

**Кушнір Вікторія Олександрівна**

*кандидат наук з державного управління,  
докторант Національного університету оборони України  
імені Івана Черняхівського*

ORCID: 0000-0002-0805-4092

e-mail: mou-infopress@ukr.net

**Іжотова Ірина Володимирівна**

*начальник кафедри стратегічних комунікацій навчально-наукового центру  
стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони  
Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*

ORCID: 0000-0002-2614-7014

e-mail: perevod\_vu@ukr.net

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ  
МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ  
ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

Зазначено, що НАТО відповідально та деталізовано підходить до стратегічних комунікацій, акцентуючи увагу на важливій безпековій складовій. Зауважено, що стратегічні комунікації віднесені до однієї з пріоритетних сфер забезпечення безпеки у світі, тому надзвичайно важливо враховувати напрямки і акценти взаємодії з Альянсом для скоординованого співробітництва у вимірі стратегічних комунікацій. Вказано, що однією із важливих складових стратегічних комунікацій НАТО визначає внутрішні комунікації, а саме роботу з особовим складом та побудову внутрішніх взаємовідносин у організації.

**Ключові слова:** внутрішні комунікації; стратегічні комунікації; військове співробітництво; збройні сили; державні механізми; гібридні загрози.

**Постановка проблеми.** Ситуація із науковим супроводом процесу розбудови та удосконалення системи внутрішніх комунікацій Збройних сил України (далі – ЗС України) складається неоднозначно. Безпекові виклики змушують дослідників активно шукати рішення у цій сфері в інтересах національної безпеки і оборони, однак єдиного підходу немає, та системна робота щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій проводиться не на достатньому рівні, що лише посилює існуючі проблеми та виклики.

Метою написання статті є розгляд окремих результативних механізмів державного управління у сфері внутрішніх комунікацій Збройних сил України та надання пропозицій Міністерству оборони України (далі – МО України) та ЗС України з урахуванням особистого досвіду, набутого під час виконання завдань у районах бойових дій, який можна адаптувати до використання у секторі безпеки і оборони України, що, своєю чергою, сприятиме нівелюванню загроз у гібридній війні з країною-агресором.

У статті запропоновано напрямки удосконалення роботи державного механізму внутрішніх комунікацій в МО України та ЗС України на основі унікального досвіду, отриманого під час роботи у районі бойових дій в ході Антитерористичної операції (далі – АТО), Операції Об'єднаних сил (далі – ООС) та досвіду держав-членів Організації Північноатлантичного договору (далі – НАТО). Проаналізовано специфіку й ефективність найпоширеніших форм комунікацій у ЗС України та обґрунтовано шляхи удосконалення державного механізму внутрішніх комунікацій в МО України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні засади стратегічних комунікацій та внутрішніх комунікацій досліджуються у працях провідних вітчизняних вчених: Ю. Бакаєва, А. Баровської, С. Гуцала, І. Дороніна, Н. Драгомирецької, Д. Дубова, В. Князева, Л. Компанцевої, О. Кушнір, В. Ліпкана, Т. Попової, О. Сальнікової, В. Семененка, А. Івашенка, Є. Невальонного та інших.

Зазначимо, що фахівці, які працюють за напрямком внутрішніх комунікацій у секторі безпеки і оборони України, перебувають у постійному пошуку нових методів роботи та розробки сучасних державних механізмів внутрішніх комунікацій. Беззаперечним є той факт, що активно у цьому напрямку працюють і в МО України, і в ЗС України.

Українські науковці дедалі більшу увагу приділяють проблемам впровадження в країні системи стратегічних комунікацій, невід'ємною складовою яких є саме внутрішні комунікації. Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю створення ефективного механізму протидії інформаційній агресії з боку Російської Федерації.

У листопаді 2020 р. Міністр оборони України оголосив перехід управлінських процесів та принципів функціонування ЗС України на нові стандарти до кінця 2022 р., що є амбітною метою оборонної реформи. Окрім цього, він наголосив, що у ЗС України повинен бути запроваджений новий стиль воєнного лідерства, нова філософія відносин у військових колективах [1].

Базою джерел дослідження стали наукові праці за напрямком внутрішніх комунікацій, нормативно-правова база та власний досвід роботи у сфері стратегічних комунікацій та державного управління під час роботи у МО України. У межах дослідження висвітлено досвід реалізації внутрішніх комунікацій під час діяльності виїзних мобільних груп у районі проведення АТО та ООС.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на приділення уваги питанню організації внутрішніх комунікацій, ця робота потребує удосконалення, з огляду на зміни часу та гібридні загрози, які впливають на свідомість українського суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** Внутрішні комунікації – це процес обміну інформацією між штабами і підрозділами ЗС України. Такий обмін інформацією відбувається як між командами і штабами всіх рівнів (вертикальні комунікації),

так і між підрозділами (горизонтальні комунікації). Основна мета внутрішніх комунікацій – це встановлення ефективних і результативних відносин між особовим складом і командирами всіх рівнів. У межах внутрішніх комунікацій відбувається обмін інформацією як від командирів до особового складу, так і в зворотному напрямі. До того ж, комунікації мають працювати у всіх напрямках – знизу вгору, згори донизу і по горизонталі [2].

Відповідно до документів НАТО, метою внутрішніх комунікацій є узгодженість масштабних цілей, планів та стратегій, визначених керівництвом і персоналом в органах військового управління. Метою ефективних внутрішніх комунікацій є забезпечення того, що персонал на всіх рівнях перебуває в полі зору керівництва, і розуміння зв'язку між загальними цілями та повсякденною діяльністю. За таких умов персонал бере активну участь у досягненні цілей організації. Інвестування в ефективні внутрішні комунікації важливо; поінформований, залучений та проконсультований персонал працює задля досягнення цілей організації та може представляти організацію [3].

До внутрішньої комунікації належить і спілкування зі співробітниками та колегами та керівництвом організації. Регулярна підтримка діалогу допомагає знаходити прихований потенціал і, як наслідок, підвищувати ефективність, у відвертому комунікуванні можливо роз'яснити незрозумілі питання, запобігти конфліктній ситуації або вберегти співробітника від прийняття невірного рішення. Внутрішня комунікація є важливою частиною оригінального стилю відомства. Розвиваючи корпоративну єдність, вона мотивує виникнення почуття гордості за приналежність до лав відомства. Доцільно зауважити, що визначення сучасного рівня впровадження у процес внутрішніх комунікацій військово-патріотичної складової свідчить про недостатню увагу, що приділяється формуванню у військовослужбовців патріотичних якостей. Насамперед це стосується практичної складової – прямого діалогу, спілкування з бійцями авторитетних лідерів, які здатні донести значущу інформацію, роз'яснити питання, які хвилюють особовий склад та переконати у певних речах.

Прикладом ефективної організації системи внутрішніх комунікацій є пілотний проект ЗС України, який було реалізовано у районі проведення АТО у березні 2015 р., відповідно до наказу начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних сил України, і який стосувався організації дієвих внутрішніх комунікацій командирів із особовим складом щодо підтримки морально-психологічного стану підрозділів та інформування про виявлені проблеми. Так відбулося створення високомобільних груп внутрішніх комунікацій (далі – групи), що на системній основі перебували у районі проведення АТО та врегульовували проблемні питання служби. Задля втілення проекту груп було залучено матеріально-технічну допомогу від партнерів зі Сполучених Штатів Америки (далі – США), громадської організації “Spirit of America”, а також українську громадську організацію “Ініціатива Є+” [4].

Виконання завдань зазначеними групами допомогло створити дієву систему внутрішніх комунікацій командирів із особовим складом, підтримувати та відновлювати морально-психологічний стан підрозділів, психологічну готовність, виконувати бойові завдання. Дуже важливим елементом стала організація постійного зворотного зв'язку з військами та оперативне отримання достовірної інформації керівництвом з метою виявлення і швидкого вирішення проблемних питань, які негативно впливають на морально-психологічний стан особового складу. Мета і ціль проекту – почути людей, підтримати їх, навчити як діяти у складних ситуаціях, дати компетентні відповіді на запитання, які їх цікавлять [5].

Виконуючи обов'язки в районі проведення бойових дій, військовослужбовці фактично відрізані від більшості джерел інформації, а часом мають певні труднощі навіть із отриманням та роз'ясненням щодо питань та нововведень стосовно службово-бойової діяльності, як-то: оформлення документів на певні виплати, інформація про глобальні питання та політичні рішення. Усе це потребує створення активних і якісних внутрішніх комунікацій від солдата до командира та від командира до солдата.

Для налагодження ефективної управлінської системи внутрішніх комунікацій потрібно забезпечення постійного, безперервного функціонування всієї системи діалогу загалом, узгодженості та взаємозв'язку всіх її компонентів, напрямів і організаційних ланок, постійний вплив на формування у військовослужбовців якостей, необхідних для захисту своєї Батьківщини. Це можливо досягти лише організаторською роботою всіх суб'єктів управління, високим рівнем координації їх зусиль, формуванням у керівників та організаторів військово-патріотичного виховання уміння вести справу організовано та відповідально.

Отже, групи досліджували питання морально-психологічного забезпечення і соціально-правового захисту. До їх складу належали представники релігійних (громадських) організацій, а також діячі культури і мистецтв для надання допомоги командирам військових частин (підрозділів) у налагодженні комунікаційного процесу, проведенні заходів щодо оперативної психологічної підтримки особового складу.

Метою діяльності груп було налагодження внутрішніх комунікацій у підрозділах ЗС України як складової ефективної управлінської діяльності та лідерства командирів усіх рівнів для досягнення належного рівня мотивації й лояльності особового складу, що сприяє виконанню завдань за призначенням.

Діяльність груп регламентується вимогами Інструкції щодо організації діяльності високомобільних груп внутрішніх комунікацій у ЗС України, затвердженої наказом Генерального штабу ЗС України № 345 від 22.10.2018 р. (далі – Інструкція), та спрямована на вирішення таких завдань:

– надання допомоги у створенні ефективної системи внутрішніх комунікацій у військових частинах (підрозділах). Навчання командирів

(начальників) методикам і технологіям внутрішньо-комунікаційної роботи з особовим складом;

– регулярний збір, оперативний та професійний аналіз, систематизація та узагальнення інформації про морально-психологічний стан особового складу військових частин (підрозділів), рівень авторитету і лідерства командирів (начальників) та формування пропозицій щодо його покращення (відновлення, підтримання) до рівня, який сприяє виконанню завдань за призначенням;

– впровадження комплексу високоефективних комунікаційних методик і технологій формування (відновлення) та підтримання морально-психологічного стану особового складу ЗС України на рівні, необхідному для виконання завдань за призначенням;

– сприяння формуванню національно-патріотичних переконань військовослужбовців на прикладах боротьби українського народу за самовизначення і творення власної держави, ідеях свободи, соборності та державності;

– поширення бойового досвіду, прикладів мужності, героїзму, взаємодопомоги, товариських взаємовідносин, традицій бойового братерства;

– вивчення, узагальнення та поширення національного і закордонного досвіду соціально-правового, інформаційного, психологічного і культурологічного супроводження (забезпечення) підготовки та застосування військ (сил), впровадження в діяльність командирів (начальників) новітніх методик інформаційного і соціально-психологічного впливу на особовий склад;

– налагодження ефективного процесу контролю за впровадженням методик внутрішніх комунікацій у військових частинах (підрозділах);

– організація зворотного зв'язку командирів (начальників) із керівництвом Генерального штабу ЗС України і надання їм допомоги в оперативному вирішенні проблемних питань, які негативно впливають на морально-психологічний стан особового складу військових частин (підрозділів) ЗС України [6].

Інструкцією визначено такі групи:

– група “ОМЕГА” – високомобільна група внутрішніх комунікацій, яка здійснює адміністративно-координаційні процеси в діяльності всіх груп, планування і контроль їх діяльності, збір та аналіз оперативної інформації про результати роботи, підготовку аналітичних матеріалів, пропозицій керівництву Генерального штабу ЗС України щодо вирішення виявлених проблемних питань і вдосконалення роботи груп;

– група “АЛЬФА” – високомобільна група внутрішніх комунікацій ідеологічної і моральної підтримки особового складу військових частин (підрозділів);

– група “ЧАРЛІ” – високомобільна група внутрішніх комунікацій оперативної психологічної допомоги (підтримки) особовому складу. Група формується з військовослужбовців (працівників ЗС України), які мають базову психологічну освіту та досвід роботи військовим психологом;

– група “ДЕЛЬТА” – високомобільна група внутрішніх комунікацій соціально-правової роботи. Група формується з представників юридичної, фінансової служб та управлінь (відділів) персоналу органів військового управління ЗС України під загальним керівництвом представника Головного управління морально-психологічного забезпечення ЗС України для роботи в підпорядкованих військових частинах;

– група “БРАВО” – високомобільна група внутрішніх комунікацій, забезпечення культурологічних потреб військовослужбовців. Група формується з військовослужбовців або працівників ЗС України, цивільних діячів культури та мистецтв, які мають досвід та навички організації і здійснення культурологічного забезпечення [7].

Для виконання визначених завдань групами використовуються методики, анкети та тести, затверджені наказами Генерального штабу ЗС України. Також може використовуватись інструментарій, розроблений структурними підрозділами Генерального штабу ЗС України та науково-дослідними установами ЗС України для його апробації.

До складу групи належали:

– адміністратор – офіцер, відповідальний за адміністрування і забезпечення діяльності групи: організацію збору, аналізу та узагальнення інформації щодо морально-психологічного стану військовослужбовців та визначення рівня авторитету та лідерства командирів (начальників) у конкретній військовій частині; організацію та проведення тематичних тренінгів, надання методичної допомоги, здійснення колективного обговорення результатів роботи і підготовку звіту за визначеною формою;

– ідеолог-військовослужбовець (працівник ЗС України), відповідальний за проведення заходів інформаційної та роз’яснювальної робіт. Здійснює інтерпретацію і пояснення суспільно-політичної ситуації в країні та за її межами, рішень військово-політичного керівництва держави з питань оборони і безпеки, заходів щодо соціального та правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей, надає методичну допомогу у впровадженні національних військових традицій, організації та проведенні національно-патріотичної підготовки особового складу;

– психолог – військовослужбовець або працівник ЗС України, відповідальний за оцінювання морально-психологічного стану особового складу військової частини (підрозділу), надання психологічної допомоги військовослужбовцям, проведення занять за цільовою тематикою (подолання наслідків бойового стресу, запобігання розвитку посттравматичного стресового розладу, адаптаційних розладів, бойових психічних травм), забезпечення довідковими матеріалами і літературою, формування пропозицій або рекомендацій командуванню щодо організації психологічної роботи з особовим складом;

– капелан – представник релігійної організації, відповідальний за проведення заходів релігійно-освітньої роботи та задоволення релігійних потреб

військовослужбовців, оцінювання діяльності штатного військового капелана військової частини та представників інших релігійних конфесій, які здійснюють свою діяльність на волонтерських засадах, надання допомоги в організації і проведенні заходів душпастирської опіки в інтересах зміцнення морально-психологічного стану особового складу військової частини (підрозділу).

Налагодження ефективних внутрішніх комунікацій у ЗС України передбачає навчання командирів військових частин методикам і технологіям ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації з особовим складом. Головна мета діяльності – організувати максимально ефективний зв'язок вищого керівництва ЗС України з особовим складом для оперативного вирішення можливих проблемних питань. Це завдання має величезний спектр складових: від психологічної роботи з військовими до консультацій у тих сферах, які для військовослужбовця є нагальними, значущими. Солдат має відчувати, що його проблемами цікавляться, що він не просто “бойова одиниця”.

Важливо забезпечити безпосередню роботу з військовими, дізнатися про проблеми солдата, зробити все, щоб йому допомогти. Фактично, військовий має, окрім патріотичної мотивації, усвідомлювати, що стає справжнім професіоналом у військовій справі. Усвідомлення цього має насичувати життя ще одним сенсом – гордістю за приналежність до складу ЗС України.

Відповідно до вимог Інструкції, основний обсяг завдань із організації діяльності груп покладено на Центр морально-психологічного забезпечення ЗС України, який у межах проєкту безпосередньо повинен здійснювати:

- відбір кандидатів із числа військовослужбовців і працівників ЗС України органів військового управління, військових частин (підрозділів), установ і організацій ЗС України для роботи в групах;
- організацію підготовки (тренінгів) відібраних кандидатів для роботи у військових частинах (підрозділах);
- комплектування груп особовим складом, який успішно пройшов підготовку за відповідним функціональним призначенням;
- розробку цільових програм діяльності груп із визначенням конкретних цілей, завдань і тематики для роботи у військах (силах) та створення ефективних механізмів контролю за їх виконанням;
- проєктування відповідних цільових заходів на основі результатів аналізу інформації щодо морально-психологічного стану особового складу військових частин (підрозділів) із урахуванням змін суспільно-політичної обстановки;
- аналітичну обробку отриманої від особового складу військових частин (підрозділів) інформації та підготовку керівництву Генерального штабу ЗС України, керівникам органів військового управління та командирам військових частин пропозицій щодо оперативного вирішення виявлених проблемних питань під час виконання завдань за призначенням;
- організацію взаємодії з питань налагодження ефективних внутрішніх комунікацій та діяльності груп з органами зв'язків із громадськістю (прес-

службами військових частин) та структурами цивільно-військового співробітництва;

– узагальнення, систематизацію та формування інформаційно-довідкових, аналітичних матеріалів і надання керівництву Генерального штабу ЗС України пропозицій щодо покращення внутрішньо-комунікаційного процесу, формування (відновлення) і підтримання морально-психологічного стану особового складу ЗС України на рівні, необхідному для виконання завдань за призначенням.

З метою укомплектування груп персоналом, підготовки військовослужбовців до роботи, у їх складі з часу започаткування проекту було проведено п'ять тренінгів.

Згідно з Інструкцією, для виконання визначених завдань групами використовуються методики, анкети (опитувальники) та тести, затверджені наказами Генерального штабу ЗС України. Також може використовуватись інструментарій, розроблений структурними підрозділами Генерального штабу ЗС України та науково-дослідними установами ЗС України для його апробації.

Досвід, отриманий унаслідок роботи груп, є основою військової навчально-методичної публікації “Внутрішні комунікації військового лідера. Порадник для офіцерів та сержантів” (далі – Порадник), яка присвячена роз'ясненню сутності внутрішніх комунікацій командирів (начальників) із особовим складом, а також основним способам їх налагодження. У Пораднику були сформульовані принципи внутрішніх комунікацій військового лідера:

– повага до іншої думки; забезпечення та заохочення свободи висловлення власної думки;

– правдивість і щирість; відкрите доведення перевіреної та правдивої інформації. Уникнення розповсюдження чуток;

– жодних привілеїв; відсутність привілеїв для окремих груп особового складу, їх рівноправність та можливість, у відведений для цього час, вільного спілкування з командиром (начальником) з дотриманням вимог субординації та взаємоповаги;

– часовий пріоритет; своєчасність та лаконічність доведення інформації. Найгірше, коли військовослужбовці дізнаються про погані новини не від свого командира, а з повідомлень противника чи преси;

– точність і простота; усі матеріали, призначені для внутрішніх комунікацій, повинні бути конкретними та доведені зрозумілою мовою;

– спостереження; спостереження за поведінкою особового складу під час спілкування, для виявлення проблем всередині підрозділу (бойової команди, групи, розрахунку, екіпажу) та їх вирішення;

– регулярність; внутрішні комунікації ефективні при безперервному функціонуванні;

– змістовність та цікавість; внутрішні комунікації повинні розкривати сутність і зміст того, що відбувається, та відповідати інформаційним потребам особового складу [8].



Головне правило внутрішніх комунікацій військового лідера – це встановлення довірливих і лояльних відносин із підлеглими (послідовниками, побратимами).

Комунікації з особовим складом повинні працювати у всіх напрямках – вертикально – знизу вгору, згори вниз і за горизонталлю. Але основним результатом цього процесу має бути наявність зворотного зв'язку і поінформованість людей [9].

Для системної організації внутрішніх комунікацій необхідно після кожного завдання та з певною періодичністю організувати неформальний аналіз проведених дій. У цьому заході повинен брати участь командир особисто, оскільки під час такого неформального спілкування може бути з'ясована нова важлива інформація про події, що відбулися, і вона допоможе удосконалити процес несення служби у майбутньому.

Військові науковці визнають, що інформаційна потреба людини не менш значуща за потреби за пірамідою Маслоу. Інформаційний голод здатен паралізувати волю людини, перетворити її на безвольного спостерігача подій, що відбуваються навколо. Ще гіршою є ситуація, коли вакуум достовірної, вивіреної інформації заповнюється чутками, плітками або ворожою дезінформацією, маніпулятивними та неправдивими повідомленнями. Це є особливо неприйнятним, коли йдеться про військовослужбовця, тим більше, якщо він виконує завдання зі зброєю в руках. Комунікація конкретної інформації може допомогти досягнути необхідних результатів, проте це може відбутися завдяки спільній меті компанії, місії та іншим компонентам культури. Тому потрібно утримувати баланс у внутрішніх комунікаціях між повсякденними питаннями і довгостроковими цілями.

Існує також потреба в мотивуванні особового складу. З необхідністю модернізації системи мотивування особового складу стикнулися свого часу і в Збройних силах США. Основою стали інтерв'ю генерала Дж. Маршалла, які він надавав після проведення бойових дій за часів Другої світової війни, та “Розбір виконання завдання” методом зворотного комунікаційного зв'язку з підлеглими, який застосовувався до 1970 р. для розбору тактичних навчань. Під час створення професійної армії США на основі досвіду і методики генерала Дж. Маршалла сформували методику, яка отримала назву “Аналіз проведених дій” (After Action Review (AAR)). Вона зарекомендувала себе настільки ефективно, що була широко застосована не тільки в арміях держав-членів НАТО, а й навіть у цивільному секторі: бізнесових та фінансових колах, у всіх провідних корпораціях світу. Це перший і головний стандарт армій країн НАТО. Аналіз проведених дій (далі – аналіз) – це універсальний комунікаційний спосіб професійного обговорення результатів виконання певного завдання або завдань за певний період часу (день, тиждень, місяць). Аналіз є найефективнішим, якщо проводиться у неформальній обстановці. Сутність аналізу полягає у тому, що слово для розбору дій надається всім учасникам обговорення почергово, а

військовий лідер є не “суддею на процесі”, а лише посередником (режисером, модератором) обговорення. Це дає змогу всім учасникам заходу самостійно проаналізувати проведені дії в доброзичливій комунікаційній атмосфері [10].

Виконання завдань групами дало поштовх до створення дієвої системи внутрішніх комунікацій командирів із особовим складом, допомогло підтримувати та відновлювати морально-психологічний стан підрозділів, психологічну готовність до виконання бойових завдань. Вони визначили основні практичні дії, яким необхідно приділити увагу, зокрема боротися за сприйняття своїх дій як легітимних, діяти активно, на випередження і швидко, розуміти оперативне середовище, підтримувати дії інструментами внутрішніх комунікацій, синхронізації діяльності зі стратегічних комунікацій для досягнення синергії цих зусиль, постійно проводити уточнення і аналіз оперативного середовища, важливих аудиторій для правильності та ефективності внутрішніх комунікацій [11].

Дотримання балансу у внутрішніх комунікаціях між повсякденними питаннями і довгостроковими цілями є також важливим аспектом організації внутрішніх комунікацій. Якщо однією з цілей внутрішніх комунікацій є стимулювання працівників навчатися один в одного, то ключовим стає спілкування між підрозділами. У світовій практиці присутній прийом регулярного проведення сесій між підрозділами, які полягають у постановці питань та наданні відповідей задля обміну думками.

Одним із позитивних прикладів вдалої організації внутрішніх комунікацій у період ведення АТО та ООС стала робота відомчих військових журналістів Центральної телерадіостудії МО України, Першого військового радіо “Армія FM” та інформаційного агентства МО України “АрміяINFORM”. Особливу увагу під час їх роботи було приділено загальному стану проведення інформаційних заходів у районі ООС, виїзним ефірам із пунктів дислокації військ, організації діалогу військового керівництва з військовослужбовцями, які несуть службу на лінії зіткнення, під час проведення прямих ефірів, військовим радіомарафонам та розважальним програмам для військовослужбовців ЗС України та військових ветеранів. Зокрема, про це йшлося у програмах: “Ветерано-бізнес”, “Привіт в АТО”, “Будемо жити”, “Зброя: UA”, “Ранкова кава”, “Поліграф”, “Провійсько”, “Спецоперації” “Після фронту”, “Слово капелану”, “Герої сучасності”, “Правовий інструктаж”, “Солдатські записки”, “АТО – перший український фронт”, “Фронтowa кава” тощо. Військове радіо “Армія FM” раз на місяць проводило виїзні ефіри в районі проведення ООС. Тематика виїзних ефірів містила як військову, так і цивільну складові. Метою військової складової було знайомство слухачів із конкретною бригадою, яка виконувала завдання в районі проведення ООС. “Один день з бригадою”, на які запрошувалися найяскравіші представники підрозділу. При підготовці до ефіру на кожен бригаду готувалося своєрідне “досьє”, в якому були зібрані найяскравіші факти про підрозділ. Також на ефір запрошувалися представники

місцевої влади, волонтери, місцеві жителі, рідні та близькі військовослужбовців. Такі заходи стимулювали та мотивували особовий склад, допомагали їм вірити у власні сили, підтримку громадськості та значущість власної місії у долі країни.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Безпекові виклики змушують дослідників активно шукати рішення у цій сфері в інтересах національної безпеки і оборони, однак єдиного підходу та системної роботи щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій, на жаль, немає, що лише посилює застарілі проблеми та виклики. Зважаючи на це, необхідно зробити висновок, що системі внутрішніх комунікацій МО та ЗС та загалом у секторі безпеки і оборони України потрібна ґрунтовна реформа на основі досвіду, набутого під час виконання завдань у районах проведення АТО та ООС. Зазначена реформа має бути побудована на основі досвіду держав-членів НАТО, з урахуванням нових найкращих практик українських науковців, які можливо адаптувати до специфіки військової служби, а також на основі власного унікального досвіду, здобутого у період виконання бойових завдань за призначенням. А саме сформувані візію та стратегію удосконалення та розвитку внутрішніх комунікацій, створити ефективні канали для отримання ідей та зворотного зв'язку із військовослужбовцями, забезпечити прозорість системи внутрішніх комунікацій на основі довіри та відкритого діалогу. Заходи реформи мають відбуватися при залученні громадськості, підрозділів ЗС України, які забезпечують зовнішню комунікацію та відповідають за формування позитивного іміджу ЗС України. У межах реформування використовувати методики, які сформовані на основі досвіду роботи в районі ведення бойових дій – “Методики ситуаційного лідерства”, “Методики вдосконалення авторитету командирів серед особового складу”.

Приділяти увагу розважальній складовій внутрішніх комунікацій, беручи до уваги позитивний досвід держав-членів НАТО у зазначеному напрямку.

Пропозиції можуть увійти до контексту ґрунтовної реформи системи внутрішніх комунікацій, що має проводитись Головним управлінням морально-психологічного забезпечення ЗС України, яке є основним суб'єктом у сфері внутрішніх комунікацій ЗС України. Дослідження може стати в нагоді для налагодження дієвої системи внутрішніх комунікацій у великих вітчизняних підприємствах, закладах освіти та установах сектору безпеки і оборони України.

#### Список використаної літератури

1. Управлінські процеси та засади функціонування ЗС України до кінця 2022 року будуть переведені на нову доктринальну базу. 2020. 30 жовт. URL : <https://www.mil.gov.ua/news/2020/10/30/funkczionuvannya-zsu-do-kinczya-2022-roku-budut-perevedeni-na-novu-doktrinalnu-bazu-andrij-taran> (дата звернення 04.02.2021).

2. 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. № 1(68). С. 6—12.

3. Allied Command Operations and Allied Command Transformation Public Affairs Handbook. 2020. May. 281 p.

4. Високомобільні групи внутрішніх комунікацій створюють дієву систему комунікацій командирів з особовим складом, підтримують морально-психологічний стан підрозділів та інформують про виявлені проблеми начальника Генерального штабу – керівник проекту. 2016. 15 берез. URL : <https://uacrisis.org/uk/41189-high-mobility> (дата звернення: 04.02.2021).

5. Почути, підтримати, допомогти – основне завдання високомобільних груп внутрішніх комунікацій. 2019. 29 листоп. URL : <https://armyinform.com.ua/2019/11/pochuty-pidtrymaty-dopomogty-osnovne-zavdannya-vysokomobilnyh-grup-vnutrishnih-komunikacij/> (дата звернення: 04.02.2021).

6. Інструкція з організації діяльності високомобільних груп внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України : Наказ Генерального штабу Збройних Сил України № 345 від 22.10.2018 р. Київ, 2018.

7. Там само.

8. Внутрішні комунікації військового лідера: Порадник для офіцерів та сержантів. URL : <https://dovidnykmpz.info/ipz/vnutrishni-komunikatsii-viys-kovo-ho-lidera-poradnyk-dlia-ofitseriv-ta-serzhantiv/> (дата звернення: 04.02.2021).

9. Там само.

10. Там само.

11. Семененко В. М. Організація внутрішніх комунікацій в Об'єднаних силах // Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах : зб. тез доп. наук.-практ. конф. (31 жовтня 2019 р., м. Київ). Київ, 2019. С. 22.

Статтю подано: 17.02.2021

Статтю схвалено: 26.03.2021

**Kushnir Viktoriia Oleksandrivna**

*Candidate of Public Administration, doctoral student of department of strategic communications of the educational and research center of strategic communications in the sphere of security and defense of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi*

ORCID: 0000-0002-0805-4092

e-mail: mou-infopress@ukr.net

**Izhutova Iryna Volodymyrivna**

*Chief of Training Section of the educational and research center of strategic communications in the sphere of security and defense of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi*

ORCID: 0000-0002-2614-7014

e-mail: perevod\_vu@ukr.net

**FEATURES OF PROCESS OF DEVELOPMENT AND FUNCTIONING  
OF MECHANISMS OF STATE PUBLICATION IN INTERNAL  
COMMUNICATIONS OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE**

**Problem setting.** NATO focuses on strategic communications considering its security component. Strategic communications are one of the top priorities in the world security, thus

it is highly important to consider NATO cooperation aspects for coordinated cooperation in strategic communications. One of the most important components of the NATO strategic communications is internal communications, especially work with personnel and internal interrelations.

The paper is aimed at considering particular effective mechanisms of public administration in internal communications of the Armed Forces of Ukraine (AFU) and providing proposals to the Ministry of Defence of Ukraine and AFU considering personal experience gained in the east of Ukraine. This experience could be implemented in security and defence sector of Ukraine to neutralize threats in hybrid warfare.

**Recent research and publications analysis.** The theory and methods of strategic communications and internal communications are studied in papers of Yu. Bakaeyev, A. Barovska, S. Hutsal, I. Doronin, N. Drahomyretska, D. Dubov, V. Kniazev, L. Kompantseva, O. Kushnir, V. Lipkan, T. Popova, O. Salnikova, V. Semenenko, A. Ivaschenko, Ye. Nevalnyi etc. The Ukrainian scientists pay more attention to problems of strategic communications implementation.

In November 2020, the Minister of Defence of Ukraine declared the transfer of administrative processes and principles of the AFU to new standards till the end of 2022. Moreover, he underscored that a new style of military leadership, new philosophy of relations within the AFU.

**Highlighting previously unsettled parts of the general problem.** Despite the permanent focus on the internal communications issue, it should be improved in view of current information environment and hybrid threats affecting the Ukrainian society conscience.

**Paper main body.** Internal communications mean the process of information exchange among staffs and units; commanders and staffs (vertically) and among units (horizontally) based on effective relations among subordinates and commanders.

According to the NATO standards, the internal communications are aimed at aligning the large-scale tasks, plans, and strategies defined by the commanders and personnel. The internal communications contribute to the organization (ministry) image.

The example of the effective internal communications system is the project implemented in the anti-terror operation (ATO) region in the east of Ukraine in March 2015. It consisted of formation of high mobile groups of internal communications which worked in ATO region and resolved service related problems. This project was aimed at hearing people, supporting them, teaching them to act in difficult situations, providing appropriate answers to their questions.

Groups dealt with moral and psychological, social and legal support issues. They consisted of representatives of clergy, public organizations, and artists to support commanders in establishing the personnel communication and appropriate psychological support. Their activities were focused on establishment of internal communications as a component of the effective administrative activity and leadership in order to achieve personnel motivation and loyalty. Generally, there were five groups responsible for administration issues of all groups involved, for moral support, for psychological support, for social and legal support, for cultural support.

Groups used methods, questionnaires, and tests approved by instruction of the AFU General Staff and scientific research institutions.

**Conclusions of the research and prospects for further studies.** The current challenges force the scientists to search solutions in the interests of national security and defence,

meanwhile, there is no comprehensive approach to the improvement of the internal communications system. The current system of internal communications should be thoroughly revised based on the experience gained in the east of Ukraine and NATO nations.

**Key words:** internal communications; strategic communications; military cooperation; the armed forces; state mechanisms.

### References

1. *Upravlinski protsesy ta zasady funktsionuvannia ZS Ukrainy do kintsia 2022 roku budut perevedeni na novu doktrynalnu bazu.* (2020). URL : <https://www.mil.gov.ua/news/2020/10/30/funkczionuvannya-zsu-do-kinczya-2022-roku-budut-perevedeni-na-novu-doktrinalnu-bazu-andrij-taran/> [in Ukrainian].

2. Semenenko, V. M., Ivashchenko, A. M., Shydliukh, V. V. (2020). Orhanizatsiia vnutrishnikh komunikatsii u shtabakh i pidrozdilakh Zbroinykh Syl Ukrainy pid chas vykonannia zavdan v raioni operatsii Obiednanykh syl. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen NUOU imeni Ivana Cherniakhovskoho.* № 1(68), pp. 6-12 [in Ukrainian].

3. *Allied Command Operations and Allied Command Transformation Public Affairs Handbook.* (2020). May. 281 p.

4. *Vysokomobilni hrupy vnutrishnikh komunikatsii stvoriuiut diievu systemu komunikatsii komandyriv z osobovym skladom, pidtrymuiut moralno-psykholohichnyi stan pidrozdiliv ta informuiut pro vyjavleni problemy nachalnyka Heneralnoho shtabu – kerivnyk projektu.* (2016). URL : <https://uacrisis.org/uk/41189-high-mobility> [in Ukrainian].

5. *Pochuty, pidtrymaty, dopomohty – osnovne zavdannia vysokomobilnykh hrup vnutrishnikh komunikatsii.* (2019). URL : <https://armyinform.com.ua/2019/11/pochuty-pidtrymaty-dopomogty-osnovne-zavdannya-vysokomobilnyh-grup-vnutrishnih-komunikacij> [in Ukrainian].

6. Instruktisiia z orhanizatsii diialnosti vysokomobilnykh hrup vnutrishnikh komunikatsii u Zbroinykh Sylakh Ukrainy. № 345. (2018). [in Ukrainian].

7. Ibid.

8. *Vnutrishni komunikatsii viiskovoho lidera.* (2020). URL : <https://dovidnykmpz.info/ipz/vnutrishni-komunikatsii-viys-kovoho-lidera-poradnyk-dlia-ofitseriv-ta-serzhantiv> [in Ukrainian].

9. Ibid.

10. Ibid.

11. Semenenko, V. M. (2019). *Orhanizatsiia vnutrishnikh komunikatsii v Obiednanykh sylakh*, Filozofsko-sotsiolohichni ta psykholoho-pedahohichni problemy pidhotovky osobystosti do vykonannia zavdan v osoblyvykh umovakh, Abstract of Papers Scientific and Practical Conference. Kyiv. pp. 22 [in Ukrainian].

*Paper submitted: 17.02.2021*

*Paper accepted: 26.03.2021*

**Цитування:** Кушнір В. О., Іжутова І. В. Особливості процесу створення та функціонування механізмів державного управління у сфері внутрішніх комунікацій Збройних сил України // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1(66) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського,

доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2021. С. 81—95. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233452>).

**Citation:** Kushnir, V. O., Izhutova, I. V. (2021). Features of process of development and functioning of mechanisms of state publication in internal communications of the armed forces of Ukraine. *Efficiency of Public Administration*, Issue 1(66), pp. 81-95. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233452>).