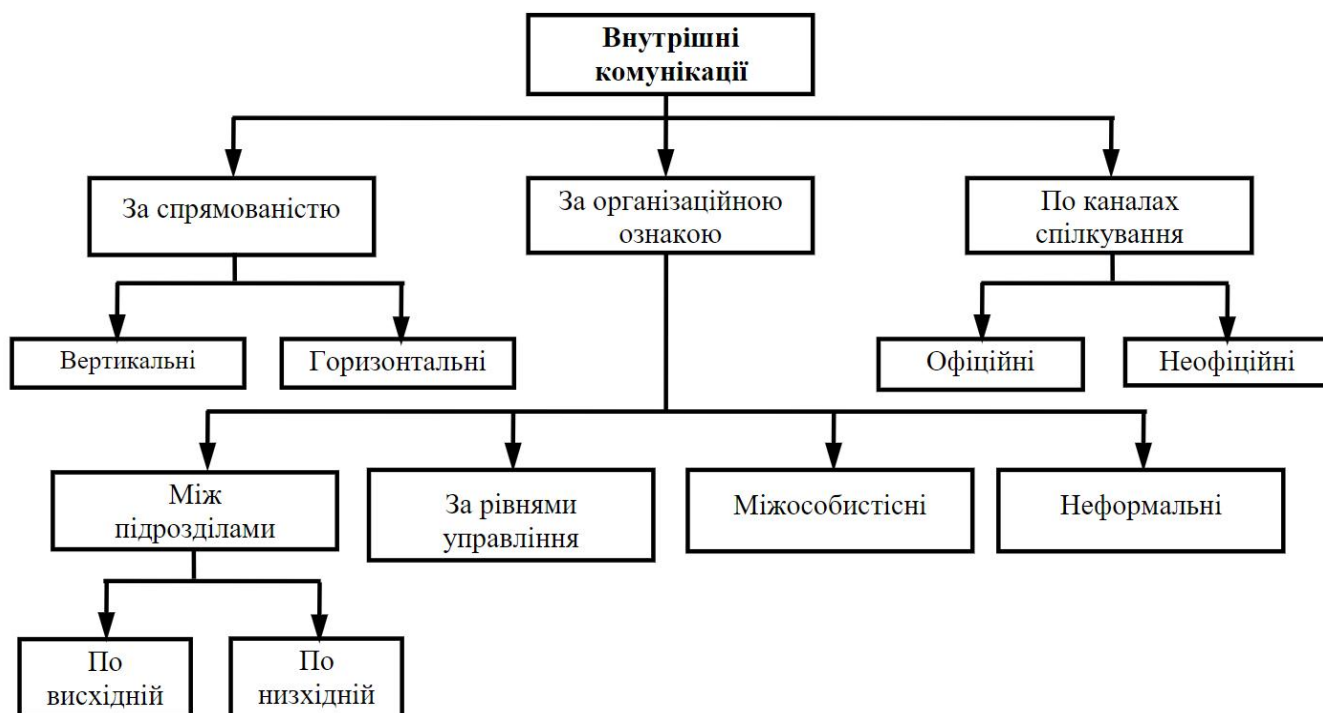
Джерело: сформовано автором на основі NATO Public Affairs Handbook. Чинний від 2020-05-01. Вид. офіц. 2020. 273 с. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

Модель ієрархії планування ЗГ за стандартами НАТО



Джерело: сформовано автором.

Типологія внутрішніх комунікацій



Джерело: Семененко В. М., Іващенко А. М., Шидлюх В. В. Організація внутрішніх комунікацій у штабах і підрозділах Збройних Сил України під час виконання завдань в районі операції Об'єднаних сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. 2020. С. 6–12. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-0/6-12> (дата звернення: 08.07.2024).

Авторська модель інтеграції внутрішніх комунікацій до загальної стратегії комунікацій



Джерело: власна розробка автора.

Інструменти внутрішніх комунікацій

Інструмент	Опис
<i>Електронні розсилки</i>	<i>Регулярні електронні листи з важливою інформацією</i>
<i>Інтранет</i>	<i>Внутрішні портали для розміщення новин, документів та іншої інформації</i>
<i>Особисті зустрічі</i>	<i>Зустрічі з керівництвом для обговорення важливих питань</i>
<i>Соціальні мережі</i>	<i>Використання корпоративних соціальних мереж для залучення персоналу</i>

Джерело: запропоновано автором.

Таблиця У. Особливості реалізації ЗГ під час проведення командно-штабних та навчань в реальних умовах

Характеристика	Навчання в реальних умовах (LIVEX)	Командно-штабні навчання (CPX)
Видимість	Висока видимість через переміщення військ та активні дії.	Низька видимість, якщо не залучені цивільні органи/агентства.
Інтерес громадськості та медіа	Зазвичай високий інтерес.	Низький інтерес, якщо не залучені значущі події.
Підхід до зв'язків з громадськістю	Дуже активний підхід необхідний для інформування громадськості.	Активний або реактивний підхід, залежно від залучених подій.
Екологічні питання	Потребують ретельного планування та розробки питань та відповідей щодо ймовірних проблем, особливо для морських навчань.	Зазвичай не стосуються екологічних питань.
Наземні навчання	Часто потребують завчасних публічних оголошень через переміщення військ та попередження місцевого населення.	Немає особливих вимог щодо завчасних оголошень.
Повітряні навчання	Планування визначається характером навчання; викликають інтерес через злети, посадки, порушення цивільних рейсів та низькі польоти.	Рідко стосуються.
Взаємодія з громадськістю	Необхідна взаємодія з місцевим населенням та громадами, які можуть бути під впливом.	Обмежена взаємодія, якщо не залучені цивільні структури.
Розгортання військ	Активні переміщення та розгортання військ.	Розгортання командних пунктів та підрозділів зв'язку.
Координація з органами ЗГ	Координація з національними та міжнародними органами ЗГ до початку навчань.	Вимагається менша координація, за винятком значущих подій.

Джерело: сформовано автором.

Додаток зв'язків з громадськістю до Плану проведення навчань

Annex 10-A Annex L to EXPLAN - FormatANNEX L TO
EXPLAN
DATED**PUBLIC AFFAIRS**

References:

- A. MC 0457/3 "NATO Military Policy on Public Affairs", dated 28 May 2019
- B. MC 0458/3 (Final), NATO Education, Training, Exercises and Evaluation (ETEE) Policy, 3 Sep 14.
- C. AD 095-001 "ACO Public Affairs", dated 4 June 2013
- D. ACO/ACT PAO Handbook, dated April 2020

REAL WORLD**1. SITUATION.**

- a. General
- b. Media Trends
- c. Assumptions

2. MISSION.**3. EXECUTION.**

- a. PA Approach
- b. Concept of Operations
- c. PA Objectives
 - (1) External
 - (2) Internal
- d. PA Organisation (see Appendix 1)
- e. Audiences
 - (1) External Audiences
 - (2) Internal Audiences (NATO wide)
- f. Initial Exercise News Release (IENR) (see Appendix 2)
- g. Master Messages/Responses to Query (see Appendix 3)
- h. Other PA Products (e.g. Fact Sheets/Backgrounders)(see Appendix 4)

i. Planned Media Activitiesj. Tasksk. Coordinating Instructions(1) (List any requirements from key organisations)(2) Release of Information(3) Media Registration(4) Imagery Support(5) Procedures for Reporting of Casualties/Accidents/Incidents4. **SERVICE SUPPORT.**a. Facilitiesb. Equipment5. **COMMAND AND SIGNAL.**a. Points of Contactb. Signals**APPENDICES**

(List as appropriate)

Appendix 1 – PA Organisation for real world and exercise play

Appendix 2 – Initial Exercise News Release

Appendix 3 – Master Messages/Responses to Query

Appendix 4 – Other PA Products (examples include fact sheets, backgrounders, imagery)

Appendix 5 – Templates (Media badges, PA SITREP form)

Джерело: NATO Public Affairs Handbook. Чинний від 2020-05-01. Вид. офіц. 2020. 273 с. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

**Авторська модель взаємозв'язку реалізації зв'язків з громадськістю в інтересах
військових навчань в режимі реального виміру та згідно сценарію**



Джерело: власна розробка автора.

**Таблиця Ц. Ключові аспекти процесу планування
зв'язків з громадськістю в НАТО**

Інтеграція з процесом планування командування	<i>ЗГ є важливою частиною планування операцій, місій, навчань та інших заходів з підготовки, забезпечуючи злагодженість всіх комунікаційних зусиль командування.</i>
Раннє включення у процес планування	<i>Забезпечує те, що цілі функції командування у сфері зв'язків з громадськістю адекватно інтегровані у загальне планування, а необхідні ресурси враховуються належним чином.</i>
Взаємодія з іншими сферами комунікації	<i>ЗГ координуються з інформаційними та психологічними операціями, але реалізуються окремо від виконання цих завдань, забезпечуючи єдність інформаційної лінії.</i>
Належне планування зв'язків з громадськістю	<i>Кожна операція або місія НАТО має супроводжуватися детальним планом зв'язків з громадськістю, який відповідає загальним цілям місії та стратегічній комунікаційній концепції. Цей план включає цілі, підходи, інструменти та ресурси для комунікації.</i>
Цикл планування	<i>Процес планування відбувається визначеними етапам, які включають розробку стратегічних та оперативних планів згідно з Директивою з комплексного оперативного планування (COPD). До прикладу, у «Союзній спільній доктрині планування операцій» описано, як інтегруються та координуються діяльність і процеси планування для підтримки ухвалення рішень і підготовки планів, наказів і директив для всіх видів операцій. Цикл зосереджений на оперативному рівні, хоча він також корисний на стратегічному і тактичному рівнях.</i>
Ієрархія планування	<i>Планування ЗГ керується вказівками вищого рівня, включаючи стратегії та плани, які забезпечують чіткі завдання і координаційні інструкції.</i>
Координація з вищим та підпорядкованим штабами	<i>Забезпечується постійним обміном інформацією для співпраці та паралельного планування.</i>

Джерело: систематизовано автором на основі NATO Public Affairs Handbook. Чинний від 2020-05-01. Вид. офіц. 2020. 273 с. URL: https://shape.nato.int/resources/3/website/PA_handbook.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

**Таблиця III. Заходи зв'язків з громадськістю
під час операції НАТО «Allied Force»**

Щоденні прес-конференції	<i>Проводилися з метою інформування міжнародних ЗМІ та громадськості про хід операцій, досягнуті цілі та опрацювання запитів журналістів. Ці щоденні брифінги допомогли створити прозорий і відкритий канал комунікацій між військовим командуванням та громадськістю.</i>
Спеціальні медіа-тури та візити	<i>НАТО організовувало спеціальні тури та візити для журналістів до ключових локацій, пов'язаних з операцією, щоб надати їм можливість з перших рук ознайомитися з умовами та викликами, з якими зустрічалися військові.</i>
Випуск прес-релізів та інформаційних бюлетенів	<i>Регулярне розповсюдження письмових матеріалів, включаючи прес-релізи та інформаційні бюлетені, забезпечувало додатковий канал для донесення офіційної позиції та інформації НАТО до широкої аудиторії.</i>
Використання Інтернету та соціальних медіа	<i>НАТО намагалося використовувати доступні онлайн-платформи для розповсюдження інформації та взаємодії з громадськістю.</i>

Джерела: систематизовано автором на основі інтерв'ю Jamie Shea (2008).

Таблиця Ш. Пріоритетні завдання підрозділів зв'язків з громадськістю в органах військового управління

Інформування	<i>Інформування громадськості та засобів масової інформації про діяльність військових частин, важливі події, участь в операціях, перебіг заходів з підготовки (навчань) та інші заходи.</i>
Інформаційний супровід	<i>Організація інформаційного супроводу діяльності військових частин, включаючи підготовку та розповсюдження прес-релізів, статей, відеоматеріалів тощо.</i>
Кризові комунікації	<i>Реалізація кризових комунікацій, у разі виникнення кризових ситуацій чи з метою їхньої превенції.</i>
Взаємодія з медіа	<i>Організація прес-конференцій, брифінгів, інтерв'ю з командирами та військовослужбовцями, супровід представників ЗМІ в районі виконання завдань тощо.</i>
Моніторинг	<i>Постійний та глибокий аналіз публікацій у ЗМІ та соціальних мереж на предмет виявлення різного роду інформації про діяльність військових частин, виявлення неправдивої або негативної інформації, реагування на неї.</i>
Архівування	<i>Ведення архіву фото– та відео контенту, а також інших матеріалів, пов'язаних з діяльністю військових частин.</i>
Адміністрування ресурсів	<i>Підтримка офіційних електронних ресурсів (соціальних мереж), оновлення інформації, взаємодія з користувачами.</i>
Медіаконтент	<i>Виробництво власного медіаконтенту (фото-, відео-, аудіо-матеріалів) з метою їх подальшого поширення на власних інформаційних ресурсах та передачі медіа.</i>

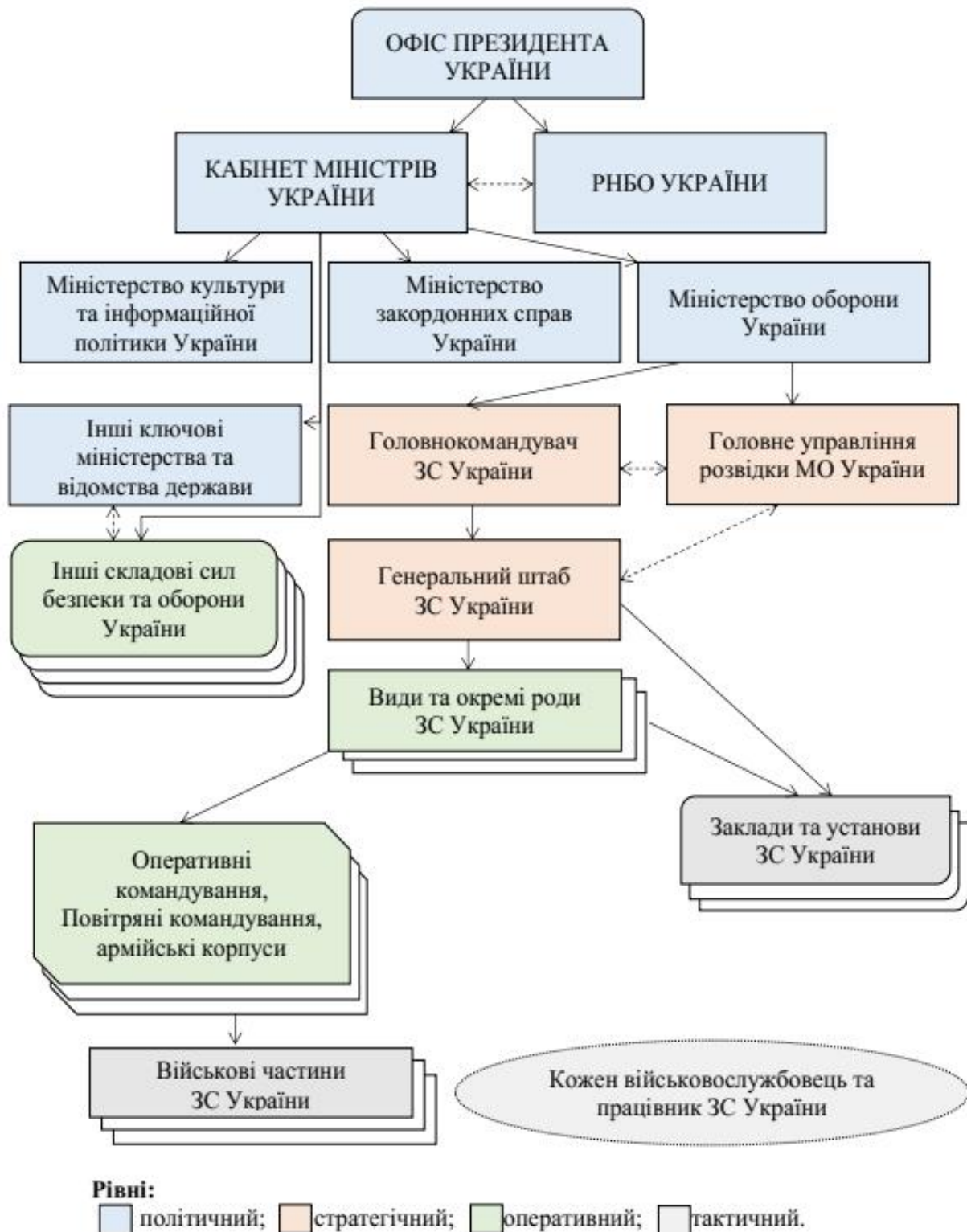
Джерело: систематизовано автором.

**Таблиця Ю. Поточний стан зв'язків з громадськістю
у Збройних Силах України**

Аспект	Сильні сторони	Недоліки	Виклики
Організаційна структура	<i>Створення чіткої організаційної структури, яка охоплює всі рівні Збройних Сил України</i>	<i>Недостатність матеріальних і технічних ресурсів для повноцінної роботи прес-служб на всіх рівнях</i>	<i>Адаптація до нових реалій</i>
Підтримка відкритості та прозорості	<i>Активне інформування громадськості про діяльність Збройних Сил України</i>	<i>Недостатня підготовка персоналу</i>	<i>Підвищення рівня професійної підготовки</i>
Оперативне реагування	<i>Швидка реакція на критичні або неправдиві повідомлення у медіа</i>	<i>Постійна загроза дезінформації та пропаганди з боку противника</i>	<i>Інтеграція нових технологій</i>
Технологічна оснащеність	<i>Використання інформаційних платформ для комунікацій</i>	<i>Недостатнє використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій</i>	<i>Постійне оновлення та адаптація комунікаційних стратегій</i>

Джерело: сформовано автором.

Модель Я. Модель системи зв'язків з громадськістю у загальній системі стратегічних комунікацій держави, МО України, Збройних Сил України



Джерело: сформовано автором.

Додаток А 1

Чинний керівний склад Офісу головного офіцера зв'язків з громадськістю штабу Сухопутних військ ЗС США станом на 25.07.2024



LEADERS



CHIEF OF PUBLIC AFFAIRS
**Brigadier General
Amanda I. Azubuike**



PRINCIPAL DEPUTY CHIEF
Michael P. Brady



SERGEANT MAJOR OF PUBLIC AFFAIRS
**Sergeant Major
Stephanie L. Carl**

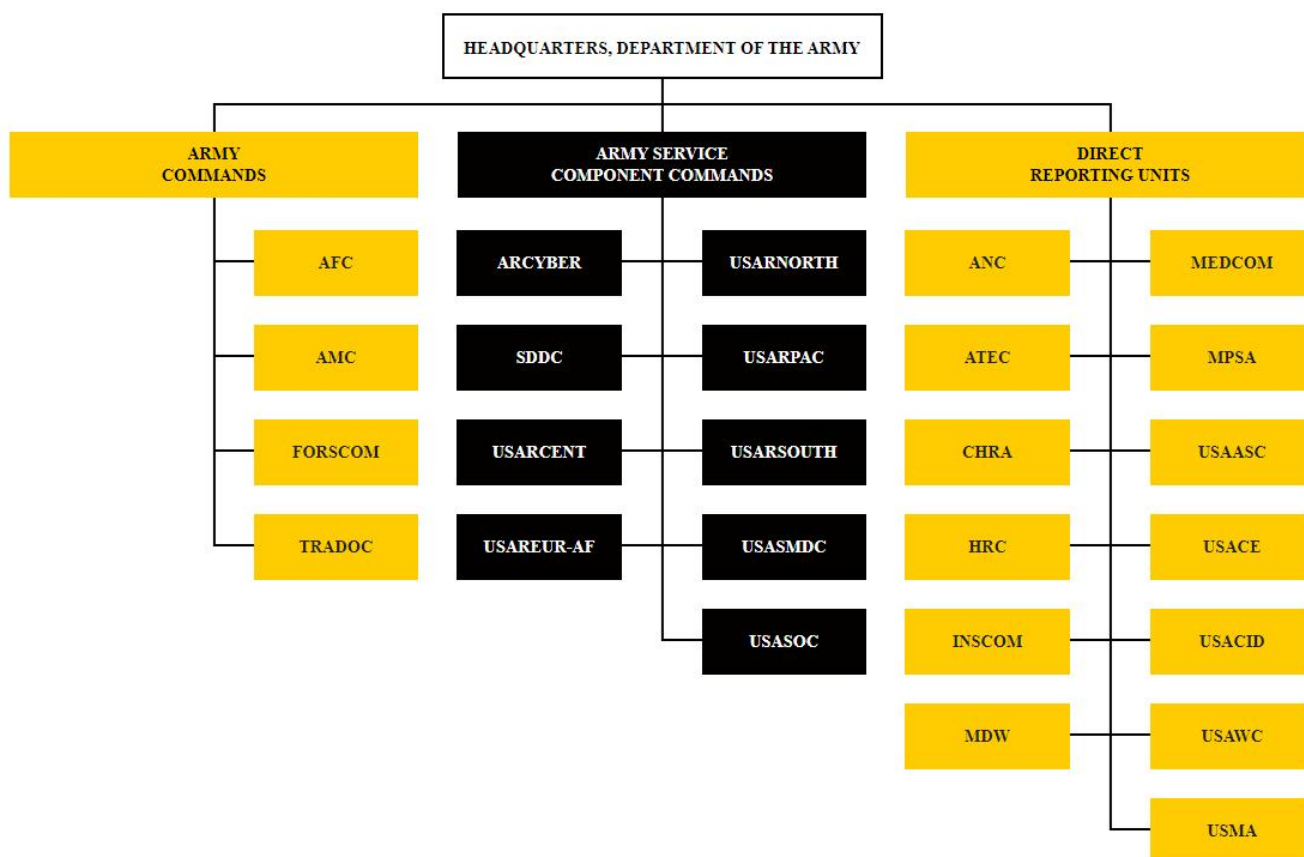
MISSION

Public affairs fulfills the Army's obligation to keep the American people and the Army informed, and helps to establish the conditions that lead to confidence in America's Army and its readiness to conduct operations in peacetime, conflict and war.

Джерело: Army Public Affairs. U.S. Army. URL:

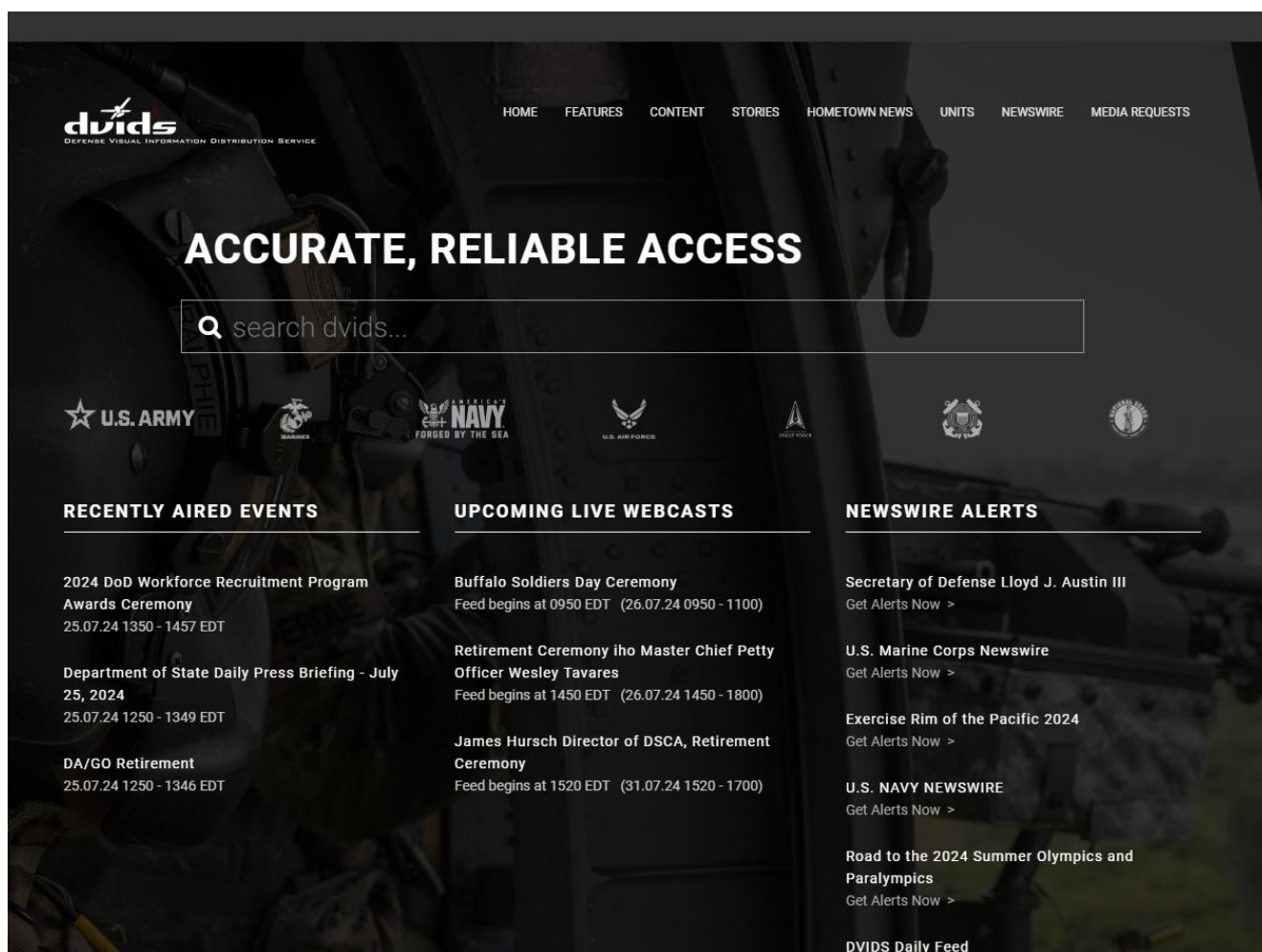
https://www.army.mil/publicaffairs/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR2oSLf2zXrzX0cNGFWl5pjlWafkivALfNgUPyO6BsD_vbTp55UZAAFwuas_aem_lwL170aNswaDgJ4hlvrUnQ (дата звернення: 25.07.2024).

Організаційна структура вищої командної ланки Сухопутних військ ЗС США



Джерело: <https://www.army.mil/organization/>

Інтерфейс медіаплатформи Служби поширення візуальної інформації МО США



Джерело: DVIDS – Defense Visual Information Distribution Service. URL: <https://www.dvidshub.net/> (дата звернення: 26.07.2024).

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник начальника Національної академії з
навчальної роботи

полковник

7.08 2024



Олександр КРАСЮК

АКТ

про впровадження матеріалів дисертаційного дослідження полковника
Мироновича А.В. за темою “Зв’язки з громадськістю у системі стратегічних
комунікацій збройних сил: досвід країн-членів НАТО (1991 – 2018 р.р.)”

Комісія у складі:

голови:

начальника кафедри воєнної історії факультету бойового
застосування військ полковника КУЦЬКОЇ О.М.

членів:

доцента кафедри воєнної історії факультету бойового
застосування військ підполковника ГУЛИМИ О.П.

викладача кафедри воєнної історії факультету бойового
застосування військ майора КМІН А.О.

професора кафедри воєнної історії факультету бойового
застосування військ працівника Збройних Сил України
ВОЗНЮК О.М.

у період з “29” липня 2024 року по “02” серпня 2024 року розглянула
матеріали дисертаційного дослідження полковника Мироновича А.В. за темою
“Зв’язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій збройних сил:
досвід країн-членів НАТО (1991 – 2018 р.р.)”.

Встановила:

1. Матеріали дисертаційного дослідження полковника Мироновича
А.В. за темою “Зв’язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій
збройних сил: досвід країн-членів НАТО (1991 – 2018 р.р.)” на підставі
протоколу кафедри воєнної історії факультету бойового застосування військ від
05.08.2024 № 25 внесені у методичні розробки навчальних дисциплін:

“Історія війн та воєнного мистецтва” (використані в освітньому з підготовки
здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальностей
253–Військове управління (за видами збройних сил), 254–Забезпечення військ
(сил), 255–Озброєння та військова техніка, 141–Електроенергетика,
електротехніка та електромеханіка, 034 – Культурологія (2022 року набору) у

темі № 2. Розвиток воєнного мистецтва у війнах і збройних конфліктах другої половини XX століття);

“Руйнування історичних міфів. Як перемогти та інформаційному фронті” (використанні в освітньому процесі з підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти з підготовки докторів філософії у галузі “Гуманітарні науки” за спеціальністю 032–Історія та археологія й відповідних нормативних документів у темі № 8. Заходи протидії в інформаційній війні).

В подальшому використовується як методичний матеріал для лекційних занять.

2. Дисертаційне дослідження “Зв’язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій збройних сил: досвід країн-членів НАТО (1991–2018 р.р.)” вважати реалізованим.

Голова комісії: полковник

Члени комісії: підполковник

майор

працівник ЗСУ

Олеся КУЦЬКА

Олександр ГУЛИМА

Анастасія КМІН

Оксана ВОЗНЮК

Продовження додатку Г 1

ЗАТВЕРДЖУЮ
Командир військової частини А1277
полковник 
"06" 08 2024 року
Мар'ян ШАЙНОГА


АКТ

про впровадження матеріалів дисертаційного дослідження
полковника Мироновича А.В. за темою:
“Зв’язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій збройних
сил: досвід країн-членів НАТО (1991 – 2018 р.р.)”

Комісія у складі:

голови:	майор	ЛЕЩУК Владислав Петрович
членів:	капітан	ЩУРУК Валерій Романович
	старший лейтенант	Трибушний Вадим Олегович
	старший лейтенант	Гуральський Сергій Степанович

засвідчує, що матеріали дисертаційного дослідження полковника
Мироновича А.В. за темою “Зв’язки з громадськістю у системі стратегічних
комунікацій збройних сил: досвід країн-членів НАТО (1991 – 2018 р.р.)” мають
практичне значення для реалізації окремих аспектів стратегічних комунікацій та
були використані в організації повсякденної діяльності військової частини.

Голова комісії:	майор 	ЛЕЩУК Владислав Петрович
	капітан 	ЩУРУК Валерій Романович
Члени комісії:	старший лейтенант 	Трибушний Вадим Олегович
	старший лейтенант 	Гуральський Сергій Степанович

А. Миронович, В. Петрухін, Н. Кузнєцова

СТАНДАРТИ НАТО



УДК 327.5(1-62НАТО)(035)
С 76

Рекомендовано до друку рішенням
Вченої ради Національної академії
сухопутних військ
(протокол від 21.02.2022 р. № 22)

Рецензенти:

В.А. Ожаревський, кандидат військових наук, начальник кафедри
тактики Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра
Сагайдачного;

І.В. Польцев, начальник кафедри тактико-спеціальних дисциплін
Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного

Укладачі:

Миронович А., Петрухін В., Кузнєцова Н.

С 76 **Стандарти НАТО. Випуск 1. Збірник** / А. Миронович, В. Петрухін,
Н. Кузнєцова. – Львів: НАСВ, 2022. – 213 с.

До збірника увійшли стандарти Північноатлантичного альянсу, які
регламентують використання формувань сухопутних військ в основних
видах бойових дій та миротворчих операціях, а також бойове і логістичне
забезпечення цих дій.

Збірник призначений для військовослужбовців Збройних Сил України.
Він, зокрема, може бути використаний як навчально-довідковий посібник
для курсантів вищих військових навчальних закладів.

УДК 327.5(1-62НАТО)(035)



УДК 327.5(1-62НАТО)(035)
С 76

Рекомендовано до друку рішенням
Вченої ради Національної академії
сухопутних військ
(протокол від 24.03.2023 р. № 8)

Рецензенти:

В.А. Озаревський, кандидат військових наук, завідувач кафедри військової підготовки Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного;
І.В. Потьмак, начальник кафедри тактико-спеціальних дисциплін Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного

Укладачі:

Миронович А., Петрухін В., Пінчук І.

С 76 Стандарти НАТО. Випуск 2. Збірник / А. Миронович, В. Петрухін, І. Пінчук. – Львів: НАСВ, 2023. – 217 с.

До збірника увійшли стандарти Північноатлантичного альянсу, які регламентують порядок ведення розвідки, контррозвідки та організації безпеки, а також використання розвідувальних формувань наземних військ в основних видах бойових дій.

Збірник призначений для військовослужбовців Збройних Сил України. Він, зокрема, може бути використаний як навчально-довідковий посібник для курсантів вищих військових навчальних закладів.

УДК 327.5(1-62НАТО)(035)

Миронович А. (Передмова, Стандарт АJP-2), **Петрухін В.** (Стандарт АJP-2.1, Стандарт АJP-2.7), **Пінчук І.** (Стандарт АТР-91).



УДК 327.5(1-62НАТО)(035)
С 76

Рецензенти:

В.І. Заболотнюк, кандидат історичних наук, начальник кафедри тактики Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного;

В.М. Дурач, начальник кафедри управління повсякденною діяльністю військ Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного

Укладачі:

Миронович А., Петрухін В., Дмитрисенко В.Г.

С 76 Стандарти НАТО. Випуск 3. Військове управління / А. Миронович, В. Петрухін, В. Дмитрисенко. – Львів: НАСВ, 2023. – 310 с.

До випуску увійшов стандарт Північноатлантичного альянсу, який регламентує військове управління в Альянсі, представлене як процес командування військовими формуваннями (організаціями) і власне управління цими структурами та контроль над ними, а також розкриває роль у цьому процесі командира (начальника) та військового штабу.

Збірник призначений для військовослужбовців Збройних Сил України. Він, зокрема, може бути використаний як навчально-довідковий посібник для курсантів вищих військових навчальних закладів.

УДК 327.5(1-62НАТО)(035)

Миронович А. (Передмова, Глава 1), **Петрухін В.** (Глави 2–3), **Дмитрисенко В.** (Глава 4, Додатки, Словник).