

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

**СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ  
ДЛЯ ФАХІВЦІВ СЕКТОРУ  
БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ**

*Практичний poradник*

Київ – 2019

УДК 316.472.4:355.45(075)

С 83

**Рецензенти:**

**С. В. Корсунський** – Надзвичайний і Повноважний Посол,  
директор Дипломатичної академії України імені Геннадія Удовенка,  
доктор фізико-математичних наук;

**С. І. Даниленко** – завідувач кафедри міжнародних медіакомунікацій  
та комунікативних технологій Інституту міжнародних відносин  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,  
доктор політичних наук, доцент

**Авторський колектив:**

Л. Ф. Компанцева, О. В. Акульшин, М. О. Гай, Д. В. Дубов, О. Г. Заруба,  
Ю. Д. Карін, О. В. Копитько, Ю. А. Лапутіна, М. К. Мачикова,  
А. В. Мільо, В. Б. Патола, О. В. Покальчук, Н. В. Слухай, О. С. Снитко,  
О. І. Сулова, Д. Б. Тимчук, Л. В. Юдко

*Рекомендовано до друку редакційно-видавничою радою  
Національної академії СБ України  
(протокол № 3 від 13 вересня 2018 р.)*

**Стратегічні комунікації для фахівців сектору безпеки  
С 83 і оборони : практичний poradник / [Л. Ф. Компанцева,  
О. В. Акульшин, М. О. Гай та ін. ; за заг. ред. Л. Ф. Компанце-  
вої]. – Київ : Нац. акад. СБУ, 2019. – 212 с.**

У практичному poradнику підсумовуються певні результати потоків підвищення кваліфікації зі стратегічних комунікацій для фахівців СБ України (2016–2018 рр.), що були започатковані в Національній академії Служби безпеки України на виконання Плану заходів з реалізації Дорожньої карти Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО (затверджений Секретарем РНБО України від 5 листопада 2015 року).

Видання містить практичні рекомендації викладачів курсів-представників різних безпекових інституцій України, фахівців провідних наукових і освітніх закладів, військових журналістів, практичних психологів, волонтерів щодо дієвого втілення стратегічних комунікацій – скоординованого використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних і психологічних заходів. Зокрема, розглядаються питання ефективної комунікації з різними цільовими аудиторіями, формування інституційного іміджу безпекових інституцій, технологій протидії гібридним впливам Росії в інформаційному просторі тощо.

Цим poradником можуть користуватися представники сектору безпеки і оборони, державні службовці, здобувачі вищої освіти та наукових ступенів, а також усі фахівці, що працюють у сфері інформації та комунікації.

**УДК 316.472.4:355.45(075)**

© Національна академія  
Служби безпеки України, 2019  
© Л. Ф. Компанцева, О. В. Акульшин,  
М. О. Гай та ін., 2019

# З М І С Т

<b>СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ</b> .....	8
<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	9
<b>КОМУНІКАЦІЯ ЯК УМОВА УСПІШНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ</b> .....	11
Хто я? Комунікативна особистість .....	11
Важливі категорії цінностей, що забезпечують ефективність спілкування.....	12
Комунікативні невдачі. Комунікативний шум.....	15
<i>Рекомендації щодо здійснення комунікацій         з місцевим населенням у зоні проведення ООС         (за В. Патолою)</i> .....	17
Синергетичність комунікацій .....	20
<i>Рекомендації щодо впровадження «ситуативного страткому»         недержавними урядовими організаціями та державними         структурами: досвід групи «Інформаційний спротив»         (за Д. Тимчуком, О. Копитько, Ю. Каріним)</i> .....	23
Толерантність адресант-адресатних відносин.....	26
<i>Рекомендації щодо комунікативної організації         офіційних сайтів інститутів сектору безпеки         і оборони та державних органів         за принципом толерантності (за Л. Юдко)</i> .....	27
Ефективне слухання .....	30
<i>Алгоритм правильного слухання</i> .....	31
<i>Правила ефективного слухання</i> .....	32
Принципи організації інформації в комунікаціях фахівців сектору безпеки і оборони.....	32
Техніки та прийоми розбудови ефективних комунікацій.....	35
<i>Алгоритм комунікації (за Л. Мартіном)</i> .....	35
Планування стратегічних комунікацій.....	43
<i>Рекомендації щодо поетапного планування         стратегічних комунікацій (за О. Зарубою)</i> .....	45
Література .....	46
<b>ЛІНГВОГЕНДЕРОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ</b> .....	47
Підготовка доповідей і матеріалів інститутів сектору безпеки і оборони із врахуванням гендерного чинника.....	49
<i>Рекомендації щодо підготовки матеріалів,         позбавлених мовного сексизму</i> .....	50
<i>Рекомендації щодо дотримання гендерної паритетної мови         у комунікаціях інститутів сектору безпеки і оборони</i> .....	51

Комунікативні гендерні стратегії, що забезпечують ефективність внутрішньоустановчих комунікацій .....	52
<i>Рекомендації щодо гендерно орієнтованих комунікацій у змішаних колективах ІСБО .....</i>	52
<i>Щодо визначення гендерних вимірів безпеки і миру у стратегічних комунікаціях інститутів сектору безпеки і оборони (за О. Суисловою) .....</i>	54
Література .....	58
<b>ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ОСОБИСТІСНИМ ІМІДЖЕМ ФАХІВЦЯ</b>	
<b>СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ.....</b>	59
Техніки керування особистісним іміджем .....	60
<i>Як завоювати авторитет у професійному середовищі .....</i>	60
<i>Якщо професійна діяльність передбачає спілкування.....</i>	61
Харизма як здатність впливати на людей.....	64
<i>Як досягти довіри у комунікації (формула 007).....</i>	65
Управління особистісним іміджем керівника.....	67
Література .....	71
<b>КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ІНСТИТУТІВ</b>	
<b>СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ:</b>	
<b>ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ .....</b>	72
Принципи формування іміджу інституту сектору безпеки і оборони .....	73
<i>Портретування представників цільової аудиторії іміджу (за М. Мачиковою) .....</i>	76
<i>Алгоритм аналізу корпоративної культури ІСБО .....</i>	82
Технології розбудови іміджу інститутів сектору безпеки і оборони .....	82
<i>Контентна іміджева стратегія у соціальних мережах (за М. Мачиковою).....</i>	84
<i>Рекомендації щодо формування контенту, який викликає довіру (за М. Мачиковою).....</i>	86
<i>Рекомендації фахівцям сектору безпеки і оборони, що опікуються питаннями комунікацій з громадськістю та створення позитивного інституційного іміджу (за Ю. Лапутіною) .....</i>	86
Література .....	88
<b>СУГЕСТІЯ І КОНТРСУГЕСТІЯ</b>	
<b>В СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЯХ.....</b>	
Сугестія: міждисциплінарність досліджень .....	89
Техніки НЛП, що активно використовуються в гібридних війнах.....	92
<i>Алгоритм створення/аналізу дискурсу, що впливає .....</i>	97

<i>Практичні аспекти формування наративу (за Д. Дубовим)</i> .....	103
<i>Ознаки заклику до дії в мережеских ресурсах</i> .....	105
<i>Лінгвістична віртуозність (розбір прикладу за В. Зеленіним)</i> .....	106
<i>Організація медіавірусу: мобілізаційні можливості</i> .....	108
<i>Рекомендації щодо відтворення українського мему в умовах гібридної війни (за О. Покальчуком)</i> .....	109
<b>Контрсугестія. Управління соціальними комунікаціями</b> .....	111
<i>Пам'ятка відвідувачу мережі: як розпізнати маніпуляцію</i> .....	111
<i>Рекомендації щодо формування асиметричної протидії російським гібридним впливам (за Н. Слухай)</i> .....	112
<b>Література</b> .....	114
<b>СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ</b>	
<b>В СИТУАЦІЯХ МАСОВИХ ЗАВОРУШЕНЬ</b> .....	115
<b>Менеджмент масових рухів</b> .....	116
<b>Комунікативні технології організації масових рухів</b> .....	116
<b>Управління комунікаціями під час масових заворушень</b> .....	119
<i>Алгоритм успішних перемовин</i> .....	122
<i>Ситуація «обличчям до обличчя»</i> .....	125
<i>Механізм встановлення зв'язків у ситуації «обличчям до обличчя»</i> .....	125
<b>Чутки у натовпі</b> .....	126
<b>Робота представників ІСБО в натовпі і з натовпом</b> .....	129
<i>Рекомендації щодо діяльності фахівців сектору безпеки і оборони України в кризових умовах (за Ю. Лапутіною)</i> .....	132
<b>Література</b> .....	135
<b>ЗАСОБИ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ БЕЗПЕКОВИХ ІНСТИТУЦІЙ</b> .....	
<b>Принципи комунікацій фахівців інститутів сектору безпеки і оборони з журналістами</b> .....	137
<i>Рекомендації офіцерам по зв'язках із громадськістю щодо роботи зі ЗМІ</i> .....	141
<i>Кризові комунікації. Стислий посібник Міністерства юстиції США</i> .....	142
<b>Жанри взаємодії інститутів сектору безпеки і оборони з масмедіа</b> .....	145
<b>Резонансна подія</b> .....	145
<b>Інтерв'ю</b> .....	146
<i>Рекомендації щодо підготовки інтерв'ю з представником ІСБО</i> .....	146
<b>Прес-конференція</b> .....	147
<i>Рекомендації щодо проведення прес-конференції</i> .....	147

Прес-брифінг.....	148
<i>Рекомендації щодо проведення прес-брифінгу</i> .....	148
Підготовка матеріалів для масмедіа. Випуски новин .....	149
<i>Рекомендації щодо підготовки новин ІСБО</i> .....	149
<i>Рекомендації з підготовки відеоконтенту з інформування громадськості стосовно дії безпекової інституції (за А. Євстратенком, оператором СТБ)</i> .....	149
Прес-реліз .....	150
<i>Рекомендації щодо підготовки прес-релізу</i> .....	150
Піар-текст .....	151
<i>Етапи створення піар-тексту</i> .....	152
Заголовки і підзаголовки.....	153
<i>Правила створення гарного заголовка</i> .....	153
<i>Правила створення підписів під ілюстраціями</i> .....	153
Робота з соціальними медіа в кризових ситуаціях .....	154
Література .....	157

## **МОНІТОРИНГ І АНАЛІЗ ДЕСТРУКТИВНИХ ВПЛИВІВ**

### **У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ. ВЕРИФІКАЦІЯ КОНТЕНТУ** ....

Максими верифікації .....	158
Перевірка походження контенту .....	159
Механізми перевірки походження зображень .....	159
Механізми перевірки походження відео.....	159
Ідентифікація автора контенту.....	160
Перевірка походження фото-, відеоконтенту .....	161
<i>Рекомендації щодо підготовки до успішної верифікації у випадках виникнення катастрофи та термінових новин</i> .....	163
Верифікація тролінгового контенту .....	164
<i>Ідентифікація тролінгу за методикою Центру передового досвіду НАТО у сфері стратегічних комунікацій</i> .....	166
Верифікація фейкового контенту .....	167
<i>Основні ознаки (профіль ризику) анонітного збирання інформації у соцмережах шляхом створення фейкової сторінки (за В. Патолою)</i> .....	167
<i>Критерії визначення «чесних» і фейкових медійних повідомлень</i> .....	170
<i>Принципи організації ресурсу, що викликає довіру</i> .....	171
Моніторинг мережеских ресурсів.....	172
<i>Алгоритм моніторингу</i> .....	172
<i>Що робити з результатами моніторингу</i> .....	173
<i>Перелік слів та форм, що дозволяють виявити проросійський/антиукраїнський контент (за Н. Слухай)</i> .....	174

Як використовувати ключові слова .....	176
<i>Рекомендації щодо використання ключових слів</i> .....	176
Як шукати соціальні спільноти за певною темою та ЛСД в мережі.....	179
Критерії відбору соціальних спільнот за певною темою.....	182
Як себе поводити в соціальній мережі, щоб стати «лідером думок».....	182
<i>Де і як шукати ЛСД</i> .....	184
<i>Алгоритм пошуку за допомогою цільових запитів</i> .....	184
Як створювати контент для соціальних мереж .....	184
Який контент викладати у «Фейсбук».....	184
<i>Рекомендації щодо застосування сугестивних технологій в організації Welcome Page для досягнення ефекту мобілізаційності</i> .....	184
Жанри контенту для «Фейсбук».....	185
Показники високої мобілізаційності Facebook.....	187
<i>Алгоритм роботи в соціальній мережі «Фейсбук» в інтересах забезпечення державної безпеки (за В. Патолою)</i> .....	187
Значущість новинного приводу.....	190
Вимоги до новини.....	190
<i>Рекомендації щодо створення новини, що мобілізує читачів пабліка</i> .....	191
Який контент викладати в YouTube.....	191
Яким чином оформляти контент на YouTube .....	191
<i>Мобілізаційний потенціал YouTube (за матеріалами Doubleclick, 2006)</i> .....	192
<i>Рекомендації щодо контенту вірусного відео для YouTube (за М. Міллер)</i> .....	193
Контент-план.....	195
Контентна стратегія.....	195
Поради щодо покращення читабельності тексту.....	196
Як працювати на веб-хвилі.....	199
<i>Технології веб-хвилі</i> .....	200
<i>Рекомендації щодо взаємодії зі ЗМІ (за М. Гаєм)</i> .....	205
Рекомендації державним і безпековим відомствам щодо здійснення стратегічних комунікацій у соціальних мережах.....	206
Література .....	209
Відомості про авторів .....	210

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗМІ – засоби масової інформації

ЗСУ – Збройні Сили України

ЗМК – засоби масової комунікації

ІК – інституційна культура

ІСБО – інститут сектору безпеки і оборони

ЛСД – лідери суспільної думки

НУО – неурядові організації

ПР – паблік рилейшнз, піар

СБУ – Служба безпеки України

СІО – спеціальна інформаційна операція

СКК – створений користувачами контент

ЦА – цільова аудиторія



## ПЕРЕДМОВА

Стратегічні комунікації – комунікативний інструмент протидії деструктивним діям РФ і мобілізації безпекових, державних інституцій, громадськості для забезпечення державної безпеки. Концепція стратегічних комунікацій на рівні законодавчих документів вже увійшла в українській простір. Поняття **стратегічні комунікації (стратком)** зафіксовано в державних законодавчих документах – Воєнній доктрині України (*затверджена Указом Президента України № 555/2015 від 24.09.2015 р.*) і Доктрині інформаційної безпеки України (*затверджена Указом Президента України від № 47/2017 від 25.02.2017 р.*) і набуло статусу терміна. «Стратегічні комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави» (<http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>) (схема 1).

### Схема 1 – Система стратегічних комунікацій



Ключовими у наведеному визначенні є слова *координація* і *комунікація*. Саме створення та впровадження єдиної **стратегії комунікацій** безпекових інституцій визнається Воєнною доктриною України одним із шляхів формування національних оборонних спроможностей та необхідною передумовою ефективного розвитку сектору безпеки і оборони в сучасних умовах.

Автори практичного порадника – представники різних інституцій сектору безпеки і оборони (Департамент контррозвідувального захисту інтересів держави у сфері інформаційної безпеки Служби безпеки України, Національна академія Служби безпеки України, Державна прикордонна служба України), провідних наукових (Національний інститут стратегічних досліджень) та навчальних (Київський національний університет імені Тараса Шевченка) закладів, військові журналісти, практичні психологи, волонтери.

Таке наукове співробітництво – підґрунтя стратегічних комунікацій, що базуються на «ефективній взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства під час формування, реалізації державної політики в інформаційній сфері» (Доктрина інформаційної безпеки України).

Становлення в Національній академії Служби безпеки України науково-практичного напрямку «Стратегічні комунікації» розпочалося із започаткування у 2016 році перших в Україні потоків підвищення кваліфікації фахівців зі стратегічних комунікацій на виконання Плану заходів з реалізації Дорожньої карти Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО (*затверджений Секретарем РНБО України від 5 листопада 2015 року*), Плану реалізації підрозділами Служби безпеки України зазначеної Дорожньої карти (*затверджений Головою СБ України від 30 грудня 2015 року*).

У виданні зібрані матеріали низки тренінгів, що відбулися під час курсів підвищення кваліфікації зі стратегічних комунікацій. Практичні поради корегувалися протягом двох років у відповідності до запитів фахівців, що проходили навчання.

Матеріали порадики відповідають напрямкам розвитку національних інтересів України в інформаційній сфері, визначених Доктриною інформаційної безпеки України: 1) життєво важливі інтереси особи: захищеність від руйнівних інформаційно-психологічних впливів; 2) життєво важливі інтереси суспільства і держави: захист українського суспільства від агресивного впливу деструктивної пропаганди, передусім з боку Російської Федерації; захист українського суспільства від агресивного інформаційного впливу РФ, спрямованого на пропаганду війни, розпалювання національної і релігійної ворожнечі, зміну конституційного ладу насильницьким шляхом або порушення суверенітету і територіальної цілісності України; розвиток медіакультури суспільства та соціально відповідального медіасередовища; розвиток системи стратегічних комунікацій України; реалізація державної політики в інформаційній сфері; формування позитивного іміджу України у світі; донесення оперативної, достовірної і об'єктивної інформації про події в Україні до міжнародної спільноти.

Видання орієнтоване на оперативний і тактичний рівні реалізації стратегічних комунікацій фахівцями сектору безпеки і оборони України.

Два роки становлення курсів зі стратегічних комунікацій наша тренерська команда працювала під девізом «Заговори, щоб перемогти» (перефраз вислову Сократа – «Заговори, щоб я тебе побачив»), саме тому наукова праця містить поради, відпрацьовані на практиці, щодо впровадження стратегічних комунікацій в Україні для забезпечення державної безпеки.

# КОМУНІКАЦІЯ ЯК УМОВА УСПІШНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

## Хто я? Комуникативна особистість

Ефективні професійні комунікації особистості можливі за умов її комуникативної розвинутості, яка формується за такими параметрами:

- комуникативне самоусвідомлення особистості;
- самооцінювання особистості за параметрами ефективної комунікації;
- комуникативне саморозвинення особистості.

Ознаки поведінки, які є сигналами невисокого рівня самоусвідомлення (за Лей Е. «Харизма»)
Мені здається, що на нарадах мене ніхто не слухає. Я ненавиджу, боюся або не люблю робити презентацію чи виступ. Мені незручно дивитися людям в очі під час розмови. Мене часто просять повторити те, що я сказав. Коли я говорю, багато хто мене перебиває або дивиться в інший бік. Мені важко переконати людину. У неформальних бесідах, коли треба вести повільну розмову, я стаю незграбним. Мені часто говорять, що вибрав незручний час та місце для обговорення проблеми. Коли мені дають пораду, говорять «так, але...». У спілкуванні з людьми мені часто приходиться захищатися. Мені складно налагодити співробітництво із оточенням. Мені складно запам'ятати ім'я людини, навіть якщо вона тільки представилася. Я не люблю знаходитися у компанії, мені краще бути на самоті. Під час нарад мені краще сидіти там, де мене ніхто не помітить. Входячи до кімнати, я починаю ніяковіти, іду повільно нахиливши голову. Вираження мого обличчя не відображає моїх почуттів. Я знаю, що впливаю на оточення, але не так, як мені хотілося б. Мені важко приймати рішення, я весь час невпевнений у собі.

Взаємодія комунікантів у ситуації спілкування можлива завдяки спільному коду однієї мови, комуникативних навичок, установок, знань соціальної системи, культури тощо. Комуникант має **комуникативний статус** – комуникативні норми, права й обов'язки учасника комунікації, визначені сукупністю ролей:

- *статусної* як відносно постійної ознаки комуниканта, яку він отримує від народження, і яка визначає його комуникативну поведінку (наприклад, належність до статі, віросповідання, етносу);

- *позиційної*, що відповідає місцю людини в суспільстві (професії, соціальному статусу) і детермінує її комунікативну поведінку;
- *ситуаційної*, яка є варіативною й залежить від конкретної ситуації (покупець, керівник, підлеглий, пацієнт, друг тощо).

Для осмислення власної комунікативної компетенції важливі такі поняття:

*комунікативні навички* (англ. *communication skills*) – навички, пов'язані з обміном інформацією;

*когнітивні навички* (англ. *cognitive skills*) – навички інтерпретації соціальних знаків, внутрішнього діалогу, рішення проблем, розуміння норм поведінки, позитивного ставлення до життя; розвинуті когнітивні навички є свідченням високого рівня самосвідомості;

*емоційні навички* (англ. *emotional skills*) – комплекс, що вміщує часткові навички: усвідомлення і вираження власних почуттів – тобто управління ними; управління власним емоційним станом; самомотивація і управління поведінкою; сприйняття почуттів іншої людини; застосування адекватних поведінкових технік у спілкуванні.

### **Важливі категорії цінностей, що забезпечують ефективність спілкування**

Розвиток навичок спілкування означає не лише розвиток певних технік або прийомів, але й формування установок на сприйняття партнерів по спілкуванню як рівних. Комунікант може стати більш ефективним лише за умови формування діалектичних позитивних відношень з іншими на основі загальних ціннісних категорій – *усвідомлення, рефлексія, свобода вибору, відповідальність, добро*.

**Усвідомлення** – навик, що дозволяє оцінювати манеру як власної, так й іншої поведінки, й усвідомлено її осмислювати. Усвідомлення дозволяє зрозуміти причини власної поведінки та поведінки інших. Усвідомлення комунікативної ситуації виражається у внутрішніх висловлюваннях (внутрішньому діалозі) – «Така моя поведінка у цьому контексті адекватна й правильна» або «Така моя поведінка у цій ситуації неправильна, я намагатимуться іншим разом поводитися ліпше».

**Рефлексія** – спосіб усвідомлення, під час якого людина розмірковує про події, що відбулися, і аналізує їх. У процесі рефлексії оцінюються власні дії. Рефлексія слугує основою для вивчення нових технік спілкування та розвитку навичок; це важлива складова професійного зростання, що дозволяє розвиватися і займати нові позиції в організації.

**Свобода вибору (установка «можна», «хочу»)** – усвідомлення, що будь-яка людина має право на вибір. Це усвідомлення знімає напруження і внутрішні конфлікти фахівця ІСБО, котрий виконує свої професійні обов'язки, які пов'язані із застосуванням правових або силових методів впливу. Протилежністю свободи вибору є примус, який визначається установкою «треба».

**Відповідальність.** Усвідомлення свободи вибору веде до осмислення відповідальності. Через навмисне управління самим собою фахівець силового відомства приймає відповідальність за власні дії, що є найсильнішим внутрішнім мотиватором для виконання професійних обов'язків у межах чинного законодавства. Примус не створює можливості прийняти обов'язки, сформувані особистісну волю і почуття відповідальності. Неприйняття особистісної відповідальності за трудові обов'язки приводить до того, що співробітник ІСБО створює внутрішню реакцію захисту (самовиправдання).

Слово *відповідальність* має два значення: а) накладений ззовні обов'язок діяти певним чином (відповідальність перед законом) з метою запобігання покарання; б) внутрішня переконаність і віра в те, що діяти треба саме так.

Почуття відповідальності	Відповідальність як підзвітність
Створена самою людиною внутрішня потреба (душевний стан) діяти певним чином.	Отриманий ззовні обов'язок діяти певним чином. Бездіяльність може спричинити за собою санкції.
Виникає, якщо: 1) у людини є внутрішнє переконання, що певну дію треба зробити. Це переконання ґрунтується на цінностях і цілях людини; 2) людина може сама вирішувати, чи буде вона чинити певну дію; має свободу вибору.	Діяти змушує страх покарання, страх опинитися без певної винагороди (грошей, визнання, місця роботи). Коли санкції відсутні, пропадає інтерес виконувати обов'язки.

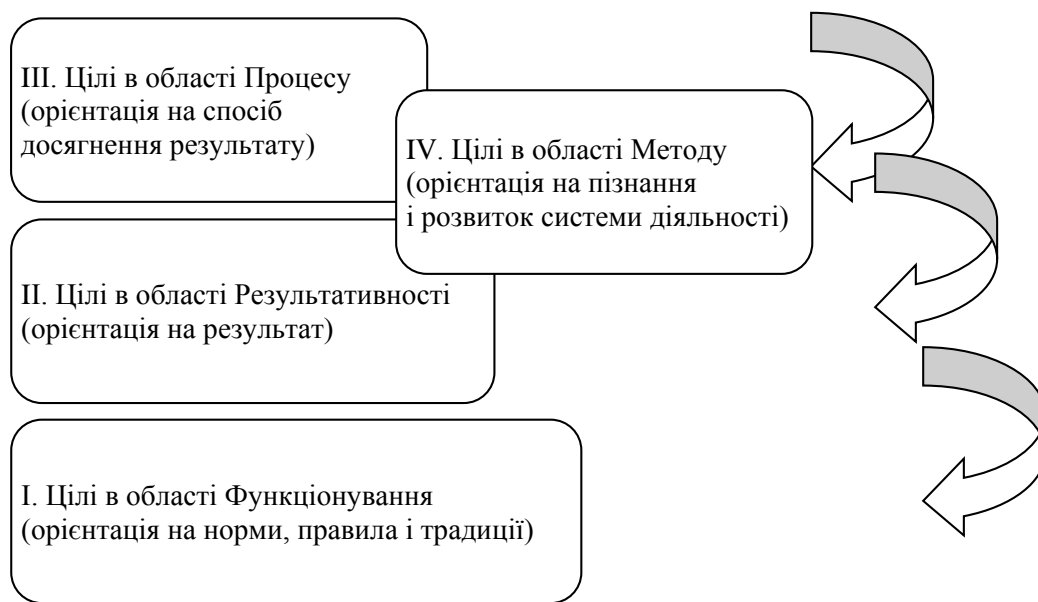
Отже, якщо відповідальність сприймається як підзвітність, головним стимулом професійних дій представника ІСБО буде прагнення уникнути покарання. Почуття відповідальності як внутрішньої потреби людини спрямовано на досягнення певної мети щодо професійного (виконання завдань установи) або особистісного (особистісної потреби, благополуччя) зростання. Для фахівця ІСБО робити вибір – означає можливість власно приймати рішення і діяти в межах закону, приписів та посадових інструкцій.

**Добро.** Значущість цієї категорії для здійснення ефективної комунікації позиціонує комунікативна школа Гартуського університету.

Починаючи з Аристотеля, поняття «добра» описувалося як «спрямованість на інших». Поняття «добра» виражається в суб'єкт-суб'єктних або суб'єкт-об'єктних відносинах. Естонський соціолог Ю. Вооглайд відзначає, що суб'єктом може бути як окремих індивід, так і сукупність людей, що діє активно, усвідомлено й також відповідає за власну поведінку, як і за її результати та наслідки. У суб'єкт-суб'єктних відносинах обидві сторони, що комунікують, вважають одна одну суб'єктами. У суб'єкт-об'єктних відносинах одна сторона себе розглядає як суб'єкт, а іншого комуніканта як об'єкт. Ця комунікативна схема може призвести до конфлікту, оскільки один комунікант (суб'єкт) позиціонує власну значущість й переваги по відношенню до іншого (об'єкта).

Згідно Ю. Вооглайда, добро як основа комунікації сприяє формуванню цілепокладання, а потім й суспільної думки (схема 2).

**Схема 2 – Категорія добра – цілепокладання – формування думки**



*Перший базовий рівень* – функціонування, виконання функцій та обов'язків. Цілі на цьому рівні – дотримання норм: приходити на роботу вчасно, дотримуватися дрес-коду, встановлених правил. Без функціонування неможливо уявити собі жодну діяльність. Проте функціонування є хоча і необхідною, але недостатньою умовою здійснення діяльності. Так, охоронець правопорядку може роками виконувати свої функції, але не забезпечити порядок на ввіреній йому ділянці.

*Другий рівень* – результативність. Метою на цьому рівні є досягнення результату, можливо навіть порушуючи певні норми.

*Третій рівень* – цілепокладання. Характеризує якість діяльності, що призводить до результату. Процес отримання або досягнення результату може бути економним або витратним, може бути легким і витонченим, правовим і протиправним. Навчившись досягати результату, можна прагнути до вдосконалення процесу. Висока майстерність характеризується витонченістю, легкістю досягнення тих самих результатів, які дилетантам даються з великими труднощами. Метою на цьому рівні стає не сам результат, а удосконалення процесу його досягнення.

*Четвертий*, вищий рівень цілепокладання – метод, коли метою стає зміна самої діяльності. Область методів включає управління процесами функціонування, досягнення результату та й самі результати. Так, працівники, цілі яких знаходяться на різних рівнях, мають різні точки зору на одну й ту ж діяльність. Ці різні точки зору породжують різні думки, що може призвести до повного непорозуміння співробітників, навіть тих, що займаються однією й тією ж діяльністю.

Комунікант має вибирати мовні й мовленнєві засоби відповідно до типу комунікації.

### **Комунікативні невдачі. Комунікативний шум**

**Комунікативні невдачі** – мовленнєві акти, коли зміст висловлення, що позначає намір мовця відносно адресата, не відповідає очікуваним діям адресата, у результаті чого його реакція є неадекватною. Існують такі причини комунікативних невдач:

- осічка (англ. *misfire*) – порушення процедурних дій;
- зловживання (англ. *abuse*) – невдачі, зумовлені нещирістю співрозмовників;
- невдачі, зумовлені устроєм мови (наприклад, неоднозначністю мовних одиниць);
- невдачі, зумовлені розбіжностями комунікантів (психічними, фізичними, інтелектуальними, соціальними);
- невдачі, зумовлені несумісністю кодів мовлення.

Комунікативних невдач можна запобігти, якщо мовець зіставляє перлокутивний ефект та ілокутивний намір висловлювання.

Комунікативні невдачі можуть трапитися в результаті порушення і/або деформації повідомлення, що утруднює процес передавання або сприйняття інформації – **комунікативного шуму**, який

знижує ефективність комунікації і може призвести до її припинення. Ще давні греки застосовували слово *aiorop* («позбавлений місця») на позначення перешкод у вигляді висловлень, які викликають подив і не вкладаються в моделі очікування комунікантів. Головними ознаками комунікативного шуму є неясність і неоднозначність повідомлення. Неясність (англ. *vagueness*) потребує додаткової інформації, яка має безпосереднє відношення до невизначеного стану справ, а неоднозначність (англ. *ambiguity*) відображає двозначність інтерпретації, може бути запрограмованою автором повідомлення.

Комунікативний шум може виникати на формально-змістовому, інтерактивному, онтологічному й соціокультурному рівнях комунікативної ситуації. На *першому рівні* він виникає через відповідну фонетичну організацію мовлення (дефекти, тихий голос, хезитації), підвищену метафоричність й асоціативність, незнання значень слів і стійких сполук, економію мовних засобів, порушення граматичної зв'язності, наявність алогізмів, незрозумілих натяків тощо.

На *другому рівні* шум може бути спричинений відсутністю спільних для адресанта й адресата фрагментів картини світу, фонових й енциклопедичних знань, відсутністю зацікавленості у спілкуванні, розбіжністю комунікативних намірів і стратегій, прагненням відійти від небажаної теми, недотриманням правил і конвенцій комунікації у відповідних ситуаціях і сферах спілкування тощо.

На *третьому рівні* комунікативний шум виникає через утручання сторонніх осіб, невідповідних ситуації занять учасників спілкування, що перешкоджає порозумінню; нерелевантності обставин для спілкування тощо.

На *четвертому рівні* шум виникає через незнання соціальних стандартів, нерозуміння розбіжності інституційного й неінституційного, офіційного й неофіційного спілкування, ігнорування культурних стереотипів тощо.



<i>Рекомендації щодо здійснення комунікації з місцевим населенням у зоні проведення ООС (за В. Патолою)</i>	
<b>Правильно</b>	<b>Неправильно</b>
<p>Якщо територію підрозділу (блокпоста) бачать цивільні – вона повинна бути чисто прибраною.</p> <p>Це створює враження дисциплінованості підрозділу, де підтримується статутний порядок. Сміття вивозиться, спалюється або закопується.</p> <p><b>Розпізнавальні знаки</b> у не польових умовах повинні бути у вигляді нашивок (прапор, якщо дозволяє ситуація, рід військ).</p> <p>Якщо військовослужбовець бажає приховати при виході у місто військове звання, погони використовуються у вигляді камуфльованих муфт з нашитими розпізнавальними знаками і при потребі перевертаються тильною стороною угору, інформативною частиною – до плеча. Сама наявність розпізнавальних знаків і погонів підтверджує, що містом пересувається військовослужбовець, а не представник незаконного збройного формування чи невідомого партизанського руху. При відсутності необхідності маскуватися (вихід у місто) слід використувувати штатний головний убір (берет кольору, відповідно до роду військ, статутний, з кокардою). Довгі роки радянської популяризації героїв-прикордонників, десантників і т. д. зберегли неусвідомлену асоціацію довіри і позитивного відношення до представників окремих родів військ, «зелених, голубих, крапових» беретів та ін.</p> <p><b>Охайний зовнішній вигляд.</b></p> <p>Охайний зовнішній вигляд – не лише вимога статутів, а й вагомий інструмент для підняття іміджу ІСБО та його представ-</p>	<p>Засміченість місць базування.</p> <p>Окрім безпеки поширення інфекційних захворювань призводить до асоціації з місцем базування незаконних збройних формувань, особливо тих, яких називають «чеченськими». Викликає на підсвідомому рівні негативне ставлення місцевого населення.</p> <p><b>Відсутність розпізнавальних знаків</b>, розпізнавальні знаки не встановленого зразка (стрічки на зброї, ін.).</p> <p>Зброя для військовослужбовця – не більше ніж робочий інструмент (психологічно), засіб виконання своїх обов'язків. Для представника криміналітету (терориста) зброя – предмет окремого культу і поклоніння, символ влади над цивільним населенням. Стрічка, причеплена до брудного автомата, викликає асоціацію зі злочинцем, який поклоняється своїй зброї і може застосувати її для грабежу, створює негативне враження про статутний порядок у підрозділі, до якого належить військовослужбовець і вказує на можливість, за таких умов, вчинення ним зловживань щодо місцевого населення. Крім того, відсутність розпізнавальних знаків примушує насторожено ставитися інших представників українських правоохоронних органів та ЗС України.</p> <p><b>Неохайний зовнішній вигляд.</b></p> <p>Неголеність (відпущена борода) довга неохайна зачіска, брудна, складена з різних зразків форма одягу створюють стабільну асоціацію з терористом, «моджахедам». Перемалювати такого</p>

<p>ників, позитивного сприйняття місцевим населенням військовослужбовців. Якщо немає можливості привести в порядок форму одягу (проблеми з водою, відсутність змінного комплекту), повинно бути почищеним хоча б взуття.</p>	<p>військовослужбовця у терориста-націоналіста для уяви середньостатистичного зустрічного мешканця буде справою однієї хвилини.</p>
<p><b>Приховане носіння зброї при виході у звільнення.</b></p> <p>Якщо військовослужбовець відчуває потребу при виході у звільнення взяти з собою зброю – це повинен бути пістолет і носитися він повинен приховано. Низка військових курток та бургунтів, особливо зарубіжного виробництва, мають спеціальні кишені, звідки пістолет витягується надзвичайно швидко і носиться, не видаючи контурів зброї. Несподівано витягнута і приведена в бойову готовність короткоствольна зброя набагато ефективніша, ніж габаритний предмет озброєння, який видно. Може також приховано одягатися під верхній зимовий одяг бронежилет (4+ класу захисту типу ТЕМП 3000, під куртку поміщається без проблем і особливо не помітний). Відсутність видимої зброї чи спорядження говорить про те, що військовослужбовець не боїться (підсвідомо – не має причин боятися, нічого поганого не зробив) та не має наміру лякати зброєю когось (вбити, пограбувати і т. д.) Слід зазначити, що пістолет у штатній польовій кобурі, особливо в офіцерів, зайвих питань та негативного відношення також не викликає.</p>	<p><b>Відкрите носіння зброї та боєприпасів.</b></p> <p>При виході у звільнення відкрите носіння зброї викликають асоціацію з терористами та логічне питання у продавця, коли військовослужбовець заходить в магазин: «Грішми чи погрозою застосування зброї з ним розраховуються за товар?». Автомат, як і гранати, не є засобами самооборони і можуть викликати лише бажання покалічити або вбити військовослужбовця для заволодіння ними. Слід пам'ятати, що при відкритому носінні зброї поза виконанням службових обов'язків, є демонстрацією озброєності, в той час як противник може підійти до військовослужбовця у цивільному одязі на відстань безпосередньої близькості для удару ножом чи пострілу з пістолета і при цьому буде несприйнятливий як людина, яка несе загрозу. У тисняві, на ринку, при близькому контакті автомат, особливо, якщо він на плечі, використати практично неможливо. Людина з автоматом в руках у місці, де не ведуться бойові дії чи навчання, просто сприймається як неадекватна.</p>
<p><b>Командирам підрозділів необхідно суворо обмежити вживання спиртних напоїв.</b></p> <p>Відомі випадки, коли деякі волонтери припиняли надавати допомогу підрозділам ООС після того, як бачили обвішаних зброєю військовослужбовців, які у камуфляжі виходили з супермаркету з візком, повним горілки та пива. У той же час вони із задоволенням на такому контрасті допомагають підрозділам, де подібні факти не допускаються.</p>	<p><b>Придбання, розпивання спиртних напоїв, гучне святкування у громадських місцях у військовій формі.</b></p> <p>Нетверезий військовослужбовець у громадському місці викликає у мирного населення відчуття небезпеки, перестороги, ненависть, презирство і становить серйозну небезпеку для себе, товаришів та оточуючих.</p>

<p><b>Дипломатичність та впевненість, збереження власної гідності та репутації підрозділу при спілкуванні з місцевим населенням.</b></p> <p>У випадку явної провокації, спроби нав'язати конфлікт людиною похилого віку, особою, що перебуває в стані алкогольного сп'яніння – реагувати не рекомендується взагалі. У випадку, якщо співрозмовник адекватний – рекомендується наголосувати на спільних факторах та особливостях, а не відмінностях, що можуть бути приводом конфлікту. Фрази на кшталт «не уповноважений коментувати», «не маю права говорити», «не входить до моєї компетенції» часто дозволяють з гідністю вийти з неприємних ситуацій. Необхідно пам'ятати, представники ІСБО поза політикою, релігією, національністю, мовою. Вони не можуть вести суперечку з цих питань і повинні не дозволяти собі та жорстко припиняти чужі спроби образити людину чи якимось чином дискримінувати її за мовною, національною, расовою, релігійною ознакою.</p>	<p><b>Дискусії, суперечки, конфлікти з місцевим населенням.</b></p> <p>Суперечка через світоглядні позиції, неправильне, на думку військовослужбовця, розуміння співрозмовником ситуації не припустима, оскільки це нижче гідності військовослужбовця. Застосовувати фізичну силу або зброю не при виконанні службових обов'язків та при відсутності явної загрози для життя – кримінально каране діяння (злочин). Переконувати першого зустрічного прихильника «ЛНР» - «ДНР» з числа цивільного населення у правоті своїх ідеалів, якщо ви не спеціально підготовлений фахівець, – заняття неефективне. Якщо ви спеціально підготований фахівець – це все одно неефективне заняття, оскільки на індивідуальну роботу з кожним представником місцевого населення і його кваліфіковане переконання часу не вистачить в усього штату українських психологів, соціологів та політологів разом узятих. Тим не менше, працювати з місцевим населенням, зокрема індивідуально – треба, чітко виділяючи при цьому випадки, коли це дійсно необхідно (особи, які мають значний авторитет у населенні, пункти, особи, з якими працюють представники підрозділу з питань тилового, інформаційного забезпечення, ін.).</p>
<p><b>Контрольована взаємодія з місцевим населенням.</b></p> <p>У межах своїх повноважень посадові особи повинні вести роботу з приводу не лише належного логістичного забезпечення підрозділів, а й налагоджувати взаємодію з підприємствами, керівництвом місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування, місцевих навчальних закладів, ЗМІ, особами, які мають авторитет серед населення, громадськими організаціями патріотичного спрямування з метою підтримання іміджу і престижу українських ІСБО, що представлені окремими підрозділами за місцями дислокації, нейтралізації засобів інформаційного впливу противника (контрпропаганда).</p>	<p><b>Ізольованість підрозділу.</b></p> <p>Безпека перш за все, але повністю обмежити взаємодію особового складу з зовнішнім оточенням у місці дислокації неможливо. Тому краще контролювано організувати таку взаємодію. Незнання керівниками та представниками їх розвідувальних підрозділів обстановки у місцях дислокації, настроїв, позиції місцевих авторитетів, підприємців, керівництва освітніх закладів, місцевих ЗМІ може мати згубні наслідки для підрозділу.</p>

## Синергетичність комунікацій

Ефективна комунікація завжди синергетична. Синергія проявляється в результаті, що перевищує суму індивідуальних результатів членів групи. Це означає суму результатів більше, ніж 100 % й відповідає формулі  $1+1>2$ .

**Синергія** – надмірна або додаткова інтелектуальна енергія, що акумулюється при об'єднанні індивідів, які доповнюють один одного й складають єдине ціле.

Згідно досліджень Т. Марджа, професора університету міста Тарту, стиль професійної комунікації визначає ефективність роботи таким чином:

*директивний стиль* – ефективність роботи 20-50 %;

*стиль компромісу* – 33,3 %;

*інтегративний стиль* – 100 %;

*синергетичний* – > 100 %.

Комунікатор, який використовує синергетичний стиль:

- сприяє спілкуванню, підтримує участь;
- прагне до співпраці, цікавиться думкою інших;
- бере участь у спільній діяльності команди, є гарним слухачем;
- підтримує, дружелюбно ставиться до інших, готовий на поступки;
- проявляє емоційність, емпатію, не скриває почуттів;
- врівноважений, обговорює різні точки зору, визнає різницю в людях, знижує напруженість іронічними коментарями;
- готовий до компромісів, визнає власні помилки, йде на поступки в інтересах команди.

Професійний успіх сучасної людини визначається формулою:

$$\text{УСПІХ} = \text{IQ} + \text{EQ} + \text{NQ},$$

де: IQ – коефіцієнт інтелекту, здібності до навчання, що вимірюються за допомогою стандартизованих тестів;

EQ – коефіцієнт емоційного інтелекту – здібності усвідомлювати емоції (власні або чужі), правильно їх розуміти та управляти ними;

NQ – коефіцієнт комунікаційного інтелекту – здібності створювати й підтримувати міцні зв'язки з людьми.

Якщо IQ – параметр практично незмінний, то формування EQ та NQ потребують від особистості самовдосконалення.

Суттєва різниця між успішними й посередніми у професійній діяльності людьми полягає в емоційній компетентності. Емоції надають особистісного смислу ситуації спілкування, виконуючи такі функції:

- дозволяють оцінити людей, обставини, ситуації, стани з точки зору їхньої відповідності потребам, цінностям, переконанням особистості, надаючи діяльності емоційного забарвлення;
- збуджують/стримують активність, створюючи мотивацію і стимулюючи до дій, дозволяючи впоратися з несподіваними ситуаціями;
- спрямовують увагу на те, що приваблює в смислового та емоційному плані – на життєво важливі проблеми;
- стимулюють пам'ять;
- висловлюють ставлення до людини, визнають її переваги.

<b>Механізм вивільнення емоцій: самотренінг</b>
1. Ляжте, заплющити очі і детально прокрутіть подію, що відбулася.
2. Постарайтеся відтворити в пам'яті обстановку, звуки, запахи і наявні об'єкти.
3. Поступово Ви знайдете больову точку, яка змусить Вас плакати, сміятися, гніватися.
4. Навчіться розпізнавати цей пусковий механізм, і Ви можете використовувати його для того, щоб викликати певну емоційну реакцію. Можливо, один і той самий спогад слугуватиме Вам до кінця кар'єри, а може, Ви відмовитеся від нього швидко.
5. Розробіть цілу гаму різних емоційних спускових механізмів.

Ще у стародавні часи існував фактичний прояв інтелігентності. Словом *sophrosyne* у давньогрецькій мові називали «здатність управляти власним життям дбайливо і розумно». Через кілька століть, лише у 1920-х роках, поняття інтелігентності було знову актуалізовано, воно означало ефективність комунікації з іншими й досягнення завдяки цьому власних цілей. Під **емоційною інтелігентністю** розуміють здатність людини усвідомлювати власні почуття й регулювати їх; зрозуміти співбесідника та його почуття, дії та мотиви поведінки.

Д. Гоулман розрізняє п'ять складових емоційної інтелігентності:

- усвідомлення власних емоцій;
- управління емоціями – вміння обходитися з почуттями так, щоб вони відповідали ситуації;

- самомотивація – вміння мобілізувати емоції, спрямовувати їх на досягнення мети;
- впізнавання емоцій в інших, емпатія – здатність зрозуміти їх внутрішній стан;
- організація спілкування – мистецтво налагоджувати відносини, зокрема справлятися з емоціями інших.

Комунікативний інтелект проявляється в умінні корегувати власну комунікативну поведінку. Комунікативна поведінка може бути:

- відкритою, публічною: людина відверто демонструє себе як особистість;
- прихованою: людина приховує свою поведінку тому, що боїться того, що про неї скажуть інші (нездорова поведінка), або тому, що хоче, щоб щось було приховане від сторонніх;
- сліпою: людина не розуміє своєї поведінки, не усвідомлює її, але її оцінюють інші;
- несвідомою: ні сама людина, ні інші люди не розуміють її поведінки.

#### **Тест з оцінки комунікативного інтелекту – «вікно Джо-Харі»**

Вікно було придумано Джозефом Лафті і Харрі Інгам у 1955 р. «Вікно Джо-Харі» – це квадрат, розділений на чотири частини, кожна з яких – частина інформації про людину, передана під час спілкування.

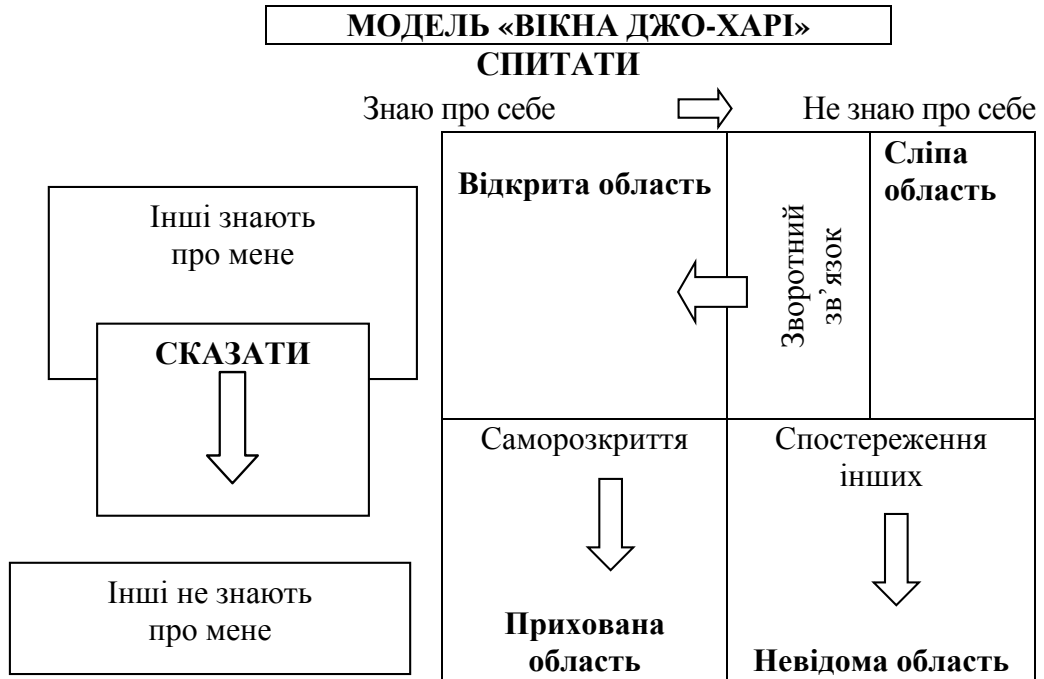
*Квадрат 1* «Відкрита область» містить інформацію про людину, відому як їй самій, так й іншим. Коли люди обмінюються інформацією і розуміють один одного, їхні взаємини поліпшуються. Чим більше площа цього квадрата, тим більше інформації про особистість відомо, тим ефективнішими будуть відносини між людьми.

*Квадрат 2* «Сліпа область» включає інформацію, відому іншим, але невідому, власне, людині. Чим більше площа цього квадрата, тим складніше досягти взаєморозуміння.

*Квадрат 3* «Прихована область» включає інформацію, відому людині, але невідому іншим. Це ускладнює спілкування, оскільки дає однобічні переваги особистості, дозволяє приховати негативну інформацію. Досить часто інформація не поширюється через бажання здійснити вплив або контролювати ситуацію.

*Квадрат 4* «Невідома область» містить інформацію, невідому ні адресату, ні адресанту. Саме за рахунок зменшення площини цього квадрату при бажанні можна підвищити ефективність комунікацій (схема 3).

### Схема 3 – Модель «вікна Джо-Харі»



Обмін інформацією і відповідна координація між безпековими, державними інституціями і громадянським суспільством – основа «ситуативного страткому».

<p><i>Рекомендації</i> щодо впровадження «ситуативного страткому» недержавними урядовими організаціями та державними структурами: досвід групи «Інформаційний спротив» (за Д. Тимчуком, О. Копитько, Ю. Каріним)</p>
<p>Консолідації громадськості у протидії гібридній агресії РФ сприятимуть:</p> <p>а) підтримка громадських рухів з боку підприємництва, бізнесу, фондів тощо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• відкриття банківських рахунків допомоги ЗС України та перерахування на них коштів;</li> <li>• організація збирання коштів через рекламу (TV, FM, зовнішня реклама, СМС-повідомлення та інше);</li> <li>• забезпечення транспортом, паливом для відправки допомоги в зону АТО/ООС;</li> <li>• створення пунктів збирання коштів і фінансової допомоги;</li> </ul> <p>б) активні заходи економічного спрямування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• блокування руху транспортних вантажівок російських перевізників через територію України;</li> <li>• агітація в торгових центрах не купувати товари з Росії;</li> <li>• блокада автозаправок російських брендів;</li> <li>• акції щодо закриття російських банків;</li> </ul> <p>в) публічна дипломатія:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• записи відеозвернень студентів до однолітків Росії та поширення відповідних відеокліпів через інтернет-джерела;</li> <li>• активізація спілкування з громадськими організаціями в РФ;</li> </ul>

- інформування про актуальні події українських діаспор у РФ;

г) військовий напрям:

- закупівля і відправка в підрозділи військового спорядження і приладів спостереження;
- відправка на фронт продовольства, будівельних матеріалів, медикаментів, предметів першої необхідності тощо;
- надання допомоги пораненим у лікувальних установах;
- допомога в транспортуванні поранених;
- пошук загиблих на війні та організація їх поховання;

д) освітньо-культурний напрям:

- організація курсів навчання демобілізованих воїнів АТО/ООС за напрямками ведення бізнесу, організації охоронного бізнесу, ІТ-графіки і дизайну, програмування тощо;
- театральні постановки (вуличний театр).

Досвід України довів необхідність на початковому етапі інформаційної експансії таких заходів:

а) моніторингу медійного потоку:

- медійних повідомлень (преса, радіо, TV). Результатом моніторингу може бути як акцентування уваги аудиторій на окремих напрямках в інтересах противника і, навпаки, замовчування актуальних і об'єктивних подій;

- джерел інтернет-комунікацій. Тут слід звернути увагу на створення груп у соціальних мережах, які поширюють інформацію, вигідну противнику, а також на активність їх тролів;

• чуток і громадських думок. До цього виду комунікації слід ставитися як до індикатора громадської думки, який відображає морально-психологічний стан аудиторії. Моніторинг медійного потоку дає можливість визначити момент загострення ситуації – в цей період спостерігається різке зростання кількості повідомлень та їхня агресивність. Цей аналіз відбувається, як правило, за двома критеріями:

- кількість інформаційних повідомлень за певною тематикою;
- рівень агресивності повідомлень.

Моніторинг та аналіз інформаційного потоку дозволяє зробити прогнози щодо розвитку інформаційної та політичної ситуації. Під час аналізу слід враховувати такі складові:

б) визначення ЛСД в регіоні, які є джерелом чуток і генераторами соціальних настроїв. До ЛСД слід віднести:

- громадські організації, рухи, фонди;
- впливових персон – екс-політиків, державних діячів, людей науки та мистецтва, релігійних діячів, бізнесменів та інших авторитетних осіб.

ЛСД можна розподілити за трьома категоріями:

- союзники;
- нейтральні за поглядами;
- опозиційні ЛСД.

Головна особливість ЛСД – наявність у кожного з них своєї аудиторії, яка може бути використана як власний електорат. В ідеалі, слід із кожною категорією працювати окремо, але в інтересах інформаційних операцій необхідно:

- союзників – залучати до співпраці і до комунікацій із метою створення патріотичних настроїв у суспільстві і протидії ворожій пропаганді;



- нейтральних – спробувати зробити союзниками;
- недругів – намагатися максимально ізолювати від аудиторій. Як варіант – можна застосувати рекламну технологію «перехоплення аудиторії» (приклад: коли на порозі гіпермаркету представлено рекламу його конкурента);

в) створення обмежень інформаційного потоку РФ:

- адміністративно-технічні заходи обмеження ворожого інформаційного потоку. Слід розділяти: адміністративні заходи – введення обмежень на рівні держави на діяльність російських ЗМІ і журналістів, і технічні заходи – радіопридушення (глушіння) сигналу TV або FM-передач, програмні заборони на діяльність сайтів тощо. Дуже важливо усвідомити, що ці заходи є тимчасовими, оскільки противник буде постійно шукати варіанти подолання перешкод;

- заповнення інформаційного потоку національним якісним контентом. Цей захід є ключовим елементом у діях щодо обмеження інформаційного потоку. Без нього неможливо ефективно створити бар'єр ворожій інформації. Для розуміння: інформаційний потік слід уявити як поточну субстанцію, в якій немає пустот. Якщо вони створюються штучно, необхідно запропонувати варіанти їхнього заповнення корисною інформацією;

г) надання допомоги громадським організаціям і взаємодія з ними. Для реалізації цього пункту необхідні ефективні державні програми, які б передбачали:

- створення державного органу координації та взаємодії з громадськими організаціями, які б працювали в інтересах України;
- створення фонду грантової допомоги для підтримки організацій тощо.

В Україні завдання активної інформаційної протидії виконують такі державні органи:

- спеціальні інформаційні підрозділи силового блоку – МО України, МВС України, СБ України;
- структури зовнішньої політики – МЗС України;
- структури формування культурної політики – Міністерство культури України;
- координаційний орган – Міністерство інформаційної політики України.

Ці інституції мають певні повноваження, штат фахівців і необхідні інструкції. Однак державний сектор має і певні недоліки: по-перше, високий ступінь бюрократизації, що впливає на оперативність у прийнятті рішень; по-друге, система військового менеджменту й управління розвинена на недостатньому рівні, що, знову ж таки, залишає відбиток на ефективності планування та проведення заходів; по-третє, при проведенні інформаційних заходів завжди відчувається брак сил і засобів. Крім того, практика подібних заходів інших країн пропонує використання невійськового елемента в державних інтересах.

У зв'язку з цим рекомендуємо залучати до проведення інформаційних операцій громадські організації, об'єднання або рухи, що мають виконувати такі функції:

а) громадська організація журналістів (стрингерів – журналістів-фрилансерів, позаштатних репортерів, які співпрацюють з однією або кількома інформаційними і новинними агенціями індивідуально. Сьогодні стрингером може стати будь-який очевидець, що поширив певний фото-, відеоматеріал), діяльність якої ґрунтується на підтримці інформаційного порталу (сайту) і має завдання:

- продукувати й публікувати актуальні новини;
- виявляти інформаційні заходи протидіючої сторони, які плануються і проводяться таємно;

- виявляти дезінформаційні повідомлення противника та інформувати про це громадськість;
  - проводити журналістські розслідування та розкривати агресивну сутність держави-ворога тощо;
  - б) громадська організація кібер-фахівців, що має:
    - фіксувати і знаходити уразливі місця в кібер-атаках з боку країни-агресора;
    - поширювати конфіденційну компрометуючу інформацію, здобуту на електронних ресурсах ворога;
    - здійснювати кібер-захист своїх інтернет-ресурсів та інше;
  - в) громадська організація творчих осіб (так звана «м'яка сила»), яка здатна виконувати такі функції:
    - презентувати твори образотворчого мистецтва патріотичного змісту, проводити виставки-покази;
    - створювати кліпи, анімаційні фільми, документальне кіно патріотичного змісту з можливим розміщенням цього контенту в YouTube;
    - готувати театральні постанови самодіяльних театрів тощо;
  - г) громадські інформаційно-аналітичні та соціологічні центри, завдання яких такі:
    - аналізувати зовнішньополітичну ситуацію, викривати деструктивні цілі РФ;
    - формувати прогнози розвитку ситуації;
    - здійснювати соціальні опитування тощо;
  - д) групи в соціальних мережах, що мають виконувати такі дії:
    - працювати з тролінговим контентом;
    - поширювати корисну інформацію.
- Цей перелік не є остаточним. Зміни будуть зумовлені новими викликами інформаційній безпеці нашої держави.

## Толерантність адресант-адресатних відносин

Успішна комунікація – результат сумісної діяльності як адресата, так й адресанта спілкування. Адресант (відправник повідомлення) повинен:

- відповідати за повідомлення (використовувати займенник *Я*, а не *Ми*, *Ви*);
- знати про те, що він/вона хоче сказати, бути точним й надавати всю необхідну інформацію;
- передавати повідомлення, яке є погодженим на вербальному й невербальному рівнях;
- враховувати рівень інформованості й освіченості адресатів;
- шукати зворотного зв'язку.

Адресат (отримувач повідомлення) має:

- уважно слухати: комунікація неефективна, якщо людина прикидається, що уважно слухає, або починає думати про відповідь, коли інша людина говорить;

- не забувати, що повідомлення має вибірковий характер. Це залежить від переконань і настроїв адресата. Людина може реагувати на частину повідомлення, залишаючи поза увагою головну думку;
- демонструвати розуміння проблеми співрозмовника, вибираючи стиль комунікації (демонстрація підтримки, інтересу).

#### Базові поняття

**Толерантність** (англ. *Tolerance*) – здатність до визнання або справжнє визнання та повага вірувань і звичаїв інших людей.

**Інтолерантність** – приниження гідності людини або спільнот, невизнання права бути «іншим»; демонстрація переваг власної ціннісної (особистісної, національної тощо) системи над іншими.

**Нульова толерантність** (англ. *Zero Tolerance*) – стратегія упередженого ставлення органів правопорядку до правопорушень різного рівня та правопорушників, зокрема потенційних, що передбачає максимально можливі згідно з законом обмеження і санкції. В Україні стратегія нульової толерантності була оголошена по відношенню до проявів корупції.

**Дискурс толерантності** – тип соціальної поведінки, всі складові якої орієнтовані на забезпечення гарантованого правопорядку, що реалізується в комунікативних стратегіях підтримки й позиціонування норм і цінностей громадянського суспільства, реалізації права бути «іншим», демонстрації активної громадянської позиції, попередження конфліктів.

Для безпекових інститутів та державних органів актуальним є організація інституційного дискурсу за принципами толерантності.

**Інституційний дискурс** – стійка система статусно-рольових відношень, що склалася в комунікативному просторі життєдіяльності певного соціального інституту, має визначену систему обмежень, здійснює конструювання соціальних відносин у парадигмі *адресант* (соціальний інститут) – *адресат* (громадянське суспільство).

#### Рекомендації

*щодо комунікативної організації офіційних сайтів інститутів  
сектору безпеки і оборони та державних органів  
за принципом толерантності  
(за Л. Юдко)*

Сучасний світ задля запобігання конфліктів вибудовує комунікативні практики у парадигмі **ТОЛЕРАНТНІСТЬ – НУЛЬОВА ТОЛЕРАНТНІСТЬ**, що передбачає реалізацію певних **комунікативних правил** – конкретних рекомендацій щодо реалізації установки на толерантну взаємодію. Комунікативне правило має імперативну форму (говори так/не говори так) і є максимально конкретною рекомендацією в області комунікативної поведінки.

**I. Дискурсивний рівень** актуалізує адресант-адресатні відношення:

1) сегментація адресата: напр., жінки, чоловіки, діти, молодь, люди поважного віку, ветерани, представники певних професій, люди з особливими потребами, люди, що оступилися (але зрозуміли хибність поглядів), представники різних (національних, культурних) меншин;

2) дистанціювання адресантів від вираження негативної оцінки, імперсоналізації позиції;

3) «упаковка» медіатексту (заголовок, вступна частина, висновок) маніфестує його ідеологічну спрямованість і значною мірою впливає на сприйняття всього тексту. Від тональності «рамки» залежить те, як відвідувач ресурсу сприйме запропоновану інформацію: зі знаком «плюс», «мінус» або просто прийме її до відома (сприйме нейтрально);

4) цитата дозволяє реалізовувати негативну інтенцію (висловити негативне ставлення до об'єкта) використовуючи висловлювання інших людей. За допомогою цього прийому адресант дистанціюється від сказаного і виступає в ролі провідника переданої інформації, провідника чужої думки – неупередженого, об'єктивного, толерантного спостерігача;

5) реалізація ілюктивних установок на безконфліктність, некатегоричність, неімпозитивність комунікації:

**а) установка на безконфліктність** передбачає запобігання розміщення матеріалів, що можуть викликати суперечки, і конфліктам у певних групах громадянського суспільства, якщо ці суперечки спостерігалися в «реальних» комунікаціях безпекових і державних органів із громадянським суспільством, матеріали сайту мають бути спрямовані на їхнє врегулювання через *компроміс* і *збереження «обличчя»* двох сторін.

Установка на запобігання (профілактику) конфлікту реалізується в таких комунікативних правилах:

- переважання неконфліктної тематики спілкування;
- небажаність публічного позиціонування розбіжностей;
- недопущення відкритого протистояння, що може бути спровоковано матеріалами офіційних ресурсів;
- мінімізація матеріалів емоційного характеру;
- демонстрація поваги до різних цільових аудиторій (жінок, пенсіонерів, студентів тощо), зокрема менш захищених (біженців, інвалідів, переселенців), наприклад, невикористання стверджень, які закріплюють гендерні стереотипи: *усі чоловіки – чудові керівники; усі жінки – відмінні підлеглі;*
- уникати «активного пошуку ворога», що втілюється за допомогою різних протиставлень, тобто амплітудної лексики: *свій – чужий, олігарх – злидень;*
- уникати використання стереотипів, особливо етностереотипів – тобто загальної сукупності уявлень про представників етносу, його інтелектуальний та моральний рівень.

*Стратегія компромісу* у поданні матеріалів передбачає такі установки:

- визнання права представників громадянського суспільства на інакшість – релігійну, гендерну, національно-культурну;
- установка на кооперацію під час висвітлення дискусійних питань;
- представлення дискусійних питань як таких, що спрямовані на спільне вирішення проблеми, а не на демонстрацію власної позиції.

*Стратегія «збереження обличчя»* передбачає виконання таких правил:

- жодна цільова аудиторія не має бути принижена в матеріалах сайту;
- позиція ІСБО і державних відомств на сайтах не має демонструватися зверхньо по відношенню до певних цільових аудиторій;
- матеріали ресурсу не мають містити негативну оцінку цільових аудиторій, якщо їхні дії не суперечать нормам права і закону; «залишати» аудиторію з цією оцінкою;
- обирати такі матеріали, які не можуть викликати конфлікт у громадянському суспільстві;

**б) установка на некатегоричність** реалізується за такими правилами:

- уникати різких оцінок дій представників громадськості;
- уникати яскравих оціночних емоцій в поданні матеріалів;
- пом'якшувати прохання і розпорядження, розміщені на ресурсах, звертатися безпосередньо до тих аудиторій, на яких орієнтовано повідомлення;
- під час інтернет-опитувань уникати категоричних формулювань;
- не «роздавати оцінки» – ситуаціям, подіям, третій особі;
- не відносити людей до певних категорій, не навішувати ярлики;

**в) установка на неімпозитивність** передбачає визнання адресантом недоторканності адресата, демонстрацію ненав'язування йому офіційної позиції, рекомендований характер певних настанов, зокрема:

- ввічливе дистанціювання, невтручання;
- підтримання дистанції в комунікаціях;
- мінімізацію порад та розпоряджень;
- дотримання норм формального спілкування;
- дотримання формальної ввічливості, правил мовного етикету;
- неприпустимість несанкціонованого вторгнення в особисте життя адресата, висвітлення тем, що зачіпають особисті проблеми (де навчався, хто за професією, яка квартира, чи є машина і будинок, яке місце проживання, джерело існування, де жив раніше, чи є віруючим, до якої конфесії належить, за кого голосує).

**II. Прагматичний рівень.** Ретушування інструментальної мовної агресії, пом'якшення експліцитної негативної оцінки, тобто коригування вихідної інтенції суб'єкта висловлювання. Мовній толерантності сприяє все, що знижує експресивність, афективність і інтенсифікацію висловлювання.

До імпліцитних способів вираження негативної оцінки відносяться:

- іронія;
- опис діяльності об'єкта висловлювання як його непрямой характеристики, що володіє певною аксіологічною цінністю;

• апеляція до культурно, соціально, ідеологічно значущих концептів, що поділяють учасників описуваних подій на «своїх» і «чужих», з притаманними цим поняттям конотаціями; прийом контрасту – протиставлення діяльності «своїх» і «чужих»;

- посилання на авторитетні джерела;
- «тон розмови, вміння вислухати іншого, вчасно і доречно підтримувати тему. Ввічливість, уважність і чемність – основна вимога мовного етикету. Від чемного привітання, шляхетного потиску руки, невимушеної, ненав'язливої розмови вираш обопільний».

**III. Граматичний рівень** передбачає використання синтаксичних засобів для вираження позиції адресанта; морфологічних – для зниження категоричності висловлювання:

- використання питальної форми для ствердження;
- застосування негативних конструкцій для констатації факту;
- вживання описових конструкцій у формі підрядних означальних речень, що демонструють відносність інтерпретації подій;

- використання порівняльних конструкцій;
- застосування пропозицій з протиставним типом зв'язку;
- вживання складнопідрядних речень з підрядними уступки;
- використання морфологічних засобів (множини іменників, вищого ступеня порівняння прикметників і прислівників), також спрямовано на зниження категоричності висловлювання і пом'якшення вербалізованої оцінки.

#### **IV. Лексичний рівень:**

- зниження категоричності оцінки, що реалізується прямою вказівкою на суб'єктивність оцінки, деінтенсіфікацією і виразом відносної істинності пропонованої оцінки;

- евфемізація, зокрема, збільшення референційної невизначеності, зниження категоричності констатації факту (пом'якшення негативної оцінки);

- неупередженість до апріорних «особливостей» людини, пов'язаних з її віком. Наприклад, літніх людей прийнято називати «людина похилого віку»;

- контроль засобів мовленнєвого вираження, які посягають на гідність індивіда і утискають його права людини;

- «географічна толерантність», що вимагає неупередженого ставлення до жителів невеликих або провінційних міст, сіл і інших регіонів з боку столичних жителів і навпаки.

#### **V. Словотвірний рівень.** Використання засобів словотвірного рівня:

- негативних префіксів;

- подолання сексизму у контексті індивідуального або групового комунікативно-поведінкового прояву, вирівнювання відносин між чоловічою та жіночою статтю, зокрема в титулах:

- шляхом вживання множини іменника: *парламентарій – парламентарії*; використання суфіксів *-ка, -ця, -са, -иня* та ін., напр., *полковниця, дисертантка, ворогиня*;

- класи означальних та неозначальних займенників (*всякий, інший, хтось, хто-небудь, будь-хто*) імпліцитно апелюють до чоловічого роду (*хтось сказав, подумав, вирішив*). Подолати опір можна використовуючи множину (*хтось казав – казали*). Замість кожен із нас можна вживати кожна людина (*кожна особа, кожна із нас – для жіночих колективів*);

- використання стратегії нейтралізації: замість *українські студенти і українські студентки протестували – українське студентство протестувало*, вживання нейтральних слів *когорта, спільнота, особа, людина*.

Толерантність живиться почуттями людяності, гуманізму, солідарності, довіри. Толерантність особистості є запорукою формування толерантної атмосфери суспільства загалом, оскільки принцип толерантності є основоположним для розбудови цивілізованого демократичного суспільства.

## **Ефективне слухання**

**Слухання** – процес, під час якого між співрозмовниками встановлюються непомітні зв'язки, виникає відчуття взаєморозуміння, що сприяє ефективності комунікації (табл. 1).

**Таблиця 1 – Етапи ефективного слухання**

Етап слухання	Мета	Прийоми
Підтримка	Надати можливості людині висловити власну позицію.	Мовчання, «луна», емоційні реакції, спонукання.
З'ясування	Запевнитися у повному розумінні співрозмовника.	Уточнюючі питання, навідні питання, парафрази.
Коментування	Висловлювання власної точки зору.	Оцінки (якщо співбесідник питає), поради (якщо співбесідник питає), коментарі.

Рівень уважного слухання залежить від типу комунікації (дружня бесіда, збирання інформації, визначення потреби і бажань).

Існує 3 типи уважного слухання:

- *активне слухання*: адресат прагне зрозуміти, які почуття й думки призвели до певного типу поведінки. Під час цього типу слухання необхідно забезпечити зворотний зв'язок, щоб зрозуміти приховану інформацію.

- *пасивне слухання*: адресат не перебиває адресанта, дослухує його повідомлення до кінця; особлива увага звертається на інтонацію, яка надає додаткової інформації стосовно адресанта;

- *техніка «відкритих дверей»*: адресат підтримує адресанта, надає йому можливість висловити свої почуття та думки (*Я розумію Ваші проблеми. Я погоджуюсь з Вами, це неприємно. Я Вас слухаю. Мені здається, що для Вас це дуже важливо* тощо). Техніка «відкритих дверей» спрямована на схвалення і підтримку співбесідника; демонструє прийняття адресанта адресатом як особистості.

**Алгоритм правильного слухання**

*Дозвольте співбесіднику висловитися:*

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

*Проявіть увагу:*

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

*Розвивайте контакт:*

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

*Перефразуйте:*

- коротко сформулюйте основну думку співбесідника;

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

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

#### *Правила ефективного слухання*

Намагайтеся стримувати спроби перервати співбесідника.  
 Не загострюйте уваги на мовленнєвих особливостях співбесідника.  
 Не лицемірте. Не вдавайте.  
 Дайте співбесіднику час висловитися.  
 Шукайте істинний смисл слів співбесідника.  
 У жодному випадку не давайте співбесіднику зрозуміти, що його важко слухати.  
 Пристосовуйте тип мислення до мовлення. Поки говорить партнер, намагайтеся підібрати контраргументи.  
 Не монополізуйте розмову.  
 Не відволікайтеся.  
 Спокійніше реагуйте на висловлювання.  
 Слідкуйте за головною думкою, не відволікайтеся на деталі.

### **Принципи організації інформації в комунікаціях фахівців сектору безпеки і оборони**

Комунікація з представниками окремих груп громадянського суспільства передбачає варіювання різних технік і прийомів. Проте існують і загальні норми, виконання яких забезпечує успіх будь-якого спілкування. Ось що пише про важливість цієї вимоги Г. Грайс: «Очевидно, що дотримання одних постулатів є більш обов'язковим, ніж інших: зазвичай занадто багатослівну людину менше засуджують, ніж людину, яка говорить неправду» (табл. 2).

**Таблиця 2 – Максими Г. Грайса**

<b>Максима</b>	<b>Постулати</b>	<b>Коментарі</b>
<i>Максима повноти інформації</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висловлювання має містити не менше інформації, ніж необхідно;</li> <li>• висловлювання має містити не більше інформації, ніж необхідно.</li> </ul>	Невиконання цих вимог може призвести до втрати контакту з аудиторією чи партнером по спілкуванню, в той же час надання надлишкової інформації може призвести до розголошення службової інформації.
<i>Максима істинності інформації</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не говори того, що вважаєш неістинним;</li> <li>• не говори того, чому не маєш достатнього обґрунтування.</li> </ul>	Необхідно подавати інформацію тільки в тому разі, коли її можна обґрунтувати належним чином. За відсутності або недостатності обґрунтування інформації вона може сприйматися як неістинна.



<p><i>Максима релевантності інформації</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не відхиляйся від теми.</li> </ul>	<p>Комунікатор може торкатися різних тем, але лише за умови, якщо вони підпорядковані основній, обґрунтовують її. Необхідно варіювати обсяг і зміст повідомлення залежно від умов комунікативної ситуації, що передбачає: відбирання стильових засобів мови відповідно до умов офіційності; стильових засобів мови відповідно до поставленої мети; структурування інформації відповідно до ситуації.</p>
<p><i>Максима ясності інформації</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уникай незрозумілих висловлень;</li> <li>• уникай неоднозначності;</li> <li>• будь лаконічним;</li> <li>• будь організованим.</li> </ul>	<p>Необхідно дотримуватися таких правил:</p> <p><i>правило фокуса:</i> протягом спілкування слід постійно тримати в полі зору відповідний предмет спілкування, оскільки комуніканти можуть непомітно для себе перейти до іншого предмета обговорення, і тоді комунікація стане невдалою;</p> <p><i>правило фіксування предмета обговорення:</i> у ході розмови не повинна відбуватися підміна одного предмета розмови іншим;</p> <p><i>правило стереоскопії:</i> необхідно постійно бачити предмет розмови в єдності всіх його сторін і аспектів – це допоможе пов'язати думки, що стосуються різних ознак предмета обговорення;</p> <p><i>правило панорами:</i> предмет обговорення не береться ізольовано, поза його зв'язками з іншими, з якими він пов'язаний у реальній дійсності;</p> <p><i>правило ізоморфізму:</i> предметом не оперують, викривляючи його сутність, деформуючи його. Іншими словами, думки, які обґрунтовують основну, мають висвітлювати сутність відповідного предмета обговорення.</p>

Крім зазначених максимумів, для ефективного здійснення комунікації необхідно застосовувати п'ять основних законів організації інформації:

- *закон краю:* краще запам'ятовується початок і кінець повідомлення. В усній комунікації слід особливу увагу звернути на вступ і фінал бесіди. Максимальне інформаційне навантаження мають нести перші три абзаци письмового повідомлення або перші три фрази усного. Центральна частина інформації має враховувати можливі запитання, заперечення з боку отримувачів інформації;

- *закон структурної чіткості*: краще запам'ятовується інформація, що є чітко представленою. Цей закон вимагає встановлювати чіткі переходи від однієї структурної частини повідомлення до іншої. У такому разі кожна структурна частина має свій початок і кінець, які допомагають актуалізувати закон краю стільки разів, скільки структурних частин має повідомлення, і створити кращі умови для осмислення й запам'ятовування інформації;

- *закон асоціацій*: краще запам'ятовується і сприймається та інформація, яку отримувач повідомлення може пов'язати з відомими йому реаліями дійсності: ціле – частина; загальне – спеціальне; рід – вид; поняття – типова ознака; діяч – дія – результат – наслідок;

- *закон сенсорності*: інформація, пов'язана з роботою органів чуття, запам'ятовується краще, ніж абстрактна. Тож, повідомляючи щось, слід намагатися спиратися не тільки на інтелект, а й на органи чуття реципієнта;

- *закон несподіваності*: краще запам'ятовується інформація, що не відповідає очікуванням суб'єкта, зламає стереотипи.

Схарактеризовані закони є універсальними, вони діють у комунікації будь-якої сфери, зокрема сектору безпеки і оборони.

Успішність комунікації також зумовлюється можливостями визначити ознаки нещирості в мовній поведінці комунікантів. **Оцінити щирість/нещирість** комуніканта можна за такими критеріями: компетентність, обізнаність; мовленнєва характеристика висловлювань; унікальність висловлювань; емоційна насиченість, переконливість висловлювань; удавані невідповідності висловів; рольова позиція того, хто говорить; невизначеність, неконкретність зв'язків; надмірна навмисна точність; винятково позитивна інформація того, хто говорить, про себе; ухилення від відповіді на пряме запитання; неодноразове повторення одних й тих самих тверджень; обмовки.

У теорії комунікації (Ф. Бацевич, Л. Пелепейченко, О. Селіванова) визначено **сигнали нещирості**. До них відносяться такі: логічне протиріччя (факти не зіставляються один з одним); багаторазове акцентування другорядних мотивів (чим частіше повторюється неістинне твердження, тим більша ймовірність його сприйняття); нагромадження подробиць; інтимізація мовлення (модель: *Ви ж знаєте, як я до Вас ставлюся*); спроби викликати жалість, співчуття, симпатію, довіру (модель: *Я маю ті ж самі проблеми, що й Ви*); необґрунтовано зневажливий, ворожий тон (модель: *Я знаю про що йде мова. Я взагалі не бажая з Вами говорити*); наполегливе переконання у щирості, при якому надмірно підкреслюється власна чесність (*Слово честі, я не знаю. Клянуся здоров'ям. Даю руку на відсікання. Слово честі, все*

було саме так); прагнення викликати симпатію, довіру, співчуття (модель: *Я такий самий, як і Ви. У мене такі самі проблеми*); ухиляння від обговорення певних питань (коли вони зачіпають неприємні моменти) (*Я не буду це обговорювати. Я цього не говорив(ла). Не бачу тут ніякого зв'язку*); нетривале заперечення або байдужі, ухильні відповіді на прямі запитання; ухиляння від уживання слів «так» або «ні» (*Я про це нічого не знаю. Ви ж самі це говорили. Я не впевнений*).

Серед перелічених сигналів тільки перший є абсолютним, інші ж можуть свідчити про певні особливості комуніканта. Так, багаторазове акцентування другорядних мотивів може свідчити про те, що комунікант погано пам'ятає певні деталі ситуації або не може логічно мислити. Нагромадження подробиць може бути стилем розповідача, який «прикрашає» повідомлення. Багато уваги приділяють подробицям жінки та самозакохані люди. У повідомленні, що містить неістинну інформацію, можуть взагалі бути відсутніми подробиці. Інтимізація спілкування може свідчити про психологічний дискомфорт людини.

### **Техніки та прийоми розбудови ефективних комунікацій**

Якщо мета комунікації – формування позитивних відношень, навіть у самих складних умовах, – ефективним буде використання алгоритму, запропонованого Л. Мартіном, колишнім співробітником спецслужб Німеччини, експертом у галузі підсвідомих моделей мислення й поведінки (табл. 3).

**Таблиця 3 – Алгоритм комунікації (за Л. Мартіном)**

<i>Етап комунікації. Його сутність</i>	<i>Питання для перевірки особистісної установки</i>
<p><i>Етап 1. Підготовка.</i> Чітко визначити й усвідомити процес мислення.</p> <p><i>Методи:</i> самоаналіз, мисленневий контроль, зворотний зв'язок. Із перелічених аспектів необхідно вибирати лише ті, які є актуальними в даний момент. Цей етап є підготовкою для переконання співбесідника у тому, що</p>	<p>Я створюю безпрограшну ситуацію: всі комуніканти виграють від наших зустрічей/відношень.</p> <p>Я ніколи нічого поганого не говорю про людей; даю їм можливість зберегти обличчя.</p> <p>Я ніколи не критикую, не засуджую, не даю оцінок.</p> <p>Я надаю допомогу у межах власних можливостей і не очікую подяку.</p> <p>Я знаю собі ціну і нікому не дозволю піддавати її сумніву.</p> <p>Я не дозволяю заразитися негативними настроями інших.</p>

<p>Ви представляєте для нього особливий інтерес.</p>	<p>Я приймаю відповідальність на себе лише у випадку негативних наслідків або рішень.  Я приймаю рішення, використовуючи при цьому всі свої можливості.  Я – прагматик, я створюю факти й досягаю результатів.  Я фокусую увагу на власних сильних сторонах.  Я фокусую увагу на сильних сторонах інших людей, а не на їхніх слабостях.  Я маю власні уявлення і ділюся ними.  Я демонструю захопленість та ентузіазм.  Я завжди демонструю впевненість.  Я завжди звертаю увагу на те, що має стати темою.  Я ніколи не скаржуся.  Я завжди уникаю негативних і критичних тем.  Я виконую всі обіцянки і зобов'язання.  Я захищаю близьких мені людей.</p>
<p><i>Етап 2. Контакт.</i> Головне завдання – запевнити співбесідника, що Ви представляєте для нього особливий інтерес. «Залишається лише запевнити людину вірити Вам, зрозуміти Ваші цінності, Вас як особистість. А для цього у Вас має появиться шанс продемонструвати, хто Ви є» (Л. Мартін).</p>	<p>Я уникаю моментального зорового контакту.  Я звертаюся до людини, підходячи до нею збоку.  Я завжди посміхаюся, вступаючи в контакт.  Я починаю розмову з теми, що пов'язана з актуальною ситуацією.  Я використовую стверджувальні вислови і не задаю багато питань.  Я використовую прийом зміни тем.</p>
<p><i>Етап 3. Фаза ідентифікації.</i> Демонструвати високу самооцінку, переконати інших у необхідності контакту, звертати увагу на рівень зацікавленості співбесідника, перш за все, на невербальні ознаки. За їх відсутності – більше продемонструвати високу самооцінку.</p>	<p>У своїх висловлюваннях я посилаю позитивні сигнали від себе, нічого не придумуючи і не приховуючи.  Я стежу за тим, щоб мої історії та обрані теми розмов були цікаві для оточуючих.</p>
<p><i>Етап 4. Нагорода визнанням.</i> Важливо, щоб співбесідник оцінив Вас як особистість: більш приємніше отримувати комплімент за роботу від самодостатньої людини.</p>	<p>Я маю знайти в людині хоча б один аспект, який зможу відверто поважати й визнавати.  Я фокусую увагу на сильних рисах особистості.  Я чітко розділяю особистісні і професійні питання.  Я створюю позитивні ситуації в житті людини.</p>

<p><i>Етап 5. Характеристика.</i> Демонстрація особистісних якостей. Мета цього етапу – сформувавши комунікації на основі довіри.</p>	<p>Я розкриваю свої невеликі секрети. Я наводжу приклади довіри. Я проводжу бесіди, що виходять за межі ділових і професійних відношень. Я активно використовую ритуальні прийоми спілкування. Я підтримую оточуючих в їхніх спробах зробити крок уперед. Я звертаю увагу на питання, що допомагають вирішити проблему.</p>
<p><i>Етап 6. Прискорення розвитку.</i> Скорочення часових рамок. Необхідно відстежувати, як людина, з якою встановлено контакт, ініціює подальші відношення: дзвонить Вам, повідомляє про (не)можливість зустрічей, активно поводить у розмовах, демонструє готовність допомогти Вам.</p>	<p>По можливості, я влаштовую більшу кількість зустрічей у максимально короткий термін. З місця зустрічі ми завжди розходимося в різні боки.</p>
<p><i>Етап 7. Супротив і страхи.</i> Цей етап має на меті закріплення довіри між комунікантами й формування «кола своїх» – команди однодумців.</p>	<p>Я демонструю людям лояльність щодо них, навіть якщо вони не відповідають моїм очікуванням. Я обережно торкаюся болючих тем. Я роблю спроби звільнити людей від їхніх сумнівів і турбот.</p>

Дієвість запропонованого алгоритму забезпечується **мовою позитиву**. Існує **інформація**, яка завжди блокується співбесідником, а саме: містить несправедливу критику, претендує на переконання співрозмовника; нав'язує дії, оцінки; викликає емоційний дискомфорт, провокує агресію; виглядає монотонною; не враховує мотивацію адресата; не відповідає його інтелектуальному рівню; контрастує з його психічним станом. Отже, необхідно запобігати комунікативних бар'єрів, які блокують ефективне рішення проблеми:

**Критика:** негативна оцінка дій та установок іншої людини.

*Ти не можеш нікого в цьому обвинувачувати. Ти сам повинен в цій ситуації розібратися.*

**Навішування ярликів:** приниження та стереотипізація іншої людини.

*Таким чином говорити може лише жінка. Лише чоловіки на це здібні.*

**Діагностика:** аналіз поведінки людини.

*Ти для мене як відкрита книга. Це в тебе травма дитинства.*

**Порада** (коли не питають): пропозиції щодо рішення проблем іншої людини.

*Це дуже просто зробити ... Я раджу тобі ...*

**Команда:** наказ іншій людині зробити те, що Ви самі бажаєте.

*Ти маєш зробити ... Ти не можеш ... Досить!*

**Погроза:** спроба контролювати іншу людину, попереджаючи про негативні наслідки певних її дій.

*Якщо ти ні ..., тоді. Ти маєш ..., у іншому випадку ... Я попереджую тебе ...*

**Мораль:** повчання іншої людини тому, що вона має робити.

*Тобі необхідно ... Твій обов'язок пролягає у ... Коректна людина так не робить.*

**Допит:** закриті питання, на які можна відповісти лише коротко, часто так або ні.

*Чому ...? Як ...? Хто ...?*

**Ухід у бік** (ігнорування проблем інших).

*Давай поговоримо про щось інше. Давай я краще розповім тобі, що зі мною трапилось. Давай краще пообідаємо.*

**Аргументування:** спроба переконати людину, виходячи з фактів і не враховуючи почуття, що супроводжують ситуацію.

*Подивись на факти ... В цьому ти помиляєшся ... Насправді, це не так.*

У той же час у професійній практиці фахівців ІСБО можуть бути застосовані такі стратегії агресивної комунікації для подолання негативних комунікативних впливів.

**Стратегія припинення комунікації** передбачає такі позиції:

- а) відсутність реагування на спроби встановити контакт;
- б) зосередження на думках про виконання службового завдання;
- в) ігнорування будь-якого контакту – вербального і зорового;
- г) ігнорування маніпулятора, який повинен це відчути.

**Мовленнєва тактика протидії:** мовчання і погляд в іншу сторону.

**Мовленнєві прийоми:** застосування «фраз-кілерів».

«Фрази-кілери» призначені для того, щоб вбити в зародку будь-яку розмову. Їх застосовують для блокування небажаних явищ:

1. Фрази-кілери, засновані на інерції:

– *Ми завжди так робили.*

- У подібній ситуації це неможливо реалізувати.
- Наш народ ще не готовий до подібних змін.
- 2. Фрази-кілери, засновані на сумніві:
  - Що про Вас скажуть?
  - Крайце з цим не зв'язуватися, можуть бути неприємності.
- 3. Фрази-кілери, засновані на затягуванні часу:
  - Нам треба ще раз подумати, перш ніж прийняти рішення.
  - Зараз не час!
- 4. Фрази-кілери, засновані на уявній розумовій перевазі.
  - У Вас ще недостатньо досвіду, щоб уникнути проблем у цій ситуації.
  - З об'єктивної точки зору Ваш план приречений на провал.
- 5. Фрази-кілери, засновані на авторитеті:
  - Тут я вирішую, що і як треба робити.
  - Нас не цікавлять причини, ми усуваємо заворушення.

**Стратегія холодної ввічливості** найбільш ефективна при маніпуляційних діях з метою провокації. Всі репліки мають бути підкреслено ввічливі, але не акцентувати величезну відстань між комунікантом і маніпулятором: *Вибачте, цивільним особам сюди не можна. Мені дуже шкода, але нічим не можу Вам допомогти.* Необхідно уявляти співбесідника абстрактною людиною й не проявляти ніяких емоцій, використовувати лише етикетні формули.

**Мовленнєва тактика протидії:** використання офіційних етикетних формул.

**Необхідно уникати формулювань зі словом НЕ. Замінити вирази:**

*Не зрозумійте мене неправильно ....*

*Не забудьте про ...*

*Не упускайте з уваги ...*

*З цим у мене не буде труднощів ...*

**такими аналогами:**

*Зрозумійте мене правильно ...*

*Пам'ятайте про ...*

*Постійно майте на увазі ...*

*З цим я впораюся легко ...*

**Стратегія корпоративних стереотипів поведінки** базується на формулах комунікації, запропонованих Статутами: *Я людина*

*військова у мене наказ діє відповідно до указу. Я як представник правової структури маю право вимагати від Вас необхідну інформацію.*

**Мовленнєва тактика:** використання мовних формул зі Статутів і уникнення зорового контакту.

**Необхідно запобігати висловів:**

- *чесно кажучи* (створюється враження, що до цього Ви говорили несправедливо);
- *власного кажучи* (фраза-паразит, нічого не виражає, але знижує вплив фрази);
- *тільки, просто* (ці слова знижують силу впливу будь-якого висловлювання);
- *я знаю тільки, що* (а більше нічого не знаєте?);
- *адже* в значенні заперечення (адже Ви не можете так вчинити!).

**Стратегія конфронтації** передбачає виявлення факту маніпуляції і відповідь, що позбавляє агресора продовжувати комунікацію. Відповідь має демонструвати абсолютне неприйняття особистості агресора. *Якщо Ви не припините провокації, я буду змушений застосувати силу. Ви що спеціально відволікаєте мене від службових завдань?*

**Мовленнєва тактика:** ДПВ: (*Доторкнися! Повернися! Вимови!*) не виключає використання табуйованої лексики.

<b>Правило ДПВ: Доторкнися! Повернися! Вимови!</b>
<p><b>Доторкнися:</b> Направте погляд на адресата і продовжуйте наполягати на своїй позиції: <i>Не відволікайтеся, будь ласка, від теми. Давайте дотримуватися основної теми.</i></p> <p><b>Повернися:</b> Поверніться до вихідної теми. Змініть зоровий контакт, звернувши погляд на іншого співрозмовника: <i>Ми говорили про ... Основне питання – це ...</i></p> <p><b>Вимови:</b> Заглибтеся у вихідну тему, щоб вона стала знову головним предметом розмови. Змініть зоровий контакт – Ви позначаєте одного зі співрозмовників як фактор, що заважає, і ізолюєте від інших. <i>Отже, ми обговорили умови припинення демонстрації, а тепер треба обговорити проблеми відновлення спокою.</i></p>

Тактика ДПВ передбачає припинення конфронтації на емоційному рівні за допомогою фраз:

*Що це означає?*

*Це ні до чого.*

*Залиште це.*



**Стратегія висміювання.** Висміювання знижує силу маніпуляційного впливу.

**Мовленнєва тактика:** сміх, дуже гучний, іронічний; злі принизливі жарти.

**Стратегія трансформації теми** використовується в тому випадку, коли зупинити комунікацію неможливо, оскільки інші стратегії суперечать правилам етики. Наприклад, функції маніпулятора виконує літня людина. Необхідно взяти ініціативу в свої руки і звести розмову про самопочуття співрозмовника та ін.

**Мовленнєва тактика:** протидія, що базується на знанні картини світу співрозмовника.

**Мовленнєвий прийом:** рефреймінг значення і контексту.

**Рефреймінг** – переосмислення, зміна погляду на певний факт. Факт залишається фактом, але змінюється його значення, ситуація або часові рамки.

### **Модель рефреймінга:**

**1. Фрейм згоди** – міра, яка допомагає, озвучивши цінності та переконання співрозмовника, об'єднати їх із пропонованими цінностями і переконаннями. Ви демонструєте співрозмовнику, що поважаєте його точку зору і пропонуєте свої змінені рамки.

*Я вас розумію, і ...*

*Я з Вами згоден, і у кожної медалі є дві сторони, подивимося на інший її бік...*

*Так, і ....*

**Слова-зв'язки:** *і, і таким чином, і ось, крім того.*

**Не можна вживати:** *але, і все-таки, хоча, незважаючи на.*

**2. Фрейм значення** актуалізує значення людини, події, факту, часових рамок. Ви погоджуєтеся з висловом співрозмовника, а потім пропонуєте власну версію подій.

**Заперечення:** *Ти подивися, який дорогий костюм надів ...*

**Відповідь:** *Згоден, не з дешевих. У Ваш час за такі гроші можна було два купити. Але змінюються часи, підвищуються, на щастя, не тільки ціни, а й зарплати.*

**3. Фрейм проти чого-небудь** посилює позитивний вплив за рахунок заперечення. Використовуються прийменники *за, для, заради чогось* замість *проти чого-небудь*. Слово *проти* висловлює тільки те, чого Ви не хочете. Краще говорити те, чого хочете, тим самим посилюючи позитивний вплив.

*Я за те, щоб ..., а не Я проти того, щоб ...*

**Неправильний підхід «проти чогось»:** Громадяни повинні уникати демонстрацій, незалежно від того, санкціоновані вони владою чи ні, а також уникати натовпу і місць скупчення людей.

**Правильний підхід:** Громадяни повинні дотримуватися міжкультурних норм комунікації, і саме тому не брати участь у демонстраціях.

**4. Фрейм співробітництва** спрямований на вибудовування відношень співробітництва за рахунок нівелювання логічних суперечок. Використовуються слова-зв'язки *і; саме тому* замість *але, однак, незважаючи на*.

*Я Вас розумію, саме тому прошу не заважати мені у виконанні службових завдань.*

*Я з Вами згоден і тому прошу дотримуватися спокою.*

**Стратегія пресингу** спрямована на швидке ухвалення рішення контрагентом.

**Мовленнєва тактика:** демонстрація комунікативної переваги.

Реалізація цієї стратегії передбачає: а) використання мови влади; б) посилення позитивно заряджених імпульсів; в) очікування позитивного розвитку подій; г) демонстрацію позитивної перспективи замість висування негативно заряджених вимог.

**Мовленнєвий прийом 1:** а) наполягання на виконанні негативної вимоги, з тим, щоб після цього можна було зайнятися позитивним; б) використання часового тиску: чим швидше буде виконана негативна частина, тим швидше можна буде перейти до позитивної; в) використання принципу винагороди: наявність позитивного ставиться в залежність від виконання негативного; г) застосування фраз:

*Як тільки буде виконано ... (негативне) ..., ми зможемо перейти до ... (позитивне) ...;*

*Коли ми переконаємося, що ..., тоді ...*

**Мовленнєвий прийом 2:** а) актуалізація позитивного, винагороди, користі, з тим, щоб неприємне чи нудне завдання було виконано якомога швидше; б) особливий акцент на користі і перевагах; в) звертання до негативу лише наприкінці комунікації як незначну дрібницю, з якою треба покінчити швидше; г) використання таких формулювань:

*Перш ніж перейти до ... (позитивного), нам необхідно ...*

*Перш ніж Вам буде дозволено ..., необхідно ...*

Завжди треба виходити з того, що згоду буде отримано, тому мають бути використані формулювання...

*Перш ніж Ви приймете рішення, давайте...*

*Після того, як Ви приймете рішення, будете ...*

*Коли ми визначимося, Ви зможете ...*

*Мовленнєвий прийом 3* – останнє слово. Застосовується, якщо подальше переконання співрозмовника неможливо, у цьому випадку тиск можна підсилити за допомогою знаменитого останнього слова:

*Це моє останнє слово!*

*Подальших поступок не буде!*

*Або Ви приймаєте цю останню вимогу, або припиняємо всілякі розмови.*

**Стратегія погроз.** Застосовуючи цю стратегію, необхідно усвідомлювати, що в разі необхідності доведеться дотримуватися своїх обіцянок і виконувати погрози, інакше авторитет буде втрачено. Можуть бути використані такі формулювання:

*Ми залишаємо за собою право вжити проти Вас відповідні кроки.*

*Я ще раз обдумаю ситуацію, що склалася, і зроблю висновки, якщо не зміните своєї поведінки.*

*Якщо протягом ... не буде виконано вимогу, то ...*

## **Планування стратегічних комунікацій**

Планування – вид діяльності, пов'язаний із постановкою цілей (завдань) для дій у майбутньому. В інституціях сектору безпеки і оборони планування стратегічних комунікацій є частиною загального процесу планування. Воно здійснюється у загальному управлінському циклі, який описується так званою «петлею Бойда»: спостереження, орієнтація, рішення, дія.

За своєю природою заходи стратегічному вимагають планування та відпрацювання плануючих документів на:

- прості заходи та короткі терміни, наприклад, планування брифінгу в рамках зв'язків зі ЗМІ (тактичний рівень);
- більш тривалі і складні, багатокomпонентні за природою заходи (операції), наприклад, інформаційні чи психологічні операції (оперативний рівень);
- заходи, які проводяться на значних територіях чи навіть у масштабі держави протягом тривалого часу, наприклад, заходи публічної дипломатії чи цивільно-військового співробітництва у зоні конфлікту та прилеглих територіях (стратегічний рівень).

Планування стратегічних комунікацій здійснюється у загальній системі оборонного планування: довгострокового (12 років), середньострокового (6 років) та короткострокового (2 роки).

*У рамках довгострокового оборонного планування передбачається:*

- на підставі аналізу стану та тенденцій розвитку воєнно-політичної, воєнно-стратегічної і соціально-економічної обстановки у державі та світі, характеру, форм та способів ведення збройної боротьби на наступні 10–20 років, тенденцій та довгострокових планів розвитку інституції визначення стратегічних завдань, домінуючих форм, інструментів та способів комунікації у відповідних інституціях;

- визначення (уточнення) засад інституціональної політики у сфері стратегічних комунікацій; визначення необхідних спроможностей та порядку їх створення, утримання й розвитку;

- розроблення (уточнення) на основі нормативно-правових актів основних керівних інституціональних документів стратегічних комунікацій (стратегії, доктрини стратегічних комунікацій);

- створення нормативно-правової бази для середньострокового і короткострокового планування стратегічних комунікацій;

- визначення пропозицій до прогностичних показників статей бюджету інституції, які стосуються стратегічних комунікацій, на довгострокову перспективу; розроблення державних цільових програм у галузі стратегічних комунікацій.

*На середньостроковий період розробляються:*

- Міністерством оборони України: положення Стратегічної оборонної директиви з питань реалізації державної політики у сфері оборони у Збройних Силах України та інших складових сил оборони, які стосуються стратегічних комунікацій;

- державні цільові програми (при необхідності), спрямовані на розв'язання проблем у сфері стратегічних комунікацій;

- Генеральним штабом ЗС України: комплексний документ з розвитку спроможностей Збройних Сил України (у тому числі у сфері стратегічних комунікацій);

- іншими інституціями сектору безпеки і оборони України: аналогічні за змістом документи.

*На короткостроковий період:*

- щорічно розробляють плани утримання та розвитку Збройних Сил України та інших військових формувань на два роки, в яких деталізуються та конкретизуються плани щодо структур, які здійснюють стратегічні комунікації, і, за необхідності, коригуються у вста-

новленому порядку державні програми розвитку Збройних Сил України та інших військових формувань (у тому числі ті, які стосуються стратегічних комунікацій);

- відповідно до визначених кожній структурі завдань участь у плануванні стратегічних комунікацій беруть більшість підрозділів центрального органу адміністративного управління. У деяких інституціях функції керування стратегічними комунікаціями покладені на чітко визначену особу.

**Рекомендації**  
**щодо поетапного планування стратегічних комунікацій**  
**(за О. Зарубою)**

**Етап початку планування та залучення ключових посад управління інституцією до процесу планування.** На цьому етапі слід розпорядчим документом зобов'язати підрозділи, відповідальні за елементи стратегічних комунікацій, делегувати представників та сформувати робочу групу чи призначити відповідальних осіб за розробку плану стратегічних комунікацій. У розпорядчому документі необхідно вказати терміни планування, порядок роботи (зборів), форму подачі робочих матеріалів та кінцевий результат планування.

Робоча група опрацьовує графік своєї роботи, здійснює розподіл обов'язків, встановлює періодичність зборів (засідань), встановлює терміни подачі робочих матеріалів та відпрацювання документів.

**Етап аналізу політики** (головних завдань на майбутнє) **інституції** передбачає вивчення стратегії і політики інституції, ключових документів з реформи (розвитку) інституції, інших документів, які впливають на її завдання, цілі діяльності.

На цьому етапі аналізуються не лише внутрішні фактори, які впливають на комунікацію, але й зовнішні. До них відносяться: міжнародне безпекове середовище загалом та воєнно-політична обстановка в регіоні; інтенсивність інформаційних впливів з боку держав, які вже проявили себе вороже; міжнародну допомогу, яка надається у безпековій сфері іншими державами; ступінь інтеграції та участі держави у військово-політичних союзах, миротворчих операціях; ступінь та заходи міжнародного співробітництва між інституціями сектору безпеки і оборони різних країн.

Важливою частиною другого етапу є аналіз діяльності *стейкхолдерів* (будь-яка особа, група або організація, що причетна чи має інтерес до діяльності відповідної інституції, її ресурсів чи результатів діяльності, а також впливає на її рішення та зазнає зворотного впливу).

**Етап аналізу сучасного стану комунікацій інституції.** Протягом цього етапу здійснюється аналіз (аудит) комунікаційних можливостей організації. При такому аналізі важливими є кількісні оцінки: кількість відвідувачів на сайті, кількість репостів, оцінок публікації, кількість коментарів, цитувань у інших матеріалах, «лайків» і т. п.

Проте якісні оцінки теж важливі. Їх можна отримати за допомогою опитування, фокус-груп, анкет, авторських оцінок та іншими методами.

**Етап формулювання стратегічних завдань комунікацій інституції** передбачає визначення стратегічних цілей комунікацій інституції, які випливають зі стратегічних цілей самої організації.

**Етап формулювання завдань оперативного рівня** спрямований на визначення оперативних цілей стратегічних комунікацій. Оперативні цілі можна представити у вигляді окремого проекту із призначенням відповідальної особи, зони відповідальності, комунікативних ресурсів, які виділяються, опису проекту та інших елементів. Вони можуть формулюватися відповідно до складових системи стратегічних комунікацій.

При більшій деталізації оперативних цілей передбачається перехід на тактичний рівень і планування конкретних комунікативних заходів.

**Етап доведення плану до виконавців і збору критичних зауважень** призначений для перегляду стратегічного комунікативного плану, його уточнення та вдосконалення. Він полягає у доведенні його до всіх членів робочої групи та збиранні їх критичних зауважень і пропозицій. Із планом мають ознайомитися ключові посадові особи інституції сектору безпеки і оборони. Він має корелювати із іншими планами інституції: реформ, менеджменту, державними програмами тощо. Процедура затвердження стратегічного комунікативного плану залежить від самої організації та прийнятих у ній адміністративних процедур.

Завершується планування стратегічних комунікацій **етапом удосконалення плану стратегічних комунікацій**.

## Література

1. Гібридна війна: технології сугестії та контрсугестії : [монографія] / О. Акульшин, О. Заруба, Л. Компанцева, С. Кудінов, Н. Слухай, О. Снитко. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 78-123.
2. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави : [науково-практичний журнал]. – К. : НА СБ України, 2017. – № 1 (21). – (Спеціалізований випуск зі стратегічних комунікацій).
3. Мартин Л. Я тебя завербую / Л. Мартин. – Мн. : Попурри, 2013. – 256 с.
4. Соціальні комунікації для фахівців сектору безпеки та оборони : підручник. – К. : НА СБУ ; Видавець Карпенко В. М., 2016. – 476 с.
5. Стратегічні комунікації в гібридній війні: погляд від волонтера до науковця : [кол. монографія]. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 422-471.

# ЛІНГВОГЕНДЕРОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Гендерні стереотипи й комунікативні моделі як основа взаємодії із громадянським суспільством сприяють ефективності виконання оперативно-службових завдань. Інтеграція гендерних аспектів у діяльність ІСБО надає можливість: сприяти використанню потенціалу і жінок, і чоловіків; підвищити ефективність виконання службових завдань.

## Базові поняття

**Гендер** – сукупність соціальних культурних норм, які суспільство зобов’язує людей виконувати залежно від їхньої біологічної статі; соціальна організація відмінностей, які зумовлює стать людини; культурологічна характеристика поведінки чоловіка або жінки в певному місці в певний час.

**Гендерна ідентичність** – прийняття й розділення людиною стереотипів мужності й жіночності, які існують у її культурі.

**Гендерна роль** – виконання особою певних соціальних функцій, пов’язаних із стереотипами гендерної ідентичності.

**Гендерна диференціація** – процес, при якому біологічні статеві відмінності наділяються соціальними класифікуючими значеннями.

**Гендерна ідеологія** – система дій, за допомогою яких гендерні відмінності отримують соціальне виправдання.

**Гендерно чутливий ІСБО** – інститут, що задовольняє конкретні потреби різноманітних груп чоловіків і жінок, хлопців і дівчат у галузі безпеки та правосуддя й сприяє повній та рівноправній участі жінок і чоловіків у цій діяльності.

**Сексизм** – навмисна дискримінація особистості за ознакою статі в мові, суспільстві, політиці.

Застосування поняття *гендер* у діяльності ІСБО передбачає вирішення низки питань: як ІСБО ставляться до співробітників обох статей? як ставляться до жінок, чоловіків, дівчат і хлопчиків, які намагаються скористатися їхніми послугами? чи однаковою мірою чоловіки та жінки беруть участь у прийнятті рішень?

Останніми роками особливої актуальності набуває поняття *гендерної чутливості ІСБО*. Гендерна чутливість забезпечує вирішення таких питань: більша ефективність у задоволенні потреб суспільства, безпеку якого забезпечує інститут; більш продуктивне робоче середовище; зменшення проблем із сексуальними домаганнями та дискримінацією; поліпшена структура підзвітності; вищий рівень довіри громадськості та налагодження співпраці; зміцнення національного, регіонального та міжнародного авторитетів.

Гендерно чутливий ІСБО виявляє конкретні потреби різноманітних груп чоловіків і жінок, хлопців і дівчат у суспільстві, а потім вживає заходів для задоволення цих потреб, а також проводить моніторинг та оцінює вплив. У гендерно чутливих ІСБО цінуються співробітники як чоловічої, так і жіночої статі, заохочуються та підтримуються в збалансуванні їхніх професійних та сімейних обов'язків. Гендерно чутливі ІСБО співпрацюють із чоловіками і жінками місцевих громад, щоб краще зрозуміти та задовольнити місцеві потреби.

Фахівці з комунікацій в ІСБО визначають 16 аспектів гендерної чутливості:

**Виконавська ефективність:**

- 1) компетенції та підготовка;
- 2) доступ до послуг;
- 3) дані про злочинність на гендерному ґрунті.

**Законодавство, політика і планування:**

- 1) національні, регіональні, міжнародні закони та стандарти;
- 2) політика, процедури та координація установи.

**Зв'язки з громадськістю:**

- 1) суспільне сприйняття;
- 2) співпраця та консультації з громадськістю.

**Підзвітність і нагляд:**

- 1) скарги на персонал сектору безпеки;
- 2) внутрішній та зовнішній нагляд.

**Штат (особовий склад):**

- 1) відбір і призначення на посаду;
- 2) утримання на посаді;
- 3) призначення, службова діяльність, просування по службі та заробітна плата;
- 4) наставництво та підтримка;
- 5) інфраструктура та оснащення.

*Інституційна культура*

- 1) розуміння гендерних питань і відносин між персоналом обох статей;
- 2) керівництво та публічна презентація.



Інформація щодо гендерної чутливості ІСБО може бути отримана з таких джерел:

- звіти вітчизняних та іноземних наглядових органів, а також органів із розгляду скарг;
- звіти місцевих і міжнародних НУО;
- усі доступні опитування громадської думки або картки обліку громадян;
- опитування представників суспільства, місцевих та міжнародних НУО;
- міні-опитування;
- опитування фокус-груп або певних прошарків суспільства;
- аналіз цілей, місії та стратегії ІСБО щодо взаємодії з громадськістю, які позиціоновані на офіційних сайтах;
- розгляд порядку денного і протоколів засідань, що проводяться ІСБО сумісно з представниками суспільства (зокрема дані осіб, залучених до консультації);
- опитування співробітників ІСБО, відповідальних за діяльність по інформуванню громадськості;
- пошук доказів, що ІСБО враховує інтереси громадськості в програмах навчання та практичної діяльності.

### **Підготовка доповідей і матеріалів інститутів сектору безпеки і оборони із врахуванням гендерного чинника**

Будь-які матеріали, що отримують поширення в ІСБО, мають враховувати гендерний фактор. Цього принципу слід дотримуватися як на етапі збирання, так і на етапі презентації матеріалів.

**Дані, що згруповані за статтю суб'єкта,** – це дані, що збираються й презентуються окремо по відношенню до жінок та чоловіків.

*Як збирати ці дані?*

Всі бланки і комп'ютерні форми мають містити вимоги щодо вказівок статі суб'єкта.

Дані мають збиратися рівномірно – як серед жінок, так і серед чоловіків – або пропорційно представництву жінок й чоловіків у конкретному підрозділі певного ІСБО.

Необхідно продумати заходи для забезпечення участі жінок і чоловіків у процесі збирання даних (наприклад, окремі фокус-групи для жінок і чоловіків).

Необхідно завжди порівнювати дані про жінок і чоловіків та аналізувати відмінності.

Матеріали, підготовлені ІСБО, не повинні базуватися на мовному сексизмі.

<b>Базові поняття</b>
<p><b>Мовний сексизм</b> – вираження в мові чи мовними засобами тенденційних поглядів і переконань, які принижують, вилучають, недооцінюють та стереотипізують жінок за статтевою ознакою. Мовний сексизм може бути представлений трьома категоріями – гендерна метафора, гендерні стереотипи, сексистські висловлювання.</p> <p><b>Гендерна метафора</b> – фігура перенесення фізичних чи духовних властивостей «жіночості» або «чоловічості» на речі, не пов'язані зі статтю (<i>мужні вчинки, вічна жіночість</i>).</p> <p><b>Гендерні стереотипи</b> – соціально і культурно зумовлені узагальнюючі уявлення про типові риси представників чоловічої та жіночої статі.</p> <p><b>Сексистські висловлювання</b> – висловлювання, що ґрунтуються на гендерних стереотипах, упередженнях і в різний спосіб конструюють гендерну поляризацію, уводять стосунки залежності й субординованості між жінками і чоловіками. Мовний сексизм стає засобом констатації домінування і зверхності (звертання <i>ластівко, красуне</i> – коли двох людей поєднують робочі стосунки; анекдоти, жарти сексистської спрямованості).</p>

Усі матеріали – незалежно від того, присвячені вони гендерним питанням чи ні, – виграють, якщо в їхній мові та змісті враховані гендерні аспекти.

<b>Рекомендації щодо підготовки матеріалів, позбавлених мовного сексизму</b>
<p>Включайте до опису методики інформацію щодо методів, які були застосовані для з'ясування думок як жінок-респондентів, так і чоловіків-респондентів.</p> <p>Якщо є можливість, вкажіть, від кого були отримані або з ким пов'язані інформація та думки, що увійшли до матеріалів, – із жінками, чоловіками, дівчатами або хлопцями (наприклад, «чоловіки повідомляють, що...», «за словами жінок, ...»).</p> <p>Намагайтеся виявити гендерні моделі у всіх скаргах та розслідуваннях. Цього можна досягти шляхом збирання й представлення згрупованих за статтю суб'єкта даних по скаргах з даними щодо пропорційного представлення жінок та чоловіків у складі населення й конкретному ІСБО, а також на відповідних посадах й у відповідних сферах діяльності. Також необхідно провести аналіз видів представлених скарг для класифікації їхніх авторів по родах, видах військ, званням та статі. Проаналізуйте різницю у результатах, отриманих по відношенню до жінок, чоловіків, дівчат та хлопців. Відзначте ці відмінності у спеціальному розділі.</p> <p>Уникайте використання термінів, які позначають лише чоловіків (наприклад, використовуйте поняття <i>співробітниця поліції, а не поліцейський</i>).</p> <p>Намагайтеся не використовувати займенники чоловічого роду або слова лише чоловічого роду в ситуаціях, коли стать особи (осіб) не визначена. Наприклад, замість фрази «командир визначається лише на основі рівня його підготовки» використовуйте таку – «командири визначаються лише на основі рівня їхньої підготовки».</p>

На навчальних заняттях для аналізу використовуйте приклади, де згадуються як чоловіки, так і жінки.

На зображеннях, що використовуються, мають також бути представлені як чоловіки, так і жінки, а також цивільні особи разом із співробітниками сектору безпеки.

*Бастик М. Интеграция гендерных аспектов в контроль над сектором безопасности со стороны институтов омбудсмента и национальных правозащитных институтов / М. Бастик. – Женева, 2014. – С. 43-44*

Останніми роками змінилися норми суспільно-політичного й ділового мовлення – є підстави говорити про фемінізацію сучасної української мови: постійно зростає кількість жіночих іменувань, відповідно до збільшення кількості жінок у різних сферах діяльності, зокрема секторі безпеки.

**Рекомендації  
щодо дотримання гендерної паритетної мови  
у комунікаціях інститутів сектору безпеки і оборони**

1. Уникайте образливих висловлювань про жінок і чоловіків, а також таких, що зображають жінку гіршою від чоловіка, і навпаки, чоловіка – гіршим за жінку.

2. Уникайте тверджень, які закріплюють гендерні стереотипи, наприклад: *усі чоловіки – чудові керівники; усі жінки – відмінні підлеглі.*

3. Враховуйте присутність жінок, коли звертаєтесь до широкої аудиторії. Наприклад: *Шановні учасники і учасниці конференції!*

Уживайте слова, які позначають людину за професією, посадою чи видом занять, у жіночому роді, якщо йдеться про жінок, зокрема, множині і в різних відмінкових формах, наприклад: *заступниця, заступниці, заступниць, полковниця, полковниці, полковниць.*

Для творення фемінітивів вживайте такі суфікси:

**-Ж-**, який є найпродуктивнішим, за його допомогою утворено найбільшу кількість фемінітивів: *доцент – доцентка, прем'єр – прем'єрка;*

**-ИЦ-**, який додається до чоловічої основи на -(н)ик, -ець: *засновник – засновниця, переможець – переможниця;*

**-ЕС-** додається до іншомовної основи, хоча він найменш продуктивний зі всіх суфіксів й поступово витісняється суфіксом **-К-**: *актриса – акторка;*

**-ИН-** раніше використовувався лише в окремих випадках (*майстриня*), тепер додається і до основ на -ець (*виборець – виборчиня*), і до основ на приголосний (*ворог – ворогиня, шеф – шефиня*).

4. Пам'ятайте, що класи означальних та неозначальних займенників (*всякий, інший, хтось, хто-небудь, будь-хто*) імпліцитно апелюють до чоловічого роду (*хтось сказав, подумав, вирішив*). Подолати опір можна завдяки заміні чоловічого роду на жіночий (*хтось сказала*) у відповідній ситуації чи введенню множини (*хтось казав*). Замість *кожен із нас* можна вживати *кожна людина (кожна особа, кожна із нас* – для жіночих колективів).

5. Якщо вживання фемінітивів перевантажує текст, можна вдатися до стратегії нейтралізації. Наприклад, замість *українські студенти і українські студентки протестували – українське студентство протестувало*. Також можна вживати нейтральні слова *когорта, спільнота, особа, людина*.

## **Комунікативні гендерні стратегії, що забезпечують ефективність внутрішньоустановчих комунікацій**

Сектор безпеки тривалий час залишався суто чоловічою сферою діяльності. Саме з цих причин там превалюють маскулінні стратегії комунікації. Основним індикатором гендерної чутливості ІСБО сьогодні має стати комунікативне співробітництво жінок та чоловіків.

Для забезпечення такого співробітництва необхідно знати певні соціально-психологічні відмінності в комунікаціях обох статей:

- жінки точніше ідентифікують стан іншої людини по змінах у тембрі голосу та інших експресивних проявах;
- жінки точніше, ніж чоловіки, визначають ефект свого впливу на іншу людину;
- жінки більше інформації про співрозмовника отримують по вербальному каналу, тоді як чоловіки – по візуальному;
- жінки більше уваги зосереджують на деталях, чоловіки сприймають ситуацію загалом;
- жінки надають більш точний опис зовнішності іншої людини, ніж чоловіки, при цьому чоловіки особистісні характеристики пропонують у два рази частіше, ніж жінки;
- для чоловіків найбільш значущими ознаками жінок є фізичні; надекспресивні жінки сприймаються більш позитивно, ніж менш емоційні;
- балакучі чоловіки сприймаються в суспільстві більш негативно, ніж балакучі жінки;
- для чоловіків зміст сумісної діяльності важливіший за індивідуальну симпатію до партнера.

<b>Рекомендації щодо гендерно орієнтованих комунікацій у змішаних колективах ІСБО</b>	
Починати розмову про проблему необхідно лише у випадку, коли пропонується конкретне рішення.	Якщо проблема існує, її необхідно обговорити.

Стислість формулювань є свідченням професіоналізму.	Обмін подробицями власного досвіду сприяє взаємопорозумінню й укріплює робочі відношення.
Не займайтеся самоприниженням – це шкодить здатності керувати людьми.	Не звеличуйте себе – це розділяє людей.
Прояв емоцій – ознака слабкості.	Розповідь про власні емоції сприяє підтримці колег.
Необхідно швидко знаходити відповідь у складних ситуаціях, ніколи не можна демонструвати невпевненість.	Необхідно залучати до процесу прийняття рішень інших.
Необхідно демонструвати силу та впевненість і ніколи не ображатися.	Необхідно проявляти турботу і почуття власної гідності. Демонструвати образу слід у дійсно критичних випадках.
Звертатися за допомогою необхідно лише у випадках, коли вона дійсно потрібна.	Пропонування й прийняття допомоги створює атмосферу співробітництва, команди.
Закон ефективності: не треба робити того, що не входить до обов'язків. Якщо робити більше, ніж обов'язки передбачають, треба переконатися, що це приносить плоди.	Золоте правило: необхідно поступати так, як хочеш, щоб з тобою чинили інші.
Необхідно позиціювати власні здобутки та ідеї.	Необхідно бути вдячним людям, які допомагали у просуванні ідей.
Успіх визначається кінцевим результатом, а не процесом його досягнення.	Успіх – це шлях, а не місце призначення.

Гендер стає одним з ключових вимірів безпеки і миру, що враховується у комунікативній та законотворчій діяльності міжнародних інституцій.

*Щодо визначення гендерних вимірів безпеки і миру  
у стратегічних комунікаціях інститутів сектору безпеки і оборони  
(за О. Сусловою)*

Гендерні загрози (пересування, зникнення і пошук тощо)	Дискримінація за ознакою статі	Потреби жінок, і чоловіків, хлопців (залей) жінко від ролей)	Участь жінок в житті суспільства в різних сферах і на різних рівнях	Диференційований доступ до ресурсів для жінок і чоловіків	Гендерний вплив, інституційні зміни
<b>Гендерний вимір безпеки</b>					
Активізація антигендерних рухів з комплексним підходом до руйнування гендерної політики	Гендерні стереотипи у публічному дискурсі (виступи політиків, ЗМІ, реклама тощо)	Ігнорування поліцією і судом випадків домашнього насильства	Низька участь жінок на високих рівнях прийняття рішень (менше 25%)	Ізолювання сільського населення від соціальних процесів збільшенням гендерних диспропорцій	Руйнування механізму гендерної рівності
Політика від «керованого громадянського суспільства» до його повного контролю і створення нових гібридних форм	Обмеження та чи привілеї доступу до професій для жінок через пряму дискримінацію	Збільшення розриву у середній тривалості життя жінок і чоловіків більше, ніж 10 років	Формальні підходи до гармонізації участі жінок у владі (формальні квоти, брак реальних практичних методів залучення жінок в політику)	Руйнація малого бізнесу, де переважає частка жінок	Фрагментарна і нестійка технічна допомога у сфері рівних прав та можливостей жінок і чоловіків
Внесення законопроектів і прийняття законів, що порушують права жінок (антиабортне законодавство, обмеження доступу до певних професій тощо)	Обмеження та чи привілеї доступу до професій для жінок через пряму дискримінацію	Викривлення процесів гендерного інтегрування з вимиванням компонентів відповідності гендерним потребам жінок і чоловіків	Сексистська організаційна політична культура, несприятлива просуванню жінок в політику		Знищення соціальної інфраструктури на селі, в якій переважно були зайняті жінки

Зростання фундаменталістських тенденцій в провідних релігійних інституціях	Зневажливе ставлення до жінок як частина субкультури державної влади	Зменшення можливостей гендерних досліджень, освіти, просвіти	Низька участь жінок в дипломатії, міжнародних організаціях, перемовинах	Пенсійна реформа і підвищення пенсійного віку жінок без відповідних компенсаційних механізмів для найбільш вразливих верств жінок
Мілітаризація суспільних інститутів (ЗМІ, освіта тощо)	Підміна понять традицій, коли цим називаються стереотипи	Скорочення соціального бюджету без урахування гендерного бюджетування	Маніпулятивне використання жінок в політиці (жінки як спікери непопулярних новин, радниці без порад тощо)	Гальмування гендерного підходу в освіті
Використання маніпулятивних технологій для створення молодіжних, жіночих груп, структур, рухів антидемократичного спрямування (тероризм, «титишки», «міс ресурсна зовнішність» тощо)	Посилення множинної дискримінації (через кілька захищених ознак)	Підвищення вразливості вразливих груп (діти, молоді, люди похилого віку тощо)	Брак жінок в «базових» структурах (за термінологією BEIS – basic, economy, infrastructure, socio-cultural functions)	Відсутність державної політики паритетної відповідальності обох батьків
Декриміналізація гендерно-зумовленого насильства	Жорсткі маскулнізовані індикатори фондів, донорів, міжнародних організацій	Неврахування важливості гендерних потреб в плануванні		Обмеження та заборона міжнародних фондів

Сексуальне насильство в зоні конфлікту	Посилення дискримінаційних практик по відношенню до жінок (зростання сексизму, ранні шлюби, обмеження доступу дівчат до освіти, зневажливе ставлення до вдов, примус до проституції тощо)	Новий соціальний досвід участі в «нежіночих» сферах праці та зайнятості	Більша готовність і відкритість сектору безпеки до участі в ньому жінок	Зміна конфігурації ринку праці з переорієнтацією на військові потреби	Посилення множинних навантажень традиційних гендерних ролей на жінок різних груп (ВПО, комбатантки, дружини військових тощо)
Релігійна радикалізація	Використання жінок як щитів в бойових зіткненнях	Зменшення соціальної допомоги держави	Активізація стереотипного ставлення до жінок в результаті милітаризації суспільства	Ускладнення доступу до базових потреб, що ускладнює жінкам виконання їх традиційних гендерних ролей	Прийняття НІД 1325
Збільшення кількості суїцидів		Зниження рівня безпеки і захищеності житла	Активізація жінок на вищих щаблях влади («вікно можливостей»)		
Епідемічна загроза ЗПСШ	Відновлення патріархатних тенденцій	Зниження свободи пересування	Активізація жінок в захисті прав в суді		
			Непрямі шляхи усунення жінок з активної політичної арени	Звуження зацікавленості донорських організацій в громадянському суспільстві, зниження фінансування та інших можливостей	



Екологічні загрози в зоні конфлікту з можливими обмеженнями доступу до базових ресурсів (вода, електроенергія тощо)	Героїзація чоловіків, виправдання їх правопорушень, зокрема, сексуального насильства		Зменшення експертного залучення жінок	Психологічна допомога потерпілим від конфлікту має слабку гендерну диференціацію	
Складнощі повернення до доконфліктного побуту і відновлення комфорту			Демотивація жінок до участі в прийнятті рішень	Недостатній механізм допомоги потерпілим від сексуального насильства	
Ранні шлюби там, де раніше така традиція була відсутня			«Вигорання» жінок в політичній участі	Орієнтація програм демобілізації на чоловіків без урахування відмінності потреб жінок і чоловіків	
Демографічні дисбаланси					
Зростання кількості зареєстрованих згвалтувань і суїцидів					

## Література

1. Бастік М. Гендерне самооцінювання : [посібник для поліції, збройних сил та сектору юстиції] / М. Бастік. – Женева : ДКЗС, 2011. – 57 с.
2. Декларація IV Всесвітньої конференції ООН з проблем жінок. – Пекін, 1995 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.un.org/russian/document](http://www.un.org/russian/document).
3. Жінки, Світ і Безпека : [доповідь Генерального Секретаря ООН], 2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.un.org](http://www.un.org).
4. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави : [науково-практичний журнал]. – К. : НА СБ України, 2017. – № 1 (21). – (Спеціалізований випуск зі стратегічних комунікацій).
5. Резолюція Ради Безпеки ООН 1325, 2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.un.org/russian/document](http://www.un.org/russian/document).
6. Соціальні комунікації для фахівців сектору безпеки та оборони : підручник. – К. : НА СБУ ; Видавець Карпенко В. М., 2016. – 476 с.
7. Стратегічні комунікації в гібридній війні: погляд від волонтера до науковця : [кол. монографія]. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 422-471.

## ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТІСНИМ ІМІДЖЕМ ФАХІВЦЯ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

Імідж фахівця сектору безпеки і оборони повинен відповідати певним критеріям, значущим для формування довіри у громадянського суспільства. «Військова професія пред'являє унікальні моральні вимоги. Адже жодній іншій групі в суспільстві не надано так багато свободи у визначенні своїх власних норм поведінки, жодна інша група так часто й відкрито не говорить про основні цінності, що визначають ці норми» (М. Cook). Незважаючи на різні традиції народів, у всіх культурах типовий військовий характер припускає вірність, обов'язок, повагу, самовіддану службу, честь, цілісність й особисту мужність.

Західні дослідники комунікацій ІСБО (В. Ратчев, Р. Gronke, Р. D. Feaver, М. Cook) вважають, що необхідно поєднувати у створенні інституційного іміджу позитивні стереотипи як військових, так і цивільних співробітників, оскільки «цивільні співробітники готові ставити під сумнів будь-який авторитет; їхні почуття честі чітко персоналізовані й не пов'язані з організацією; вони індивідуалісти, оскільки вірять не в колектив, а в особистий успіх. Вони вірять, що систему завжди можна поліпшити й нею можна краще управляти, тому що «краще» означає «більше особистого благополуччя», «просування» й «процвітання». Кращий ІСБО – той, котрий заснований на ідеях цих співробітників й управляється відповідно з їхніми поглядами» (В. Ратчев). В євроатлантичному співтоваристві склалися певні стереотипи щодо представників військової та цивільної культур.

### Блок. Іміджеві стереотипи представників цивільної та військової культур

Представники певної культури	Позитивні стереотипи	Негативні стереотипи
Представники цивільної культури	щедрі, креативні, заповзятливі, інноваційні	матеріалісти, корупціонери, потурають власним бажанням, індивідуалісти
Представники військової культури	чесні, працьовиті, дисципліновані, вірні, нетерпимі, колективісти	тверді, зайве обережні, недовірливі, зрозумілі, консервативні, уразливі

Наявність «двох культур» в ІСБО зумовлює особливі вимоги до особистісного й професійного іміджу їхніх фахівців – як військових,

так і цивільних. Ефективні ІСБО використовують інтелектуальний і моральний потенціал і тих, і інших.

Нещодавні дослідження (M. Ditkoff, D. Polland, T. Moore, C. Allen, The Ideal Collaboration Team. – [blogs.salon.com/002007/stories](http://blogs.salon.com/002007/stories)) визначили якості, що відрізняють ідеального співробітника і полегшують спілкування між людьми.

#### Блок. Комунікативні якості ідеального співробітника

Першочергова якість	Характеристика
	Обов'язкові характеристики
1.	Інтерес до предмета діяльності
2.	Відкритість мислення й цікавість
3.	Готовність виразити власну точку зору, навіть якщо вона непопулярна
	Дуже важливі характеристики
4.	Своєчасність
5.	Готовність брати участь у складних і неприємних обговореннях
6.	Вміння уважно слухати
7.	Вміння сприймати/надавати навіть негативне критичне оцінювання
8.	Готовність пропонувати навіть непопулярні ідеї
9.	Високий рівень самоорганізації, не потребує «няньок»
10.	Вміння виконувати зобов'язання

### Техніки керування особистісним іміджем

Формування особистісного іміджу починається з підвищення рівня самосвідомості та відповіді на такі питання: *хто Ви й до чого прагнете? який вплив здійснюєте на тих, хто Вас оточує? який вплив здійснює на Вас оточення? які події відбуваються навколо Вас?*

<i>Як завоювати авторитет у професійному середовищі</i>
1. Не треба чекати поки підвернеться слушна нагода. Ви повинні самі зробити її такою, концентруючись на певній меті і ставши діловою людиною у своїй галузі.
2. Ваш образ ділової людини справить більше враження, ніж креативність. Зазвичай керівництво і колеги відзначають співробітників, в яких відчувається спокійна впевненість, і які знають чого хочуть.
3. Якщо Ви хочете, щоб Вам довірили нову ділянку роботи, претендуєте на підвищення по службі, пам'ятайте: Ви – продукт, тому необхідно серйозно задуматися, як зробити, щоб відібрали саме Вас. Необхідно чітко позиціювати власне амплуа: Ваш діловий імідж з постійними характеристиками. Непередбачуваність формує недовіру.
4. Попросіть кого-небудь охарактеризувати Вас однією фразою – і озирніться навколо в пошуках схожих людей (можливо, не тільки Ваших знайомих,

а й відомих персонажів – медійних особистостей, акторів та ін.). Це допоможе Вам оцінити обраний імідж. Зовсім не обов'язково, що він буде збігатися з Вашими уявленнями.

5. Зверніться до досвідчених комунікаторів, здатних оцінити Ваші сильні та слабкі сторони в спілкуванні.

6. Сконцентруйте свої зусилля. Будьте уважні в тому, куди і як направляєте енергію. Налагоджуйте відносини з досвідченими професіоналами, вчіться.

7. Будьте в курсі тенденцій у своїй галузі діяльності. Дізнайтеся все про людей, які в ній працюють, тоді Ви не будете виглядати неосвіченим.

8. Намітьте коротко-, середньо- і довгострокові цілі своєї кар'єри. Переконайтеся, що Ваші наміри відповідають таким вимогам: *Визначеність, Впевненість, Досяжність, Результативність, Реалістичність, Своєчасність*. Потім продумайте п'ятирічний план і плани на кожен рік, що відповідають Вашим цілям. Не забувайте переглядати і виправляти план. Будьте готові змінити свою поведінку, якщо план не спрацьовує.

9. Створіть собі репутацію професійної, надійної і послідовної людини. У професійному середовищі Вас будуть цінувати за ці якості.

10. Якщо Ви з самого початку будете хоча б на 10 % краще своїх ровесників, у Вас є шанс опинитися на вершині.

11. Будьте з усіма люб'язні, хоча б з тієї причини, що невідомо, які комунікативні ситуації ще можуть виникнути, можливо, Вам знадобиться допомога Вашого нинішнього співрозмовника.

12. Вчіться на власних помилках, виявляючи свої сильні якості і відмовляючись від слабких. Майте мужність зізнатися собі самому в своїх помилках і, якщо потрібно, – помінати напрям.

*Застосовано: Пауэлл М. Актерское мастерство для начинающих / М. Пауэлл. – М. : Эксмо, 2011. – 256 с.*

Кращими комунікаторами стають ті люди, які здатні привернути увагу співбесідника і утримати її, уважливо прислухатися до людей і ефективно аналізувати можливості, завдання і загрози, а також ті, хто здатний переконувати, мотивувати і надихати.

#### ***Якщо професійна діяльність передбачає спілкування***

1. Імідж розкривається через дію, незалежно від того, в якій комунікативній ситуації Ви знаходитесь. Головне бути щирим.

2. Опануйте комунікативними техніками – це ще не майстерність комунікатора, це каркас для ефективного спілкування.

3. Читайте класичні та сучасні п'єси, хоча б раз на тиждень відвідайте театр чи кіно. Обмірковуйте характери і майстерність їхнього виконання.

4. Виконуючи не властиву Вам комунікативну роль, спирайтеся на власні спогади і уяву. Не бійтеся проявляти емоції, узгоджені з обраним іміджем.

5. При створенні нового образу необхідно використовувати все, що трапилося в житті.

6. Входячи в нову для Вас комунікативну роль, задайте собі питання «Хто Я?». Це допоможе Вам співвіднести власний життєвий досвід, думки і почуття з новим комунікативним завданням.

7. Коли Ви вперше продумаете майбутню комунікативну ситуацію, необхідно уявити себе в ролі майбутнього співрозмовника. З його позицій оцінити себе.

8. Намітьте слова і фрази, які розкривають Ваш імідж.
9. Сформулюйте однією фразою сутність іміджу, який Ви створюєте.
10. Використовуйте емоційну пам'ять для вивільнення емоції – від почуття провини або сорому до жаху або гніву.
11. Спостереження відіграє ключову роль у сприйнятті співрозмовника і у формуванні власного образу. Звертайте увагу, як люди рухаються, розмовляють, спілкуються.
12. Продумуйте жести. Поспостерігайте за собою – як Ви змінюєтеся при різних підходах до фізичного вигляду, а також – яким чином різні риси особистості позначаються на Вашому фізичному вигляді.
13. Плануйте серйозні зустрічі, розглядайте їх як фабулу п'єси, що містить моменти сюжету, де персонажам доводиться приймати ключові рішення, перебуваючи під психологічним впливом.
14. Визначте мету Ваших дій, вона визначатиме Ваш фізичний вигляд. Одну і ту ж дію можна виконувати з різними намірами, при цьому щоразу змінюється і фізичний зміст. Наприклад, Ваш фізичний вигляд буде різним у двох випадках – Ви йдете додому, Ви йдете на неприємну для Вас зустріч.
15. Пам'ятайте – світ навколо нас сповнений статусів. Визначте свій власний статус в майбутніх комунікаціях. Підтримуйте цей статус деталями.
16. Те, як ми усвідомлюємо власний статус і статус інших комунікантів, виявляє характер і впливає на наші відносини з оточуючими.
17. Щоб створюваний імідж не суперечив Вашим когнітивними установками, дайте собі відповідь на питання: Яке надзавдання створюваного іміджу? Які з Ваших цінностей і переконань суперечать створюваному іміджу? Чи принципові ці протиріччя для Вас? Які переваги Ви отримаєте від створюваного іміджу? Чи відповідає Ваша зовнішність створюваному іміджу? Що варто змінити?
18. Не бійтеся імпровізацій. Імпровізація розвиває головні вміння комунікатора, наприклад, уміння слухати, миттєво реагувати, ризикувати.
19. Розповідаючи історії, акцентуйте увагу на певних прагненнях. Ніщо не повинно відвернути від дії, саме тому потрібно демонструвати прагнення. Емоція переконує співрозмовника.
20. Починаючи комунікацію, дайте відповідь на запитання «Чого я хочу?», тим самим майбутню зустріч Ви розіб'єте на одномоментні цілі, від яких залежить Ваше головне завдання.
21. Коли Ви визначилися з цілями майбутньої зустрічі, опишіть їх дієсловами, що виражають дії, які Ви плануєте зробити. Дії повинні не тільки підкріплюватися фразами, але й енергетикою, емоціями.
22. Прислухайтеся до співрозмовника, тим самим Ви отримуєте імпульс до висловлення або до мовчання. Ви не просто чекаєте, коли співрозмовник закінчить говорити. Не думайте про те, що Ви збираєтеся сказати у відповідь, або про те, як Ви повинні сказати.
23. Момент, коли змінюються Ваші цілі, називається бітом – моментом емоційного переходу; швидкість, з якою він відбувається, – швидкістю переходу від одного емоційного стану до іншого. Розбийте майбутню зустріч на можливі біти, продумайте її від біта до біта.
24. Прорахуйте перешкоди, які можуть заважати досягненню мети. Перешкоди – це не тільки предмети або люди; вони можуть бути пов'язані з досвідом, протилежними цілями інших людей. Відповідайте собі прямо на питання «Хто і що заважає мені досягти того, чого я хочу?».

Імідж фахівця ІСБО має зберігати свою цільність, навіть у критичних ситуаціях, цьому сприяють певні техніки акторської майстерності:

1. *«Четверта стіна»*. Деякі комунікативні ситуації – публічний виступ, комунікації в робочих групах, кризове спілкування – вимагають особливого різновиду подвійного мислення: здатності до розуміння того, що бачать Ваші співрозмовники, при одночасній відстороненості від них – так, щоб вони не вторгалися в особистісну сферу людини. Необхідно сконцентруватися на власних діях, на тій ідеї, яку комунікатор хоче донести, а не на бажаннях і очікуваннях адресатів. Техніка полягає у створенні уявної стіни між комунікатором і співрозмовниками, яка б замикала простір так, аби адресатів не було.

2. *«Все навпаки»*. У разі критичної ситуації треба подумати: «А що, якби я зробив все навпаки. Замість того, щоб говорити роздратовано, спілкувався б спокійно; замість того, щоб демонструвати емоції, приховував би їх?». Вправа – говорити протилежне тому, що хотіли б сказати або відчувають, – допомагає усвідомити мотивацію власних вчинків і програти можливі варіанти ситуації.

Імідж має відповідати певній комунікативній ситуації, бути рухливим і пластичним. Секрети цього були представлені у книзі Р. Дайера «Зірка», в якій автор пропонує дев'ять якостей, що сприятимуть створенню вірогідного іміджу:

1. *Особливості*. У людини мають бути риси, що відрізняють її від інших.

2. *Інтерес*. Певні якості людини мають викликати інтерес.

3. *Незалежність*. Людина не повинна бути повністю передбачуваною; вона має «на наших очах створювати ілюзію життя».

4. *Об'ємність*. Людина не повинна бути одномірною – в неї мають бути різні риси характеру, непомітні всі відразу.

5. *Розвиток*. З часом людина має демонструвати нові аспекти особистості.

6. *Внутрішня суть*. Необхідно комунікувати власні думки або настрої не лише за допомогою слів, але й дій. Спостерігачі мають розглядіти ці настрої самотійно, без прямих пояснень.

7. *Мотивація*. Поведінка людини має бути мотивованою, не повинна складатися уява, що людина діє навмання або за звичкою.

8. *Тайна особистість*. Необхідно створити відчуття того, що людина почасти грає свою роль, але ж і виступає особистістю, що відрізняється від цієї ролі.

9. *Послідовність*. Людина має зберігати загальну послідовність дій, незважаючи на різноманітні якості та розвиток з плином часу.

## Харизма як здатність впливати на людей

Традиційно під **харизмою** розуміють незвичайну здатність впливати на людей і притягувати їх до себе. Нині ефект харизми співвідносять з комунікативними здібностями і розглядають як складову особистісного іміджу.

**Ефект харизми** – особистісний вплив на оточуючих. Це вміння спрямовувати всі власні здібності на те, щоб справити сильне незабутнє враження на оточуючих, здійснити на них емоційний та інтелектуальний тиск, тобто впливати на думки, ставлення і поведінку людей.

До **харизматичних якостей** відносять такі: особистісна магнетична сила; насага від виконання життєвого завдання; ототожнення себе з виконуваною роботою (це справляє враження, що людина на своєму місці); розкриття власних здібностей; впевненість у своїх силах і душевна рівновага; вміння зосереджувати увагу на найголовнішому; комунікабельність та вміння встановлювати довгострокові та міцні міжособистісні відносини; вміння мотивувати себе та інших; здатність знаходити до людей правильний підхід; уміння ставити перед собою та іншими чіткі цілі; чарівність; активність і енергійність; вміння приймати рішення; вміння бути зразком для наслідування; позитивне сприйняття життя.

Ефект харизми дозволяє людині не тільки справляти сильне враження, але й впливати на інших.

### Блок. Ефект харизми М – Б – В (за Е. Лей)

М
Б
В

#### Мета

Ви зустрічаєтеся з людьми.  
З певною метою.  
Чітко визначайте мету – чого Ви хочете досягти?

#### Бути самим собою

Повністю проявляйте свою особистість, спілкуючись з людьми

#### Взаємовідносини

Слухайте, відповідайте, встановіть діалог, партнерство. Вам буде легше досягти мети, якщо Ви правильно вибудуєте взаємини з людиною.

Харизма – умова професійного успіху насамперед тих людей, діяльність яких пов'язана з комунікацією. Н. Б. Енкельманн вважає, що «зачатки харизматичних здібностей є у кожної людини. Це означає, що кожна людина приходить у цей світ, володіючи харизматичними здібностями, але далеко не кожна використовує цей дар, інакше



б у нас було більше лідерів, менше розчарувань, пов'язаних із роботою, більше радощів і досягнень». Розвивати власну харизму Н. Б. Енкельманн пропонує за таким алгоритмом:

1. *Формування власних уявлень й знайомство з ними оточення.* У людини, яка знає, чого хоче, виникають чіткі й ясні уявлення про майбутнє. Той, хто не знає, на що орієнтуватися, залишається у замкнутому колі, повертається весь час на колишні позиції. «Ви визначили сенс власного життя, у Вас сформувалося загальне бачення. Це бачення має впливати не лише на розум, воно має перегукуватися з почуттями, потребами й бажаннями» (Н. Б. Енкельманн).

2. *Довіра до себе та власних уявлень.* На початку будь-якої справи виникає лише ідея, а тому необхідно розробити поетапний план дій. «Роблячи маленькі кроки, простіше своєчасно вносити поправки в довготривалі плани, немає необхідності ламати відразу всю концепцію. Розробляйте власні формули досягнення успіху. Кожна думка, що виникає у Вас в голові, вже є частиною реальності» (Н. Б. Енкельманн).

3. *Професійні знання.* Для досягнення успіху професійні знання не є вирішальним фактором: вони лише на 35 % зумовлюють успіх. Але без них не можливо ставити цілі, формувати уявлення, переконувати оточення, приймати рішення та бути вільним та незалежним.

4. *Комунікативні здібності* – вміння розуміти поступаючу інформацію, здійснювати зворотний зв'язок, налагоджувати обмін думками. Комунікативний процес містить не лише вміння переконливо говорити, але й чітко визначати цілі, раціонально планувати спільні дії та здійснювати контроль за результатами.

Отже, необхідними складовими формування харизми є віра в себе, свою ідею, професійні знання, але всього цього недостатньо, якщо людина не може переконати оточення, надихнути й мотивувати його. Уміння мотивувати не проявиться, якщо не буде налагоджений комунікативний процес.

#### *Як досягти довіри у комунікації (формула 007)*

Передумови – відповіді на питання:

- *Хто я такий?*
- *Чого хочу?*
- *Яким би я хотів бачити себе в очах людей?*
- *Як я збираюся звертатися до інших людей?*
- *Що я дозволю робити по відношенню до себе, а головне – що ні?*

Це дозволить забезпечити комфортність спілкування і створити у співрозмовників відчуття безпеки/вдячності/любові.

**Етап 1. Підготовка.** Чітко визначити і усвідомити хід мислення. *Мета* – формування позитивного впливу на людей.

- Я вибудовую безпрограшну ситуацію: обидві сторони виграють від наших зустрічей/знайомств/відносин.

- Я ніколи нічого поганого не кажу про людей і дозволяю їм зберегти своє обличчя.

- Я ніколи не критикую, не засуджую, не даю оцінок.

- Я надаю допомогу в межах своїх можливостей і не очікую зворотних дій.

- Я знаю собі ціну і нікому не дозволю ставити її під сумнів.

- Я вільний від впливу зовнішніх факторів, але я залежний, в кінцевому підсумку, від партнера по комунікації та його рішень.

- Я не дозволяю собі заразитися негативними настроями інших.

- Я приймаю відповідальність на себе тільки в разі негативних рішень і наслідків.

- Я приймаю рішення, використовуючи при цьому всі свої можливості.

- Я – прагматик. Я створюю факти і домагаюся результатів.

- Я фокусую увагу на власних сильних сторонах.

- Я фокусую увагу на сильних сторонах людей, а не на їхніх слабкостях.

- Я маю свої уявлення і ділюся ними з іншими.

- Я демонструю захопленість і ентузіазм.

- Я завжди демонструю впевненість.

- Я завжди звертаю увагу, на те, що повинно стати темою, а що ні.

- Я ніколи не скаржуся.

- Я завжди уникаю негативних і критичних тем.

- Я виконую всі дані обіцянки та зобов'язання.

- Я захищаю людей, які близькі мені.

**Етап 2. Контакт.** *Мета* – об'єкт комунікації повинен усвідомити, як йому пощастило з Вами.

- Я уникаю моментального зорового контакту.

- Я звертаюся до об'єкта підходячи до нього збоку.

- Я завжди посміхаюся, вступаючи в контакт.

- Я починаю розмову з теми, яка впливає з навколишньої ситуації.

- Я використовую позитивні висловлювання і не задаю багато питань.

- Я використовую прийом зміни тем.

**Етап 3. Ідентифікація.** *Мета* – переконати інших у необхідності контакту, продемонструвати високу самооцінку.

- У своїх висловлюваннях я посилаю позитивні сигнали про себе, нічого не вигадуючи і не приховуючи.

- Я стежу за тим, щоб мої історії і вибрані теми були цікавими для оточуючих.

**Етап 4. Нагорода визнанням.**

- Я повинен знайти в людині хоча б один аспект, який зможу щиро поважати і визнавати.

- Я фокусую увагу на сильних сторонах людини.

- Я чітко розділяю особисті та професійні питання.

- Я створюю позитивні ситуації в житті людини.

- Я демонструю свою приналежність до певного кола, власну соціальну позицію.

**Етап 5. Характеристика. Демонстрація особистих якостей.**

- Я розкриваю свої невеликі секрети.
- Я наводжу приклади довіри.
- Я веду бесіди, що виходять за рамки ділових, професійних відносин.
- Я активно використовую ритуальні прийоми спілкування.
- Я підтримую оточуючих в їх спробі зробити крок вперед.
- Я звертаю увагу на питання, що допомагають вирішити проблему.

**Етап 6. Прискорення розвитку. Скорочення часових рамок.**

- По можливості я влаштовую більше зустрічей в максимально стислі терміни.

Кожна така зустріч має потребу в логічному обґрунтуванні.

- З місця зустрічі ми розходимося в різні боки.
- Тільки після того, як об'єкт зробить свій внесок у відносини (дзвінки, інформація, активність в розмові, ініціатива), можна робити наступний крок.

**Етап 7. Опір і страхи.**

- Я показую людям, що лояльний по відношенню до них, навіть якщо вони не відповідають моїм очікуванням. Я не роблю на них ніякий тиск.
- Я обережно, але тим не менш регулярно, торкаюся чутливих тем.
- Я намагаюся звільнити людей від їх сумнівів і турбот.

## Управління особистісним іміджем керівника

В останні роки змінилися вимоги й до керівників ІСБО. Безпечкові відомства мають розпочати пізнавальну діяльність. Ключова роль у цьому процесі належить лідеру, який за п'ятирівневою шкалою, що була запропонована Дж. Колінзом, повинен належати до 5-го рівня. Ця шкала має назву «п'ятирівнева модель керівництва»: рівень 5 – вершина піраміди й описує керівника сучасності, рівень 4 – ефективного керівника, рівень 3 – компетентного менеджера, рівень 2 – активного члена команди, рівень 1 – дуже здібну людину.

Згідно з Дж. Колінзом, успішними компаніями управляють саме такі керівники, незалежно від специфіки її діяльності. Вони готові брати відповідальність на себе й визнавати заслуги й успіхи інших; водночас вважають, що кожний повинен відповідати високим стандартам, щоб побудувати стійку велику організацію. «Їхня скромність, і навіть сором'язливість, не повинні вважатися слабкістю, тому що ці керівники точно знають, що потрібно робити, і не бояться приймати радикальні рішення». Ф. Шреєр визначає комунікативний портрет керівників, які можуть здійснити кардинальні позитивні зміни в ІСБО, таким чином:

- є наставниками, які не приховують знань, передають досвід і знання, спонукаючи до діяльності й навчаючи співробітників;
- здійснюють керівництво, забезпечуючи чітку постановку завдань для досягнення цілей, необхідних для безперервного перетворення й новаторства ІСБО без мікрокерування;

- гідно «тримають удар», залишаючись незворушними й спокійними за будь-яких обставин, і є джерелом діяльності для своїх підлеглих, які перебувають в умовах стресу або під тиском;

- надихають підлеглих на краще виконання роботи, визначаючи їхні сильні й слабкі сторони, щоб доручити виконання завдань, із якими вони впораються максимально добре;

- виявляють довіру до підлеглих, щоб домогтися максимально високого рівня роботи, приймаючи їхні помилки й не тримаючи під постійним контролем;

- мислять стратегічно й креативно, міркують тверезо й цілісно, дотримуються високих етичних стандартів і принципів міжособистісних взаємин;

- є керівниками знань.

Вимоги до керівників середньої та вищої ланки дещо різняться (табл. 4).

**Таблиця 4 – Вимоги до керівників середньої та вищої ланки, (Т. Мяр'я, Комунікації для керівників прикордонних підрозділів)**

Першочергова якість	Керівник середньої ланки	Першочергова якість	Керівник вищої ланки
1.	Здатність працювати в команді	1.	Здатність працювати в команді
2.	Готовність до співробітництва	2.	Критичне мислення
3.	Самостійність	3.	Самостійність
4.	Здатність вирішувати проблеми	4.	Здатність вирішувати проблеми
5.	Рішучість	5.	Рішучість
6.	Чесність	6.	Об'єктивність, почуття справедливості
7.	Об'єктивність, почуття справедливості	7.	Почуття відповідальності
8.	Ініціативність	8.	Стійкість до стресу
9.	Стійкість до стресу	9.	Спокій
10.	Впевненість у собі	10.	Самостійність

Різниця між першочерговими якостями керівників середньої та вищої ланки дещо різняться, головне, щоб керівники підрозділів, крім інших якостей, мали здібності до співробітництва, ефективного професійної комунікації.

У теперішній час в ІСБО західних країн застосовується професійна модель керівника «5 І». Ця модель була розроблена Н. С. Гріффіном під назвою «The Five-I's of Police Professionalism for Front-line Leaders». Модель «5 І» базується на п'яти особистісних якостях людини: *integrity* (чесність, цільність), *intellect* (інтелект), *initiative* (ініціативність), *industry* (наполегливість і завзятість), *impact* (вплив). Кожна із зазначених якостей може бути застосована як тип поведінки. Ця модель не лише визначає критерій, за яким можна оцінювати розвиток власної особистості, але й може застосовуватися як модель впливу на інших.

**Integrity (чесність, цільність).** Чесність визначається як стійке прагнення чинити правильно, коли тебе так не змушує поводитися ніхто, крім тебе самого. Це підпорядкування моральному устрою, який людина встановлює сама для себе. Відповідно до значення слова *Integrity* – «чесність», «цілісність», це якість *Integral* – «невід'ємна частина характеру людини».

Чесність проявляється через такі особистісні цінності, як *надійність, сміливість, прямота, самодисципліна і терпимість*. Це забезпечує *професійну чесність*. Професійна чесність необхідна для висловлювання судження щодо дій інших – неупереджено, об'єктивно, з повагою. Єдиний прийнятний стандарт – стандарт непідкупності та нульової толерантності до всіх проявів навмисної або зловмисної неправомірної поведінки.

**Intellect (інтелект).** Інтелект – основа довіри до керівників, які постійно мають підтримувати необхідний рівень всебічних знань стосовно роботи, а також продовжувати навчання за такими напрямками, як комунікативні технології, організаційний менеджмент, мистецтво керівництва тощо.

**Initiative (ініціативність).** У світі існує три типи людей – ті, хто змушує події відбуватися; ті, хто спостерігає, як події відбуваються; ті, хто чекають, що відбудеться. Керівники мають «змушувати події відбуватися» безпосередньо чи за допомогою ефективного впливу на інших. Ініціативність – це діяти й демонструвати, а не чекати та спостерігати. Ініціативність демонструє бажання рухатися уперед, вирішуючи, а ще краще – попереджуючи проблеми.

**Industry (наполегливість і завзятість).** Наполегливі та завзяті керівники орієнтовані на результат, а не на процес. Наполегливі керівники завжди спостерігають, щоб справа була доведена до кінця, й завжди пам'ятають про кінцевий результат. Вони здатні керувати

складними завданнями й контролювати їхнє виконання шляхом ефективного делегування повноважень і впливу.

**Impact (вплив).** Позитивний вплив спрямований на формування у підлеглих відчуття впевненості, компетентності й позитивного ставлення, особливо у стресових ситуаціях. Позитивний вплив можливо здійснювати, лише застосовуючи добре розвинуті навички комунікації, що містять комбінацію вербальних, невербальних навичок, навичок активного слухання.

Модель «5 І» – це ті риси, поведінка, якості, які, за умови їхнього повного розвитку у конкретного фахівця, здатні забезпечити максимальні досягнення у професійному плані.

Управління власним іміджем передбачає формування іміджу когнітивно узгодженого з внутрішніми установками, постійний розвиток комунікативних навичок, власну мотивацію. Зазначені складові забезпечують:

- *бачення і натхнення:* розуміння і віра в обраний напрям розвитку (як особистісний, так і командний);
- *можливості:* можливість особисто брати участь у розробці бачення розвитку команди (певного колективу, робочої групи, підрозділу, інституту) й шляху досягнення успіху;
- *розуміння:* Що? Чому? Як?
- *керівництво до виконання:* цінності та пріоритети у задоволенні очікувань;
- *підготовленість:* можливість отримувати знання на практиці й поглиблювати власні навички для максимального збільшення енергії;
- *визнання:* з боку колег та керівництва;
- *оцінювання:* у відкритому і доброзичливому середовищі.

Подібний підхід дозволяє як окремому представнику ІСБО, так і певному колективу загалом розвиватися в *континуумі досягнень*, прагнути до *професійної досконалості*, це передбачає:

- діяти чесно, з повагою та довірою;
- бути спрямованим на досягнення позитивних результатів;
- демонструвати лідерство у питаннях безпеки;
- брати участь у командній роботі та чесних комунікаціях;
- забезпечувати позитивні зміни, постійно звертаючись до передових методів.

## Література

1. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави : [науково-практичний журнал]. – К. : НА СБ України, 2017. – № 1 (21). – (Спеціалізований випуск зі стратегічних комунікацій).
2. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. – СПб. : Питер, 2001. – 192 с.
3. Котлер Ф. Персональный брендинг / Ф. Котлер. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2008. – 400 с.
4. Панасюк А. Ю. Формирование имиджа: Стратегия, психотехники, психотехнологии / А. Ю. Панасюк. – М. : Омега–Л, 2007. – 266 с.
5. Почепцов Г. Г. Имиджелогия / Г. Г. Почепцов. – М. : Рефлбук ; К. : Ваклер, 2001. – 704 с.
6. Соціальні комунікації для фахівців сектору безпеки та оборони : підручник. – К. : НА СБУ ; Видавець Карпенко В. М., 2016. – 476 с.

# КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ІНСТИТУТІВ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ: ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ

Одним із головних трендів 21 століття стає корпоративна комунікація, що передбачає вміння працювати в команді, створювати і позиціювати її імідж. Особливу актуальність питання корпоративної культури та командної роботи набувають в останні роки для ІСБО.

**Команда** – це група людей, що характеризуються високим ступенем незалежності і йдуть до спільної мети. А **ефективна команда** – працююча команда, яка отримує результат більший, ніж проста сума зусиль кожного її учасника. Команда створюється на основі **трьох ключових ідей**: 1) об'єднання спільними намірами, завданнями і цілями; 2) взаємозалежність членів команди (кожному з членів команди необхідна взаємодія з іншими для досягнення власної мети); 3) розуміння членами команди необхідності ефективно працювати разом задля досягнення своєї мети.

Так, створення корпорації (організації, інституту тощо) – це лише юридична умова для розбудови успішної команди. Імідж корпорації формується в результаті ефективної командної роботи. Поняття *імідж корпорації*, *імідж компанії* – окремі прояви поняття *імідж організації*.

## Робота в команді: імідж +

- команда робить можливим вирішення завдань, які не під силу одній людині;
- команда є гарантією, що при виробленні рішення будуть враховуватися інтереси всіх сторін;
- у результаті співпраці фахівців із кількох підрозділів стає неможливим односторонній вплив однієї з вищих інстанцій;
- зменшується ризик помилкового рішення і неврахування важливих фактів;
- команда допомагає боротися із «виробничою сліпотою». Те, що один працівник не помічає за звичкою, бачить інший, якому, в свою чергу, не кидаються в очі проблеми на його ділянці роботи;
- посилюється готовність і здатність керівників усіх рівнів до співпраці;
- у людини, яка працювала в команді, в майбутньому буде менше труднощів при взаємодії з колегами або іншими підрозділами організації;
- команда позитивно впливає на розвиток якостей, які мають важливе значення для колегіальної співпраці: терпимість, порядок, визнання чужої думки і коректної дискусії. Ці фактори позначаються на загальному успіху організації;
- співробітник, який добре зарекомендував себе при роботі у складі команди, отримує додаткову кваліфікацію, цінну як для нього, так і для організації.

*За матеріалами: Календзян С. О. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления / С. О. Календзян, Г. Бёме. – СПб. : Дело, 2007. – 287 с.*



Вміння працювати в команді, щодня формуючи свій власний та корпоративний імідж, – якість успішної людини.

#### **Робота в команді: імідж –**

- робота командою, на відміну від звичайної роботи, може потребувати додаткових витрат часу. Початковий період, коли члени команди притираються один до одного, може бути досить тривалим. Певний час потрібний для пошуку відповідної форми спільної роботи;
- робота команди часто відрізняється повільністю. Це особливо помітно при великій чисельності команди і при роботі в команді за сумісництвом. Виникають труднощі при зборі членів команди в призначений час, негативно позначаються на процесі роботи;
- дискусії, що виникають у команді, забирають багато часу, особливо якщо працівники не володіють технікою їх ведення. Можливі серйозні розбіжності;
- робота командою може призвести до затримки прийняття рішення, оскільки різні погляди учасників узагальнюються тільки після тривалих дискусій;
- анонімність результатів праці окремих членів команди може негативно позначитися на бажанні працювати. Будь-який член команди, що показав недостатню результативність, може «сховатися» за активного учасника командної роботи. Відсутній стимул до почуття честоловства, оскільки окремих учасник не отримує персонального заохочення;
- якщо співробітник виконує роботу у складі команди як додаткову до основної діяльності, то вона може бути для нього занадто великим навантаженням. Тому необхідно в кожному випадку враховувати, чи є навантаження посилюючим для кожного учасника;
- відомий вислів: «Верблюди – це кінь, намальований командою». Втім, стверджувати, що робота командою призводить до неефективної витрати часу, так само неправомірно, як і вимагати колективного прийняття всіх рішень.

*За матеріалами: Календжян С. О. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления/ С. О. Календжян, Г. Бёме. – СПб. : Дело, 2007. – 287 с.*

Імідж є елементом свідомості представників певних аудиторій. Поки нема розуміння й достовірного опису цільових аудиторій, немає і сенсу обговорювати формування іміджу СБ України. Діяльність щодо формування іміджу потребує визначення ціннісно-нормативного ядра культур тих груп, на які спрямовуватиметься інформаційно-психологічний вплив.

### **Принципи формування іміджу інституту сектору безпеки і оборони**

*Принцип системності* передбачає врахування нерозривного зв'язку іміджу держави та окремих органів, що забезпечують безпеку держави, оскільки імідж ІСБО – складова іміджу держави. Цей принцип реалізується у зв'язку внутрішнього й зовнішнього іміджу ІСБО

і забезпечується такими складовими: культурою управління, ставленням співробітників до ІСБО, їхнім патріотизмом та лояльністю.

*Принцип цілеспрямованості* вимагає відповідей на такі питання: для чого створюється імідж, який саме імідж треба формувати, хто є суб'єктом формування іміджу. Мета розбудови іміджу організації є не стільки передати будь-яке повідомлення (інформувати), скільки викликати певний ефект (здійснити вплив). Цей принцип також вимагає врахування особливостей різних аудиторій іміджу.

*Принцип послідовності* передбачає певну послідовність етапів формування іміджу: визначення початкового стану іміджу суб'єкта (громадської думки); моделювання бажаного іміджу (визначення мети); здійснення інформаційно-психологічного впливу на певні аудиторії; вимірювання динаміки змін громадської думки. Додержання цієї послідовності є однією з умов ефективності діяльності, пов'язаної з формуванням позитивного іміджу.

*Принцип оптимальної відкритості* передбачає розумне вирішення питань – які аспекти власної діяльності і яким саме аудиторіям, залежно від їхніх цінностей і потреб, слід відкривати. У демократичному суспільстві громадськість вимагає відкритості від ІСБО. Але навіть у суспільствах з давніми традиціями демократії фахівці порушують питання про міру й доцільність відкритості, оскільки громадськість не завжди здатна оцінити те, що їй «відкривають».

*Принцип координованості* потребує гармонійного поєднання методів інформаційно-психологічного впливу (переконання і сугестії). Сугестивність повідомлення може ґрунтуватись на його змісті або формі, або на тому й другому одночасно. Ефективний інформаційно-психологічний вплив можливий тільки за умови поєднання раціональних, емоціональних, логічних і психологічних засобів.

*Принцип постійної турботи про імідж* передбачає постійний контроль зміни іміджу, навіть якщо в даний момент імідж організації бездоганний.

*Принцип оперативності* орієнтований на динамічність подій сучасності. Іміджбілдинг має бути досить оперативним, застосовуватись швидко й своєчасно. Треба якомога більше використовувати актуальні події. Додержання цього принципу дає змогу швидко й ефективно знаходити шляхи до свідомості людей, задовольняючи їхні реальні потреби. В різноманітті інформаційного потоку треба насамперед виокремлювати ті дані, які найбільш важливі для людей.

*Принцип задоволення інформаційних потреб* передбачає толерантне ставлення до різних думок й задоволення потреб людей в інформації, відсутність якої викликає в них почуття занепокоєння.

*Принцип відповідного роз'яснення фактів* передбачає відповідне роз'яснення фактів, оскільки люди не завжди мають можливість й здатні провести детальний аналіз подій, з якими вони стикаються. Необхідне пояснення суті певних питань завчасно до того, як вони переростуть у проблеми.

Групи та спільноти можуть виділятися за різними ознаками:

- 1) національністю – українці, росіяни, кримські татари тощо;
- 2) матеріальною забезпеченістю – незабезпечені, громадяни з низьким, середнім рівнем забезпеченості та заможні;
- 3) соціальним станом – робітники, селяни, підприємці, державні службовці, військовослужбовці, пенсіонери тощо;
- 4) професійною належністю – вчителі, працівники ЗМІ, державні службовці, службовці органів місцевого самоврядування, шахтарі, залізничники тощо;
- 5) віком – молодь шкільного віку, студентська молодь, громадяни середнього, похилого віку;
- 6) сімейним станом – неодружені, одинокі матері, багатодітні;
- 7) регіональною ознакою – населення Західної України, Донбасу тощо;
- 8) політичними переконаннями та уподобаннями;
- 9) релігійною ознакою – невіруючі, віруючі: християни (православні, католики, представники інших конфесій), мусульмани.

Безумовно, чіткого розподілу громадськості на вказані категорії не може бути, оскільки вони переплітаються між собою. Тому, плануючи заходи з формування іміджу структур сектору безпеки, треба враховувати, що реальний об'єкт впливу, як правило, визначається за кількома ознаками одночасно. Так, об'єктом впливу може бути студентська молодь, українці за національністю, з низьким та середнім рівнями життя. Диференційований підхід і полягає у визначенні об'єкта впливу за якомога більшою кількістю ознак. Ефективність зв'язків із громадськістю залежить від змоги якнайточніше ідентифікувати групи, які є об'єктом впливу, щоб заходи були найбільш адресними.

Оскільки об'єктами впливу можуть бути спільноти й групи людей, що виділяються за різними ознаками, то й інформаційне повідомлення повинно формуватися з урахуванням цих особливостей. Зміст, спосіб аргументації та передачі інформаційного повідомлення має відповідати середньому рівню соціальної групи, до якої звернене повідомлення. В той же час пріоритети груп громадськості в роботі

з формування іміджу можуть мінятися. Все більше організацій починають усвідомлювати необхідність розширення спектра цільових груп. Заходами формування позитивного іміджу організації вважають:

- періодичне оприлюднення звітів про діяльність організації;
- підтримку взаємин із спільнотами контрагентів організації;
- публікації відповідних некомерційних статей, створення телефільмів;
- суспільну й добродійну діяльність.

Для формування позитивного іміджу організації та його підтримки розробляються й реалізуються етичні кодекси бездоганної діяльності, проводяться акції з доведення до громадськості відомостей про соціальну роль і відповідальність організації. Сучасний іміджблдинг потребує також зосередження всіх каналів впливу (преса, телебачення, Інтернет) на одному і тому ж питанні.

Довіра як основа формування іміджу корпорації – ще одна значуща стратегічна мета ІСБО, що передбачає реалізацію таких комунікативних завдань:

1. Представники громадянського суспільства розуміють залежність власної безпеки та якості життя від діяльності ІСБО.

2. Представники громадянського суспільства звертають увагу на інформацію про діяльність ІСБО, актуальну для їхньої життєдіяльності.

3. До каналів, що інформують про діяльність ІСБО, рівень довіри досить високий. Ці канали здатні забезпечити широке і мобільне поширення інформації.

4. Представники громадянського суспільства впевнені в можливості здійснювати контроль над діяльністю ІСБО і наданням публічної інформації про результати цього контролю.

5. Можливий зворотний зв'язок між представниками громадянського суспільства та ІСБО.

Синтез уявлень різних цільових аудиторій створює більш загальне і ємне уявлення про організацію.

*Портретування представників цільової аудиторії іміджу  
(за М. Мачиковою)*

1. Визначте стать, вік і рід діяльності особи-отримувача іміджевої інформації.  
Наприклад: стать – 70 % чоловіки, 30 % жінки; вік 25-30 років.  
журналісти,  
військові,  
представники правоохоронних органів,

студенти.

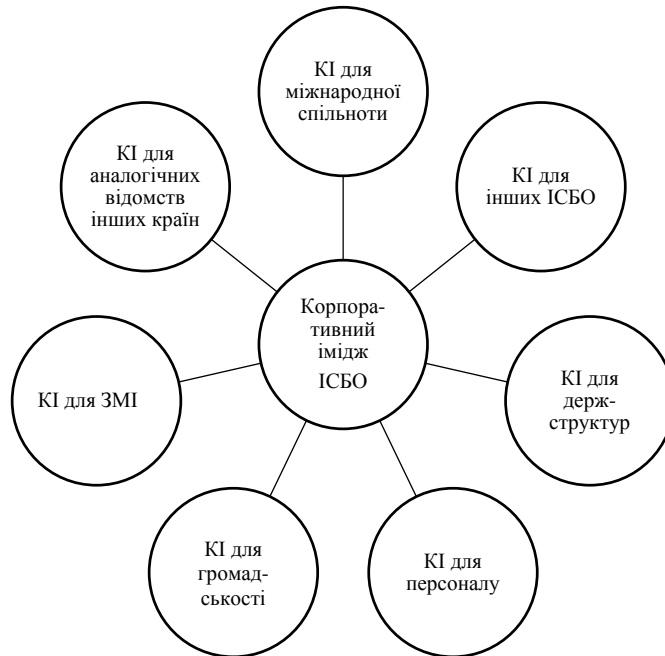
2. В якій країні/місті представники цільової аудиторії проживають?
3. Сайти та соціальні мережі, які представники потенційної аудиторії часто відвідують.
  - Facebook,
  - Milnavigator.tv,
  - Defence-express.com,
  - Військове телебачення України,
  - mo.gov.ua,
  - Укрінформ,
  - Новое время,
  - Украинская правда,
  - Гордон.com,
  - інше.
4. Які у представників цільової аудиторії пріоритети і життєві цінності?
  - безпека країни і близьких;
  - гордість за Україну;
  - бажання порядку;
  - бути в курсі актуальних новин.
5. Чи користуються представники цільової аудиторії специфічним професійним сленгом, почувши який вони звернуть увагу на повідомлення?
6. Які емоції викликають у цільової аудиторії ваші комунікації (можливо підвищують статус, дозволяють відчувати себе у безпеці тощо)? –
  - відчуття безпеки;
  - почуття патріотизму;
  - страх покарання за злочини;
  - повага;
  - надія на краще майбутнє.
7. Як представники цільової аудиторії уявляють ідеальне рішення певних проблем забезпечення безпеки?
  - професіоналізм співробітників;
  - ефективні механізми роботи;
  - оперативне, якісне реагування на злочини;
  - ефективне запобігання злочинам;
  - «добрі» новини із зони конфлікту.
8. Чого представники цільової аудиторії найбільше бояться?
  - війни;
  - кризи;
  - смерті;
  - банкрутства;
  - інше.
9. Про що вони думають більшу частину часу?
  - про безпеку себе і своїх рідних;
  - про ситуацію в країні;
  - про свою роботу;
  - про те, як заробити гроші;
  - інше.

10. Як зміниться життя представників цільової аудиторії після рішення їх проблеми?
- гордість за себе і за країну;
  - віра в краще майбутнє;
  - віра в ефективність діяльності спецслужб, професіоналізм;
  - відчуття безпеки і надійності життя;
  - віра в своєчасне усунення загроз.
11. Як представники цільових аудиторії дізнаються про події у вашій інституції?
- новини;
  - офіційний сайт;
  - соціальні мережі;
  - підвищення кваліфікації;
  - якісний відбір співробітників;
  - усунення корупції в системі;
  - бачення результатів роботи;
  - знайомі;
  - особистий контакт;
  - інше.
12. У чому представники цільової аудиторії продовжують сумніватися?
- професіоналізмі співробітників;
  - ефективності системи;
  - прозорості і чесності системи.
13. Що представникам цільової аудиторії подобається в інших безпекових інституціях?
- статусність;
  - секретність/таємничість;
  - фінансування;
  - інше.
14. Що їм не подобається в інших безпекових інституціях?
- секретність/невідомість;
  - неконтрольованість;
  - інше.
15. Що вони вважають найважливішим у вашій діяльності?
16. Чи готові представники цільової аудиторії до співпраці?
17. В яких ситуаціях вимоги до вашого іміджу стають дуже категоричними?
- кризові ситуації;
  - війна;
  - загострення соціальної обстановки;
  - інше.
18. Що завжди справляє враження на ваші цільові аудиторії?
- деструктивна інформація про керівництво;
  - інформація про неправомірні дії;
  - позитивні новини про інституцію.

Керування корпоративним іміджем як напрям теорії і практики з'явилось у США понад півстоліття тому. Сьогодні він має назву

керування корпоративною ідентичністю. Про сформованість його парадигми свідчить понятійний апарат (схема 4).

**Схема 4 – Система корпоративного іміджу інституту сектору безпеки і оборони**



**Місія організації** (латин. *missio* – *посилка, доручення*) – призначення, покликання, мета існування організації.

**Проектування місії ІСБО** – значимий момент стратегічного планування, її формулювання має містити такі положення:

- що може очікувати суспільство від інституту (які потреби в забезпеченні безпеки будуть задоволені);
- що чекає інститут від своїх членів.

Обов'язкові елементи місії відображають:

- основні функції ІСБО із забезпечення безпеки;
- зовнішнє середовище (робочі принципи, обмеження, умови функціонування);
- корпоративну культуру.

Визначення місії ІСБО спрямовано на вирішення таких завдань:

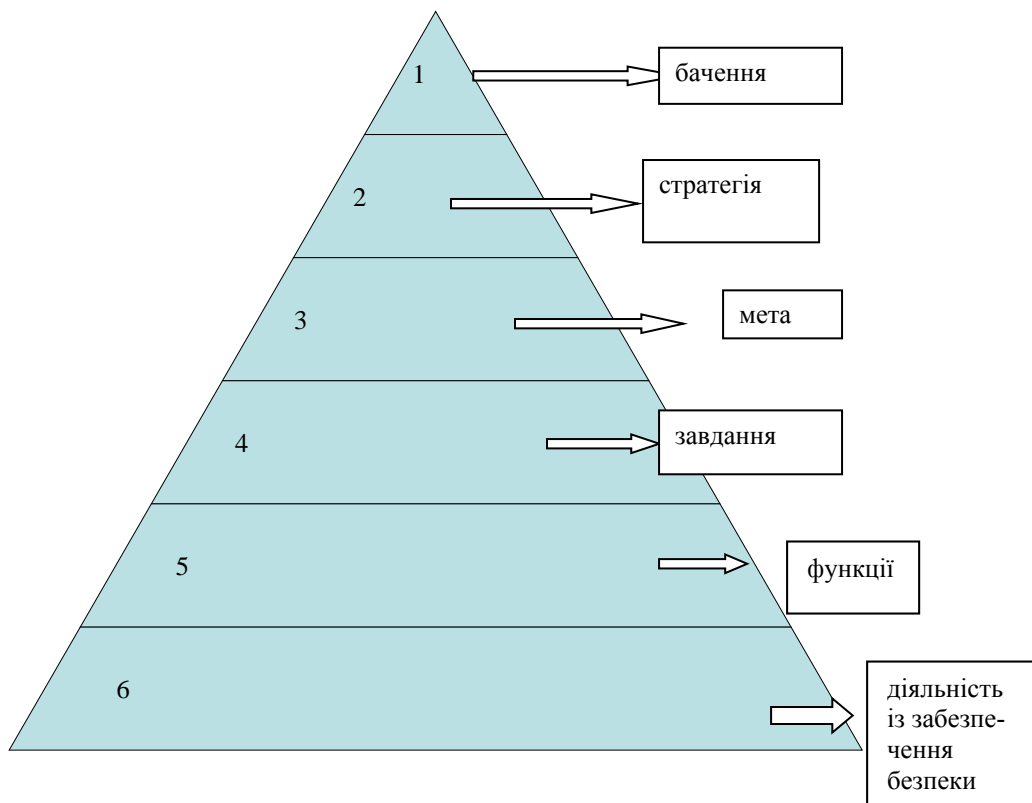
- виявити сферу активних дій ІСБО, відмовитися від неефективних шляхів;

- визначити основні принципи функціонування;
- напрацювати загальну базу для розробки цілей інституту;
- виробити концепцію діяльності, що надихає співробітників.

При розробці місії ІСБО враховуються такі групи факторів:

1. Історія виникнення та розвитку, традиції, досягнення, імідж.
2. Існуючий стиль поведінки та спосіб дій співробітників і керівників.
3. Ресурси: матеріально-технологічна база, навчальні заклади, періодичні, документальні і художні видання; унікальні технології, талант співробітників тощо.
4. Навколишнє середовище – сукупність факторів, що впливають на можливості ІСБО досягати цілей за допомогою обраних стратегій.
5. Відмітні якості ІСБО (схема 5).

### Схема 5 – Місія інституту сектору безпеки та оборони



1 – стратегічні параметри; 2 – модель поведінки в секторі безпеки; 3 – модель організації діяльності щодо забезпечення безпеки різних рівнів; 4 – операційна модель; 5 – організаційна структура; 6 – показники діяльності щодо забезпечення безпеки

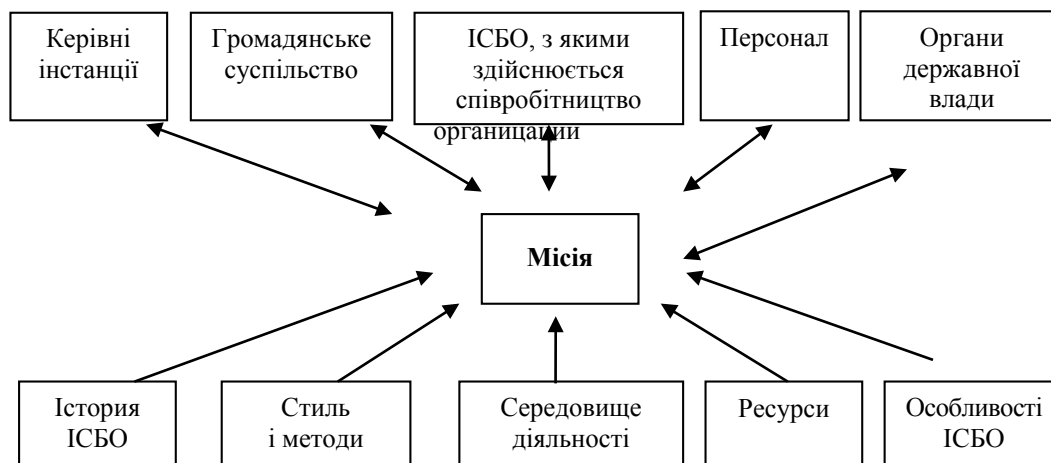
На підставі аналізу власної місії та стану зовнішнього середовища ІСБО формулюють принципи стратегічного бачення.

**Стратегічне бачення ІСБО** – опис стану, який має бути досягнутий до певного часу; формулювання образу, який буде реалізований, коли ІСБО здійснить місію (схема 6).



Стратегічне бачення для всіх ІСБО є різним, що зумовлено унікальністю їхніх функцій, і в той же час зумовлено єдиною концепцією розвитку сектору безпеки кожної окремої країни.

### Схема 6 – Принципи формування місії інституту сектору безпеки і оборони



Для формування іміджу ІСБО актуальними є ще низка складових: *корпоративна індивідуальність, корпоративна ідентичність, корпоративний імідж, корпоративні цінності.*

Базові поняття
<p><b>Корпоративна індивідуальність</b> – цінності, судження і норми поведінки, що розділяються в ІСБО і визначають сутність індивідуальної корпоративної культури. Корпоративна індивідуальність – це те, що ІСБО є насправді, аналог особистості, індивідуальності людини.</p>
<p><b>Корпоративна ідентичність</b> – це те, що ІСБО повідомляє про себе, про свою індивідуальність. Це – дії із забезпечення безпеки, формальні та неформальні комунікації, політика ІСБО, вчинки його персоналу.</p>
<p><b>Корпоративний імідж</b> – це сприйняття ІСБО громадянським суспільством. Корпоративний імідж виникає в результаті сприйняття громадськістю комплексу повідомлень, що генеруються ІСБО. Корпоративний імідж може базуватися на віруваннях, так само, як і на фактах.</p>
<p><b>Цілі ІСБО</b> – результати, яких прагне досягти організація і на досягнення яких спрямована її діяльність.</p>
<p><b>Корпоративні цінності</b> – набір гласних і негласних правил, за допомогою яких співробітники визначають пріоритети, формують систему поведінки і правила, завдяки яким можна досягти успіху. Цінності визначають відмінності та індивідуальність ІСБО, формулюють його ключову перевагу.</p>
<p><b>Корпоративна культура ІСБО</b> – комплекс поділованих співробітниками думок, еталонів поведінки, символів, відносин і способів діяльності, які зумовлюють індивідуальність ІСБО.</p>

Корпоративна цінність формує відповідь на питання «Які ми?», актуалізує ІСБО як бренд зі своєю ідеологією і репутацією, вибудовує внутрішньокорпоративні відносини, формує довіру.

#### **Алгоритм аналізу корпоративної культури ІСБО**

1. Визначити об'єднуючі та відокремлюючі норми, загальні для членів певного колективу, що допомагають легко відрізнити «своїх» від «чужих».
2. Виявити орієнтувальні і спрямовуючі норми, що визначають
  - ставлення до «своїх» і «чужих», співробітників нижчих і вищих рівнів;
  - цінності, потреби, цілі і способи досягнення;
  - комплекси знань, умінь, необхідних для ефективного здійснення професійної діяльності;
  - типові для певного колективу способи комунікації;
  - традиції, правила поведінки;
  - значущі для ІСБО символи, герої, легенди.
3. Провести аудит внутрішньосистемних зв'язків ІСБО (підрозділу), для чого визначити:
  - стійкість, ефективність і надійність внутрішньосистемних організаційних зв'язків; дисципліну і культуру їхнього виконання;
  - динамізм й адаптивність до нововведень; загальноприйнятий стиль управління;
  - наявність самоорганізації працівників.
4. Простежити історію становлення ІСБО (його підрозділу), проаналізувати традиції. Визначити кредо ІСБО і відповідність йому корпоративної культури співробітників.

## **Технології розбудови іміджу інститутів сектору безпеки і оборони**

Технології розбудови іміджу мають бути стратегічно спрямованими на тривалий період, що передбачає вжиття комплексного підходу.

#### **Технології розбудови іміджу ІСБО**

1. Правдива інформація як основа побудови іміджу.
2. Унікальність місії, цілей, цінностей, корпоративної культури.
3. Висока довіра цільових аудиторій, відповідність їхнім емоційно-психологічним очікуванням.
4. Комунікативна ефективність.

*Перший етап* розбудови іміджу ІСБО та управління ним починається з перспективного плану іміджевого будівництва, який включає такі питання:

1. Яка місія ІСБО? Яким чином вона визначена основоположними законами?
2. Яке бачення власної діяльності в ІСБО?
3. Яка стратегія розвитку основних напрямів діяльності ІСБО?
4. Які функції ІСБО виконує? Які планує виконувати в майбутньому?
5. Чи передбачається реформування ІСБО, якщо так, то якими будуть зміни в стратегіях розвитку? Чи зміниться у зв'язку з реформуванням місія ІСБО?
6. З якими цільовими групами взаємодіє ІСБО (уряд, певні групи громадянського суспільства, інші силові відомства, зарубіжні силові структури тощо)?
7. Які партнери стратегічно важливі для ІСБО?
8. Які групи впливу стратегічно важливі для ІСБО?
9. Яку корпоративну культуру культивує ІСБО?
10. Який корпоративний імідж найбільш ефективний для ІСБО?
11. Як узгоджується корпоративний імідж ІСБО з принципом секретності?

На *другому етапі* розробляються кроки формування ефективного корпоративного іміджу ІСБО.

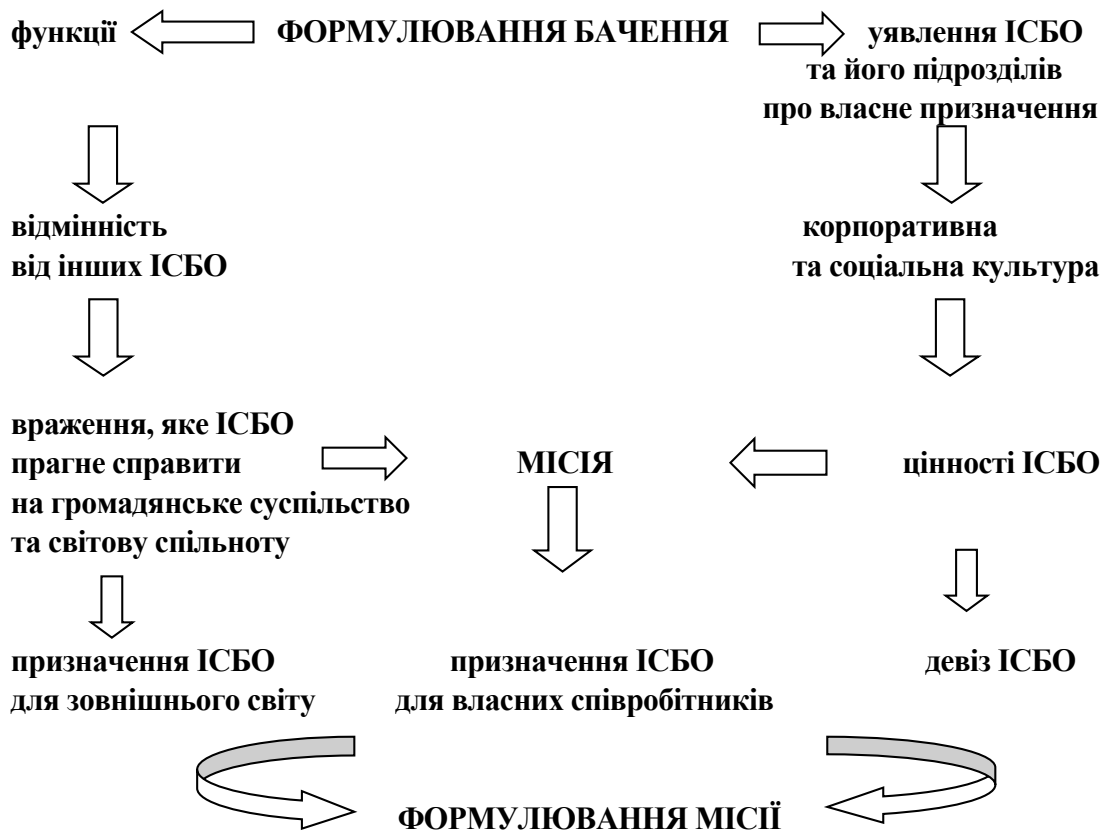
**Крок 1.** Визначення місії, бачення, стратегії, цінностей ІСБО. Розробка логотипу, девізу, символіки. Цей крок передбачає: а) орієнтацію на певні цільові аудиторії; б) аудит якості комунікацій з цими аудиторіями. Важливо виявити стратегічно значущі аудиторії, які визначають майбутнє організації, і тактично важливі для збереження іміджу даності ІСБО.

**Крок 2.** Визначення довгострокових цілей іміджбілдингу ІСБО.

**Крок 3.** Аудит якості наявних комунікацій ІСБО з цільовими аудиторіями крізь призму формування корпоративного іміджу.

**Крок 4.** Створення програми формування корпоративного іміджу, де мають бути враховані такі складові: бачення, корпоративна місія; корпоративна індивідуальність, корпоративна ідентичність, корпоративний імідж (схема 7).

## Схема 7 – Механізм розбудови корпоративного іміджу ІСБО



### Контентна іміджева стратегія у соціальних мережах (за М. Мачиковою)

Створення контентної іміджевої стратегії передбачає такі кроки:

1. Визначення цілей просування іміджевого контенту.
2. Підготовку психологічних портретів цільової аудиторії.
3. Розроблення карти інформаційних потреб цільової аудиторії.
4. Визначення каналів розповсюдження контенту.
5. Визначення форматів контенту, яким надається перевага, та змісту.
6. Розроблення стартового контент-паketу.
7. Затвердження плану контент-діяльності.
8. Розповсюдження стартового контенту.
9. Моніторинг та аналіз з метою вдосконалення іміджевих комунікацій.

Контент формується за такими напрямками:

1. Публікація серії гостьових постів (як спікерів СБ України, так і журналістів, блогерів, що співпрацюють з СБ України) на сторінках тематичних ресурсів, де буває конкретна цільова аудиторія.
2. Розміщення прес-релізів і новин на спеціальних площинах.
3. Спілкування в тематичних групах соціальних мереж, подання якісної інформації, цікавої для цільових аудиторій.
4. Розміщення електронних книг, де висвітлено діяльність СБ України, в онлайн-бібліотеках.

5. Використання різноформатного контенту на спеціальних сервісах: відео – YouTube, фото – Instagram, презентацій – SlideShare;

Головна умова ефективності контенту – його цінність, що зумовлюється такими критеріями:

1. **Ефект новизни.** Людей завжди приваблює все нове, про що раніше не говорилося. Новим може бути не лише зміст, але й форма подачі.

2. **Оригінальний формат.** Наприклад, замість звичайного тексту – відео, мотиватор тощо.

3. **Унікальність:** нова теорія, слово, техніка, прийом – все те, чого раніше не було.

4. **Глибина підходу.** Чим глибше розкрита тема, тим ціннішими здаються висновки.

5. **Власний досвід.** Наявність певних висновків на основі власного досвіду завжди становить цінність для аудиторії.

6. **Наявність прикладів.** Необхідно продемонструвати не лише то, ЩО треба робити, але і ЯК САМЕ. Конкретний приклад підвищує рейтинг автора контенту.

7. **Використання доказів.** Немає доказів – немає цінності.

8. **Представлення готових рішень.** Люди шукають в мережі конкретних порад. Великим попитом користуються шаблони. Їх можна використати у власних інтересах.

9. **Слова цінності у заголовках та назвах.** Перше враження про цінність контенту формує його назва. Необхідно вживати слова, що вказують на конкретну вигоду отримувача інформації (простий, цінний, рішення проблеми тощо).

10. **Актуальність у часі.** Контент має торкатися питань, актуальних для цільової аудиторії у цей час, у цьому місці.

11. **Усе в одному місці.** Люди не люблять витратити час на пошуки: для них цінно отримати інформацію за конкретною темою в одному місці.

12. **Ефект веб-хвилі.**

13. **Зрозумілість.** Контент має відповідати рівню запитам цільової аудиторії.

14. **Ефект інсайту.** Контент, який надихає, викликає бажання діяти, створювати, доповнювати, змінювати тощо, привертає більше уваги.

15. **Тактика опозиції.** Опозиційна точка зору до загальноприйнятого правила, події, норми, що підтверджується ґрунтовними доказами, приверне увагу, навіть, якщо з цільова аудиторія з нею і не погодиться.

16. **Поєднання форматів.** Креолізований текст – такий, що поєднує саме текст, графіку, зображення, звук тощо, – відтворюється рідко. Чим більше креолізованих елементів, тим більший вплив.

<b>Якісні та кількісні показники формування іміджу</b>	
<i>Якісні показники</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• мета,</li><li>• структура,</li><li>• зміст,</li><li>• виконавці,</li><li>• технології</li></ul>	<i>Кількісні показники</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• витрати,</li><li>• строки,</li><li>• результати,</li><li>• економічна ефективність</li></ul>

Окрім зазначених складових, для формування ефективного іміджу ІСБО важливі такі:

1. Комунікативні якості керівників ІСБО та їхніх підрозділів.
2. Комунікативна майстерність співробітників, які через свої професійні обов'язки спілкуються з різними цільовими аудиторіями.
3. Якість корпоративного іміджу, знання співробітниками цінностей ІСБО, його місії, завдань. Слідування корпоративній культурі.
4. Якість зовнішнього іміджу організації: зовнішній вигляд співробітників, офісу; веб-сайт, відомчі ЗМІ, ділова документація тощо.

**Рекомендації  
щодо формування контенту, який викликає довіру  
(за М. Мачиковою)**

1. Реалізація принципу сказав – зробив, доказами можуть слугувати:
  - результати певних впроваджень;
  - свідчення очевидців;
  - результати статистичних досліджень;
  - обґрунтований факт;
  - думка або цитата авторитетної людини;
  - точні розрахунки;
  - відеоролик.
2. Написаний доступно із використанням зрозумілих слів.
3. Використання ключових слів, зрозумілих цільовим аудиторіям, зокрема:
  - максимально наближених до цільових аудиторій;
  - конкретної семантики;
  - в одному тексті – слова, об'єднані спільним смислом;
  - головне ключове слово – в заголовку тексту;
  - кілька ключових слів слід розміщувати в одному маркованому списку.
  - ключові слова – на початку тексту, але з них не треба починати;
  - в одному реченні – одне ключове слово;
  - на різних сторінках інтернетного ресурсу – різні ключові слова;
  - ключові слова – зрозумілі всім;
  - чим коротше ключове слово – тим краще сприйняття.

Отже, розбудова іміджу ІСБО має стратегічний характер й передбачає врахування організаційної складової інституцій.

**Рекомендації  
фахівцям сектору безпеки і оборони,  
що опікуються питаннями комунікацій з громадськістю  
та створення позитивного інституційного іміджу  
(за Ю. Лапуніною)**

- З метою удосконалення діяльності суб'єктів СБО у сфері зв'язків із громадськістю, формування позитивного іміджу доцільно зосередитись на таких питаннях:
- впровадження ефективного механізму вивчення громадської думки про діяльність суб'єктів СБО України;

- здійснення системного аналізу реакцій громадськості на дії посадових осіб організації, матеріали, які офіційно розповсюджуються в медіа, коментарі, які надаються визначеними спікерами відомства стосовно важливих подій;
- прогнозування суспільно-політичних процесів у контексті потенційних ризиків та загроз;
- інформування суспільства про рішення, які приймаються безпековою інституцією стосовно актуальних процесів та подій;
- забезпечення ефективного з точки зору іміджу організації та безпекових умов балансу між прозорістю діяльності та нормативно-правових вимог до збереження державної таємниці суб'єктами СБО;
- створення дієвих платформ для участі громадськості у реалізації державної політики у сфері безпеки і оборони.

Основними вимогами, дотримання яких сприяє досягненню ефективної комунікації з громадськістю та створенню позитивного іміджу ІСБО, є:

- забезпечення зворотного зв'язку між ІСБО та громадськістю;
- залучення громадськості до обговорення важливих питань та прийняття рішень;
- налагодження достатнього та своєчасного інформування громадськості та відповідних цільових аудиторій з актуальних питань забезпечення безпеки;
- формування довіри до організації з боку референтних соціальних груп та у суспільстві в цілому;
- ефективний вибір каналів комунікації з громадськістю та доведення різним цільовим аудиторіям інформації.

У діяльності суб'єктів СБО, що опікуються проблемами налагодження зв'язків із громадськістю, має використовуватися низка способів взаємодії зі ЗМІ, зокрема:

- інформаційні бюлетені, прес-релізи, огляди, фото-, відеоматеріали, інформаційні збірники, експрес-інформація;
- сайт організації, офіційні сторінки організації у соціальних мережах;
- архіви інформації про діяльність організації;
- офіційні спікери від імені організації;
- прес-конференції, брифінги, презентації, «круглі столи», прес-клуби, інтерв'ю з керівниками організації для відповідних ЗМІ;
- теле- і радіопередачі;
- публікації (виступи) у ЗМІ керівників або інших визначених посадових осіб за різними напрямками діяльності організації;
- виступи посадових осіб організації за участю представників ЗМІ перед різними цільовими аудиторіями;
- тематичні виставки;
- відеопрес-релізи про результати діяльності організації;
- акредитація засобів масової інформації;
- участь організації у заходах соціальної підтримки;
- персональні запрошення експертам, колегам з інших відомств на заходи, що проводяться організацією;
- статті у друкованих виданнях, у тому числі у фахових, з питань діяльності організації;
- листування зі ЗМІ;
- коментарі актуальних подій.

## Література

1. Аакер Д. Бренд-лидерство : новая концепция брендинга / Д. Аакер, Э. Йохимштайлер. – М. : ИД Гребенникова, 2003. – 380 с.
2. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. – СПб. : Питер, 2001. – 192 с.
3. Почепцов Г. Г. Имиджелогия / Г. Г. Почепцов. – М. : Рефлбук ; К. : Ваклер, 2001. – 704 с.
4. Ротовский А. А. Системный пиар / А. А. Ротовский. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 256 с.
5. Соціальні комунікації для фахівців сектору безпеки та оборони : підручник. – К. : НА СБУ ; Видавець Карпенко В. М., 2016. – 476 с.
5. Ульяновский А. В. Корпоративный имидж : технологии формирования для максимального роста бизнеса / А. В. Ульяновский. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.



# СУГЕСТІЯ І КОНТРСУГЕСТІЯ В СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

## Сугестія: міждисциплінарність досліджень

Феномен сугестії (навіювання) притаманний багатьом сферам людського життя: будь-яка інформація – звук, зображення, жест, слово – здатні змінити поведінку особистості й сприйняття нею реальності. Здавна при поясненні феномену сугестії визнавалася значна сила слова.

Під **сугестією** (латин. *suggestion* – *жест*) розуміють форму міжособистісного й міжгрупового спілкування, при якому передання інформації відбувається за допомогою частково неусвідомлюваного, направленого сигналу на вербальному чи невербальному рівнях. Сугестія відрізняється від переконання зниженим рівнем критичності й потреби у верифікації інформації. Як комунікативна технологія сугестія має нейтральний характер, її позитивність чи деструктивність визначається метою, цілями та результатом комунікативних дій.

Сугестія як комунікативна технологія
<p><b>Сугестія</b> – це не зло і не добро, а ІНСТРУМЕНТ для чогось іншого.</p> <p><b>Сугестія</b> допомагає забезпечити комунікативну перевагу, але якщо скористатися цією технологією в деструктивних цілях (наприклад, розвивати в людині почуття провини, неповноцінності), результат може бути непередбачуваним.</p> <p><b>Сугестія</b> дає змогу поліпшити комунікативні здібності.</p> <p><b>Сугестія</b> допомагає утримати увагу.</p>

Існують різні класифікації сугестії: зовнішня (гетеросугестія) й самонавіювання (аутосугестія); навіювання пряме чи відкрите; опосередковане чи закрите; контактне чи дистантне тощо. У стані зміненої свідомості в самостійні підгрупи виокремлюють аутотренінг і гетеротренінг, аутогіпноз і гетерогіпноз.

Є кілька сугестивних підходів у здійсненні маніпуляції:

1. *Психоаналітично орієнтований підхід*, який використовує «підсвідомість» із метою маніпулювання свідомістю. Він передбачає стійке відображення в пам'яті «очевидних речей». Людині як факт позиціонують певну ідею, що не потребує доказування, людина втрачає здатність критично оцінювати ситуацію. Цей тип сугестії впливає на поведінку людини безпосередньо, поза її свідомістю.

2. *Гіпнотичний підхід* базується на трансовому стані, завдяки якому у підсвідомість людини закладається певна інформація, що стає умовним сигналом (паролем), із рівня підсвідомості спливає

у свідомості та сприймається людиною як її власні думки й переконання. Відповідно до закладеної програми людина організовує свою поведінку, приймає рішення.

До гіпнотичних технік належать такі:

- показ трансової поведінки персонажів при зустрічі з рекламою;
- застосування вікової регресії ;
- використання природних трансових станів;
- перевантаження свідомості в сюжетах фільмів через показ двох персонажів, які одночасно говорять, швидке й хаотичне чергування картинок у кадрі з поєднанням прискореного мовлення тощо;
- використання повної невизначеності, непередбаченості;
- звернення до авторитету та інші.

Дія сугестії проходить приховано, шляхом нав'язування об'єкту «потрібної» інформації на фоні потоку інших повідомлень (аудіо- та відеосугестія). Найбільш відпрацьованим прийомом сугестії є пред'явлення стимул-реакцій нижче порогу чутливості на тлі гучнішої маскуючої інформації. Серед найперспективніших методів аудіо-сугестії називають спектральне маскування та використання музичної інформації. Відомим методом візуальної сугестії є «вклеювання» 25-го кадру сугестії в потік зорової інформації.

3. Підхід за допомогою еріксонівського гіпнозу передбачає застосування мовленнєвих стратегій для нейтралізації здатності до опору навіюванню. М. Еріксоном (американським психіатром, засновником недирективного гіпнозу; його психотерапевтична модель стала основою нейролінгвістичного програмування) було визначено принцип свободи вибору як умови формування комунікативної рівноваги – відведення співрозмовнику в процесі спілкування ролі не нижче тієї, яка зумовлена його соціальною роллю і уявленням про його власну гідність.

<b>П'ять принципів комунікативної рівноваги М. Еріксона</b>
З усіма все добре. Не існує неправильних людей. У кожного є всі необхідні ресурси, щоб досягти того, чого він дійсно хоче. Люди роблять найкращий вибір з доступних для них можливостей. За кожною поведінкою лежить позитивний намір. Люди постійно змінюються.

Еріксонівські постулати передбачають заміну в сугестивних текстах прямих команд на приховані:

- *труїзми* – гіпнотична заміна команди (наприклад, команда «Голосуйте!» замінюється труїзмом «Всі мають виконати свій громадянський обов'язок»);

- *ілюзія вибору* (слогани виборів у «ДНР» 2014 року «Голосуємо за мир!», «Голосуємо за майбутнє!», «Обери малій Батьківщині велику судьбу!» є прихованими командами. На бігбордах «Вибори ДНР» вони створюють ілюзію вибору).

4. *Підхід нейролінгвістичного програмування (НЛП)*. Основним методом сугестивного впливу за наявності логіки та найскладнішою формою сугестії є нейролінгвістичне програмування, що досягається шляхом тривалого й клопіткого підбору «ключа» до підсвідомості людини. Таким «ключем» виступає спеціально підібраний нейросемантичний гіпертекст, що містить найбільш важливі слова та фрази для особи чи групи осіб, котрі зазнають сугестії. НЛП, як і сама сугестія, має нейтральний характер. Коли сугестори мають позитивні цілі, НЛП здатно поліпшити проходження комунікативних потоків. «НЛП – це мистецтво й наука про досконалість, результат дослідження того, як неординарні особистості в різних сферах діяльності досягли своїх видатних результатів» (О’Коннор).

НЛП сприяє формуванню моделей поведінки й ретельно продуманих теоретичних прийомів, методів, методологій, що виникли в результаті дослідження досвіду творчих особистостей.

НЛП вивчає стереотипи, або «програми», що розвиваються завдяки взаємодії між мозком (*нейро* – важливість того, що проходить у мозку та у ЦНС), мовою (*лінгво* – значущість слів, якими люди користуються, й як це впливає на їхнє світосприйняття) й тілом; є процесом, який дозволяє людині, свідомо вирішувати, як вона буде думати, відчувати, говорити.

У різних наукових джерелах кількість базових принципів НЛП коливається від 9 до 22. **Основний принцип** НЛП – *Ваше життя залежить лише від Вас*. Місія НЛП розуміється як відчуття мети, що змушує людину рухатися уперед. Місія НЛП базується на таких постулатах:

- проголосити життєву місію – значить висловити, що лежить у Вас на серці;
- щоб місія виконувалася з дня у день, вона повинна виходити з глибинних цінностей;
- першим уроком, який дають нам ті, хто домігся успіху, є порада: робіть те, що Вам подобається.

Для НЛП одним із базових понять є **карта світу** – когнітивна модель, що склалася у свідомості людини. Згідно з цим поняттям:

- карта відповідає місцевості; люди реагують на свої карти реальності, а не саму реальність; простіше «переробити» ментальні карти, особливо що стосуються почуттів та інтерпретації, ніж змінити світ;

- досвід має свою структуру; наші думки і спогади мають відповідні їм зразки; коли ми змінюємо зразок або структуру, автоматично змінюється наш досвід;

- розум і тіло – елементи однієї і тієї ж системи; думки впливають на стан м'язів, дихання, почуття, а ті – на думки, змінюючи одне, можна змінити інше;

- якщо одна людина може щось зробити, кожен може навчитися цьому; можна скласти карти розуму людей, що досягли успіху, і зробити так, щоб ці карти стали і нашими; моделювання успішної поведінки веде до майстерності і досконалості;

- люди володіють повним, необхідним їм потенціалом;

- у нас вже є всі необхідні нам ресурси, які ми можемо використати.

## **Техніки НЛП, що активно використовуються в гібридних війнах**

**1. Задіяність каналів:** візуального, аудіального, кінестетичного, дискретного (позамодальний, логічний, лівопівкульний).

Сугестор враховує два моменти:

- у тексті мають бути наявні сигнали-вмикачі для всіх каналів сприйняття. Інакше люди з певною модальністю, яка не була представлена, ігноруватимуть такий вплив;

- певна модальність в залежності від аудиторії може бути підсилена.

**Вислови аудіалів** (світ, я чую тебе): *послухайте, що я скажу, радий тебе чути, мене дратує цей звук, звучить заманливо, що означає цей загадковий тон, ваша ідея звучить чудово...*

Розмовляючи зі співрозмовником, аудіал зазвичай нахиляє голову так, ніби прислухається і намагається знаходитися від співрозмовника досить близько, тому що прагне почути все і нічого не пропустити.

**Вислови візуалів** (світ, я бачу тебе): *я бачу, подивись, яка, це виглядає, там побачимо. У мовленні візували використовують слова, пов'язані із зором (дивитися, спостерігати, на перший погляд, прозорий, яскравий тощо).*

**Вислови кінестетиків** (світ, я відчуваю тебе): *вступити у контакт, я відчуваю, змінити на краще, вловлювати що-небудь, рука в руку, міцна основа, керувати собою, зберігати спокій, ми зовсім близько підійшли до вирішення проблеми... Словник кінестетика в основному включає слова, що описують почуття або рухи (дотик, схоплювати, м'який, теплий, гнучкий, хороший нюх ...).*

**Вислови дигіталів** (світ, я розумію тебе): *напевно, я сам зробив щось не те? ну чому він назвав мене ...? чи я помилився? наступного разу я йому відповім...* Проблема дигітальної системи в тому, що вона сама по собі, без звернення до інших каналів, не здатна змінювати інформацію. Слова переходять тільки в слова, і все повертається до вихідної точки (табл. 5).

**Таблиця 5 – Переклад сигналів різних каналів**

Дискретні	Візуальні	Аудіальні	Кінестетичні
Установка	Перспектива, точка зору	Коментар, вислів	Спрямованість, ухил
Обдумувати	Висвітлити	Обговорити	Відчути
Виявляти наполегливість	Видивлятися, відстежувати	Вислуховувати, підслуховувати	Домагатися, упиратися, триматися
Продемонструвати	Показати	Проговорити	Розкидати, витягнути, розсортувати
Позначити щось	Сяяти, світитися, іскритися	Звучати, резонувати	Тремтіти, вібрувати
Бути відсутнім	Виглядати порожнім, прозорим	Бути оглушеним, безмовним, німіти	Завмерти, бути нечутливим
Звичайний, звичний	Тьмянний	Однозвучний, приглушений	Млявий, в'ялий, позбавлений смаку
Помітний, такий, що привертає увагу	Яскравий, показовий, барвистий, такий, що кидається в очі	Гучний, оглушливий	Липкий, завзятий, вражаючий
Бути уважним	Придивлятися, роздивлятися	Прислухатися	Хвилюватися, брати близько до серця
Ігнорувати	Не бачити	Не чути	Впускати, не відчувати
Зробити таким, що привертає увагу	Виставити на огляд	Проголосити	Висунути вперед
Помічати	Оглядати	Дослухатися	Відчути
Відтворити	Переглянути, оглянути	Проговорити	Пройтися по..., прогнати
Структурувати	Показати	Розповісти	Викласти
Придумати	Наочно уявити	Пригадати звучання	Ухопити суть
Нагадати про щось	Видаватися знайомим	Бути співзвучним	Зістикувати, стикатися
Привернути увагу до чого-небудь	Вказати	Натякувати	Торкнутися
Позбавлений відчуттів	Сліпий	Глухий	Черствий, нечуйний
Давайте обміркуємо	Давайте розглянемо	Давайте обговоримо	Давайте відчуємо

**2. Багаторівневе приєднання. Масова емпатія.** Емпатія – розуміння відносин, почуттів, психічних станів, іншої особи у формі співпереживання.

**Слід бути емпатійним до ворога та викликати емпатію до себе.**

Рівні, за якими може бути здійснено емпатичне приєднання (рапорт):

*За репрезентативною системою,* що передбачає врахування каналів сприйняття інформації певними аудиторіями.

*За характеристиками голосу.* Яким має бути голос комунікатора, щоб викликати довіру? Яким мають бути паузи, тон, інтонація, загальний настрій (трагізм, піднесення тощо)?

*За позою та жестами.* Поза і жести мають бути орієнтовані на етнічні, соціальні, професійні, вікові групи, особливості певних субкультур. «Чужі» невербальні сигнали можуть викликати агресію.

*За змістом комунікації.* Приєднуючись до аудиторії комунікатор має починати з тем, (а також з церемонії), що прийняті саме для цих людей.

*За ключовими словами.* Необхідно орієнтуватися на запити цільової аудиторії, але зловживання ключовими словами може призвести до відчуття неприродності контакту.

*За цінностями і переконаннями.* Необхідно чітко визначитися, якого рівня цінності присутні в системі аудиторії впливу – від напівтваринних, примітивних мемів (одиниця цінності) (виживання, безпека, заобони) до духовно-піднесених (гармонія, цілісність, системність, синергія). Це дозволить визначитися – які цінності доречні у застосуванні аудиторії впливу, а до яких її треба привести.

*За культурною системою.* Передбачає демонстрацію поваги до культури та моралі опонента.

**3. Рефреймінг** (від англ. *frame* – *рамка*) – техніка НЛП, що дозволяє змінити сприйняття події або предмета шляхом виходу за рамки звичного сприйняття.

*Рефреймінг змісту* – зміна значення змісту, що залишає контекст таким, яким він був. Формула: «Це насправді називається не Х, а У». Приклад: *Це не вимога незалежності Донбасу, а зрада України.*

*Рефреймінг контексту* – зміна контексту на такий, у якому факт міняє значення. Формула: «У цій ситуації це не Х, а У». Приклад: У ситуації гібридної війни брехня перетворюється на дезінформацію.

*Демонстрація іншого боку* – наведення фактів, за якими Х не вважається позитивом.

*Рефреймінг за допомогою ПРОТЕ – компенсація недоліку чесною. Приклад: Ціни стали вище, проте в рублях!*

*Рефреймінг за допомогою конотацій – зміна емоційного забарвлення в залежності від ситуації. Приклад: наш – розвідник, ворожий – шпигун.*

*Рефреймінг за допомогою альтернативного питання – використання альтернативного питання з ефектом контрасту. Приклад: Ви готові мати реальне покращення життя за європейськими стандартами чи віддаєте перевагу ілюзіям радянської доби?*

**4. Візуально-кінестетична дисоціація/асоціація** – техніка НЛП, що трансформує спосіб створення нав'язливого проблемного стану. Нав'язливе переживання – відчуття, що часто не має реальних причин, створені фантазією або уявою (жах мешканців Донбасу перед «нацистами», агресивна безкарна ейфорія після масових протиправних дій, страх втратити близьких людей тощо).

#### **Кроки технології:**

1. Знаходження переживань мас, які потрібно локалізувати чи ліквідувати задля досягнення мети інформаційної операції.

2. Переведення негативних відчуттів у розряд кінохроніки – перевід із кінестетичного у візуальний ряд модальностей. Розірвання емоційно-суттєвих реакцій.

3. Формування корисного для сприйняття певної ситуації метастану (спокійне коментування негативних подій).

4. Закріплення дисоційованої реакції на рівні відчуттів (психологічне залучення росіян у ситуацію «ЛНР/ДНР» дозволяє безкарно уряду Росії постачати в ті регіони зброю та найманців).

**Візуально-кінестетична асоціація** – техніка, що дозволяє людині створити враження повного включення в події, які насправді її не стосуються. Техніка базується на психологічному феномені симпатії – співчуття, несвідомого потягу людини до когось або чогось.

#### **Кроки техніки:**

1. Створення у ЗМК привабливого іміджу/образу, який має бути сприйнятий масами.

2. Мобілізація представників цільової аудиторії до співавторства у створенні іміджу/образу. Головне, щоб ключові характеристики його залишалися незмінними, другорядні можуть активно формуватися усіма бажаючими.

3. Максимальна деталізація іміджу/образу, насичення його подобицями, що будуть пов'язувати його із цільовою аудиторією.

4. Підтримка процесів асоціації, їх обговорення через неформальні канали.

5. Періодичне підкріплення образу, що маси асоціювали у своє життя.

**5. Створення ймовірного майбутнього** – техніка когнітивної побудови реального майбутнього.

**Кроки (за В. Зеленіним):**

1. Визначення проблеми (найчастіше вона може бути пов'язана із суспільною невпевненістю в можливому майбутньому).

2. Розбудова в інформпросторі *лінії життя* народу (проблеми, ситуації).

3. Знаходження на лінії життя в минулому прикладів, що давали масам уявлення про майбутнє як прекрасне і повноцінне, переміщення фокусу історії з цієї точки зору, спочатку дисоційовано. Люди мають відчуття гордість і радість за славетне минуле.

4. З позиції минулого оцінюється теперішня ситуація з усіма отриманими результатами і досвідом. Визначаються ресурси задля досягнення успіху – сила духу, радість від нових перспектив. Отже, людям нагадують ті ситуації, коли їм вдалося долати аналогічні труднощі. Наснага може вишукуватися і в майбутньому, наприклад, ідея «післявоєнного щастя».

5. Створюються несправжні спогади за технологією «внесення змін у минуле». «Саме цю технологію останні 15 років активно використовує адміністрація Кремля, щоб реабілітувати та ідеалізувати радянське минуле. Це веде до того, що сьогодні є не тільки ностальгічні згадки про «гарні минулі часи», але й бажання повернути їх, приєднавшись до РФ – іміджевого наступника радянського менталітету» (В. Зеленін)

6. З позицій минулого переглядається майбутнє, шукається відповідь на питання: що робить його реальним? Описуються найближчі кроки як частина здійснення загальної мети.

Формується колективне МІ-єднання задля перспективного майбутнього.

Сугестивна комунікація базується на ключовому принципі міжособистісної взаємодії – **емпатії**, оскільки відчуття довіри, симпатії, співчуття й розуміння знижує рівень критичності в сприйнятті інформації.

Про наявність емпатії як ключового компонента певної комунікації можуть свідчити відповіді на такі питання: *чи існують матеріали емоційного плану? чи звучать обіцянки допомоги, співчуття? як швидко налагоджується зворотний зв'язок із аудиторією? чи змінює комунікація ставлення аудиторії до світу? чи формує комунікант категорію «кола своїх»?*



## Алгоритм створення/аналізу дискурсу, що впливає

### СТРАТЕГІЧНИЙ НАРАТИВ

(спеціально підготовлений текст, призначений для вербального викладення у процесі стратегічних комунікацій з метою інформаційного впливу на цільову аудиторію)

<b>Анотація</b> Як все це сталося і з чого почалося?	<b>Орієнтація</b> Хто/Що були у це задіяні, коли й де?	<b>Кульмінація</b> Що ж трапилось?
<b>Розв'язка</b> Чим же це, зрештою, закінчилося?	<b>Оцінка</b> Як до цього ставитись?	<b>Фінал</b> Що це все означає?

### Технології (перелік є умовним)

<b>Вікно Овертона</b>	<b>Медіавірус</b>	<b>Міф</b> • контрміф; • антиміф; • десакралізація; • позитивна міфотворчість	<b>Сугестивні технології</b> • інтелектуальна рецепція; • символічні системи; • психічне зараження
-----------------------	-------------------	---	---

### Побудова сугестивного дискурсу/тексту

1. Звертають увагу на переваги, а не на майбутнє. У них продається мрія.

2. Складаються за системою Аристотеля, якій вже більше 2500 років.

3. Містять відповіді на питання:

*Ви привертаєте увагу із самого початку?*

*Ви називаєте проблеми, які хвилюють співрозмовника?*

*Ви пропонуєте рішення, яке дійсно працює?*

*Ви просите співрозмовника здійснити дію?*

4. Формула сугестивного тексту:

Проблема.

Обіцянка.

Доказ.

Ціна.

<p>5. Механіка тексту:</p> <p><i>СТОПОР!</i> Зверніть увагу, порвіть шаблон, шокуйте, загадка.</p> <p><i>Змусьте прикипiti:</i> обцянка/вигода/цікавість/біль/загадка/задоволення.</p> <p><i>Викличте бажання, емоції:</i> малюйте картину. Розкажіть історію 2 рази (драматична структура, герої, потрібні спіралі).</p> <p><i>Вкажіть причини (логіка):</i> поясніть, навчить, розвивайте.</p> <p><i>Діалог:</i> читання думок – відповідайте на всі можливі заперечення задалегідь.</p> <p><i>Доказ (факти):</i> статистичні дані, відгуки.</p> <p><i>Гарантія:</i> виключення ризику.</p> <p><i>Заклик до дії і чому потрібно зробити зараз.</i></p> <p><i>Нагадування/Закриття:</i> біль, задоволення, подарунки. Нагадайте про те, що станеться, якщо ваша пропозиція не буде прийнята.</p>		
<p><b>Максими Грайса:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повноти інформації;</li> <li>• істинності інформації;</li> <li>• релевантності інформації;</li> <li>• ясності інформації.</li> </ul>	<p><b>Технологія Аристотеля:</b></p> <p><i>Exordium</i> (вступ). Зробіть шокуючу заяву або розкажіть історію, щоб привернути увагу.</p> <p><i>Narratio</i> (виклад). Озвучте проблему, яка є у читача або слухача.</p> <p><i>Confirmatio</i> (твердження). Запропонуйте рішення проблеми.</p> <p><i>Reoratio</i> (висновок). Назвіть переваги, що отримує людина, яка скористалась вашою пропозицією.</p>	<p><b>Техніки НЛП:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• задіяність каналів (візуального, аудіального, кінестетичного, дискретного);</li> <li>• багаторівневе приєднання, масова емпатія;</li> <li>• рефреймінг;</li> <li>• візуально-кінестетична дисоціація/асоціація;</li> <li>• побудова реального майбутнього.</li> </ul>
<p><b>Синтаксичні конструкції</b></p>		
<p><b>Очевидне припущення за формулами «коли – тоді», «я не знаю, скільки часу потрібно, щоб ...».</b> Увага адресата переміщується на другу частину висловлювання. Поза увагою залишаються умови, за яких може бути виконана певна дія. <i>«Коли ви прийдете до нас ще раз, ми обговоримо умови нашої взаємодії»; «Я не знаю скільки часу Вам потрібно, щоб прийняти рішення».</i></p> <p><b>Правило трьох «ТАК».</b> Якщо людина тричі погодилася з певними тезами, вона погодиться і в четвертій. <i>«Ми зібralися сьогодні («Так»), щоб обговорити нагальні проблеми («Так»), й діяти певних спільних рішень («Так»). Тому пропоную ...».</i></p> <p><b>Слова-зв'язки:</b> <i>чим, ... тим; тому що; тому; отже; звідси випливає; я розумію ...; саме тому ...</i> Ці слова додають зв'язності та логічності навіть нелогічним висловлюванням. <i>«Чим довше брати участь у гібридній війні, тим краще відточується професіоналізм».</i></p> <p>З першою частиною цих висловлювань людина має погодитися беззаперечно, а друга частина містить тезу, спрямовану на переконання співрозмовника.</p>		

**Вибір без вибору.** Ця конструкція може бути двох варіантів: а) висловлювання складається з двох частин, одна з яких містить меседж, що є зовсім неприйнятним для співрозмовника («*Ви підпишіться на наше видання у відділенні пошти чи ми будемо надіслати вам електронну версію безкоштовно?*»); пропонуються кілька рішень, кожне з яких підходить адресанту («*Вам надіслати запрошення факсом чи електронною поштою?*»).

**Ясно, очевидно, зрозуміло.** Фрази, що починаються з цих слів, викликають у адресата довіру.

**Незакінчена дія.** Сугестивний вплив цієї конструкції полягає в тому, що людина краще запам'ятовує висловлювання, які не були до кінця промовлені. Висловлювання переривається в самий напружений момент. Ці висловлювання підвідомо викликають зацікавленість. «*Зараз рано про це говорити, але ми знаємо, як вирішити цю ситуацію...*».

**Кількість повторень.** Ключовий меседж у тексті має повторюватися 3 рази.

**Безпосереднє навіювання.** Наказові конструкції для програмування людей на певні дії («*Клікни*», «*Лайкни*», «*Підпишись*» тощо).

**Риторичні питання.** Підштовхують адресата до потрібних відповідей («*Чи хочете, щоб вас і далі обманювали?*», «*Невже Ви можете промовчати?*»).

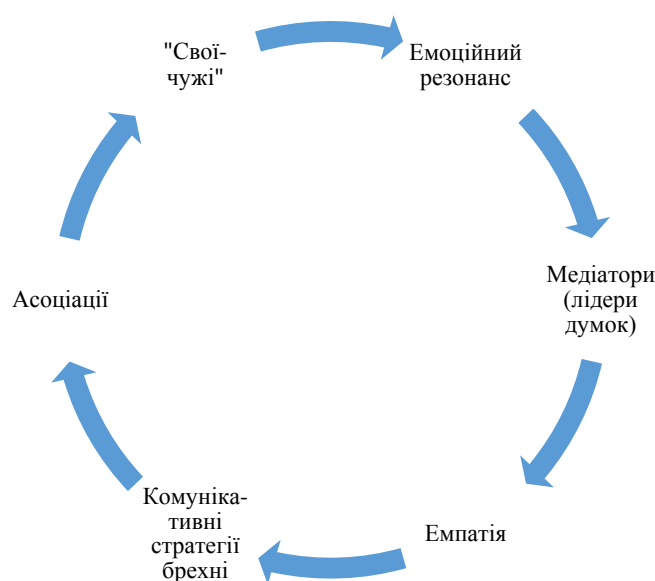
**Невизначені конструкції.** Приховують джерела інформації («*як говорять деякі експерти*», «*за даними останніх опитувань*» тощо).

Сугестивне питання містить бажану відповідь. На співрозмовника чиниться психологічний тиск. Фрази і слова в сугестивних питаннях:

- *ви напевно, також вважаєте, що ...;*
- *адже ви напевно зі мною погодитесь, що ...;*
- *правда, ви також дотримуетесь думки, що ...;*
- *ви ж теж впевнені в тому, що ...;*
- *тепер ви володієте повною інформацією, чи не так?*
- *тут уже, мабуть, нема чого додати ...;*
- *невже ви проти?*
- *правда;*
- *адже;*
- *ж;*
- *хіба;*
- *невже;*
- *напевно;*
- *також;*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>теж;</i></li> <li>• <i>чи не правда;</i></li> <li>• <i>чи не так.</i></li> </ul> <p><b>Формування образу дії</b>, що залучає адресата до її виконання. Фрази, що формують образ дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Як вам, певно, вже відомо ...;</i></li> <li>• <i>Звичайно ж, ви чули ...;</i></li> <li>• <i>Всі знають ...;</i></li> <li>• <i>Ви, ймовірно, знаєте, що ...;</i></li> <li>• <i>Крок за кроком ви почнете ...;</i></li> <li>• <i>Коли ви думаєте про ...;</i></li> <li>• <i>Це викликає у вас інтерес ...;</i></li> <li>• <i>Ви бачите, як ...;</i></li> <li>• <i>Ви вже помітили ...</i></li> <li>• <i>А зараз я хочу допомогти вам випробувати ...</i></li> <li>• <i>Уявіть собі ...</i></li> <li>• <i>Тільки уявіть ..;</i></li> <li>• <i>Повільно перенесіться на 5 років вперед/назад ...</i></li> </ul>	<p align="center"><b>Фокуси мови</b></p>	<p>(набір мовних стратегій (патернів) для швидкої зміни переконань на рівні суджень і думок)</p> <p>номіналізація  неспецифічні дієслова  неконкретні іменники  неуточнений референтний індекс/невизначені посилання  опущення інформації (пропуск)  причиново-наслідкові зв'язки (А Б)  комплексний еквівалент (А=Б)  читання думок  втрачений перформатив (пропущена умова)  порівняння з умовчанням  генералізація / понад узагальнення / квантори спільності  модальні оператори необхідності</p> <p>модальні оператори можливості  узагальнення  конкретизація  метафора  конкретність та образність ключових слів  емоційне перенасичення тексту  концептоцентричність  «коло своїх»  евфемізми  оказіональні конструкції  антропоцентричні словотвірні моделі</p>
--	--	--

## Схема 8 – Система сугестивного впливу



Можливі наслідки сугестивного впливу:

1. *«Масова», «позаколективна» поведінка*, примітна ознака – стихійне передання інформації, суб'єкт діє практично без відчуття особистого контролю над ситуацією.

2. Зростання ролі *інтелектуальної рецепції* – здатності духу переймати готові думки й судження інших мислячих істот і давати можливість цим судженням впливати на них своєю інтелектуальною дією. Інтелектуальна рецепція підкріплюється рецепцією сенсорною, тобто стимулами, які впливають на органи чуття людини й закріплюють у пам'яті яскраві образи.

3. *Формування символічних систем як установлення влади*. Хто формує символічні системи – той установлює владу. «Символічні системи – засіб пізнання/комунікації – можуть здійснювати свою структуровану владу лише тому, що вони структуровані. Символічна влада – це влада конструювати реальність, установлюючи гносеологічний порядок» (П. Бурдьє). Проте досить тривале повторення певної ідеї не здатне викликати стійку споживчу поведінку, воно повинно певним чином поєднуватися з внутрішнім станом споживача.

4. *Психічне зараження* – несвідома, мимовільна схильність індивіда до певних психічних впливів. Воно виявляється не через усвідомлене прийняття певної інформації або зразків поведінки, а через пряме передання певного емоційного стану. Індивід несвідомо підпорядковується зразкам поведінки інших людей, зокрема, під час масових заходів, де важливу роль починають відігравати ритм, емоційне напруження, певний лексичний ряд. Так, під час подій АТО (2014–

2016 рр.) було зафіксовано хвилю дезінформації, спрямовану на поширення паніки в суспільстві. «Мова йде про розсилання смс-повідомлень і великої кількості дзвінків у ЗМІ начебто від українських військовослужбовців або їхніх матерів, де повідомлялося про критичний стан наших військових у зоні АТО» (А. Лисенко, представник Інформаційного центру РНБО. – [ukrain.bazaza.net](http://ukrain.bazaza.net)207608).

5. *Переконання без критичного аналізу інформації* ґрунтується на збільшенні обсягу інформації про певний продукт, на перебільшеннях, зіставленні його переваг із недоліками інших; на заздалегідь підготовлених питаннях і відповідях. Одним із найбільш сильних прийомів переконання є теорія УТП (унікальності торговельної пропозиції):

- кожне рекламне оголошення повинно зробити споживачеві якусь чітко сформульовану пропозицію. Це мають бути не просто слова або крикливі вихваляння товару, а вирішення конкретної проблеми;

- пропозиція повинна бути такою, яку конкурент або не може висунути, або за певних причин не висуває. Вона повинна бути унікальною;

- пропозиція повинна бути настільки сильною, щоб залучити до споживання товару нових споживачів. Підкреслення незначних відмінностей, які споживач не в змозі вловити, тільки збільшує ймовірність провалу пропонованого об'єкта.

Ця техніка була застосована російською пропагандою під час анексії Криму. Кожний лозунг, позиціонований проросійськими ЗМІ, мав формат рекламної пропозиції: «*Пенсії, як в Росії*», «*Крим має право не референдум*», «*Російській мові – державний статус*», «*Крим – це Росія*» тощо. Наведені лозунги формували віртуальний інформаційний простір Криму, реальний стан справ не враховувався і не аналізувався.

6. *Зростання ролі стереотипів. До «вічних» стереотипів відносяться життя – смерть, панування – підпорядкування, геній – посередність, молодість – старість, багатство – бідність, свобода – несвобода, бажання – можливості.* І. Вікентьев представив вплив стереотипів на свідомість людини у вигляді таких тез:

- людина живе не за законами розуму і логіки;
- у кожної людини існують свої стереотипи;
- негативні стереотипи – думки, спогади, упередження «проти» рекламованого об'єкта; а більш рідкісні позитивні стереотипи – «за»;

- мозок людини влаштований так, що негативний стереотип майже завжди переважає над позитивним;

- кількість типових негативних стереотипів вельми обмежена;

- стереотипи істотно впливають на сприйняття людини, тобто людина бачить, чує і відчуває тільки те, що хоче;
- стереотипи часто роблять поведінку людини ірраціональною, нелогічною для зовнішнього спостерігача, що має інші стереотипи;
- слід враховувати в рекламній практиці забобони, упередження, страхи, переваги, тобто те, що можна позначити терміном *стереотип*.

**Практичні аспекти формування нарративу  
(за Д. Дубовим)**

1. Відповідно до Доктрини інформаційної безпеки України *стратегічний нарратив* – це спеціально підготовлений текст, призначений для вербального викладення у процесі стратегічних комунікацій з метою інформаційного впливу на цільову аудиторію.

2. Водночас хоча врахування стратегічного нарративу є важливим, але для цілей практичної діяльності більш важливою є адаптивність діяльності та формування власних (умовно оперативно-тактичних) нарративів прямо не прив'язуючись до нього, але використовуючи базові погляди держави на актуальну військово-політичну ситуацію. Наприклад, з цією метою можна використовувати преамбули Стратегії національної безпеки України, Доктрини інформаційної безпеки України, Военної доктрини України або промови глави держави.

3. Формування базового нарративу (історії) підпорядковано певним загальним правилам, дотримання яких є бажаним для досягнення найкращого ефекту.

4. Структурно будь-яка історія складається із 6 компонентів, які в тій чи іншій формі мають бути присутні у тій розповіді, яку пропонує наратор (слід пам'ятати, що історія майже завжди розказується про події, що вже відбулись – лише один з елементів нарративу відсилає до поточної ситуації):

а) **анотація або «наживка»**. Фактично задає тему коротким реченням. В журналістиці це, зазвичай, заголовок новини. Є одним з ключових факторів, адже слова, які будуть використані у цьому блоці, впливають на сприйняття всієї подальшої розповіді;

б) **орієнтація**. Відповідь на питання «що», «де», «коли» і «хто». Мета блоку – зорієнтувати слухача у ключових дійових особах, коли відбуваються події (або починають розвиватись) і що це за події. Це та базова точка, від якої ви розпочинаєте свою розповідь;

в) **ускладнення або «конфлікт»**. Подія, яка породжує проблему, яку потрібно вирішити/подолати. Наприклад, у детективних творах це вбивство, крадіжка або інший злочин, у якому задіяні головні герої та інші персонажи. Може (а частіше за все – має) включати в себе ключові реперні точки розповіді, які вважається за потрібне підкреслити;

г) **оцінка**. Частіше за все є категоричним висловом (або їх набором), який чітко вказує відношення наратора до подій, що стались. Часто оцінка виражається у формі моральних суджень щодо подій «ускладнення». Частіше за все «оцінка» це саме те, що наратор хоче закріпити у свідомості тих, кому адресована розповідь (нарратив). Для коротких розповідей (оперативного характеру) допустимо об'єднувати «Оцінку» та «Коду».

д) розв'язка або рішення. Має дати відповідь на те як саме врешті-решт було подолано (або має бути подолано) перепону («Ускладнення»). Основне питання, на яке має дати відповідь цей блок – «як?»;

ж) **кода або фінал.** Повернення до реального часу. Дає відповідь на те, як все це пов'язано із теперішніми подіями, чому насправді виникло «Ускладнення», і як до цього варто відноситись.

5. Для посилення ефективності складеної історії до неї пропонується ввести принаймні мінімальний набір архітепичних персонажів, які універсальні для будь-якої держави чи спільноти. До таких відносяться:

- **герой.** Ключовий персонаж будь-якого оповідання. Бажана максимальна персоніфікація – має ім'я, власну історію (традиційно ефективними є трагічні історії в дитинстві) та характер;

- **лиходій.** Фокус для негативної уваги слухачів. Максимально негативні риси, але рівень персоніфікації має залежати від цілей розповіді: персональні негативні образи дозволяють більш адресно фокусувати негатив, але при цьому уразливі для модифікацій історії у майбутньому (якщо фокус має бути зміщено на іншого учасника), а колективні негативні образи дозволяють за потреби підкреслювати тих чи інших осіб, але ступінь негативних асоціацій з неперсоніфікованими об'єктами традиційно гірший (наприклад – російський концепт «нацистів» чи «хунти»);

- **приз.** Має бути чітко визначений та зрозумілий (тобто заради чого відбуваються події історії). Може мати як матеріальне (наприклад – звільнення території від загарбників) так і нематеріальне (наприклад – встановлення справедливості) вираження.

*Опціонально можуть бути додані наступні персонажі:*

- **відправник.** Той, хто спрямовує Героя у героїчну подорож;

- **помічник.** Той, хто допомагає Герою;

- **дарувальник.** Надає Герою магічну допомогу або артефакт, який допомагає останньому вирішити завдання розповіді;

- **псевдогерой.** Намагається привласнити собі здобутки Героя.

Введення в оповідання таких персонажів дозволяє поліпшити сприйняття будь-якої розповіді у цільових аудиторій через їх ідентифікацію з Героєм та співвіднесенням власних уявлень про роль тих чи інших учасників подій історії з певними категоріями архетипів.

6. Варто враховувати, що ефективність сформованих історій багато в чому буде залежати від їх адаптованості під погляди (як поточні, так і глибинні, культурні) цільових аудиторій. Це зумовлює необхідність використання при їх підготовці або соціологічних/соціально-психологічних зрізів цільових аудиторій, яким планується розповідати наратив, або проведення ситуативних фокус-груп з представниками цих груп (для оцінки їх реакцій та корегування його з урахуванням висловлених зауважень).

Серед мовленнєвих прийомів сугестії, що найчастіше застосовуються, такі:

- *конкретність та образність ключових слів.* Постійно повторювані ключові слова програмують людину. Використання слів, зміст яких конкретний, що можна легко подумки уявити, істотно підвищує ефект навіювання. Навпаки, абстрактні поняття різко знижують силу навіювання;



- *емоційне перенасичення тексту* – велика кількість яскравих прикметників, порівнянь, метафор й інших образних засобів, що підмінюють фактичний матеріал;

- *використання риторичних питань*, котрі підштовхують читача до потрібних відповідей: «*Невже Ви зможете промовчати?*»;

- *приховування джерел інформації*, використання невизначених конструкцій типу «*як говорять деякі експерти*», «*за даними останніх опитувань*» тощо;

- *уживання наказових конструкцій*, що особливо дієво для пост-тоталітарного співтовариства: «*Голосуйте за...! Не дозволяйте себе обманювати!*».

#### Ознаки заклику до дії в мережевих ресурсах

1. «Заклик до дії» (call-to-action) спрямований на переконання відвідувача інтернет-ресурса зробити будь-яку дію.

2. «Заклик до дії» – шанс об'єднати відвідувачів ресурсу у просуванні на інший рівень комунікації – «клікнути тут» («click here»), «zareєструватися» («register») тощо.

3. Дієслова наказового способу спрямовані на нівелювання когнітивних бар'єрів у свідомості споживача інформації – люди слідуєть вказівкам, не аналізуючи їх.

4. Ефективний «заклик до дії» викликає почуття необхідності вчинити дію прямо зараз.

5. «Заклик до дії» може пропонувати рішення якої-небудь проблеми або підказувати шляхи її вирішення.

6. «Заклик до дії» працює, коли:

- викликає емоційну реакцію;
- надає інформацію щодо алгоритму дії;
- викликає почуття необхідності здійснення дії;
- розповідає про можливості, від яких важко відмовитися.

7. «Заклик до дії» має бути орієнтований на певну цільову аудиторію, враховувати її специфіку.

8. «Заклики до дії», які завжди працюють:

- Пропозиція обмежена за часом! (*Limited time offer!*);
- Клацнути тут (*Натисніть тут*);
- Дій швидко! (*Act Fast!*);
- Зареєструйтеся тут! (*Register here!*);
- Почекайте, є більше ... (*But wait, there's more ...*);
- Не відкладайте! (*Don't delay!*).

9. Унікальність «заклику до дії» полягає в тому, що він може бути використаний в будь-якому жанрі інтернет-комунікації.

- *звернення до базових для певної спільноти концептів і наповнення їх новим змістом* («*Донбас – це свобода!*»);

- *використання мовленнєвих структур єдності, довіри*: «*Разом – ми сила! Ми не можемо мовчати! Твій голос потрібний...*»;

- *експлуатація ідеї «кола своїх»*, включення до нього всіх комунікантів;
- *використання евфемізмів*, що актуалізує роботу підсвідомості споживача інформації і формує необхідний маніпулятору образ;
- *активне звернення до антропоцентричних словотвірних моделей*: уведення в текст новотворів, що називають осіб;
- *активізація оказіональних конструкцій*, звернення до основ лінгвопластики, що передбачає ставлення до слова як до фізичного тіла, яке може стискатися, розширюватися, розчленовуватися й зливатися з іншими словами; і як до біологічної особи, живої й життєздатної, мінливої, спроможної саморозвиватися. Лінгвопластика дозволяє звести до абсурду мовлення офіційних осіб, політичних і громадських діячів; висловити ставлення до ситуації (*Кримнаш*);
- *міміка, жестикауляція замінені певним чином дібраними фотографіями, малюнками, смайлами* тощо. Якщо візуальний ряд підкріплює зміст переданої інформації, це також сприяє підвищенню сили навіювання: немовні компоненти менше піддаються осмисленому контролю. Їхнє «розшифрування» здійснюється ніби неусвідомлено, просто «ні з чого» виникає певне емоційне ставлення;

**Блок. Лінгвістична віртуозність  
(розбір прикладу за В. Зеленіним)**

**Лінгвістична віртуозність (фокуси мови)** – набір мовних стратегій (патернів) для швидкої зміни переконань на рівні суджень і думок. **Мета технології:** зміщення фокусу уваги людини таким чином, щоб змінити обмежуюче переконання або поставити його під сумнів. Дія технології: зміна фрейму (збільшення або зменшення), зміна відносин всередині переконання або зміна значень елементів всередині переконання.

**НАРАТИВ:** *Росіяни – богом обраний народ.*

<b>Фокуси мови</b>	<b>Опис</b>	<b>Приклад</b>
<b>Узагальнення</b>	Узагальнюємо якусь частину переконання.	<i>Так, обраний, разом з калмиками, чеченками, якутами, ніңцями, комі, марі, чукчами та іншими етносами, яким «пощастило» жити в РФ. А таджики, що будують дома в Москві, так само стають Богом-обраними? Адже дехто з них отримує російське громадянство.</i>
<b>Конкретизація</b>	Дробимо елементи переконання на частини.	<i>Кого конкретно Бог обрав собі в РФ, може Путіна чи Жириновського, або комуністів, що палили церкви?</i>
<b>Метафора (аналогія)</b>	Шукаємо аналогію (анекдот, притча, казка тощо), яка додасть переконанню інший сенс.	<i>Це все одне, що сидячі у тюрмі вважати що знуцання по «поняттям» й кримінальні «авторитети» – Богом дана влада.</i>

<b>Наслідки</b>	Розглядаємо можливі наслідки використання даного переконання.	<i>Так, мабуть Богу дуже боляче спостерігати за тим, як цей народ сам себе знищує.</i>
<b>Наміри</b>	Шукаємо прихований (позитивний чи негативний) намір переконання.	<i>Мабуть така думка допомагає росіянам виправдовувати той рівень життя, який є в РФ.</i>
<b>Перевизначення</b>	Робимо рефреймінг сенсу одного зі слів переконання.	<i>Саме тому Бог так швидко збирає до себе російський народ (велика смертність).</i>
<b>Застосування до себе</b>	Правило, що застосовується до інших людей, повинно працювати і стосовно автора переконання. А так само і до самого переконання.	<i>Чи завжди живуть за заповідями божими ті, хто товкмачить росіянам, що вони богом-обрані?</i>
<b>Приклад протилежного</b>	Шукаємо виняток із правил.	<i>Олександр Блок вважав, що з приходом до влади більшовиків в Росії почалося царство Антихриста.</i>
<b>Інша мета</b>	Зміщуємо фокус уваги аудиторії на інший результат.	<i>Може краще не тільки надіятися на Бога, але все ж таки й сучасну економіку будувати?</i>
<b>Ієрархія критеріїв</b>	Пропонуємо більш важливу мету (сенсаційність).	<i>Що для росіян важливіше, жити чесно, заможно і праведно, або виправдовувати себе «високими» фразами?</i>
<b>Зміна розміру рамки (фрейму)</b>	Міняємо фрейми: тривалість часу, кількість людей, розмір території таким чином, щоб переконання стало абсурдним.	<i>Як пощастило Східній Пруссії – тепер там живуть не якісь-там споконвічні для цієї території німці, а богом обрані росіяни. Кант би плакав.</i>
<b>Мета-фрейм</b>	Створюємо переконання щодо переконання.	<i>«Росіяни – Богом-обраний народ» – так говорять ті «ватники», що більше нічим іншим не можуть виправдати власну недоумкуватість та злиденність.</i>
<b>Модель світобачення</b>	Пропонуємо більш правильне переконання на заміну, посиляючись на визнані авторитети.	<i>Насправді, Біблія описує євреїв як Богом-обраний народ. А росіяни в своїй історії часто тому Богом-обраному-народу робили погроми.</i>
<b>Стратегії реальності</b>	Звертаємося до історії створення того переконання або його сенсорного уявлення.	<i>Це вам сказала ваша «божественна влада» чи корумповані російські чиновники?</i>

Найсугестивнішим жанром є **медіавіруси** – медіаподії, які зумовлюють соціальні зміни. Концепція медіавірусу була вперше сформульована Д. Рашкоффом. «Більшості з нас знайомі біологічні віруси, наприклад, такі, які викликають грип, звичайну застуду, а може навіть і СНІД. Атакуючий вірус використовує свою захисну липку протеїнову оболонку, щоб приліпитися до здорової клітини, після чого вводить в її середину свій власний генетичний код (свої гени). Генетичний код вірусу бореться за контроль з генами самої клітини, і в разі перемоги назавжди змінює спосіб її функціонування і виробництва». Опис вірусу, запропонований Д. Рашкоффом, передає сутність медіавірусів, які поширюються в медіа-просторі і активно починають циркулювати в період кризових комунікацій, вводячи в медіапростір приховані концепції у вигляді ідеологічного коду – мемів. Мем-атаки стають більш частотними пропорційно рівню соціального напруження, а мему починають формувати опозицію «свої – чужі».

#### *Організація медіавірусу: мобілізаційні можливості*

1. Ефективні медіавіруси створюються за принципом комплексу практично орієнтованих знань та підходів різних наук (психології, соціології, лінгвістики тощо).
2. Дієвість медіавірусу може бути досліджена в парадигмі аналіз (інтерпретація соціальної ситуації, напрямів комунікації тощо) – *прогнозування* (передбачення майбутнього розвитку медіавірусу, його впливу на масову свідомість, визначення якісних і кількісних показників розвитку медіавірусу в перспективі) – *модельовання* (створення моделі поведінки медіавірусу у майбутньому, реакції на нього суспільства, визначення методів роботи з ним).
3. Медіавірус складається з двох частин – привабливої оболонки, що робить вірус цікавим і сприяє його розповсюдженню, та інформаційного заряду.
4. Медіавірус повинен продукувати обговорення й бути відкритим для інтерпретації.
5. Неоднозначність медіавірусу приваблює аудиторію, мотивує її до розуміння та інтерпретацій.
6. Медіавірусні повідомлення викликають обговорення у всіх медіа.
7. Локальна новина набуває глобального характеру, якщо підлягає міфодизайну й різноспрямовано розповсюджується трансмедіа й учасниками комунікацій.
8. Автори медіавірусу працюють на веб-хвилі – неконтрольованому різноспрямованому розповсюдженні інформації.
9. Медіавірус ставить цікаві питання, формує діалог з аудиторією, залучає до гри, створює «коло своїх», перетворює ідеї в події.

Особливості медіавірусного зараження такі:

1. Медіавірусом може бути подія, відкриття, система ідей, пісня, візуальний образ, стиль одягу, скандал. Головне, щоб оболонка медіавірусу привертала увагу.

2. Поширення медіавірусів тим швидше, чим більше вони привертають увагу і пробуджують інтерес.

3. Юридична, емоційна, психологічна і соціальна невідповідність споживачів інформації зумовлюють можливість медіавірусного зараження.

4. Відсутні закони, що регулюють поширення медіавірусів в медіапросторі.

5. Медіавіруси змінюють картину світу людини, спільноти, нації.

6. Віруси можуть мати глобальне поширення.

7. Медіавірусному зараженню підходить визначення хаосу – «метелик, що б'є крилами в Китаї, може викликати ураган в Нью-Йорку»: незначна подія, яка сталася в певному місці медіапростору, може викликати глобальні зміни в іншому, навіть досить віддаленому.

Ефективність медіавірусного зараження визначається відсотком суб'єктів, що піддалися впливу. Сучасні техніки опитувань дозволяють оцінити цей відсоток, який, звичайно, залежить від кількох факторів, – майстерності комунікаторів, інтенсивності та тривалості дії, характеру інформації, психологічного стану адресатів, каналів передачі інформації. Так, інтерактивні телефонні опитування телеглядачів і радіослухачів дозволяють зробити висновок, що піддається навіюванню досить високий відсоток отримувачів інформації (від 50 до 75 %). Більш коректні соціологічні опитування, в яких пропорційно представлені всі верстви населення, дають менший, але все ж значний відсоток суб'єктів, що піддаються впливу, – до 30-40 % всього дорослого населення.

#### *Рекомендації*

*щодо відтворення українського мему в умовах гібридної війни  
(за О. Покальчуком)*

##### **Загальний підхід**

1. *Предмет інформаційного впливу повинен спочатку бути ідентифікованим за своїми характеристиками саме як соціальний процес. З огляду на характер сучасних соціальних мереж це можуть бути «вкидання» конкурентів, заздрісників і просто хворих людей, на які реагувати не можна. Нервова реакція на несоціальне якраз і породжує соціальний дискурс, з яким потім працювати набагато складніше.*

2. *Ідентифіковані характеристики явища дають можливість визначити модель соціального процесу як адекватну або неадекватну для реалізації завдання профільним фахівцем. І це не повинен бути журналіст. Українська журналістика традиційно вбудована в формальну систему соціальних комунікацій. Це означає, що в кризовій ситуації вона не в змозі швидко запропонувати або адаптувати ефективний меседж, бо прес-служби працюють в режимі багатослівної публічної звітності, а не вкидань зрозумілих і коротких фраз-слоганів.*

3. *На підставі встановленої соціально-психологічної ситуації для вирішення поставлених завдань відпрацьовуються моделі її трансформації. Для створення*

ефективних моделей інформаційної протидії кризам необхідні не прес-служби, а психологи, фахівці з психолінгвістики.

### **Деталізація**

Першочергові завдання стоять перед інституціями, що орієнтовані на закордонні комунікації. Необхідно освоїти твітер-стиль меседжів, оскільки багатосторінкові аналітичні доповіді по країнах і про ситуації вкрай важко конвертувати в короткі і, головне, зрозумілі повідомлення.

Підрозділи, що займаються інформаційною протидією, мають бути укомплектовані мобілізованими фахівцями, які не є журналістами. В стратегічних комунікаціях більше часу приділяти практичним інформаційним сценаріями.

У навчальних закладах безпекових інституцій було б доцільно впровадити курс або факультатив з психолінгвістики.

Державні структури, які спираються у своїй інформаційній діяльності на прес-служби, занадто перебільшують їхню ефективність з точки зору створення емоційно забарвлених реакцій населення. Драматургія цієї комунікації повинна більше враховувати короткі фрази-меми, і «вірусну» модель їхнього розповсюдження.

### **Технології**

1. Алгоритм створення мема має ґрунтуватися на трьох складових – варіативності, виборі та утриманні (або спадковості).

*Варіативність.* Історії рідко розповідаються однаково, кожна бесіда унікальна, і коли передаються меми, копіювання не завжди тотожне. Історія трохи прикрашається кожного разу, коли вона розповідається.

*Вибір.* Існує меметичний вибір – деякі спогади захоплюють увагу, в точності запам'ятовуються і передаються іншим людям, а інші не можуть копіюватися взагалі. Передаються ті меми, в яких є оригінальна і чомусь корисна для реципієнта складова.

*Наслідкування.* Мем має бути гідним для вивчення кимось іншим як приклад.

2. Нові меми відбуваються через варіацію та поєднання старих, спосіб передачі – варіативний, від людини до людини.

Мем неминуче має причепитися до загального сепаратистського уявлення про «звірства Майдану», і через численні варіації та рекомбінації стає невразливим для спроб припинити його розповсюдження.

3. Ефективні ті меми, які включають процес запам'ятовування та імітації.

4. Меми, побудовані за НЛП-технологіями створюють конкурентну перевагу іншим.

5. Меми – це вказівки для здійснення поведінки, зберігаються в мозку і передаються через імітацію. Їхня конкуренція сприяє еволюції розуму. Вони мають вбудовані команди «Скажи мене!», «Скопіюй мене!», «Повтори мене!».

6. Меми ефективніші у мемокластерах: меми всередині них можуть краще реплікуватися, ніж поодинці. Меми «русского міра» чи ІДІЛ, які поодинці не витримують жодної критики, існують і розвиваються тому, що інформаційно зчеплені з собі подібними.

7. Український мем не повинен бути «зчеплений» сюжетно з офіційною позицією. Він не отримає реального розвитку. Мем мусить бути інтегрований в «зраду», в «перемогу», в конспірологію та реальну історію, і мати сюжетний розвиток в тому самому напрямку, щоб не була зрозуміла справжня мета його відтворення.

## Контрсугестія. Управління соціальними комунікаціями

Сугестивні технології – провідний компонент тотальних впливів на масову свідомість, протидія їм передбачає певні навички психолінгвістичного аналізу, який має базуватися на такій матриці: не погоджуватися з тими рішеннями, які суперечать системі цінностей нації та людини – розкодовувати евфемізми – чітко знати межі «кола своїх» і «кола чужих» (табл. 6).

**Таблиця 6 – Принципи самосугестії**

<b>Думати – говорити – відчувати – діяти</b>
<p>Те, про що Ви думаєте, Ви висловлюєте у своїй мові, а це викликає певні почуття і, зрештою, дії.</p> <p>І <b>НАВПАКИ</b>: те, що Ви говорите, впливає на Ваші думки, що зумовлює певні <b>внутрішні стани</b> та дії.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• слідкуйте за своїми думками, оскільки Ви висловлюєте їх у своїй промові;</li><li>• слідкуйте за своєю мовою, оскільки вона впливає на Ваші думки;</li><li>• думки та мова взаємно впливають один на одного;</li><li>• якщо Ви зміните свої думки, то зміните свою мову;</li><li>• якщо Ви зміните свою мову, зміниться Ваше мислення і безпосередньо внаслідок цього зміняться Ваші установки, і як результат – Ваші дії;</li><li>• пам'ятайте про те, що негативні думки призводять до негативних установок, що викликає загальне ослаблення організму.</li></ul>

Визначити наявність впливу на себе може кожна людина, якщо проаналізує комунікативну ситуацію «раптом чомусь відбулося».

<b>Пам'ятка відвідувачу мережі: як розпізнати маніпуляцію</b>
<p><b>Обережно, маніпуляція!</b></p> <p><b>Якщо ти ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• чомусь починаєш вірити в людину, гасло, ідею, лідера;</li><li>• раптом змінюєш переконання після розмови з кимось, відвідування інтернет-ресурса, отримання вірусної реклами або ... будь-якої іншої комунікації;</li><li>• перестаєш аналізувати і критично оцінювати інформацію;</li><li>• починаєш ненавидіти те, що любив, і любити те, до чого був байдужий;</li><li>• починаєш відстоювати раніше чужі тобі погляди;</li><li>• ЗАГАЛОМ сприймаєш світ по-іншому, так, як було нав'язано кимось...</li></ul> <p>... <b>обережно!</b> ти став мішенню маніпуляції і можливо вже інфікований медіавірусом. Нині російська пропаганда поширює безліч таких вірусів.</p> <p>Щоб самому керувати своїм життям, самостійно робити висновки і приймати рішення, необхідно розпізнавати сигнали маніпуляційних впливів. Пропонуємо кілька маніпуляційних технологій, які активно застосовуються російською пропагандою.</p> <p><b>Доповни цей перелік та передай іншим!</b></p> <p>1. Відсутність посилання на джерело або за джерело пропонується «невідомий але надійний інформатор». <b>Що робити?</b> Перше правило журналістики – перепроверити інформацію тричі. Слід звертати увагу на матеріали, що пройшли подібну перевірку (наприклад, ресурс <i>Д. Тимчука «Інформаційний спротив»</i>).</p>

2. У повідомленні порушені причиново-наслідкові зв'язки (з виступу Путіна: *... Новороссія. Вот это вот Харьков, Луганск, Донецк, Херсон, Николаев, Одесса не входили в состав Украины в царские времена. А потому должны бороться за право присоединения к России*). **Що робити?** Пам'ятайте, це логіка маніпулятора, який «перекручує» факти та історичні події. Формуйте власну картину світу, виходячи з теперішніх реалій.

3. Повідомлення починається словами «Максимальний репост! Дуже важливо!» **Що робити?** Розумійте, що ці сигнали є прихованими командами (*негайно розповсюджуй!*). Оцініть повідомлення, знайдіть першоджерело. Визначте його авторитетність.

4. Емоційне насичення текстів (Путін про Януковича: *Тяжела ты, шапка Мономаха! ... Виктор Федорович исполнял свой долг, как считал возможным и нужным. Мы говорили и о применении силы. Суть его ответа заключалась в том, что рука не поднялась подписать приказ о применении силы против своих граждан...*). **Що робити?** Звертати увагу треба не на емоції, а на факти.

5. Більшою мірою представлені оцінки та думки, ніж факти. **Що робити?** Оцінки й думки теж можуть містити правдиву інформацію, але їх треба аналізувати, шукаючи відповіді на питання: хто висловлює думку? яке підґрунтя для висловлення думки має особа чи видання? чому саме зараз висловлена ця думка? з якою метою?

6. Факти тлумачаться й оцінюються у вигідному для маніпулятора світлі. **Що робити?** Необхідно відмежовувати факти від оцінок і думок. Факт повинен бути підтвердженим: певною мірою можна спиратися на фотографії, відеотрансляції подій, заяви незаангажованих офіційних осіб.

7. Факти підтверджуються 1-2 фотографіями. **Що робити?** Необхідно перевіряти фотографії та ілюстрації з позицій: а) відповідності реаліям (наприклад, порам року, реаліям міста тощо); б) релевантності матеріалів – можливої наявності відповідників у розділах «Картинки» в пошукових системах Яндекс та Google.

8. Активно нав'язуються вигідні для маніпулятора асоціації та іменування (*український уряд – хунта, Донбас – Новоросія (з обмовкою – Малоросія), терористи – ополченці, розстріл мирних жителів Слов'янська – запобігання паніки та безладів*). **Що робити?** Називати в думках та власних бесідах речі своїми іменами.

9. Багато обіцянок і малювання привабливих картин майбутнього. **Що робити?** Проаналізуйте попередні ситуації. Наприклад, обіцянки Путіна кримчанам (соцгарантії, потік туристів тощо) – що було виконано?

10. Формується опозиція «свої – чужі» (*представники ДНР та України; українські фашисти бандерівці – жителі Донбасу*). **Що робити?** Пам'ятайте! Це спроби закласти ідею розмежування України на рівні підсвідомості отримувачів інформації. Аналізуйте текст.

Сугестивні впливи можуть бути нівельовані лише асиметричними відповідями.

**Рекомендації  
щодо формування асиметричної протидії  
російським гібридним впливам  
(за Н. Слухай)**

1. Категорично протестувати проти пониження статусу України, українця, української мови. Формувати та зміцнювати відчуття гордості за свою країну і етнос. Підносити статус мови, виставляти дикунами тих, хто знущається з мови:



• через транслітерацію та зумисну глумливу русифікацію і перекручення слів і словосполучень української мови, часто – з притягненням невластивої внутрішньої форми: *революция гидности, грамадяны Низалежнай, попрощатся с Щеневмерлой*;

• через граматичні (*на Украине*) та лексичні (*украинская трезубая вилка*) маркери меншовартості і зневаги України, національних символів, мови, влади, народу України; подібні форми.

2. Розкривати спроби використати старі – радянські (*триединый народ славянский, братский украинский народ*) або нові (*воссоединение Крыма с Россией, исконно русский Крым; молодые республики, граждане ДНР, народ Донбасса единство Украины – утопия; Украина прекратила существование*) ідеологічні кліше.

3. Контролювати рівень підвищення «горизонту зла» негативними емоціогенами різної референтної природи (*новый позор Украины; жуть в Украине, киевлянам грозят болезни*), ідеологізованим новоязом та фразеонновоязом (*майданутье*), когнітивними метафорами (*сшитый на коленке «Франкентейн» по имени Украина*), іншими формами.

4. Боротися проти хаотизації світу, здійсненої шляхом когнітивного звуження (*киевский нацистский режим, у Киева сейчас политика такая*), ресурсів сакральної мови (*сакральные жертвы хунты*), симулякрів (*армии РФ в Украине – нет, только добровольцы; танки нашли*), маніпуляції модальністю (*решение по Украине принято*) і т. і.

5. Усі названі і не названі форми утілення інтенцій приниження, контролю, очорнення та хаотизації дійсності спрямовані на забезпечення втрати контролю сугеренда над ситуацією і просування необхідних наративів, як «*воссоединение Крыма с Россией, защита русскоязычных на Донбассе и в Крыму*». Розрив ланцюга програмування на будь-якій ділянці, але особливо результативно – на етапах забезпечення ресурсного стану прийняття програми і наведення трансу сприятиме оздоровленню інформаційного простору. Проте головним завданням є укладання списку, оприлюднення і пояснення широкому загалу мети цих наративів.

6. Треба підвищувати рівень знань пересічних людей щодо природи та технік маніпулювання їхньою свідомістю. На титульних текстах – текстах О. Захарченка, наприклад, демонструвати, як працює пропаганда.

7. На каналі YouTube на ключове слово «Україна» з'являються відеоролики активного попиту, які створюють симулякриваний негативний образ України: «*Україна «зачистила» подразделения ВСУ, совершившие обстрел Донецка*»; «*Как начинают войну в Киеве. Украина превращается в кошмар*»; «*Україна. Новые «ГЕРОИ» независимой. Победить русского*». Кількість переглядів кожного – кілька десятків тисяч [див. <https://www.youtube.com/watch?v=r56ziRfHGHM>].

Відеороликів позитивного спрямування немає ані на ключове слово «Україна», ані на ключове слово «Україна» (назва країни українською). Це означає, що цей сегмент інформаційного простору є повністю поза контролем і потребує створення позитивного образу України.

8. У соцмережах та на YouTube дуже мало (на три порядки менше порівняно з російськими) терапевтичних текстів, центрованих щодо України; є лише щодо Києва, у той час як визначні місця, історія, вчені, митці, філософські, гуманітарні та природничі надбання України заслуговують на популяризацію і яскраве висвітлення. Тренд «УКРАЇНСЬКИЙ» повинен стати модним. Наприклад, на популяризацію заслуговують досягнення вітчизняних ІТ.

9. Серед молоді надзвичайно популярними є публікації в Інстаграм, проте вони пронизані кремлівською пропагандою, треба розміщувати в Інстаграм креативні тексти проукраїнської спрямованості.

10. Російські прокремлівські масмедіа ведуть патогенні ігри (за Е. Берном) – це жорсткі схеми комунікації, з яких важко вирватися і які ведуться на користь ініціатора ігор. Наприклад: *«Доведіть, що це зробили ми»*, *«Вони самі винні, вони створили цю ситуацію»*, *«Поділяй та володій»* та подібні. Гру можна зупинити лише чітко сформульованою антитезою.

11. Молодь позитивно реагує на гумор, включно з іронією і сарказмом. Пісні групи Мірко Саблич та односпрямованих потребують набагато більшої популяризації: усе менше молоді слухають митців, бо вони представлені лише на YouTube.

12. Facebook містить такі популярні серед молоді віртуальні простори з вираженням гумористичним супроводженням, як Odessa Stickers. Креативні тексти проукраїнської спрямованості, розміщені в цих просторах, набули б попиту.

13. У спрощених формах тексти проукраїнської спрямованості необхідно створювати для дітей – у Росії ця робота ведеться надзвичайно активно: через книжки, мультфільми, дитячі організації, школу.

14. Популяризації й позитивного висвітлення потребують й інші об'єкти інформаційної атаки – демократичні цінності Європи, США.

## Література

1. Гібридна війна: технології сугестії та контр сугестії : [монографія] / О. Акульшин, О. Заруба, Л. Компанцева, С. Кудінов, Н. Слухай, О. Снитко. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 78-123.

2. Інтернет-комунікація в діяльності інститутів сектору безпеки: теоретико-прикладний аспект : [колект. монографія]. – К. ; Луганськ : Янтар, 2013. – 664 с.

3. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави : [науково-практичний журнал]. – К. : НА СБ України, 2017. – № 1 (21). – (Спеціалізований випуск зі стратегічних комунікацій).

4. Слухай Н. В. Суггестия и коммуникация. Лингвистическое программирование поведения человека : [учебно-методическое пособие] / Н. В. Слухай. – К. : Киевский ун-т, 2012. – 319 с.

5. Медіаосвіта та медіаграмотність : [підручник] / [за наук. ред. В. В. Різуна]. – К. : Центр Вільної Преси, 2013. – 352 с.

6. Соціальні комунікації для фахівців сектору безпеки та оборони : підручник. – К. : НА СБУ ; Видавець Карпенко В. М., 2016. – 476 с.

7. Стратегічні комунікації в гібридній війні: погляд від волонтера до науковця : [кол. монографія]. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 422-471.

8. Сугестивні технології маніпулятивного впливу : [навчальний посібник] / [В. М. Петрик, М. М. Присяжнюк, Л. Ф. Компанцева та ін.]. – К. : ЗАТ «ВІАПОЛ», 2011. – 248 с.

## СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В СИТУАЦІЯХ МАСОВИХ ЗАВОРУШЕНЬ

**Масові комунікації** за характером і формою – вид соціальної взаємодії – вплив комуніканта на комуніката у вигляді маси. Масові комунікації – середовище для лідерів, вожаків, керівників, які комунікують із громадянським суспільством. Через це масові комунікації виступають особливою формою соціального регулювання.

Масові комунікації можуть використовуватися в різних форматах – великих інформаційних кампаніях, виборчих кампаніях, інформаційних війнах тощо. Так, під час інформаційної агресії здійснюється маніпулювання масами, вплив на еліту певних держав або власної країни. Мета такої маніпуляції найчастіше полягає у таких діях: внесенні у суспільну та індивідуальну свідомість ворожих, шкідливих ідей та поглядів; дезорієнтації та дезінформації мас; послаблення певних переконань, устоїв; залякування народу образом ворога тощо. Генеральна мета інформаційної війни – порушити обмін інформацією в таборі противника, тобто ареною боротьби стає масова свідомість.

### Базові поняття

**Маса** – ситуативно виникла, ймовірна за своєю природою, гетерогенна за складом, неструктурована, неорганізована та ірраціональна за формами функціонування психологічна єдність людей, яка формується щоразу як новий соціальний суб'єкт під впливом масового настрою, що виникає в результаті конфлікту між прагненнями й досягненнями людей, та певним чином поводить себе в рамках своєї, масової свідомості (В. Різун).

**Натовп** – ситуативно виникла психологічна єдність, де люди фізично поєднані, активно і нетерпимо налаштовані (Г. Тард).

**Зібрана публіка** – стихійне зібрання людей – від глядачів у театрі до учасників мітингів, – що мають спільні установки, орієнтації під впливом одного й того самого предмета сприймання в один і той самий момент, готові до дії (Д. Ольшанський).

**Незібрана публіка** – електоральні маси, аудиторія ЗМІ, поляризована маса, тобто більшість людей, що мають спільне у мисленні, інтереси яких викликані однаковими стимулами (Д. Ольшанський).

За умов гібридної війни актуальності набувають такі питання:

- яким чином натовп, зібрана публіка і незібрана публіка здатні до трансформування одне в одне?
- яким чином ці види маси впливають на стан безпеки держави?
- які комунікативні впливи здійснюються на кожний із зазначених видів мас? Яким чином можна запобігти цим впливам?
- як фахівці безпекових інституцій можуть управляти соціальними комунікаціями мас задля забезпечення державної безпеки?

## Менеджмент масових рухів

Виникнення штучних мас, активізація їхніх дій у ХХІ столітті зумовлені планомірним керуванням цими масами в інтересах певних груп суб'єктів. Дослідники масових комунікацій (П. Друкер, В. Мейтус) дійшли висновків, що менеджмент масових рухів набуває статусу професійної діяльності.

Базові поняття
<p><b>Менеджмент масового руху</b> – специфічна керуюча структура, накладена на всю організацію, якою є рух. «Людьми не треба управляти. Завдання – направляти людей. Мета – зробити максимально продуктивними специфічні навички і знання кожної окремої людини» (П. Друкер).</p> <p><b>Завдання технології масового руху</b> – формування та організація сукупності прийомів і методів, які можна використовувати, створюючи рух і керуючи його діяльністю.</p> <p><b>Глобальне завдання масового руху</b> – активізувати інтереси, невдоволення і незадоволеність майбутніх учасників руху, об'єднати їх для вчинення єдиних дій, розкрити їхню готовність до самопожертви, направивши все це для досягнення поставленої мети.</p>

По мірі зростання незадоволених вплив на групу збільшується. Відзначають два пороги кількості незадоволених. *Перший поріг* – кількість незадоволених у групі є постійною величиною, оскільки незадоволені вже відчують себе єдиним об'єктом. *Поріг другий* – більш високий. Спостерігається постійне залучення нових учасників. У цьому випадку кількість учасників зростає разом із зростанням членів групи.

Сформувалося п'ять постійно впливаючих факторів, що визначають менеджмент масового руху: 1) загальні для великих груп індивідів властивості (інтереси, надії, бажання, незадоволеність та ін.); 2) наявність комунікативних зв'язків усередині груп; 3) готовність індивідів до комунікації, відстоювання своїх вимог шляхом постійного проведення масових акцій; 4) існування спільної мети, на досягнення якої спрямовані акції; 5) закріплення в групах організаційних структур, керуючих діями груп. Ці фактори визначають перехід від нестабільної маси до масового руху.

### Комунікативні технології організації масових рухів

Нині запропоновано список різних видів ненасильницьких операцій, за допомогою яких може здійснюватися громадський вплив. Дж. Шарпом було описано 198 видів операцій. Серед найбільш актуальних для організації масових рухів сучасності є такі:

1. *Публічні заяви, виступи, протести, листи, декларації, підписані відомими людьми, вченими, громадськими та релігійними*

*діячами.* Маніпуляційний ефект полягає в перенесенні поваги та довіри до відомих людей на ідеї, представлені в публічних заявах.

2. *Використання комунікативних засобів, спрямованих на великі групи людей:*

а) ідеї, установки, надії, проміжні цілі – все те, що формує картину майбутнього, що відрізняється від теперішнього стану справ, який учасники руху критикують;

б) гасла, картинки, карикатури, значки, прапорці, шарфи, хустки – засоби, що мають символічне навантаження, і підкреслюють об'єднання людей у «коло своїх»;

в) всілякі засоби поширення ідей, гасел і вимог: записи для відтворення на плеєрах, мобільних телефонах тощо; публікації в ЗМІ, копії статей; буклети, листівки та ін. Ці засоби поширюються активістами через знайомих на мітингах та інших публічних заходах.

3. *Масові акції, пікети, концерти, громадські збори, демонстрації, маніфестації, богослужіння, флеш-моби та ін.* Особливу роль відіграє безперервність заходів, наприклад, мітинги, що тривають кілька днів. Учасники можуть змінювати один одного, але зберігається загальний характер тиску і загроза активних дій щодо владних структур. Обов'язкова умова ефективності – підтримка дій протесту місцевим населенням.

4. *Символічні дії:* знищення знамен, чучел, портретів; носіння символів, що визначають ставлення до певного протестного напрямку; вивішування прапорів; символічне запалення свічок, смолоскипів, ліхтарів; виставлення портретів керівників і символів свого руху; гудки та інші символічні звуки; проведення молитов і богослужінь; малювання символів на стінах будинків.

5. *Різноманітні акції на підтримку поширення інформації про цілі руху:* концерти, мультфільми, кліпи та ін. Ці засоби розраховані на певну цільову аудиторію. Тут застосовується загальна схема: поширення поваги до відомих особистостей на користь того, за кого ці особистості виступають.

6. *Страйк у містах; блокування вулиць, доріг, транспорту, органів влади, припинення соціальної та спортивної діяльності.* Ці акції розраховані не тільки на владні структури, але й на нейтральну частину населення, викликаючи ефект можливості: якщо можуть вони, то можемо й ми.

7. *Відмова від соціального співробітництва, засудження окремих представників влади, зокрема і членів їхніх сімей.* Це спосіб ефективного впливу на представників правоохоронних органів.

8. *Наявність харизматичного лідера, якому учасники руху довіряють і з яким пов'язують свої надії.* Лідер повинен:

- символізувати рух;
- мати довіру учасників, втілювати надії і бажання змін;
- озвучувати доктрину руху, визначати вірування і погляди, якими керуватимуться учасники руху;
- представляти загальні якості, якими повинні володіти всі учасники руху;
- бути харизматичною особистістю;
- виконувати стратегічну (визначати цілі руху); об'єднуючу (об'єднувати різні соціальні групи, спільноти в єдиний масовий рух); легітимаційну (підтримка цілей руху в соціумі); керуючу функції;
- будувати соціальну політику на комунікації із співчуваючими, умінні повести за собою тих, хто сумнівається, це припускає використання таких мовленнєвих конструкцій: простих і зрозумілих кожному учаснику руху формулювань; барвистих переконань; нелогічного переходу від сьогодення до майбутнього; емоційних конструкцій; підкресленого акцентування рівності всіх учасників руху; театральності ритуалів, масових сцен, символів, емблем.

9. *Використання медіаторів* – «лідерів думок», що передбачає суттєвий вплив на людину циркулюючих міфів, чуток і пліток, що походять не безпосередньо із ЗМІ, а через значущих для людини авторитетних людей («лідерів думки»). Неофіційні особистісні комунікації для людей більш значущі, ніж «офіційні» повідомлення ЗМІ. Ідеї та ситуації здатні транслюватися на низовий рівень (рівень масових комунікацій) у тій мірі, в якій вони драматургійні, мають цікавий і доступний сюжет (плітку, анекдот, сценарій, міф). Медіатору лише необхідно вибрати найбільш зручний канал, передачу і час. Більшою мірою трансляція ідей має горизонтальну організацію – «з вуст у вуста», що викликає більшу довіру аудиторії.

10. *Інформаційна свобода* – можливість поширювати погляди і переконання. Швидкість організації та активізації масових рухів залежить від забезпечення інформаційної складової. Е. Ренан у «Житті Ісуса» зазначає, що для формування християнства було потрібно не менше трьохсот років, а на повсюдний перехід до нього – близько тисячі. «Комуністичні ідеї розвивалися близько ста років, після чого пішли на спад. Фашизм з'явився та зник як масовий рух протягом 60 років. Хоча ні комунізм, ні фашизм, ні нацизм остаточно не пішли і можуть виникнути в новому обличчі. Чим обмеженіші території, на яких створюється масовий рух, чим вище невдоволення людей, тим швидше організовується рух і зростає його чисельність».

11. *Визначальна мета руху* – досягнення згуртованості та єдності, а не збагачення.

12. *Розпалювання незадоволеності й ненависті у всіх верствах населення* – основа створення масових рухів. «Загальна ненависть поєднує самі різномірні елементи. Розділити загальну ненависть навіть з ворогом – значить заразити його почуттям спорідненості і таким чином підірвати сили його опірності» (Е. Хоффер).

13. *Стратегія суспільного незадоволення*. Існує безліч нюансів, здатних обурити громадськість. Маніпуляційний вплив у цьому випадку ґрунтується на правильному вичленуванні приводу, який здатний викликати найбільше обурення. Потім маніпулятори «розтягують» хвилю обурення на максимально можливий термін. Безпосередні виконавці такої акції поширюють негативні повідомлення в транспорті, магазинах, неофіційних інтернет-ресурсах та ін.

## **Управління комунікаціями під час масових заворушень**

1. Виникнення масового руху – завжди свідчення наявності соціального конфлікту.

2. Необхідно узгоджувати дії між тими, хто хоче вирішувати конфлікт, і тими, хто знає, як це робити, і тими, кому вирішення конфлікту підвладне. Парадокс конфлікту, за думкою Д. Каца, полягає у протиріччі поведінки трьох його учасників, оскільки бажання вирішити конфлікт – це теж конфлікт:

- тих, хто хоче вирішити конфлікт, частіше за все не можуть цього зробити, тому що не знають як;

- тих, хто знає, як зробити, частіше за все не можуть застосувати свої знання для вирішення такого конфлікту, тому що це їм непідвладно;

- тих, кому підвладно вирішення конфлікту, частіше за все не можуть його довірити тому, хто знає, як це зробити, тому що не хочуть втратити вплив.

3. Попередження масових заворушень має здійснюватися насамперед на інформаційно-комунікативному рівні: можливі проблеми мають обговорюватися у всіх впливових ЗМК.

4. У випадках деструктивності масових рухів (наприклад, сепаратистської спрямованості) необхідно позиціювати антиідеї, розширювати в Інтернеті систему посилань, що негативно оцінюють діяльність руху; створювати інтернет-спільноти задля обговорення

діяльності руху; розповсюджувати інформацію, що може викликати емоційний резонанс громадянського суспільства.

5. Необхідно комунікувати з цільовими аудиторіями, що мають певні проблеми; створювати інтернет-ресурси довіри, що надають можливість діалогу з відомими лікарями, юристами, економістами, психологами; активізувати дії юридичних та лікарських клінік, що надають початкові безкоштовні послуги населенню; формувати альтернативні резонансні події тощо.

6. Необхідно виявляти цілі, з якими розробляються медіавірусні впливи; створювати інформаційні потоки, що перешкоджають медіавірусному зараженню суспільства; формувати іронічні дискурси, які знецінюють ідеологію медіавірусів; використовувати глобальний діалог як стратегію протидії медіавірусам.

7. В інформаційному просторі необхідно закріплювати концепти та ідеї, притаманні національній культурі; формувати значимі когнітивні змісти у свідомості нації.

8. Потрібно управляти інформацією, що передбачає такі дії: планування інформації щодо резонансних подій, використання одних і тих самих ключових слів та фраз у всіх повідомленнях ЗМК; послідовне неперевантажене подання інформації; діалог з аудиторією через канали ЗМІ простою мовою, апеляція до загальнолюдських цінностей.

9. Бажано вміти розпізнавати осіб, що здійснюють вплив на маси, і відповідно, – засоби впливу, а саме:

- нав'язаний «альфа-стан», який знижує рівень критичності сприйняття інформації. Музика, медитація, спів здатні викликати у мозку певні ритми, що мають назву «альфа-стан»;

- управління голосом. Ритмічне повторення слів, розтягування фраз на довжину уявного такту створює гіпнотичний ефект і відкриває шлях до підсвідомості слухача;

- маніпуляція «дійсно віруючими». У будь-якій масі є люди, вкрай емоційно сприятливі. Саме вони стають мішенню оратора – першими починають плакати, сміятися, погоджуватися з пропозиціями. Їхня поведінка передається оточенню;

- скажи «так». Оратор ставить певну кількість питань, відповіддю на які є слово «так», потім на основі відповідей робиться неправдивий висновок. Аналогічний ефект досягається при вживанні слова «ні»;



- навіювання команди. За допомогою технік НЛП – повтору, асоціацій, певного розташування фраз, висловів, що провокують певну позитивну реакцію слухача, передаються приховані команди;
- атака позитива. Упродовж короткого часу оратор створює в аудиторії позитивний настрій з метою викликати помилкове почуття доброзичливості. Створюється фальшиве емоційне середовище, що має притягальний вплив;
- ефект Форера». Містифікація подій, ситуації, що дає можливість оратору встановити зв'язок з аудиторією (табл. 7).

**Таблиця 7 – Методи ведення перемовин (за Д. Каці)**

Метод	Позитивні моменти	Недоліки
<b>Синтез.</b> Максимально враховуються інтереси всіх учасників. На практиці інтереси учасників враховуються і можуть бути синтезовані лише частково, і ніколи – цілком.	Учасники інтегрують власні інтереси в заключній угоді, об'єднують власні зусилля, доповнюють і підтримують один одного за допомогою виконання взаємних зобов'язань.	Загальне рішення не є ідеальним. Сумісні обов'язки повністю не визнаються і не виконуються. Згода містить моменти, що не відносяться до справи. З часом це знижує начальну результативність будь-яких згод і потребує їхнього перегляду.
<b>Синергія.</b> Фактично виробляються нові ефективні способи задоволення інтересів сторін. Бажаючих використувати синергетичні методи іноді дорікають в ігноруванні «реальності», і як правило, заважають працювати.	Остаточна згода створює нові можливості для розширення і розвитку співробітництва між учасниками, що здатні здійснювати нововведення. Кожний з учасників більше набуває, ніж втрачає.	Перемовини потребують часу, здорового мислення і відкритого світогляду учасників, що не завжди передбачається і втілюється в життя.
<b>Компроміс.</b> Кожний або кілька окремих учасників частково поступаються іншим. На практиці – кожний або кілька окремих учасників іншим нічим не поступаються.	Вирішуються тупикові ситуації, швидше створюються нові можливості для налагодження і подальшого розвитку відношень.	Порушує плани учасників, що поступилися власною позицією, підвищуючи ризик невиконання ними обов'язків, що стає причиною для загострення взаємовідношень у майбутньому.

## *Алгоритм успішних перемовин*

**Етап 1. Визначення мети перемовин.** На цьому етапі необхідно зламати стереотип прийняття легких рішень і визначити для себе такі питання:

- яка кінцева мета перемовин?
- чого, дійсно, можна досягти цими перемовинами?
- який стиль комунікації я обираю?
- як необхідно спілкуватися, щоб дійсно, досягти кінцевої мети перемовин?

**Етап 2. Спостереження.** Необхідно на цьому етапі спостерігати за власними комунікативними діями та діями партнера, щоб своєчасно зафіксувати критичні моменти, а саме:

- слідкувати за змістом розмови та обстановкою;
- визначати, коли розмова стає критичною;
- фіксувати момент загрози комунікативній безпеці;
- визначати, які техніки використовує співрозмовник – мовчання чи агресію;
- контролювати власну поведінку у стресовій ситуації.

Якщо перемовини набувають конфліктного характеру, необхідно з'ясувати, що саме не задовольняє співбесідника:

- загальна мета. Співбесідник може сумніватися, що його інтереси будуть враховані;
- взаємна повага. Співбесідник може сумніватися, що його достатньою мірою поважають.

### **Поради:**

- якщо була проявлена неповага, необхідно вибачитися;
- якщо співбесідник сумнівається, що перемовини передбачають досягання спільних цілей, необхідно пояснити, чого НЕ МАЛОСЯ НА УВАЗІ, а потім, – яка кінцева мета перемовин;
- якщо з'ясувалося, що цілі перемовин у співбесідників різні, необхідно їх з'ясувати, а саме:
  - визначити спільну мету;
  - визначити мету, виходячи зі стратегії перемовин;
  - сформулювати загальну мету;
  - визначити нові комунікативні стратегії.

### **Етап 3. Процес перемовин**

**Крок 1.** Домагайтеся відповідної поступки (так, якщо ...)

**Поради Д. Томаса** (Перемовини на 100 %):

- візьміть за правило говорити «так якщо ...», натомість *так* чи *ні*;

ніколи необдумано не поступайтеся;

- намагайтеся уявити обмін поступками як перемогу партнера;
- не заборонено кілька разів висунути одну і ту ж саму умову;
- використовуйте немонетарні поступки: рекомендації зацікавленим третім сторонам, гарантії, навчання, документацію, можливість тих або інших дій у майбутньому.

**Крок 2.** Починайте з завищених вимог. Початкова пропозиція – найважливіший і найбільш стресовий момент у перемовинах.

**Поради Д. Томаса:**

- початкова пропозиція встановлює верхню межу вимог – від неї можна рухатися тільки вниз. Підняти планку не вдасться;
- початкова вимога повинна бути завищеною, але не абсурдною;
- не варто хвилюватися через непомірні початкові вимоги іншої сторони. Це може бути лише розвідка;
- необхідно наполягати на розумній і обґрунтованій пропозиції.

**Крок 3.** Початкова поступка повинна бути серйозною, а подальші менш значними.

**Поради Д. Томаса:**

- доти, доки партнер по перемовинам буде думати, що у Вас в запасі є ще поступки, він буде тиснути на Вас;
- ніколи не можна погоджуватися на поступку, яка перевищує попередню;
- не поспішайте озвучувати останнє речення. Необхідно відтягнути цей момент до граничного терміну.

**Крок 4.** Удавайтеся до кранча якомога раніше і якомога частіше.

**Кранч** – один із найгрубіших і примітивних комунікативних прийомів, який тим не менше дуже ефективний. Це повідомлення партнеру про неможливість прийняти його пропозиції.

Перелік популярних кранчей:

*Це не те, що ми очікували.*

*Я розчарований цією пропозицією.*

*Я не можу про це доповісти своєму керівництву.*

*Моє керівництво з цим не погодиться.*

*Що? Нічого собі!*

*Ви жартуєте? Мабуть, Ви нас розігруєте!*

*Поради Д. Томаса:*

- ідеальна відповідь на початкову пропозицію – кранч, а не контрпропозиція;
- агресивність кранча повинна відповідати ситуації;
- кранч спрацьовує навіть в умовах відсутності необхідної інформації, дозволяє уникнути серйозних помилок і отримати додаткові відомості;
- правильна реакція на кранч партнера: «Я хотів би почути Вашу пропозицію», «Яке рішення Вас влаштує?».

**Крок 5.** Приймайте тільки пакетну угоду в перемовинах. Ніколи не вирішуйте питання окремо.

*Поради Д. Томаса:*

- якщо навмисно залишаєте всі питання відкритими до кінця перемовин, зберігаєте 100 % впливу до самого кінця;
- «нічого не закінчено, поки все не закінчено». Ваші поступки мають попередній характер, і у Вас є право переглянути кожну з них.

**Крок 6.** Завершуйте перемовини незначною вимогою.

**Крок 7.** Шукайте креативні поступки (висока цінність – низька ціна).

*Поради Д. Томаса:*

- больова точка партнера (те, чого партнер бажає найбільше) – джерело креативності;
- больовими точками можуть бути емоційність, захопленість, можливість представити себе у вигідному світлі.

Перемовини – завжди ситуація «обличчям до обличчя», що передбачає певну комунікативну поведінку.

### *Ситуація «обличчям до обличчя»*

#### **Аспекти поведінки людини, що треба враховувати:**

*Як вона говорить?*

*Як виглядає?*

*Як рухається?*

#### **Питання, на які треба знайти відповіді перед зустріччю «обличчям до обличчя»:**

1. Чи є обговорювані завдання /проблема/ запитання складним або рутинним?
2. Хто володіє більшим «ноу-хау»: ви або інші учасники ситуації?
3. Чи обмежені ви у часі (наприклад, кризова ситуація) або можете все детально обговорити перед тим, як прийти до вирішення?
4. Чи є необхідними або просто бажаними згода і підтримка всіх учасників?
5. Чи є ризик помилки неприпустимо високим (у фінансовому /фізичному/ формуванні довіри аспектах) або ж ризик знаходиться в допустимих межах?
6. Скільки осіб будуть присутніми на такий живій дискусії – тільки одна особа, невелика група (6-8 осіб), середня (9-15 осіб) або велика (більше 15 осіб) група?

#### **Фактори-характеристики ситуації, які потрібно враховувати:**

- ви підсвідомо хочете досягти чогось, у вас є мета;
- ви вважаєте, що ваш звичайний стиль поведінки не буде доречний;
- вам належить зіграти головну роль у спілкуванні;
- ви хочете вплинути на інших, щоб досягти своєї мети;
- ви хочете справити враження на інших;
- ситуація досить делікатна, тобто люди можуть повести себе емоційно і неврівноважено;
- учасники мають конфліктуючі цілі;
- ви, ймовірно, будете почувати себе невпевнено або «не в своїй тарілці»;
- ви хочете іншим людям допомогти досягти їх цілей.

### *Механізм встановлення зв'язків у ситуації «обличчям до обличчя»:*

1. *Бесіда на загальні теми*, що нічим не загрожує, обережно визначає деякі загальні переживання. Її мета – знайти точки дотику, перш ніж перейти до вирішення питань. Ідея – вибрати безпечну тему, в межах якої співрозмовник може легко погодитися з вами.

2. *Доречне використання імені співрозмовника*. Це дозволяє встановити зв'язок. Головне – уникати фамільярності.

3. *Гумор*. Якщо ви і ваш співрозмовник знайдете, над чим разом посміятися, це стане основою гармонійної комунікації. Можна зробити веселе зауваження про самого себе. На початку комунікації

жарти про партнера відпускати небезпечно. Пізніше, якщо зв'язок буде встановлений, – можливо.

4. *Співпереживання* – ще один важливий компонент встановлення зв'язку. Співпереживання – здатність поставити себе на місце іншого і побачити ситуацію його очима. Важливо не тільки співчувати, а й демонструвати це.

5. Відповідна *невербальна поведінка* відіграє принципову роль. Візуалізація може більшою мірою сприяти встановленню зв'язків, ніж мова. Деякі техніки припускають дзеркальне копіювання невербальної поведінки партнера протягом перших хвилин зустрічі, а потім перевірку встановлення зв'язку зміною невербальної поведінки, щоб подивитися, чи прореагує співрозмовник на це копіюванням.

### Чутки у натовпі

У натовпі чутки є найпоширенішим засобом комунікації. Вони пояснюють ситуацію, яку люди не розуміють. «Натовп і комунікація за допомогою неофіційної інформації складають головні елементи породження чуток» (Н. Смелзер). Чутки в натовпі або заспокоюють, або збуджують емоції, вони призначені для короткочасного сплеску інтересу, а не довгих роздумів. Чутки формують духовну атмосферу в суспільстві. Чутки визначаються такими критеріями:

1. Є неофіційною формою зв'язку у великій спільноті, створюють постійний процес інтерпретації подій.

2. Їм притаманні двозначність і недостовірність.

3. Передаються:

а) у лаконічній формі – у вигляді афоризму, втрачається точність, з'являється конкретика і емоційність;

б) збіднення інформації супроводжується перебільшенням. «Фраза стає коротшою, але виражена в ній загроза посилюється, початкові цифри збільшуються, як і час розвитку подій» (Г. Оллпорт, Л. Постман).

4. Чим чутки більш безглузді, тим більше у них шансів закріпитися в суспільстві.

Ю. Шерковін і А. Назаретян називають кілька *ознак втрати достовірності інформації*. По-перше, чутки – це феномен міжособистісної комунікації. Навіть, якщо вони будуються на неправдивій

інформації, переданої ЗМК, статус чуток з'являється тільки в разі поширення інформації безпосередньо в процесі міжособистісного спілкування. По-друге, чутки – інформаційне повідомлення про вигадані події, що не припускає достовірності. По-третє, передана інформація емоційно значима для аудиторії.

Чутки – процес міжособистісного спілкування, під час якого емоційно значимий сюжет стає надбанням великої розосередженої аудиторії (Л. Почебут). Інформація, закладена в чутках, може змінюватися залежно від комунікативної ситуації. Ю. Шерковін та А. Назаретян визначають такі техніки інформаційних трансформацій:

1. *Згладжування* – сюжет чуток стає коротшим за рахунок стискування інформації, яка здається аудиторії несуттєвою.

2. *Загострення* – збільшення масштабів деталей, які представляються істотними, наприклад, кількість жертв, ступінь досягнутих успіхів.

3. *Адаптація* – пристосування інформації до домінуючої в аудиторії моделі світу, етнічної та соціокультурної специфіки.

Одним із важливих критеріїв розмежування чуток є тип емоційних станів, що викликаються інформаційним сюжетом інформації. Розрізняють:

- «чутки-бажання» – спроба видати бажане за дійсне. Виникають, коли реальність суперечить з вітальними потребами людей;

- «чутки-викриття» – досить шкідливий феномен. Якщо надії, які він пробуджує не збуваються, у людей виникає почуття фрустрації, здатне породжувати агресію;

- «чутки-лякало» – передбачення будь-яких неприємностей, негативного розвитку подій; виникають на основі страхів. Приклад: у березні 1984 президент Пакистану Зія-уль-Хак, який виступав у Пешаварі перед величезною аудиторією, що заповнила міський стадіон, раптом побачив, що його слухачі швидко зникають. Незабаром з'ясувалося, що серед присутніх виникли і моментально поширилися чутки про те, що під трибуною президента закладена бомба великої потужності. Ці чутки розвіялися швидко – бомби не було, що з'ясувалося негайно ж, але сам факт встиг стати «новиною», поширеною світовими інформаційними агентствами;

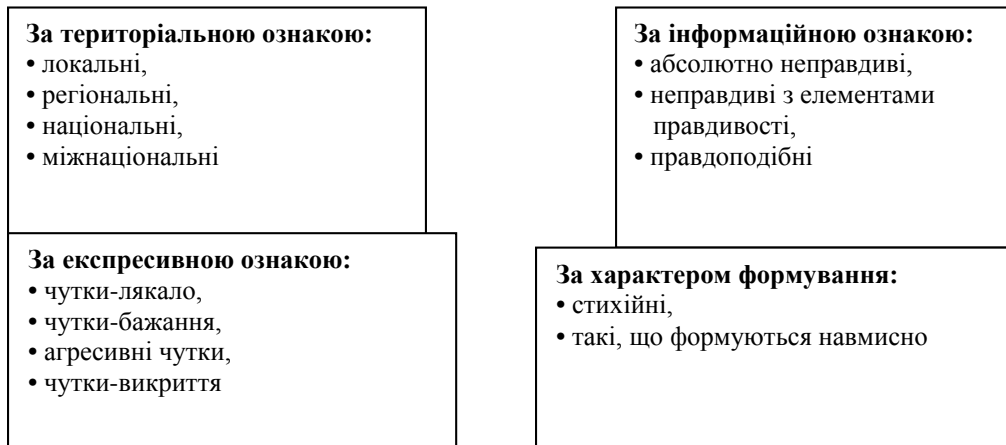
- «чутки-агресія» засновані на етнічному, расовому, гендерному чи іншому забобоні і виражається в прояві вкрай негативного ставлення до представників певної спільноти (схема 9).

## Схема 9 – Класифікація чуток (за А. Назаретяном)

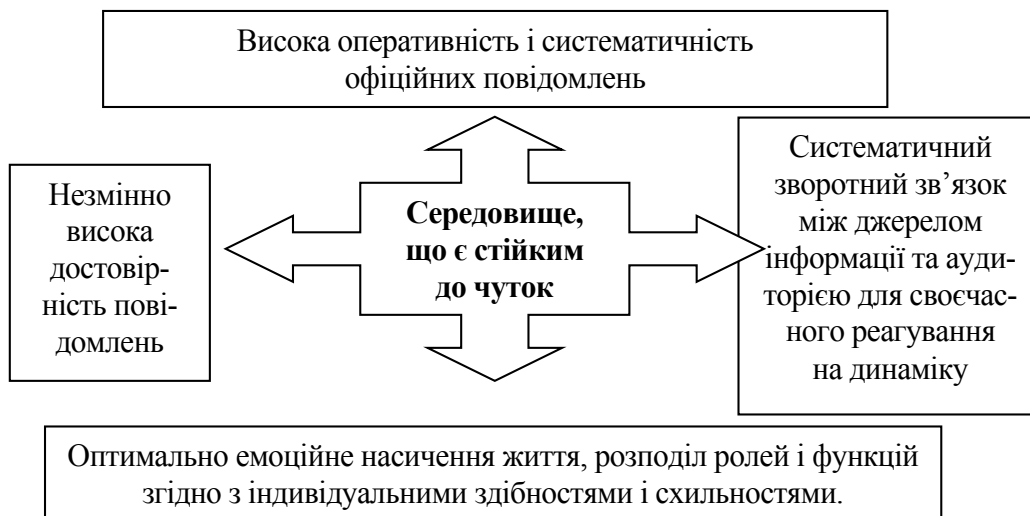
### I. Актуальність чуток



### II. Типологія чуток



### III. Середовище, стійке до чуток





## Робота представників ІСБО в натовпі і з натовпом

1. *Аналіз і моніторинг інтернет-діяльності, спрямованої на освіту «розумного натовпу».* Напрямки і тенденції діяльності «розумного натовпу» можуть бути спрогнозовані на основі аналізу інтернет-джерел, оскільки практично вся інформація, що стосується організації «розумного натовпу» відкрито представлена в соціальних мережах. Алгоритм аналізу комунікативної діяльності «розумного натовпу» в Інтернеті може бути таким:

а) виявити «центри кристалізації» – організаційні ресурси натовпу у віртуальному просторі. Для «розумного натовпу» такими є: неурядові організації, неформальні об'єднання, мережеві спільноти, фанатські та бійцівські клуби;

б) з'ясувати з інтернет-джерел хто, скільки і яких фінансових ресурсів виділив і хто, як і коли збирається ними скористатися;

в) провести моніторинг мережевої активності центрів кристалізації з метою виявлення масштабу підготовки до чергової акції, її учасників;

г) у необхідних випадках – почати мережеву гру з протидії активності віртуальним центрам;

д) простежити походження інтернет-платежів;

є) проаналізувати повідомлення в соціальних мережах на предмет передбачуваної кількості проплачених учасників.

2. *Вплив на периферію натовпу.* Психологічний вплив на натовп ззовні необхідно націлювати на периферію, увага якої легше переключасться на інший об'єкт. Наприклад: невелика автомобільна аварія, трансляція футбольного матчу; динамічна гра у виконанні умілих гравців, роздача чи дешевий продаж дефіцитних товарів тощо. Всі ці дії здатні перетворити агресивний, конвенціональний або експресивний натовп в один або кілька okazіональних (або стяжательних) натовпів, позбавляючи ядро емоційного підживлення.

3. *Використання ритму.* Діючий натовп, на відміну від експресивного, аритмічний, і тому гучний ритмічний звук сприяє зміні якості натовпу. Ефективно змінюють емоційний стан звуки національного гімну.

4. *Деанонімізація.* Анонімність людини в натовпі дозволяє їй відчувати себе вільною від відповідальності, тому деанонімізація сприяє протверезінню людини. Американські комунікатори пропонували такий прийом: у натовпі снують похмурі особистості з фотоапаратами

або блокнотами, відверто фіксують найактивніших індивідів. А. Назаретян розглядає більш безпечний варіант цього прийому: на дахах навколишніх будинків розміщуються добре помітні камери і (або) висилаються мобільні групи телереporterів. Демонстративні дії останніх (з перевіреними шляхами відходу у разі небезпеки) сприяють поверненню ідентичності індивідам у натовпі і зниженню колективного ефекту. Ще один спосіб: по гучному зв'язку називають імена, що найбільш часто зустрічаються, це створює враження про повну поінформованість співробітників правопорядку.

5. *Проникнення в ядро натовпу*, де гіпертрофована сугестивність і реактивність. Дії передбачають формування чуток і перенаправлення уваги. Наприклад, чутки в натовпі «Підігнали водомети!», «Вони йдуть, у них зброя!», можуть переключити увагу на зовнішню загрозу.

6. *Миттєві впливи*. Кинуте кимось слово миттєво поширюється у натовпі і може стати сигналом до дії. «У 17 столітті був скинутий із престолу турецький султан Осман 2, ніхто з учасників заколоту і не думав здійснювати державний переворот: султана тільки просили виправити якусь несправедливість, але назавжди залишився невідомим голос, який пролунав із натовпу, ім'я Мустафи було вимовлено, і Мустафа раптом став імператором» (Ш. Монтеск'є).

7. *Визначення неформального лідера формальним*.

8. *Використання сугестивних технологій комунікації*. Управління натовпом за допомогою мовленнєвих конструкцій.

9. *Деманіпуляційні комунікації з представниками (лідерами) натовпу*:

- *відхід від захоплення (формування кола однодумців)*. Виділяються кілька способів відходу від захоплення:

- переривання контакту за допомогою команд чи пропозицій – *напишіть Ваші вимоги, розійдіться, відступіть* тощо;

- переривання низки переконань питаннями, які різко порушують сценарій маніпуляції. Поставлене запитання змушує маніпулятора переходити до іншої думки, не завершивши приєднання аудиторії;

- *зміна ритму комунікації*. Маніпуляція здійснюється за рваним ритмом. Його потрібно міняти на різкий, командний;

- *відсіювання інформаційного шуму*;

- *непередбачуваність*. Демонстрація питань і реакцій, неочікуваних маніпулятором;

- *відключення емоцій*, що передбачає відволікання від сильного емоційного тиску;

- *діалогічність мислення*. Монолог маніпулятора спрямований на концентрацію уваги слухача в одному напрямку. Оскільки в наговпі діалог не можливий, він може бути уявним;

- *створення альтернатив*. Маніпулятор намагається представити вигідне йому рішення, якщо не має альтернативи. Висловлення сумнівів і створення альтернатив перериває хід маніпуляційного дискурсу;

- *зміна мови*. Необхідно відмовитися від термінів, понять, мови, якими маніпулятор формулює проблему.

10. *Нівелювати міжетнічну напруженість* такими комунікативними прийомами:

- підкреслення рівного статусу комунікантів, акцент на кооперативній взаємодії, що передбачає спільну мету;

- демонстрація психологічної близькості з представниками етнічної групи, комунікація в межах їхньої картини світу;

- актуалізація концептів *ГОРДИСТЬ* і *СОРОМ* у комунікаціях з етнічними групами;

- неторкання питань етнічного статусу. Відсутність в комунікації висловів, які принижують статус групи.

11. *Заміна вертикального мислення горизонтальним*. «Вертикальне мислення завжди починається зі з'ясування, хто якою системою керує, у той час як горизонтальне мислення починається з питання, який очікується результат» (Ф. Шреєр). Діяльність повинна будуватися на основі динамічного циклу: *інформація – рішення – реалізація*.

12. *Створення мереж*. Співробітники ІСБО потребують простору обміну інформацією, яке не обмежене ні географічними, ні часовими факторами. Цей простір повинен бути гнучким, завжди перебувати в робочому стані, служити спільним сховищем інформації, надавати механізми для самоорганізації, тобто бути надійною електронною мережею, в якій можуть бути здійснені процедури діяльності із забезпечення безпеки. «Інформація існує не тільки у вигляді контенту, а й у зв'язку між різними видами контенту. Створюючи і обмінюючись мережевими каналами зв'язку і розумінням того, що

відбувається, розвідувальна система може швидко пристосуватися до динамічної навколишньої обстановки національної безпеки» (Ф. Шреєр).

*Рекомендації  
щодо діяльності фахівців сектору безпеки  
і оборони України в кризових умовах  
(за Ю. Лапутіною)*

1. Необхідно керуватися нормативно-правовою базою регулювання кризових комунікацій в Україні:

- Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України»;

- п. 6 Доктрини інформаційної безпеки України. **Механізм реалізації:** «На Міністерство інформаційної політики України мають бути покладені в установленому порядку організація та забезпечення: урядових комунікацій; **кризових комунікацій**, зокрема під час проведення антитерористичної операції та в особливий період»;

- Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України»: «кризовою ситуацією вважається крайнє загострення протиріч, гостра дестабілізація становища в будь-якій сфері діяльності, регіоні, країні»;

- Рішення РНБО України від 04.03.2016 «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України», затверджене Указом Президента України 14.03.2016 № 92/2016: «для ефективного розвитку сектору безпеки і оборони в сучасних умовах передбачає **централізацію управління** сектором безпеки і оборони у мирний час, у **кризових ситуаціях**, що загрожують національній безпеці, та в особливий період, **підвищення рівня міжвідомчої координації і взаємодії**».

Слід планувати комунікацію залежно від етапів розвитку кризової ситуації:

- *сигнальний*. Поява повідомлень у мас-медіа про кризову ситуацію або чуливу подію;

- *зондування*. ЗМІ тестують реакцію органів влади та, у разі їх слабкої позиції, можуть перехопити ініціативу, задати напрям розвитку теми. Відсутність відповіді прес-служб відомств у подібних випадках може спричинити небажані реакції, адже інтерпретацію фактів та подій ЗМІ контролюватимуть протягом усього подальшого періоду розвитку кризи;

- *вибухова хвиля*. Найбільш інтенсивний медіа сплеск, коли проблема перетворюється на справжню кризу. Нагнітання в інформаційному просторі контентом про деталі та наслідки події, жертв, збитків тощо. Прес-офіси відомств: «виходимо з кабінетів»;

- *«зараження кризою»*. Майже всі ЗМІ висвітлюють та коментують тему кризи. Головне: узгодженість коментарів від органів влади;

- *хронічний*. Медіа повертаються до теми кризи з питаннями вини, відповідальності, долі потерпілих тощо. Успішність медіа супроводу залежить від реальної ефективності органу влади, чіткості меседжів для чутливих цільових аудиторій, наявності комунікації та можливості підтримки державної позиції лідерами думок;

- *відновлення репутації*. Ефективність дій органу влади залежить від комунікації з цільовими аудиторіями, правдивості меседжів про уроки, які криза надала владі, дії, які здійснюватимуться аби не повторити подібне в майбутньому.

3. Управління проблемами передбачає такі когнітивно-комунікативні типи діяльності:

- передбачення проблем. Це ще не планування заходів з подолання кризи й не планування виходу із кризи, а передкризове планування;

- селективну ідентифікацію проблем. У центрі уваги потрібно тримати від 5 до 10 конкретних пріоритетних проблем, особливо тих, які є життєво важливими для органу влади;

- планування в напрямку «ззовні всередину». Зовнішнє середовище, а не внутрішня стратегія зумовлює селекцію пріоритетних проблем. Саме цим управління проблемами відрізняється від звичайного підходу до стратегічного планування, що значною мірою визначається внутрішніми проблемами й завданнями організації. Тобто керування проблемами багато в чому зумовлено зовнішніми факторами;

- увагу до сильних і слабких місць;

- орієнтацію на одержання користі. Метою управління має бути захист організації від впливу зовнішніх факторів, посилення активності шляхом нейтралізації загрозливих чинників;

- підтримку з боку керівництва. Оскільки прес-офіс неспроможний діяти без довіри й поваги з боку вищого керівництва організації, процес керування проблемами повинен здійснюватися за його підтримкою. Без санкцій основного керівника схвалення.

4. Практичні дії при подоланні кризової ситуації;

- зайняття чіткої, недвозначної позиції;

- залучення до активних дій вищого керівництва;

- активізація підтримки з боку ЛГД;

- організація присутності на місці подій;

- централізація комунікації. В умовах будь-якої кризи потрібно терміново призначити людину, відповідальну за поширення інформації, і сформувати команду для забезпечення його роботи. Така особа – це ключова фігура, уповноважена виступати із заявами від імені організації;

- налагодження співробітництва із засобами масової інформації. Під час кризи журналісти поведуться зухвало, стають настирними. Потрібно сприймати ЗМІ конструктивно, як своїх друзів-опонентів і роз'яснити їм свою точку зору щодо кризи;

- неігнорування своїх службовців;

- широкий погляд на кризу;

- попереднє планування позиціонування організації після подолання кризи.

Потрібно зосереджувати увагу на повідомленнях про ті кроки, які почне організація для подолання кризи;

- постійний моніторинг і оцінка протікання кризи.

5. Необхідно дотримуватися загальних правил комунікації у кризових ситуаціях:

- не використовувати вислови, що принижують протилежну сторону;

- спиратися на вислови співбесідника, не торкаючись його емоцій та почуттів;

- уникати тактики перехоплення співрозмовником ініціативи, коли він «бомбардує» Вас запитаннями, не пояснюючи при цьому своїх намірів;
  - допускати можливість уточнення співрозмовником деталей відповідного Вашого пояснення тієї чи іншої проблеми;
  - не допускати маніпулювання Вашими думками. Розставляти акценти, коли співрозмовник перекручує Ваші вислови;
  - не допускати зміни свого емоційного стану та опису зі свого боку емоційного стану співрозмовника;
  - здійснювати проміжні підсумки особливо доречно після довготривалої репліки співрозмовника.
6. Слід використовувати правила переконання при кризових ситуаціях:
- почергово використовувати аргументи. Найбільш ефективний алгоритм: сильні – середньої сили – найсильніші;
  - питання, що потребує позитивного рішення слід ставити на третє місце, обговоривши перед цим два простих, дрібних питання, які, на Вашу думку, сприймаються позитивно співрозмовником;
  - не заганяти співрозмовника в «глухий кут», надати йому можливість «зберегти обличчя»;
  - переконливість аргументів залежить від іміджу та статусу особи, яка переконує;
  - не принижувати власний статус;
  - не принижувати статус співрозмовника;
  - починати з питань, у яких Ви згодні зі співрозмовником;
  - проявляти емпатію – здатність розуміння та відчуття емоційного стану іншої людини у формі співчуття;
  - перевіряти, чи правильно Ви розумієте співрозмовника;
  - уникати слів, дій чи бездієвості, які можуть призвести до конфлікту;
  - слідкувати за мімікою, жестами, позами своїми та співрозмовників;
  - демонструвати, що Ваші пропозиції збігаються з відповідними інтересами співрозмовників.
7. Враховувати типові помилки учасників кризової комунікації:
- когнітивне викривлення – сукупність когнітивних помилок мислення, які впливають на поведінку;
  - надмірна впевненість: самонадійність, переоцінка ймовірності домінування, недооцінка ролі іншої сторони, що призводить до втрати гнучкості та критичної оцінки ходу перемовин;
  - нерациональний вибір вихідної позиції для початку перемовин, що призводить до патової ситуації та унеможливлює прогресивне просування;
  - форма ведення переговорів не відповідає умовам, змісту та учасникам;
  - відсутність навичок оцінки невербального спілкування.

## Література

1. Гібридна війна: технології сугестії та контрсугестії : [монографія] / О. Акульшин, О. Заруба, Л. Компанцева, С. Кудінов, Н. Слухай, О. Снитко. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 78-123.
2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в 21 веке / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2003. – 240 с.
3. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави : [науково-практичний журнал]. – К. : НА СБ України, 2017. – № 1 (21). – (Спеціалізований випуск зі стратегічних комунікацій).
4. Лебон Г. Психология народов и масс / Г. Лебон. – М. : Социум, 2016. – 380 с.
5. Московичи С. Век толп [Електронний ресурс] / С. Московичи, 2011. – Режим доступу : <http://yurpsy.com/files/biblio/moskov/htm>.
6. Ольшанский Д. Психология масс [Електронний ресурс] / Д. Ольшанский. – Режим доступу : [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/olshansk](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/olshansk).
7. Сигеле С. Преступная толпа. Опыт коллективной психологии [Електронний ресурс] / С. Сигеле. – Режим доступу : <http://www.magister.msk.ru/library/philos/sigele1.htm>.
8. Соціальні комунікації для фахівців сектору безпеки та оборони : підручник. – К. : НА СБУ ; Видавець Карпенко В. М., 2016. – 476 с.
9. Стратегічні комунікації в гібридній війні : погляд від волонтера до науковця : [кол. монографія]. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 422-471.
10. Хоффер Э. Истинноверующий / Э. Хоффер. – Мн. : ЕГУ, 2001. – 200 с.

# ЗАСОБИ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ БЕЗПЕКОВИХ ІНСТИТУЦІЙ

Основні характеристики ЗМІ, як їх розуміють у демократичних розвинених країнах, такі:

- діяльність ЗМІ ототожнюється з роллю «сторожового пса» демократії;
- ЗМІ функціонують як провідник або сполучний елемент між суспільством і керівниками;
- ЗМІ тісно пов'язані з політичною системою й суспільною сферою, а тому відіграють подвійну роль – репрезентації та формування політичної думки;
- публічна комунікація через ЗМІ повинна здійснювати взаємодію різних джерел інформації для створення суспільної думки;
- надаючи різнобічну й достовірну інформацію, ЗМІ стимулюють обговорення й критичне оцінювання дій уряду;
- ЗМІ виносять діяльність державних органів на суд громадськості, роблять їх більш відповідальними;
- ЗМІ підсилюють публічний контроль над діяльністю силових відомств і державних органів. Відповідно до англо-американської теорії демократії, ЗМІ – «четверта влада» (або «четвертий стан»), що діє як додатковий засіб контролю над трьома видами влади – виконавчою, законодавчою, судовою;
- ЗМІ відіграють роль контролюючої влади, підтримуючи свободу поглядів і думок, забезпечуючи доступ громадськості до інформації, висвітлюючи альтернативні погляди, а також стимулюючи суспільні дебати на актуальні теми.

У теперішній час функції ЗМІ розширилися – від інформування до організації зворотного зв'язку з цільовими аудиторіями. Саме з цих причин засоби масової інформації (ЗМІ) отримали статус засобів масової комунікації (ЗМК), до складу яких відносять насамперед нові медіа.

**Медіа** – «традиційні» ЗМІ, представлені друкованими виданнями, телебаченням, радіо.

**Гіпермедіа** – ЗМІ, що використовують різні засоби доставки контенту (наприклад, онлайн- та офлайн-версії газет).

**Трансмедіа** – нові медіа, до складу яких входять, зокрема, й різні соціальні мережі, сервіси блогосфери тощо.



У середині 1990-х років західними дослідниками телекомунікаційних систем було визначено три базові параметри нових медіа, або «3 К»: 1) комп'ютерні та інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ); 2) комунікаційні системи та мережі; 3) цифровий інформаційний контент. Сьогодні дослідники Інтернету говорять про виникнення четвертого К – *конвергенції* (латин. *convergo* – *зближую*) – «комплексного процесу, здійснюваного відразу в кількох вимірах»:

- а) пристроїв зв'язку – технічних, стаціонарних і мобільних;
- б) способів відображення, редагування і поширення інформації;
- в) різних видів ЗМІ – преси, радіо, телебачення, Інтернету, що спрямовані на просування контенту до споживача інформації;
- г) різних сфер інформаційно-комунікативної діяльності – журналістики, піару, реклами, маркетингу тощо;
- д) тематичної цілісності повідомлення і формального зв'язку (англ.: *convergence of media and message*);
- е) мов, кодів, алфавітів (англ.: *code switching and code mixing*);
- ж) комунікативних ролей, що призводить до розмивання дистанції між автором повідомлення і його читачем;
- з) монологу, діалогу та полілогу;
- і) концептуальних систем націй, мережевих спільнот тощо.

Конвергенція нових медіа зумовила нову організацію журналістської діяльності – *конвергентну*, що передбачає вироблення комплексної мультимедійної стратегії, головним параметром якої стає не тиражованість, а широта інформаційного каналу: навіть будучи мало-значущим, інформаційний контент стає доступним у будь-якій точці інформаційного континууму, проте потрібно забезпечити його домінування і значимість у різноманітті інформаційних шумів.

Отже, взаємодія фахівців безпекових інституцій із представниками масмедіа має здійснюватися за трьома напрямками: безпосередній контакт із журналістами; формування інформаційно-комунікативного простору на всіх рівнях масмедіа, аналіз масмедійного простору.

### **Принципи комунікацій фахівців інститутів сектору безпеки і оборони з журналістами**

Взаємодія фахівців ІСБО із представниками масмедіа мають ґрунтуватися на алгоритмі журналістської комунікативної поведінки, що передбачає створення «кола своїх» для вирішення певної проблеми.

## Політика ембарго у ЗМІ

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

**Порушення політики ембарго в ЗМІ.** Як тільки журналіст порушить правила встановленого ембарго, про це негайно повідомлять командування, Офісу по зв'язках із громадськістю та представникам ЗМІ головної організації чи головного бюро. Вважається, що до покарання за цей проступок варто обмежувати підтримку з боку ІСБО у наданні інформації журналісту чи агенції. В такому випадку Офіс по зв'язках із громадськістю разом із вищим керівництвом будуть приймати рішення щодо подальших дій.

1. Керівництво ІСБО може підтримати проведення журналістських досліджень та розслідувань. **Журналістське дослідження** – аналіз діяльності людей у соціумі та умов, за яких ця діяльність здійснюється; визначення взаємозв'язків та залежностей. Подальше оформлення результатів у журналістські жанри, розраховані на сприйняття специфічною аудиторією. **Журналістське розслідування**, на відміну від журналістського дослідження, розраховано на масову аудиторію.

2. Фахівців ІСБО мають володіти методологією журналістського дослідження: а) виявлення значимої теми; б) визначення мети (чому ця тема досліджується); в) збирання інформації з використанням журналістських методів; г) аналіз зібраної інформації; д) вироблення висновків, їхнє оформлення у певному жанрі.

3. Збирання інформації журналістом у певних моментах є близьким до оперативних методів: спостереження (приховане й відкрите), відбір інформації з доступних документів (державно-адміністративних, виробнично-адміністративних, суспільно-політичних, наукових, нормативно-технічних, довідково-інформаційних, художніх), опитування (інтерв'ю, анкетування).

4. Для ведення журналістських розслідувань рекомендовано кілька стимулів задля здобування інформації: а) людина хоче, щоб її прізвище було надруковано в газеті. Журналіст має наголосити: якщо людина хоче, щоб її прізвище було надруковано в газеті, інформація має бути правдивою та цікавою; б) людина знає компромат на тих, з ким ворогує, й бажає виставити їх у негативному світлі. Важливо запевнити інформатора, що його прізвище не буде фігурувати; в) грошовий. За інформацію платить редакція.

5. Журналістам рекомендовано використовувати з інформаторами такі стилі спілкування: агресивний, спілкування з порозумінням,

рефлексивне спілкування та директивне спілкування. Ці ж стилі можуть бути використані й в комунікаціях фахівців ІСБО з представниками масмедіа за певних обставин.

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

<b>Основні правила агресивного спілкування у журналістській практиці</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Емоційна стійкість журналіста. За будь-яких обставин він повинен зберігати емоційну рівновагу; не підвищувати голос на інформатора; не ображати, не вдаватися до погроз.</li><li>2. Формулювання запитань має бути чітким і точним.</li><li>3. Запитання не може містити кілька питань.</li><li>4. Запитання мають бути спонукального характеру, але водночас вони не повинні налаштовувати інформатора на неправдиві відповіді.</li><li>5. Різка зміна зон спілкування. Ставлячи запитання, журналіст повинен долати бар'єри інтимної зони, час від часу повертаючись у зону офіційного спілкування.</li><li>6. Ніколи не використовувати прямих звинувачень. Можливі лише натяки.</li></ol>

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

<b>Основні правила спілкування із порозумінням у журналістській практиці</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Необхідно говорити такі фрази й робити такі жести, які демонструють посыл <i>«Я зосередив увагу на Вас і на тому, що Ви розповідаєте»</i>.</li><li>2. Мають бути: контакт очима, кивання головою, пониження голосу під час нахилу до співрозмовника; відсутність бар'єрів (клацання ручкою, телефонних дзвінків тощо).</li><li>3. Спостерігаючи за співрозмовником необхідно перейнятися його емоціями, потім змінити їх у потрібному напрямі.</li><li>4. Якщо співрозмовник нервує, треба викликати в нього якусь позитивну реакцію.</li><li>5. Дайте собі відповіді на питання: подобається Вам ця людина чи ні? Чому? Якої мети Ви можете досягти разом з нею? Що Вас зближує, а що віддаляє?</li></ol>

**Рефлексивне спілкування** засновано за принципом *«Я думаю за мого партнера й хочу збагнути, чи правильно його розумію»*.

<b>Основні правила рефлексивного спілкування у журналістській практиці</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Необхідно весь час записувати щось у блокнот, малювати там схеми, відволікатися лише для уточнення деталей фразами <i>«Чи правильно я зрозумів?»</i>, <i>«Ви сказали так, так й так, чи правильно я зрозумів?»</i>.</li><li>2. Важливо говорити якнайменше самому, а ставити запитання, даючи змогу висловитися іншим.</li><li>3. Застосовувати рефлексивне слухання – звірка того, що Ви зрозуміли в мовленні співбесідника, з тим, що він насправді хотів повідомити.</li></ol>

4. Використовувати прийоми підтримки співбесідника: з'ясування, уточнення («Я не зрозумів», «Що Ви маєте на увазі?»); відображення почуттів («Мені здається, що Ви відчуваєте»), спонукання («Ну й ну...», «Що ж далі?»); оцінювання («Ваша пропозиція приваблива...»), резюмування («Отже, Ви вважаєте...»).

**Директивне спілкування** – вплив на комуніканта без приниження його гідності.

**Основні правила директивного спілкування  
у журналістській практиці**

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

Комунікація зі ЗМІ – окремий аспект підготовки представників безпекових відомств західних країн, оскільки взаємодія з представниками медіа дозволяє підвищити рівень координації в інформаційному просторі, забезпечити зворотний зв'язок із громадськістю та публічну дипломатію. Так, НАТО були розроблені доктрина (МС 0457/2) та рекомендації (AD 095-001), які визначають поняття **робота зі ЗМІ** як діяльність, спрямовану на інформування аудиторії через традиційні засоби зв'язку. Серед рекомендацій, запропонованих НАТО, для фахівців ІСБО України актуальними є такі:

1. Разом з офіцерами по зв'язках із громадськістю, командири та особовий склад повинні бути готовими залучати до роботи ЗМІ, відповідати на запити масмедіа, виступати із заявами, проводити брифінги та інтерв'ю, організувати доступ для оперативних підрозділів, поширювати інформацію, зокрема зображення, використовувати усі засоби для отримання та збереження громадської підтримки, звітувати, а також розвивати відносини з інформаційними агентствами та громадськістю.

2. Традиційні (преса, радіо, телебачення) та соціальні (блогери, цивільні журналісти) ЗМІ є посередниками ІСБО у взаємодії з місцевою, національною та міжнародною аудиторіями. Тому відносини з медіа повинні базуватись та зміцнюватись на постійній основі, особливо перед спалахом криз. Встановлення і підтримання таких відносин надає ЗМІ можливість краще розуміти принципи діяльності ІСБО задля подання відповідної інформації.

3. Керівник певного ІСБО вважається оратором, який/яка заслуговує високої довіри, він/вона часто виступає на публіку та повинен/повинна шукати та отримувати поради і підтримку свого офіцера по зв'язках із громадськістю, особливо під час підготовки до інтерв'ю

та публічних виступів. Будь-який військовослужбовець, незалежно від звання чи посади, який відповідає за роботу зі ЗМІ або публічно підтримує певну тематику, вважається речником ІСБО.

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

<b>Рекомендації офіцерам по зв'язках із громадськістю щодо роботи зі ЗМІ</b>
<p>1. Встановлювати відносини з місцевими репортерами і підтримувати постійний контакт. Якщо встановилися тісні зв'язки, то журналісти будуть продовжувати контактувати з офіцерами по зв'язках із громадськістю.</p> <p>2. Встановити особливий спосіб контактів із журналістами (електронна пошта, факс, мобільний зв'язок, соціальні мережі: Facebook, Twitter, Skype). Підтримувати основний медіа-список контактів і оновлювати його регулярно.</p> <p>3. Знати і розуміти місцеві ЗМІ. Розуміти вимоги, спроможність, обмеження, упередження та інші мотивації представників місцевих ЗМІ.</p> <p>4. Завжди відповідати на телефонні дзвінки або електронні листи ЗМІ так швидко, наскільки це можливо. Навіть якщо відповідь буде «Я не знаю», швидка і чесна комунікація допоможе встановити відносини та підтримати довіру.</p> <p>5. Бути ввічливими і справедливими, маючи справу з різними агенціями ЗМІ.</p> <p>6. Допомогати представникам преси отримувати достовірну інформацію, яку вони потребують. Не перешкоджати. Погані новини не стають кращими з часом.</p> <p>7. Бути точними. Перевіряти і підтверджувати всі фактичні дані.</p> <p>8. Не робити компромісу між точністю і своєчасністю. Подавати інформацію, яку можна перевірити за короткий термін; надавати додаткову інформацію, як тільки вона буде доступна.</p> <p>9. Очікувати в межах розумного. Змагання за простір і час трансляції не рекомендується, редактори і телевізійні директори вирішать, що їм необхідно.</p> <p>10. Не робити неофіційних коментарів, це може зашкодити репутації.</p> <p>11. Неприпустимо чинити тиск на журналіста, змушуючи його використовувати або не використовувати певну інформацію для публікації чи трансляції.</p>

*За матеріалами: АСО/АСТ – Public Affairs, 2014*

Серед найважливіших комунікативних норм взаємодії із журналістами відзначимо такі:

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

Низку рекомендацій щодо комунікації з журналістами для фахівців різного рівня було запропоновано низкою безпекових інституцій світу.

**Блок. Кризові комунікації. Стислий посібник  
(Міністерство юстиції США, Федеральне бюро розслідувань),  
переклад С. Череватого**

Вчасно вживаючи належних заходів, реагуючи на дії неврівноваженого стрілка, наслідків застосування зброї масового ураження чи іншого правоохоронного інциденту, посадові особи, котрі займаються кризовими комунікаціями, цілком можуть задати тон висвітлення згаданих подій у ЗМІ та сформувати їх сприйняття суспільством. Звісно, існують і більш вичерпні інструкції, однак цей посібник може стати надзвичайно цінним на початковому етапі. Заходи, що вживаються під час налагодження кризових комунікацій, зумовлюються фактами та обставинами, за яких відбувся той чи інший інцидент. Сьогодні, в епоху автоматизованого світу, Вам потрібно бути готовими до уваги ЗМІ та суспільства, котрі прискіпливо слідкують за кожним Вашим кроком.

### **ПІДГОТОВКА ДО ЗАХОДУ**

1. Оновлюйте списки контактів усіх прес-офіцерів з числа пов'язаних сфер:
  - поліція, СБУ тощо;
  - міська влада, школи, місця проведення культурних заходів, лікарні, морги тощо;
  - імена, посади, вся контактна інформація – телефони, поштові адреси.
2. Попередньо визначте методи та засоби проведення спільних інформаційних заходів:
  - підготуйте списки поштових скриньок, технічні засоби для конференц-дзвінків;
  - розвивайте меморандуми домовленостей із взаємодіючими правоохоронними структурами задля сприяння у роботі зі ЗМІ;
  - отримайте коректну інформацію стосовно імен та посад керівників усіх агентств;
  - отримайте цифрові печатки кожного відділу для прес-релізів.
3. Отримайте всю контактну інформацію місцевих медіа та визначте способи розповсюдження прес-релізів.

### **ПРОВЕДЕННЯ ЗАХОДУ**

1. Продумайте надання додаткової медіа підтримки
  - залучений персонал відповідатиме на дзвінки, візьме на себе організацію прес-конференції, узгоджуватиме захід із керівництвом, контролюватиме його висвітлення у соцмережах, готуватиме прес-релізи та основні тези.
2. Визначте інформацію, котру можна надати в перші хвилини, відповідаючи на дзвінки ЗМІ та громадськості.
3. Забезпечте координацію між офіцерами по роботі зі ЗМІ:
  - визначте прес-офіцерів усіх задіяних структур та зв'яжіться з ними;
  - узгодьте найзручніший спосіб проведення спільної комунікації – поштова розсилка, конференц-дзвінки тощо;
  - домовтеся стосовно обмеження надання оперативних даних керуючись принципом службової необхідності;

- визначте єдиний орган, куди направлятимуться всі дзвінки ЗМІ для надання офіційної інформації;
- визначте час для зворотного зв'язку;
- визначте та узгодьте інформацію, якщо така є, що може надаватися, поки здійснюється першочерговий етап координації.

4. Координуйтеся з управлінням при Держслужбі України з надзвичайних ситуацій або Штабом об'єднаного командування:

- визначте відповідальних осіб для підтримання контакту з управлінням при Держслужбі України з надзвичайних ситуацій або Штабом об'єднаного командування;
- визначте спікера, котрий коментуватиме подію;
- визначте інформацію, котру потрібно надати якнайшвидше:
  - тип події;
  - залучені відомства;
  - місце події;
  - кількість підозрюваних;
  - чи підозрювані досі на волі;
  - вказівки та застереження населенню;
  - закриття шкіл та інших громадських закладів;
  - перекриття автомагістралей та об'їзних шляхів;
  - інші деталі.

### **УТОЧНЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ**

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

### **ЧЕК-ЛИСТ ПРЕС-КОНФЕРЕНЦІЇ**

- визначте, де стоятимуть і в якому порядку виступатимуть спікери;
- визначте особу, котра вестиме прес-конференцію (виступить із вступним словом; представить спікерів та гостей заходу; завершить прес-конференцію);
- погодьте ключові тези зі Штабом об'єднаного командування;
- переконайтеся, що залучено представників сектору безпеки, якщо в цьому є необхідність;
- впевніться, що спікери без проблем можуть потрапити до місця проведення прес-конференції.

### **ДРУГА ТА НАСТУПНІ ПРЕС-КОНФЕРЕНЦІЇ**

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

## 10 ПОРАД ЯК ПОКРАЩИТИ СВІЙ РІВЕНЬ КОМУНІКАЦІЇ

1. Не зашкодьте. Слова мають наслідки. Використовуйте правильні слова.
2. Говоріть чітко. Знайте, що саме Ви будете говорити. Скажіть це, повторіть.
3. Не говоріть, якщо не знаєте відповіді.
4. Зосередьтеся на інформуванні аудиторії. Використовуйте спільну мову.
5. Будьте готові, що все сказане Вами може з'явитися на шпальтах друкованих або електронних медіаресурсів.
6. Ніколи не обманюйте.
7. Не робіть обіцянок, яких не зможете дотримати.
8. Уникайте фрази «Без коментарів», натомість поясніть, чому Ви не можете прокоментувати ту чи іншу подію.
9. Не сперечайтесь та не втрачайте контролю над собою. ЗМІ завжди перемагають.
10. Не висловлюйте здогадок та не робіть припущень.

### Блок. 12 заповідей комунікації з пресою Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України

- Вивчайте та досліджуйте свою аудиторію.
  - Готуйте відповіді на складні запитання заздалегідь.
  - Будьте уважні – все, що ви говорите не на камеру, може записуватися.
  - Говоріть правду. Не вигадуйте нічого та не давайте обіцянок, які не можете виконати.
- 
- Робіть вашу мову та повідомлення якомога простішими.
  - Визначте максимум 3 ключові повідомлення, які б ви хотіли донести до публіки, та повторюйте їх під час інтерв'ю.
  - Ввічливо виправляйте неправильні твердження, але не втягуйтеся у суперечку.
  - Залишайтеся позитивним, навіть якщо журналіст запитує про щось негативне.
- 
- Уникайте жаргонізмів, аббревіатур, сленгу та технічних термінів.
  - Не розкривайте закриту інформацію.
  - Не використовуйте фразу «Без коментарів». Не знаєте відповідь на запитання – скажіть про це та пообіцяйте надати інформацію пізніше.
  - Якщо вам потрібна допомога або порада, зв'яжіться з прес-службою.

### УНИКАТИ (інтерв'ю)

- Ніколи не брешіть.
- Уникайте припущень та спекуляцій.
- Не повторюйте запитання у своїй відповіді.
- Не зловживайте жаргоном та скороченнями.
- Не виходьте за рамки своєї персональної відповідальності.
- Не говоріть на відсторонені теми.
- Уникайте розмов, що загрожують безпеці.
- Не гнівайтесь на запитання журналіста.
- Пам'ятайте – все сказане з'явиться в пресі.



## Жанри взаємодії інститутів сектору безпеки і оборони з масмедіа

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

### Резонансна подія

**Резонансна подія** (латин. *resono* – *відгукуюся, видаю відповідь, звук*) – подія, що не проходить непоміченою, а зумовлює відгомін, відповідну реакцію певних цільових аудиторій.

Спеціальні піар-події мають відкритий або латентний резонансний характер.

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

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

Резонансна подія має бути чітко спланованою, щоб не викликати небажаної реакції (схема 10).

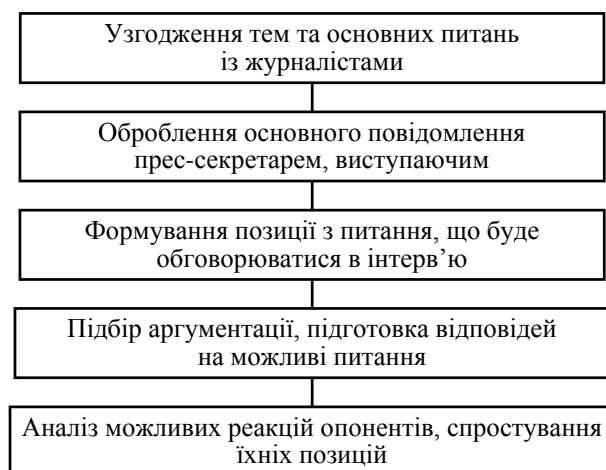
### Схема 10 – Планування піар-події



## Інтерв'ю

Інтерв'ю представників ІСБО, зокрема керівників, демонструє готовність діалогу з громадянами, закріплює імідж довіри у масовій свідомості. Інтерв'ю може готуватися а) для преси (тривалість 30-90 хв.), проводиться очно або по телефону; б) для радіо та телебачення (від кількох хвилин до години), проводиться у прямому ефірі або у запису (схема 11).

**Схема 11 – Алгоритм підготовки до інтерв'ю (за А. Ротовським)**



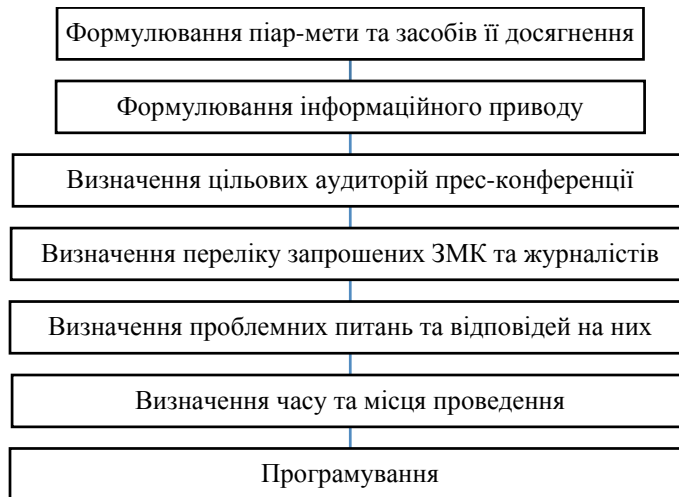
<b>Рекомендації щодо підготовки інтерв'ю з представником ІСБО</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Встановіть точний характер запиту, а саме:<ol style="list-style-type: none"><li>а) де буде використовуватися інформація: під час теле- чи радіотрансляції, у прямому ефірі чи у запису, для друку тощо;</li><li>б) особливі запитання чи сфери, які охоплюватиме інтерв'ю;</li><li>в) рівень знань журналіста з цього предмета;</li><li>г) коли репортер хоче проводити інтерв'ю?</li><li>д) кого саме репортер буде інтерв'ювати?</li><li>е) чи добре обізнана у тематиці інтерв'ю особа, з якою буде здійснено комунікацію.</li></ol></li><li>2. Упевніться в тому, що журналіст та інтерв'юер у змозі провести інтерв'ю.</li><li>3. Узгодьте деталі інтерв'ю з журналістом (дата, час, місце).</li><li>4. Підготуйте інтерв'юера до інтерв'ю.</li><li>5. Узгодьте стислий виклад інформації і тези з відповідним експертом в предметній галузі.</li><li>6. Обдумайте заздалегідь, яким чином проводити інтерв'ю, якщо дозволяє час. Враховуйте, що спілкування може проходити із залученням перекладача.</li><li>7. Узгодьте такі елементи інтерв'ю: допуск для репортера, супровід офіцера по роботі з громадськістю та місце проведення інтерв'ю (в приміщенні не повинно бути шуму на задньому фоні).</li><li>8. Запишіть інтерв'ю з офіційною метою збереження запису.</li></ol>

9. Організуйте збирання копій статей новин або радіотрансляцій.
10. Оцініть кінцевий результат: чи повідомлена інформація точно? чи всі журналісти включені до авторського складу спільної статті? чи позитивно стаття висвітлює діяльність ІСБО?
11. Негайно виправляйте будь-які суттєві фактичні помилки, чи то під час інтерв'ю, чи після його публікації. Помилки, залишені невиправленими, стають фактом.
12. Забезпечте зворотний зв'язок із керівництвом та алгоритм підпорядкування.

## Прес-конференція

Прес-конференція – ефективний спосіб оповіщення однієї і тієї ж новини різними ЗМІ в однаковий час. Такі заходи зазвичай розпочинаються вступним словом представника влади або доповідача, а потім відбувається окремий захід у режимі питання-відповідь протягом заздалегідь визначеного часу (схема 12).

### Схема 12 – Підготовка та проведення прес-конференції (за А. Ротовським)



### Рекомендації щодо проведення прес-конференції

1. Прес-конференції завжди повинні контролюватись офіцером по зв'язках із громадськістю, який виступає модератором.

**Модератор** – організатор події, який встановлює основні правила і обмеження в часі, представляє учасників і доповідачів, керує процесом *питання – відповідь* після вступного слова і завершує захід. Модератор також робить нотатки під час прес-конференції, якщо необхідно вжити додаткових заходів.

2. На завершення прес-конференції робиться копія тексту, аудіо-файлу чи короткого змісту тем (з відповідними цитатами) для подальшого висвітлення події. Ця інформація також розміщується на сайті ІСБО.

3. Перед початком прес-конференції ретельно продумується імідж доповідача та антураж події.

4. Якщо серед запрошених не буде тележурналістів, необхідно запросити тільки авторитетних журналістів. Якщо трансляція буде здійснюватися по телебаченню, необхідно створити видимість заповненої зали, що є показником значущості прес-конференції.

5. Перший анонс (якщо конференція збирається нетерміново) має бути розміщений за 7-10 днів до події, другий – за 2 дні.

6. Необхідно страхувати резонанс. Якщо деякі журналісти не змогли прийти, їм необхідно передати прес-кіт зі всіма матеріалами.

**Прес-кіт** – папка з прес-релізом та іншими інформаційними матеріалами.

7. Для забезпечення зручності журналістів, що буде безпосередньо впливати на якість матеріалів, необхідно підготувати:

- прес-кіти, ручки, папір для журналістів;
- таблички-показчики (оголошення на вході в будівлю і приміщення, де пройде захід, показчики напрямків руху, позначення місця реєстрації та роздягальні);

- бейджики для організаторів;

- банери, прапорці з символікою організатора прес-конференції;

- мінеральну воду і стакани для всіх учасників.

8. Вступне слово перед початком прес-конференції необхідно. Воно дозволяє встановити «правила гри».

9. Ефективний виступ не визначається кількістю застосованих термінів і професіоналізмів. Промова має бути грамотною, лаконічною і працювати на розуміння аудиторією інформації.

10. Неможна занадто різко перебивати журналіста, що ставлять некоректні питання, відповідати грубістю на грубість. Необхідно ввічливо відповісти журналісту, нагадати йому тему конференції.

11. Якщо з'ясувалося, що немає інформації для відповіді журналісту, необхідно сказати: *«Питання дуже цікаве, але несподіване. Для відповіді на нього потрібно додатково зібрати інформацію»*. І запропонувати інший час та формат для зустрічі.

12. Важливо розташувати до себе журналістів, роблячи обґрунтовані компліменти. Можна відзначити оригінальність питання або його своєчасність.

## Прес-брифінг

**Прес-брифінг** – споріднений жанр прес-конференції, але сприймається як коротка (англ. *brief* – *короткий, лаконічний*) інструктивна зустріч перших осіб певної установи, органів державної влади тощо з журналістами.

**Цілі** прес-брифінгу можуть бути такі: коротке інформування про подію; позиціонування точки зору; подання через журналістів нових ідей та завдань; коректування думки; розставлення акцентів.

### *Рекомендації щодо проведення прес-брифінгу*

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

## Підготовка матеріалів для масмедіа. Випуски новин

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

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

<i>Рекомендації щодо підготовки новин ІСБО</i>
<p>1. Новина (випуск новин) має відсилатися на радіо і телевізійні станції, сайти інтра та інтернет-мереж.</p> <p>2. Необхідно відсилати один і той же випуск новин всім агентствам ЗМІ, з якими співпрацює ІСБО в один і той самий час.</p> <p>3. Для посилення новинного приводу необхідно враховувати такі параметри: особлива значимість новини для певної цільової аудиторії;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• свіжість новини;</li><li>• ексклюзивність новини;</li><li>• багатозначний характер новини;</li><li>• наявність інтриги в контексті новини.</li></ul> <p>4. Усі випуски новин повинні бути ухваленими відповідними органами влади і погодженими з ІСБО.</p> <p>5. Потенційно спірні чи важливі випуски новин слід завжди узгоджувати з вищим головним управлінням до публікації. Також важливі випуски новин або основні оголошення (анонси) завжди потрібно заздалегідь представляти керівництву ІСБО, особливо коли інформація є секретною, суперечливою, негативною або трагічною.</p>

Особливої уваги потребує підготовка відеоматеріалів з місця подій.

<i>Рекомендації з підготовки відеоконтенту з інформування громадськості стосовно дій безпекової інституції (за А. Євстратенком, оператором СТБ)</i>
<p>1. Загальний план (заявочний) місця або будівлі, де стався злочин, – 10-15 сек.</p> <p>2. Середній та великий плани злочинців – 3-4 кадри по 10-15 сек.</p> <p>3. Середній план і деталь знарядь злочину – 3-4 кадри по 10-15 сек.</p> <p>4. Деталі (середні пани), що характеризують місце злочину. Наприклад, якщо клоуни продають наркотики в цирку, то потрібно зняти речі, що асоціюються з циркум або дітьми – 5-6 кадрів по 5-10 сек.</p> <p>Потім під це відео потрібно зняти підводки прес-секретаря з коментарями та поясненнями.</p>

## Прес-реліз

**Прес-реліз** (англ. *press-release* – випуск для преси) – стисле повідомлення для преси про якусь важливу подію (прес-конференцію, акцію тощо), використовується під час розроблення та реалізації проєкту для безперервного інформування як громадськості, так і ЗМК (схема 13).

### Схема 13 – Організація прес-релізу (за А. Ротовським)

<b>Від кого прес-реліз: (ПП, телефон)</b> Дата Місце Час публікації новини
---

<b>Заголовок</b>
------------------



<p><b>Рекомендації щодо підготовки прес-релізу</b></p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Заголовок прес-релізу (дуже простий) має розкривати його сутність.</li><li>2. Зміст прес-релізу необхідно вибудовувати за принципом перевернутої піраміди, де кожний наступний абзац менш важливий, ніж попередній.</li><li>3. Прес-реліз має починатися з <b>лід</b> – концентрованої новини, що міститься в першому абзаці. Лід має бути яскравим, об'ємним, цікавим і вагомим за змістом.</li><li>4. Прес-реліз не повинен містити суб'єктивних оцінок і яскравих висловлювань.</li><li>5. Прес-реліз бажано наповнити достатньою кількістю точних цитат керівництва ІСБО, осіб, що були учасниками події, експертів тощо. Цитати мають бути короткими, яскравими, такими, що викликають довіру. Ці цитати можуть бути застосовані журналістами у підготовці матеріалів.</li><li>6. Кожний абзац прес-релізу має містити одну головну думку.</li><li>7. Прес-релізи пишуться окремо для кожного видання та типу ЗМК – радіо-, телебачення, електронних ЗМК тощо.</li><li>8. Прес-релізи розсилаються не просто по ЗМК, а конкретним журналістам.</li></ol>

9. Бажано ілюструвати прес-релізи додатковими матеріалами.

10. Якщо прес-реліз розташовується в мережі, слід використовувати як можна більше різних форматів контенту. У «Білій книзі» компанії PR Newswire розміщено таку статистику:

*Текст – 52 перегляди.*

*Текст+ фото – 59 переглядів.*

*Текст + відео – 71 перегляд.*

*Текст+фото+відео – 105 переглядів.*

*Текст+фото+відео+інший візуальний контент 185 переглядів.*

11. Необхідно простежувати шлях прес-релізів: чи отримали їх журналісти, чи точно передана інформація.

12. Необхідно перевірити прес-релізи на наявність граматичних, стилістичних та фактичних помилок.

## Піар-текст

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

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

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

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

- застосування мови адресата;
- врахування його потреб і запитів;
- орієнтацію на вірування, цінності і цілі адресата;
- врахування таких чинників адресата, як демографічні, психологічні, соціологічні, географічні.

**Таблиця 8 – Матриця піар-тексту, за А. Ротовським**

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

### **Етапи створення піар-тексту**

1. Визначення піар-мети: як зміниться свідомість аудиторії після прочитання тексту.
2. Створення ключового повідомлення.
3. Точне визначення цільової піар-аудиторії.
4. Визначення комунікативних стереотипів аудиторії (що бажає почути, як комунікує).
5. Визначення жанру повідомлення.
6. Визначення слів-мотиваторів для цільової аудиторії.
7. Визначення системи аргументації.
8. Виписування плану тексту.



9. Формулювання **сильних позицій тексту**, до яких відносяться заголовки, підзаголовки, початки абзаців, закінчення тексту, епіграфи, тобто всі ті позиції, які привертають увагу читача і формують його думку і сприйняття (табл. 8).

### Заголовки і підзаголовки

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

<i>Правила створення гарного заголовка</i>
1. Заголовок має відповідати 4 критеріям – стислість (не більше 7-8 слів), помітність, інформативність, чіткість.
2. Якщо є новина, вона має бути подана в заголовку з розмахом.
3. Слід уникати заголовків, що просто збуджують цікавість.
4. Слід уникати заголовків, які змальовують похмуру або негативну картину. Необхідно дотримуватися позитивних установок.
5. Заголовок повинен вселяти думку, що саме під ним читач знайде простий і легкий спосіб отримати те, чого хоче.
6. Найпривабливішим вважається поєднання заголовка – <i>фотографія</i> . Кращим вважається незвичайний за формою заголовок.
7. Якщо заголовок містить цитату і дається в лапках, він запам'ятовується краще.
8. Не слід ставити крапки в кінці заголовка. Точка символізує закінчену думку. А необхідно, щоб читач перейшов до самого тексту.
9. Якщо є ілюстрація, заголовок повинен з нею поєднуватися. Він повинен містити значну частину емоційного навантаження.
10. Не можна допускати повторів заголовків і ілюстрацій.
11. Заголовки і підзаголовки повинні ґрунтуватися на фактах.
12. У заголовках і підзаголовках ефективним є застосування слів <i>чому</i> і <i>як</i> . Слово <i>чому</i> дозволяє автору тексту привести обґрунтовані докази, <i>як</i> – запропонувати програму дій.

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

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

В умовах кризи кожний представник ІСБО може виконувати функції конвергентного журналіста. Але ця діяльність передбачає дуже обережне поводження з інформацією й врахування налаштованості різних типів аудиторії. З цих причин командуваннями певних ІСБО США було розроблено рекомендації щодо поводження в соціальних мережах військовослужбовців під час кризи.

### **Блок. Робота з соціальними медіа в кризових ситуаціях**

Використання соціальних медіа для спілкування з конфліктуючими сторонами в кризових ситуаціях виявилось особливо ефективним завдяки швидкості передачі інформації, яка безпосередньо досягає свого адресата. Під час останніх випадків соціальні медіа допомагали доносити командну інформацію до ключової аудиторії та ЗМІ, а також надавали можливості для ведення діалогу між постраждалими і конфліктуючими сторонами.

**ВИ НЕ ЗМОЖЕТЕ ЗМУСИТИ ЛЮДЕЙ ДОВІРЯТИ ВАМ.** Найкращий варіант дій – це використовувати вже існуючі сторінки. Важливою є наявність налагодженого, регулярно поновлюваного каналу відкритого спілкування між організацією та ключовими аудиторіями, таким чином, громадяни не тільки будуть знати, де Вас шукати в Інтернеті, але також знатимуть, що можна довіряти інформації, яку вони отримують.

**СТВОРІТЬ ОДИН ЗАГАЛЬНИЙ КАНАЛ ОТРИМАННЯ ІНФОРМАЦІЇ.** Не діліть команду на «Швидка допомога команді» та «Технічне забезпечення команди». Зробіть офіційний сайт команди або сторінку вищого ешелону, якщо необхідно, проміжною ланкою отримання інформації. Люди, що виявляють великий інтерес до кризи, швидше за все, вирішать, де вони хочуть знайти інформацію. У будь-якому випадку, Вам потрібно спілкуватися з тими людьми, на яких певний конфлікт найбільше вплинув.

**КОНТРОЛЮЙТЕ МАТЕРІАЛИ, ЩО ВИКЛАДАЮТЬ ВАШІ КОРИСТУВАЧІ.** Проглядайте інформацію, розміщену в соціальних мережах, щоб ваша команда розуміла, яку інформацію потребують користувачі. Персонал повинен неохоче відповідати на запитання якомога краще і забезпечувати впевненість аудиторії в тому, що організація прислухається до громадян і активно бере участь у вирішенні кризи.

**ВИКЛАДАЙТЕ ПЕРЕВІРЕНУ ІНФОРМАЦІЮ,** не потрібно чекати формального прес-релізу. Якщо у Вас є достовірна інформація про те, що ваша аудиторія хоче знати, розмістіть її. Якщо необхідно буде опублікувати оновлену інформацію пізніше, обов'язково надрукуйте її.

**ВИКОРИСТОВУЙТЕ МОБІЛЬНІ ПРИСТРОЇ.** Використання мобільних пристроїв допоможе Вашій сторінці бути сучасною. Величезна кількість мобільних пристроїв, що доступні сьогодні, дозволяють не бути прив'язаним до стаціонарного комп'ютера, щоб поновити сторінку в соціальних мережах. Ваш підрозділ стоїть на блокаді або перечікує шторм, або Ви знаходитесь далеко від місця подій, мобільні пристрої дозволять Вам швидко поділитися оновленнями. Переконайтеся в тому, що Ваш мобільний завжди заряджений. Під час урагану Катріна користувачі заряджали мобільні пристрої від машин, тому що в будівлях не було електроенергії. Знаходьте творчий підхід у пошуку рішень з електроенергією, які будуть доречними у Вашій ситуації.

**ВІДПОВІДАЙТЕ НА ЗАПИТАННЯ.** Відповідайте на запитання якомога частіше. Уникайте лише розміщення інформації на Вашій сторінці. Будьте готові отримувати запитання.

**ЗДІЙСНЮЙТЕ МОНІТОРИНГ РОЗМОВ.** Прислухайтеся, про що говорить аудиторія, і будьте готові вступити в бесіду. Це найкращий спосіб зупинити чутки до того, як вони набули розголосу. Використовуйте пошукові системи та інші інструменти моніторингу для відстеження дискусій на цю тему.

**КОНТРОЛЮЙТЕ ЗОВНІШНІ БЕСІДИ РЕГУЛЯРНО І ВИПРАВЛЯЙТЕ НЕТОЧНОСТІ.** Це кращий спосіб, щоб зупинити чутки перш, ніж вони набули розголосу. Використовуйте пошукові системи та інші інструменти моніторингу для відстеження обговорень на цю тему.

**ДІЛІТЬСЯ ІНФОРМАЦІЄЮ.** Поділіться важливою інформацією з мережею або надійними соціальними медіа, наприклад, сайтами інших команд ВМФ, урядовими і офіційними неурядовими сайтами такими, як Червоний Хрест. Спільнота соціальних медіа велика, цілком можливо знайти багато людей через розширені мережі.

**ЗАОХОЧУЙТЕ ЛЮДЕЙ З МІСЦЯ ПОДІЙ ОПУБЛІКОВУВАТИ ІНФОРМАЦІЮ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.** Це можна зробити, посилаючи людей на місце подій, використовуючи їхні особисті акаунти, або надаючи інформацію для публікації на офіційних командних сайтах у соціальних мережах. Неважливо, як інформація постачається, Команда сайта може викласти цей контент у разі необхідності.

**РОЗВИВАЙТЕ СТОРІНКИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.** Рекламуйте офіційні сторінки організації в соціальних мережах у прес-релізах, підписах електронної пошти, посиланнях на головну сторінку та в бесідах із журналістами. Сторінки в соціальних медіа непотрібні, якщо люди не впізнають їх або не знають про них.

**АНАЛІЗУЙТЕ НАСКІЛЬКИ ВДАЛОЮ БУЛА КОМУНІКАЦІЯ ПІД ЧАС КОНФЛІКТУ,** спостерігаючи за гіперпосиланнями, відповідями, розмовами і реакціями на викладені матеріали.

**СПІЛКУВАННЯ ПІД ЧАС КРИЗИ.** У кризових ситуаціях, інформація – це найцінніше. Залежно від ситуації, Ви можете мати справу з ворогуючим населенням, відсутністю можливості вийти на зв'язок, а також дезінформацією, масштаб якої становить небезпеку. Ваша аудиторія швидко зростатиме, починаючи з тих, хто безпосередньо постраждав від кризи, членів сімей та широкої громадськості, які спостерігають за розгортанням кризи. В останні роки такі організації, як Червоний Хрест і Військово-Морський Флот, та інші, визначили соціальні медіа ефективним каналом комунікації в кризових ситуаціях. Нещодавнє опитування, проведене Червоним Хрестом, показало, що майже половина респондентів використали б соціальні медіа, щоб повідомити близьким, що вони в безпеці під час кризи, на попередньому опитуванні ця цифра становила 16 %. 86 % опитаних використали б Facebook, меншою кількістю звертаючись до Twitter та інших інструментів. Якщо б хтось потребував допомоги, 44 % попросили б інших у соціальних мережах звернутися до влади. Ця статистика разом із дослідженнями реального використання соціальних мереж командами ВМФ під час повені Millington у 2010 році і наданням гуманітарної допомоги ВМФ Гаїті показують значення використання соціальних медіа в умовах кризи.

**ДО КРИЗИ:**

- здійсніть закупку засобів зв'язку, щоб переконатися, що команда ними володіє;
- створіть офіційну сторінку підрозділу на співвіднесених соціальних медіа-платформах. Як мінімум, ми пропонуємо Facebook і Twitter;

- здійсніть планування і навчання кількох людей в команді стосовно спілкування на соціальних медіа-платформах під час кризи;

- визначте ключові слова, які можуть бути використані при спілкуванні серед Вашої команди стосовно будь-яких потенційних криз, з якими Ви можете зіткнутися (аварія, евакуація, гуманітарна допомога);

- визначте Ваші ключові аудиторії в кризових ситуаціях (наприклад, сім'ї, моряки, працівники, громади) і як Ви будете спілкуватися з ними в умовах кризи;

- переконайтеся, що Ваші ключові аудиторії в кризових ситуаціях знають, як Ви будете викладати інформацію (наприклад, лінія турботи про членів сім'ї, сайт, Facebook, місцеве радіо, телебачення);

- зрозумійте, що зв'язок (телефонний або NMCI доступ) може бути перерваний під час кризи. Часто, коли телефон і стільниковий телефон мають обмежений доступ, текст повідомлення і передача даних з мобільних пристроїв – єдиний спосіб отримати інформацію;

- розробіть творчі плани для поширення інформації, і майте на увазі, офіцер по зв'язках із громадськістю має заряджати свій Blackberry в машині, щоб керувати сторінкою Facebook, у той час як загал може не мати доступу до електроенергії.

#### ПІД ЧАС КРИЗИ:

- спілкуйтеся, як Ви і планували, використовуйте всі свої канали зв'язків для отримання інформації від відповідних аудиторій;

- якщо Ви раніше не створили офіційну сторінку, то зробіть це якомога швидше! Якщо Ви цього не зробите, це зробить хтось інший замість Вас, і інформація не може вважатися точною;

- активно використовуйте соціальні медіа для спілкування про актуальну та своєчасну інформацію. Точність важлива, але не відкладайте викладення корисної інформації, яка може впливати на безпеку та захист Вашої аудиторії;

- послухайте, що Ваша аудиторія каже Вам через соціальні мережі, та реагуйте відповідним чином. Це Ваш шанс забезпечити її інформацією і отримати корисну інформацію в період кризи;

- шукайте ключові слова стосовно кризи і відслідковуйте, що викладають інші. Вони говорять про Вашу команду? Вони володіють правдивою інформацією? Якщо ні, надайте їм вірогідні факти. У деяких випадках Ви знайдете більше засобів, щоб розповісти історію своєї команди, в інших – Ви зможете її виправити.

#### ПІСЛЯ КРИЗИ:

- попросіть людей, відповідальних за спілкування в соцмережах, провести навчання і внести зміни в антикризовий план;

- продовжуйте надавати цікаву інформацію і новини Вашій аудиторії, щоб підтримувати інтерес до Вашої сторінки;

- подякуйте Вашій спільноті за поширення інформації, допомогу і підтримку під час кризи.

*Navy Command Social Media Handbook – Fall 2010*

## Література

1. Гібридна війна: технології сугестії та контрсугестії : [монографія] / О. Акульшин, О. Заруба, Л. Компанцева, С. Кудінов, Н. Слухай, О. Снитко. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 78-123.
2. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави : [науково-практичний журнал]. – К. : НА СБ України, 2017. – № 1 (21). – (Спеціалізований випуск зі стратегічних комунікацій).
3. Компанцева Л. Ф. Лінгвістична експертиза соціальних мереж : підручник / Л. Ф. Компанцева. – К. : АграрМедіаГруп, 2018. – 318 с.
4. Методологія досліджень та використання інтернет-ресурсів (для науковців сектору безпеки та оборони : підручник / [за заг. ред. Л. Ф. Компанцевої]. – К. : Нац. Акад. СБУ, 2015. – 344 с.
5. Соціальні комунікації для фахівців сектору безпеки та оборони : підручник. – К. : НА СБУ ; Видавець Карпенко В. М., 2016. – 476 с.
6. Стратегічні комунікації в гібридній війні: погляд від волонтера до науковця : [кол. монографія]. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 422-471.

# МОНІТОРИНГ І АНАЛІЗ ДЕСТРУКТИВНИХ ВПЛИВІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ. ВЕРИФІКАЦІЯ КОНТЕНТУ

## Максими верифікації

**Верифікація** (латин. *veritas – істина*) – це процес або акт підтвердження справжності даних.

Особливої значущості верифікація набуває в ситуаціях виникнення конфліктів і катастроф, коли посилюються ризики недостовірності. У журналістській практиці розроблено максими верифікації, які можуть успішно застосовуватися і в діяльності фахівців ІСБО.

Максими верифікації
<ul style="list-style-type: none"><li>• розробіть план і схему дій наперед, до виникнення катастроф та останніх новин;</li><li>• розвивайте людські ресурси; контактуйте з людьми, спілкуйтеся з ними;</li><li>• ставтеся скептично до всього, що має надто гарний вигляд, чудово звучить або здається надто привабливим, щоб бути правдою;</li><li>• звертайтеся до достовірних джерел;</li><li>• ніколи не дублюйте джерела та не довіряйте їм, навіть якщо це свідки, потерпілі або влада. Перші акаунти можуть бути неточними або маніпуляційними, підживлюватися емоціями, формуватися помилковими спогадами або обмеженим сприйняттям;</li><li>• знайомтеся з пошуковими та дослідницькими методами й новими інструментами;</li><li>• спілкуйтеся та працюйте разом з іншими фахівцями, верифікація – це командний вид спорту;</li><li>• намагаючись оцінити інформацію – зображення, твіт, відео або інший вид контенту, перевіряйте її джерело і зміст.</li></ul>

Верифікація стала можливою завдяки безкоштовним онлайн інструментам і традиційним журналістським методам. Жодна технологія не здатна автоматично перевірити частину СКК (створеного користувачами контенту) зі стовідсотковою гарантією. Тому необхідно поєднувати людські та автоматичні інструменти.

Інформація або контент, отримані через соціальні медіа, мають бути перевірені по чотирьох напрямках:

1. *Походження*: чи є оригінальною ця частина контенту?
2. *Джерело*: хто завантажив контент?
3. *Дата*: коли створено контент?
4. *Місце*: де створено контент?

## Перевірка походження контенту

Перший крок перевірки СКК – виявлення оригінального контенту, хай це твіт, зображення, відео, текстові повідомлення тощо. Починати верифікацію слід з таких питань:

*Чи можна знайти такі ж, або аналогічні пости/контент в Інтернеті або друкованих ЗМК?*

*Коли закачана/знята/поширена перша версія контенту?*

*Чи можна визначити місце розташування контенту? Чи має СКК гео-теги?*

*Чи існують сайти, пов'язані зі знайденим контентом?*

*Чи можна визначити особу, яка поділилася/закачала СКК, і зв'язатися з нею для отримання додаткової інформації?*

## Механізми перевірки походження зображень

- необхідно використовувати Google Image Search або TinEye, аби виконати зворотний пошук зображення. Якщо спливає кілька посилань на той же образ, можна натиснути кнопку «Переглянути інші розміри», щоб знайти саме високе розширення / розмір оригінального зображення;

- необхідно з'ясувати, чи має зображення якісь EXIF-дані (метадані). У цьому допоможе програмне забезпечення Photoshop або безкоштовні інструменти Fotoforensics.com чи Findexif.com для перегляду інформації про модель камери, часову позначку зображення (хоча дата може бути встановлена за замовчуванням, згідно з налаштуваннями виробника) і розміри оригіналу зображення;

- для ідентифікації даних GPS із мобільного пристрою, звідки завантажено зображення, можна використовувати Flickr або Geofeedia і Van.jo. Соціальні мережі Twitter, Facebook та Instagram вирізають більшість метаданих.

## Механізми перевірки походження відео

- для швидкого пошуку за ключовими словами на платформах обміну відео, таких як YouTube, Vimeo і Youku, необхідно використовувати аббревіатури, географічні та інші власні назви;

- необхідно використовувати Google Translate при роботі з контентом, наданим іноземною мовою;

- має сенс використовувати фільтр дати, щоб знайти більш ранні відео, що відповідають ключовим словам;

- для зворотного пошуку відео-картинок можна використовувати Google Image Search або TinEye.

## Ідентифікація автора контенту

Після визначення оригінального контенту необхідні такі кроки:

**Крок 1.** Зібрати інформацію про автора/творця контенту, щоб підтвердити, чи дійсно особа, яка володіє акаунтом, є надійним джерелом.

<b>Питання для перевірки цифрових слідів завантажувача інформації</b>
Чи можете Ви підтвердити особистість та її контактну інформацію? Чи знайомі Ви з цим обліковим записом? Чи надійними були досі його зміст і повідомлення? Яка історія користувача у соціальних мережах? Наскільки користувачі соціальних мереж активні у своїх акаунтах? Що вони повідомляють/чим діляться? Які біографічні відомості можна отримати в акаунті? Чи прив'язані вони посилаючими до інших даних? Який тип контенту користувачі завантажували раніше? Де базується завантажувач (дані отримуються на основі історії акаунту)? З ким користувачі пов'язані в соціальній мережі? Хто їхні друзі та послідовники? За ким вони слідуєть? З ким вони взаємодіють? Чи є вони в списках інших людей?

**Крок 2.** Знайти інші акаунти, пов'язані з тим же ім'ям користувача, в інших соціальних мережах, щоб отримати більше інформації.

<b>Пошук акаунтів користувача</b>
Якщо справжнє прізвище відвідувачу ресурсу буде знайдено, використовуйте для пошуку людей відповідні інструменти (Spokeo, White Pages, Pipl.com, WebMii), аби отримати адресу, електронну пошту і номер телефону цієї особи. Перевірити інші соціальні мережі, такі як LinkedIn, щоб дізнатися про професійний досвід користувача. Переконайтеся, що Twitter або Facebook верифікованих акаунтів справді перевіряється через синю галочку. Якщо обліковий запис перевіряється через Twitter або Facebook, спливе вікно: «Verified Account»/«Перевірений акаунт», або ж «Verified Page» / «Перевірена сторінка».

**Крок 3.** Аналіз відео і зображень. При роботі із зображеннями та відео необхідно звертати увагу на фокус зйомки та перспективу.

<b>Питання щодо верифікації осіб, зображених на фото- та відеоматеріалах</b>
Хто вони? Де вони? Коли вони туди потрапили? Що вони могли побачити (і що показано на їхніх фото/відео)? Де вони стоять? Чому вони там?



**Крок 4.** Аналіз акаунтів, що підтримують користувачі, комунікації яких досліджуються.

<b>Питання щодо верифікації акаунтів</b>
Чи існують пов'язані адреси у Twitter або Facebook? Аналіз здійснюється на основі унікальних відеокодів.
Чи існують інші акаунти – Google Plus, блог або веб-сайт – указані на відео-профілі або якимось іншим пов'язані із завантажувачем?
Яку інформацію, що вказує на останні місця розташування, активність, надійність, упевненість або порядок денний, надають пов'язані акаунти?
Як довго ці акаунти активні? Наскільки вони активні? (Імовірно, що чим довше вони існують, тим активніше здійснюють комунікації, тим надійніша інформація, що ними надається).
З якими саме особами пов'язаний акаунт соціальних медіа, і яку інформацію можна отримати про завантажувача?
Чи можемо ми знайти персональну інформацію для дочірнього сайту?
Чи зазначена потрібна особа в місцевих каталогах телефонів, на Spokeo, Pipl.com або WebMii та LinkedIn?
Чи засвідчують її соціальні онлайн-кола, які освічені в події та знайомі з місцем події?

## **Перевірка походження фото-, відеоконтенту**

### **Дата**

Дата та орієнтовний час, особливо при роботі з фото/відео, мають бути перевірені з метою верифікації подій.

<b>Алгоритм встановлення дати подій</b>
1. Перевірка інформації про погоду, яка стосується того дня та місця, де відбулася подія. Чи збігається ця інформація з місцевими прогнозами про погодні умови та представленою інформацією в інших закахуваннях, що стосуються тієї ж події?
2. Використання Wolfram Alpha для виконання пошуку (наприклад: «Якою була погода в Києві 20 січня 2014 року?»).
3. Пошук джерел новин для репортажів про події того дня.
4. Перевірка, чи передували досліджуванім подіям більш ранні частини контенту, які стосуються тієї ж події? На цьому етапі використовується пошук відео та зображень YouTube, Google, TinEye тощо.
5. Важливо пам'ятати, що YouTube датує відео стандартним тихоокеанським часом з початку завантаження.
6. Прогляд та прослуховування будь-яких ідентифікуючих елементів, що вказують на дату/час, як то: годинник, телевізійні екрани, сторінки газет тощо.

## Розташування

Ще один важливий аспект перевірки – визначити місце походження контенту.

Алгоритм визначення місця походження контенту
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Необхідно з'ясувати, чи охоплює контент автоматизовану геолокаційну інформацію? (Сервіси Flickr, Picasa і Twitter пропонують опцію розташування, хоча вона не є досить надійною).</li><li>2. Необхідно відшукати орієнтири для порівнянь зі супутниковими зображеннями та геоприв'язаними фотографіями, на кшталт:<ul style="list-style-type: none"><li>• ознаки/написи на будівлях, дорожні знаки, автомобільні реєстраційні номери, рекламні щити тощо. Для онлайн-перекладу можна користуватися Google Перекладачем або free.org.com;</li><li>• специфічний міський пейзаж/ландшафт, наприклад, гірський хребет, ряди дерев, скелі, річки тощо;</li><li>• пам'ятники та будівлі, такі як церкви, мінарети, стадіони, мости тощо. Для перевірки узгодження геоприв'язаних фотографій з фото(відео)- місця подій можна користуватися Google Street View або функцією «Фото» на Google Maps; для дослідження старих фото(відео)- можна користуватися Google Планета Земля – ресурс, що забезпечує історію супутникових знімків; Wikimapia, краудсорсингова версія Google Maps, може бути застосована для визначення орієнтирів.</li></ul></li><li>3. Проаналізувати погодні фактори такі, як сонячне світло або тіні, щоб з'ясувати приблизний час доби. Ресурс Wolfram Alpha може бути застосований для пошуку повідомлень про погоду щодо конкретного часу та місця.</li><li>4. Проаналізувати ліцензію / номерні знаки на транспортні засоби.</li><li>5. Провірити відповідність одягу людей на зображеннях регіону, погодним умовам тощо.</li></ol>

Специфічні засоби верифікації слід використовувати для відео- та фотозображень.

Верифікація відеозображень передбачає такі дії:

1. Перевірка мови(в), якою (якими) подається відео. Необхідно переконатися, що акценти і діалекти збігаються з географією.

2. Датованість відео.

3. Чи використано логотип на різних відео в акаунті? Чи всюди послідовно? Чи збігається він з аватаром в акаунті YouTube або Vimeo?

4. Чи є відео репостом новинарних агентств або інших акаунтів YouTube, чи вони завантажені винятково як користувацький контент?

5. Чи пише завантажувач на сленгу або діалекті, який можна ідентифікувати в тексті відео?

6. Чи відео в досліджуваному акаунті послідовної якості? Найвища якість роботи може бути визначена на ресурсі YouTube в меню Settings – Налаштування – Quality/Якість.

7. Чи в описах відео зазначено такі розширення файлів, як AVI або mp4? Цей факт може вказувати на те, що відео завантажено безпосередньо з пристрою.

8. Чи опис відео на YouTube містить нотатку «Завантажено за допомогою YouTube Capture»? Вона може означати, що відео знято на смартфоні.

9. Після аналізу джерела необхідно відповісти на такі питання:

*Чи відповідає зображення/відео/контент тому контексту, в якому вони зроблені?*

*Можливо, щось у контенті здається недоречним?*

*Можливо, не з'ясовано певні деталі стосовно джерела або ж не отримано відповіді на всі запитання?*

*ЗМІ або інші організації поширюють схожі зображення/відео?*

*Чи пов'язані певні об'єкти на Snopes/Сноупс із фрагментом, що аналізується?*

*Чи складається відчуття того, що все занадто чудово, аби бути правдою?*

Безпосередньо контактуючи з джерелом, необхідно ставити прямі запитання і використовувати перехресні посилання, аналізувати відповіді на інформацію, отримані завдяки власним розслідуванням.

<i>Рекомендації щодо підготовки до успішної верифікації у випадках виникнення катастрофи та термінових новин</i>
<p>1. Створити та забезпечити функціонування мережі надійних джерел:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• скласти список офіційних і неофіційних надійних джерел, наприклад, перших повідомлювачів, наукових експертів, НУО, державних установ тощо;</li><li>• зібрати в загальній базі даних/таблицях не тільки облікові записи соціальних медіа, але й телефонні номери та адреси електронної пошти;</li><li>• створити Twitter-списки, організовані в тематичні групи на основі теми або географічного розташування. Знайти надійні джерела можна за допомогою розширеного пошуку Twitter і слідуючи за конкретними хештегами; також можна використовувати списки зацікавлень у Facebook та кола Google Plus, на каналі YouTube можна створити плей-списки;</li><li>• до осіб, з якими здійснюються комунікації в соціальних мережах, треба ставитися не як до «джерел», а як до колег;</li><li>• необхідно встановлювати довіру, беручи участь у соціальних мережах та зустрічаючись з людьми особисто. Просити їх рекомендувати і/або допомагати в перевірці джерел.</li></ul> <p>2. Визначити роль, яку окрема особистість/організація буде відігравати в кризовий момент, і можливі сценарії стихійних лих:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• визначити власну роль у надзвичайних ситуаціях;</li><li>• визначити умови ефективного спілкування в разі надзвичайної ситуації;</li><li>• визначити контактних осіб, типи інформації, корисні для різних цільових груп; мови, що будуть використані для повідомлень;</li><li>• структурувати внутрішній зв'язок так само повноцінно, як і зовнішній.</li></ul>

3. Тренувати, опитувати та підтримувати співробітників і колег:

- визначити набір інструментів, робочий процес, погодження та процедури зв'язку для використання в надзвичайних ситуаціях;
- забезпечити ситуаційні/сценарні навчання, особливо для тих осіб, котрі мешкають на території, де очікуються стихійні лиха;
- надати можливість співробітникам брати участь у навчальних програмах, які пропонують служби з надання допомоги під час катастроф;
- підготувати скрипти/повідомлення, які будуть використовуватися в конкретних ситуаціях у разі стихійних лих;
- планувати регулярну взаємодію з ключовими джерелами, аби бути впевненими, що їхня контактна інформація не застаріла;
- проаналізувати поведінку співробітників після всіх подій, з цією метою адаптувати екстра-плани та навчальні програми до нових уроків та навичок;
- гарантувати підтримку там, де вона необхідна.

Особливої уваги потребують заходи із забезпечення секретності певної інформації. У фахівців ІСБО виникають у цьому випадку розбіжності: представники ЗМІ вимагають доступу до інформації, що вважається таємною; в той час, коли певні легальні зобов'язання і принципи демократії зобов'язують ІСБО забезпечити підтримку і довіру населення, що передбачає відкритий і чесний потік інформації, недостатність доступу до цієї інформації інколи може ускладнити забезпечення державної безпеки. Виклик полягає в тому, щоб зіставити потреби громадськості і масмедіа в інформації про події ІСБО з вимогами секретності.

### Верифікація тролінгового контенту

У жанрі тролінгу відбулися серйозні перетворення, зумовлені гібридними війнами та глобальними спеціальними операціями. Якщо на момент свого виникнення *жанр тролінгу* організовував комунікації, мета яких – формування розбіжностей та підбурювання конфліктів в онлайн-середовищі в інтересах окремих особистостей, то *гібридний тролінг* є інструментом інформаційної війни.

Завдання гібридного тролінгу такі:

- вплив на політику інших урядів;
- підірив довіри до лідерів та державних установ у країні;
- розвал її стосунків з іншими націями;
- дискредитація та послаблення урядових та неурядових опонентів;
- зміна системи суспільних цінностей держави-мішені, заміщення їх цінностями держави-агресора.

Якісними характеристиками гібридного тролінгу є такі:

- інтенсивно повторювані повідомлення, що публікуються з різних IP-адрес та/або під псевдонімами;
- перепости інформації та посилань;
- активна підтримка певної політичної позиції;
- коментування тем, пов'язаних із конкретними галузями політики;

- для проросійського тролінгу – погане володіння мовними навичками при публікації коментарів іншими мовами, крім російської.

Тролінгові конструкції повідомлень дуже різнопланові, кожний вид тролінгових повідомлень спрямований на певну цільову аудиторію, формуючи ілюзію чисельності коментарів. Фахівцями Центру передового досвіду НАТО у сфері стратегічних комунікацій було запропоновано таку класифікацію:

- **тролінгові повідомлення-звинувачення США у змові** (англ. *Blame the US conspiracy trolls*) поширюють інформацію нарративу «теорія змови» та звинувачують США у створенні міжнародних потрясінь. Цей тип повідомлень представлений довгими текстами, де логічно подана аргументація, спрямована на «викриття істини»;

- **тролінгові повідомлення-бікіні** (англ. *Bikini trolls*) представлені найвними, переважно антиамериканськими коментарями, які, як правило, супроводжуються фотографією профілю привабливої дівчини. Контент простий: він може містити питання та/або пропозицію, зокрема «чи може бути, що тільки Росія є поганою? Світ так не працює – може, ми повинні виглядати ...», після чого впливає мотив «вини США». Цей тип повідомлень, незважаючи на примітивне оформлення, споживається значною частиною інтернет-спільноти, оскільки не сприймається як тролінг;

- **агресивні тролінгові повідомлення** (англ. *Aggressive trolls*) подібні до класичних тролінгових повідомлень, оскільки є емоційно навантаженими, дуже агресивними, призначеними викликати емоційні відгуки користувачів. Цей тип повідомлень спрямований на продовження словесного конфлікту;

- **тролінгові повідомлення Вікіпедії** (англ. *Wikipedia trolls*) містять фактичну інформацію з Вікіпедії (або інших авторитетних інформаційних джерел таких, як блоги історії). Опублікована інформація є вірогідною, однак вона використовується в контексті, що призводить аудиторію до хибних висновків, і тому навряд чи буде дискредитована навіть досвідченими користувачами;

- **тролінгові повідомлення-вкладиші** (англ. *Attachment trolls*) представлені дуже короткими текстами з посиланнями на інші новинні статті або відеоматеріали, що містять цінні дані (наприклад, з російських новинних платформ, телевізійних новин, відео очевидців на YouTube тощо).

Найвпливовішими тролінговими повідомленнями є останні два види.

Український досвід дозволяє доповнити наведений перелік:

- **тролінгові повідомлення-провокації**, представлені перепос-тами друзів. Головний меседж цих повідомлень – вибратися з безнадії та зради в Україні можливо лише за умов насильства. Мішень таких повідомлень – патріотично налаштовані українці, тобто ті, хто най-більше переймається станом справ у країні;

- **тролінгові повідомлення як антипод традиційним медіа** ба-зуються на тому положенні, що люди, які не довіряють «традицій-ним» медіа, є більш схильними споживати дезінформацію. «Те, що починається як здоровий скептицизм, закінчується пошуком диких конспірологічних теорій» (О. Померанцев);

- **показово патріотичні тролінгові повідомлення** публіку-ються із застосуванням національної символіки, містять пропатріо-тичні висловлювання, а також грубі образи щодо уряду та лідерів країни (талб. 9).

**Таблиця 9 – Ідентифікація тролінгу за методикою Центру передового досвіду НАТО у сфері стратегічних комунікацій**

<p><b>Етап 1.</b> Ідентифікація гібридних тролінгових повідомлень</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• довгі коментарі (більше ніж 4 рядка);</li> <li>• коментарі «поза контекстом»;</li> <li>• коментарі, визначені як тролінгові в інших коментарях;</li> <li>• коментарі неприховано агресивні та ворожі;</li> <li>• напівграмотні коментарі;</li> <li>• якщо гібридні тролінгові повідомлення було знайдено – визначіть типові повідомлення в групах (тролі можуть виступати під різними масками в різних типах меседжів).</li> </ul> <p><i>Навіть, якщо всі показники присутні, це ще не є безумовним свідченням тролінговості повідомлення.</i></p>
<p><b>Етап 2.</b> Контроль гібридності тролінгового повідомлення</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поставте питання національною мовою: класичні тролі надають типові відповіді, відповіді гібридних тролів неможливі в силу мовних питань;</li> <li>• перевірте сумнівні повідомлення Google-інструментарієм: <ul style="list-style-type: none"> <li>– один і той самий меседж – різні профайли;</li> <li>– один меседж – безліч повторень (один і той же коментар надається до статей за різними темами; повторення повідомлення протягом довгого періоду, навіть може бути до року)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Етап 3.</b> Навішування ярлика гібридного тролінгового повідомлення</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• через коментарі задля інформування чисельної інтернет-аудиторії;</li> <li>• якщо «ярликування» тролінгового повідомлення відбулося переходимо до етапу 4.</li> </ul>
<p><b>Етап 4.</b> Ігнорування</p>	<p>Ігнорування тролінгових повідомлень є життєво необхідним з таких причин:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• більшість користувачів підпадають під вплив тролінгу, який викликає довіру перш за все у недосвідчених користувачів;</li> <li>• чим більше відповідей отримають тролі, тим більше «кліків» вони отримають у майбутньому (ефект снігової кулі), навіть негативні реакції є вигідними троям;</li> <li>• будь-яка реакція може бути використана задля провокації в майбутньому (певним чином підібрані експерти можуть позиціонувати «реальний погляд» по пропагандистським каналам).</li> </ul>
--	--

## Верифікація фейкового контенту

**Фейк** (англ. *Fake*) – підробка, фальсифікація (порівняйте: *фейкова сторінка, фейковий акаунт, фейковий сайт*). За умов гібридних війн фейкова інтрнет-продукція розглядається як складова **інформаційних операцій** – дій, вжитих організованими акторами (урядами або недержавними суб'єктами) задля спотворення внутрішніх або зовнішніх політичних настроїв, найчастіше для досягнення стратегічного та/або геополітичного результату. Ці операції можуть використовувати комбінацію методів таких, як фейкові новини, дезінформацію, фейкові акаунти, спрямовані на маніпулювання громадською думкою. В останніх аналітичних дослідженнях соціальних мереж фейкові інтернет-ресурси називають «помилковими підсилювачами».

<p><i>Основні ознаки (профіль ризику) анонімного збирання інформації у соцмережах шляхом створення фейкової сторінки (за В. Патолою)</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутнє фото профілю, фото заставочне, не чітке.</li> <li>2. Відсутнє прізвище, явно вигадане ім'я.</li> <li>3. Відсутнє або не точне місце роботи, інші особисті дані тощо.</li> <li>4. Сторінка створена недавно.</li> <li>5. Сторінка не заповнена.</li> <li>6. Сторінка заповнена одноманітним контентом за однією темою і здебільшого репостами чужих публікацій.</li> <li>7. Більшість друзів профілю відносяться до однієї групи, спільноти, військової структури чи правоохоронного органу (сфери інтересів вивчення).</li> <li>8. Тривалий час відсутні відповіді на запити. Відсутність прив'язки до сторінки смартфона, програми месенджер.</li> </ol>

Особливості створення і використання фейкових новин зумовлені такими чинниками:

- *намір*: постачальники фейкових новин можуть бути мотивовані фінансовими стимулами, індивідуальними політичними цілями тощо. Фейкові новини можуть надсилатися із зловмисними намірами або без них. Тим не менше, інформаційні операції мотивуються політичними цілями, а не фінансовою вигодою;

• *середовище*: фейкові новини перш за все пов'язані з новинами, які мають надходити з легітимних джерел. Проте інформаційні операції часто включають в себе більш широку інформаційну екосистему, зокрема старі та нові медіа;

• *ампліфікація*: фейкові новини існують самотійно в інтернеті. Проте послідовне скоординоване підсилення сприяє їхній участі в інформаційних операціях.

#### Базова термінологія аналізу фейкового контенту

**Астротурфінг** (англ. *Astroturfing*) – використання сучасного програмного забезпечення, або спеціально найнятих за гроші користувачів задля штучного керування суспільною думкою.

**Дезінформація** – а) неточна або інформація / контент маніпулятивного спрямування, що поширюється навмисне, зокрема фейкові новини, фейкова символіка, неточні цитати, наративи, історії очевидців тощо; б) свідоме посилення упередженої або оманливої інформації.

**Мізінформація** – непередбачуване або ненавмисне поширення неточної інформації без зловмисного наміру.

**Міф-бустери** (англ. *MythBusters*) – руйнівники міфів. Назва пішла від американської науково-популярної телепередачі, що виходила на телеканалі «Discovery Channel» у 2003–2016 роках. Ведучі програми – спеціалісти по спецефектам Д. Хайнеман і А. Севідж експериментально перевіряли різні чутки, міфи, історії популярної культури.

**Неправдиві новини** – новинні статті, які за зовнішнім оформленням представлені як суто фактичні, але містять навмисне викривлення фактів із наміром створити пристрасне відношення до ситуації, залучити до неї адресата або ввести в оману аудиторію.

**Фальшиві підсилювачі** – особистості, соціальні мережі, що координують діяльність неавторизованих акаунтів з наміром маніпулювати політичною дискусією (наприклад, заважати конкретним сторонам брати участь у обговоренні або посилювати сенсаційні голоси над іншими).

**Фейкові акаунти** – весь обсяг деструктивного контенту, а саме: (новинні статті, що фактично позиціонують неправильні думки, пародії і сарказм, містифікацію, чутки, меми, зловживання в інтернеті, зокрема фактичні викривлення висловів публічних діячів.

За даними аналітиків Facebook, створення фейкового контенту має такі етапи:

#### Таргетування (цільове збирання) даних:

- інформаційне збирання/розвідка;
- кібероперації проти організацій або особистостей;
- крадіжка даних.

#### Створення контенту:

- розповсюдження історій в пресі (посів);



- генерування мемів та історій;
- генерування фейкових акаунтів/віртуальних особистостей.

**Фальшиве посилення:**

- фейкові акаунти розповсюджують меми і контент;
- створення астротурфінгових груп;
- коментування спаму.

<b>Ресурси медіамоніторингу, що можуть бути корисними для визначення фейковості контенту</b>
<p><b>Semantrum</b> – сервіс медіамоніторингу і контент-аналізу телебачення, радіо, друкованих ЗМІ та нових медіа. Використовує технології «великих даних» (Big Data). Оброблені результати візуалізуються у вигляді діаграм, інтерактивної інфографіки, що спрощує обробку результатів.</p> <p><b>LookSMM</b> – платформа для моніторингу ЗМІ.</p> <p><b>InfoStream</b> – ресурс для інформаційних аналітиків. Пропонується широкий набір інструментів у сфері обробки інформації, зокрема автоматичне створення інформаційних сюжетів.</p>

Про наявність фейкової веб-хвилі можуть свідчити такі показники:

- посилення або пониження конкретної причини чи проблеми, що може включати в себе дезінформацію, меми та/або фальшиві новини. Використовується привабливий «гачок» для певної аудиторії залежно від цільового ринку або регіону перш за все теми, що стосуються політичних діячів або партій, політики, релігії, національних урядів, націй, етносів, поточних подій;
- посилення недовіри в політичних установах. У цьому випадку чисельність фейкових акаунтів не є принциповою, їхнє головне завдання – підірвати статус-кво політичних або громадських інститутів на стратегічному рівні;
- розповсюдження плутанини: режисери мереж фейкових акаунтів мають довгострокову мету навмисно придушувати громадський дискурс і спровокувати конфлікт між протилежними фракціями;
  - підробка облікового запису, іноді масово;
  - координований обмін контентом та повторювані миттєві повідомлення на кількох поверхнях (наприклад, в їх профілі або в кількох групах одночасно);
  - координовані чи повторювані коментарі, що провокують насильство;
  - координація «лайків» або реакцій;
  - створення астротурфінгових груп, які спочатку можуть бути заселені підробленими акаунтами, але можуть бути і самодостатніми, оскільки їхні відвідувачі стають учасниками дискусій;

- створення груп або сторінок з конкретним наміром розповсюдити сенсаційні або сильно упереджені новини, або заголовки, що часто спотворюють факти відповідно до наративу. Іноді ці сторінки містять законний та незв'язаний контент, якимось відхиляючись від їх реальної мети;

- створення впливових (наприклад, расистських) мемів, або маніпулювання фотографіями та відеоматеріалами.

**Таблиця 10 – Критерії визначення «чесних» і фейкових медійних повідомлень**

<b>Рекламні та піарні повідомлення у нових медіа</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• будь-яка реклама має бути орендованою (позначка «Р», або надпис «на правах реклами» – перед першим абзацом);</li> <li>• прес-релізи помічаються як «ПРЕС-РЕЛІЗ», публікуються в окремих блоках і не змішуються з редакційними новинами;</li> <li>• у соціальних мережах професійних медіа є повідомлення «далі – реклама»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• публікація під виглядом банерної реклами «джинси», наприклад «Сенсація: стало відомо ім'я ...». Скоріше за все, така реклама веде на ресурси, що створюються задля публікацій деструктивних матеріалів за гроші;</li> <li>• розміщення піарних новин без відповідного маркування;</li> <li>• дискредитація певних осіб у рекламних та новинних повідомленнях</li> </ul>
<b>Новинні потоки</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• новинна площадка має репутацію та історію;</li> <li>• резонансна новина має бути маркована («Прес-реліз», «На правах реклами»);</li> <li>• визнання помилок і повідомлення про виправлення, уточнення, доповнення новин;</li> <li>• внизу сторінки сайту (журн. жаргон. – у «підвалі») визначено, які матеріали ресурс відносять до рекламних повідомлень;</li> <li>• наявність офіційної реєстрації ресурсу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сенсація від імені малознайомих медійних особистостей, «експертів»;</li> <li>• розміщення новин без рекламного маркування із посиланням на Facebook замовника або прес-службу партії/руху/організації;</li> <li>• інформація про значні політичні події, зокрема міжнародні, із посиланням на російські джерела, без врахування офіційних даних та публікацій європейської преси;</li> <li>• цитата політичних лідерів без контексту;</li> <li>• публікація викривлених заяв відомих особистостей в політичних інтересах (використання репутації певної особи);</li> <li>• у «підвалі» сайту або у правилах використання матеріалів не визначено, що автори ресурсу відносять до рекламних повідомлень;</li> <li>• у сайті відсутні контактні дані редакції</li> </ul>

**Таблиця 11 – Принципи організації ресурсу, що викликає довіру**

Принцип	Коментарі	Корисні посилання лабораторії Стендфорда
Достовірність інформації ресурсу повинна легко перевірятися	Довіра до ресурсу підвищується, якщо він містить посилання на докази інформації, що висвітлюється (цитати, посилання, первинний матеріал). Навіть, якщо користувачі не перейдуть за цими посиланнями, буде продемонстрована лояльність ресурсу.	<a href="#">chi00</a> , <a href="#">chi01a</a> , <a href="#">ptl02</a> , <a href="#">unp</a>
Демонстрація того, що ресурс належить реальній організації	Найпростіший спосіб демонстрації легітимності організації – вказування фізичної адреси. Про легітимність свідчать і такі факти: фото офісів, співробітників, спонсорів тощо.	<a href="#">chi00</a> , <a href="#">chi01a</a> , <a href="#">chi01b</a> , <a href="#">ptl02</a>
Демонстрація профілю організації, її послуг та продуктів	Ресурс надає відповіді на питання: <ul style="list-style-type: none"> <li>• які спеціальності в команді?</li> <li>• чи є співробітники експертами у своїй галузі?</li> <li>• чи співробітничав організації з іншими організаціями та відомствами, що користуються довірою?</li> </ul> Не слід давати посилання на ресурси та організації, що не викликають довіру аудиторії.	<a href="#">asm99</a> , <a href="#">chi99</a> , <a href="#">chi00</a> , <a href="#">chi01a</a>
Демонстрація, що за ресурсом стоять гідні люди, варті довіри	Надаються біографії провідних осіб, їхні фотографії, можливість спілкування за моделлю «питання – відповідь».	<a href="#">chi99</a> , <a href="#">chi01b</a> , <a href="#">unp</a>
Максимально доступний зв'язок із власниками ресурсу	Розміщення найповнішої інформації – номер телефону, фізична адреса, електронна адреса.	<a href="#">chi00</a> , <a href="#">chi01a</a> , <a href="#">ptl02</a> , <a href="#">unp</a>
Професійне оформлення ресурсу (залежно від цілей)	Перше враження від ресурсу складається на основі дизайну. Дизайн має відповідати спрямованості ресурсу.	<a href="#">chi99</a> , <a href="#">chi00</a> , <a href="#">chi01a</a> , <a href="#">ptl02</a>
Максимальна простота і корисність ресурсу	Психологічна комфортність відвідувачів – запорука їхнього повернення на ресурс	<a href="#">asm99</a> , <a href="#">chi99</a> , <a href="#">chi00</a> , <a href="#">chi01</a> , <a href="#">aptl02</a> , <a href="#">unp</a>
Зміст ресурсу регулярно оновлюється	Оновлення стимулює зацікавленість відвідувачів.	<a href="#">chi00</a> , <a href="#">chi01a</a> , <a href="#">ptl02</a> , <a href="#">unp</a>
Мало реклами	Реклама має бути відмежована від основного контенту. Необхідно запобігати вікон, що випливають.	<a href="#">chi00</a> , <a href="#">chi01a</a> , <a href="#">chi01b</a> , <a href="#">ptl02</a> , <a href="#">unp</a>
Грамотно оформлений текст, відсутність помилок, навіть незначних	Помилки та посилання, що не працюють, шкодять репутації ресурсу.	<a href="#">asm99</a> , <a href="#">chi99</a> , <a href="#">chi00</a> , <a href="#">chi01a</a> , <a href="#">chi01b</a> , <a href="#">ptl02</a> , <a href="#">unp</a>

За матеріалами: Fogg B. J. *Stanford Guideline for Web Credibility [Електронний ресурс]* / B. J. Fogg. – Режим доступу: [www.webcredibility.org/guidelines](http://www.webcredibility.org/guidelines)

## Моніторинг мережевих ресурсів

Моніторинг мережевих ресурсів має на меті:

- знаходження і нейтралізація негативу;
- виявлення ресурсів, що здійснюють деструктивні стратегічні комунікації;
- відслідковувати тенденції в інформаційному просторі (наявність медіавірусів, веб-хвиль, сугестивних впливів тощо).

### Сервіси для автоматичного моніторингу:

- semanticforce.net
- youscan.ru
- brandspotter.ru
- wobot.ru

### «Ручні» сервіси:

- google.ru/alerts

### Сервіси для моніторингу ЗМІ:

- integrum.ru (ресурс, за допомогою якого можна знайти матеріали, починаючи з 1996 року);
- розширений пошук Google.

### *Алгоритм моніторингу*

1. Визначити ключові слова або словосполучення, а саме:

- ППП брендových особистостей;
- ключові слова, що характеризують проблему, яка досліджується; для актуалізації пошуку можна додати «мінус-слова»;
- назви ресурсів, прізвища особистостей, що здійснюють контрдії.

2. Здійснити SW-аналіз комунікацій противника за планом:

- назва ресурсу та прізвища його ключових осіб;
- адреса ресурсу;
- сильні сторони ресурсу;
- слабкі сторони ресурсу;
- коментарі.

Кольором необхідно відзначити ключові ідеї та ефективні рішення, які можуть бути запозичені.

3. На що звертати увагу:

- сторінку «про нас» або її аналог (саме тут описуються ключові характеристики опонента);
- на «точки входу» – елементи ресурсу, які передбачають, що користувач має виконати певні дії (підписатися на розсилку, оставити коментарі тощо);
- на коментарі користувачів ресурсу;
- на лічильники відвідувань;
- на загальну прозорість шляхів користувача – від входу на ресурс до певних коментарів тощо;
- на анонси подій, що розміщуються на ресурсі.

## Що робити з результатами моніторингу

1. Визначити осіб, які відреагували позитивно на повідомлення (надали ту зворотну реакцію, на яку Ви сподівалися) задля подальшої комунікативної взаємодії. Ці особи можуть стати медіаторами думок.

2. Якщо сформувалася веб-хвиля, проаналізувати причину і механізми поширення інформації та зміст реакцій. Це дозволить визначити, чи правильна комунікативна стратегія була обрана.

3. Визначити, як складаються справи у протидіючої сторони, проаналізувати технології розповсюдження та просування нею інформації, що застосовуються. Ресурс [google.ru/alerts](http://google.ru/alerts) дозволяє відстежувати всі відео, які викладаються опозиційною стороною кожного дня за актуальної для Вас темою.

4. За результатами моніторингу зробити висновок: на які ресурси та осіб слід звернути увагу, які заходи треба вжити і які зміни в інформаційну кампанію внести. Необхідно визначити строки цих змін.

5. Якщо інформація розповсюджувалася від імені установи і передбачала зворотний зв'язок і реакцію відвідувачів мережі, необхідно надавати відповіді і працювати з негативом, а саме:

- до тих пір, поки в соціальній мережі користувачі залишають не більше 50 коментарів за день, на них треба відповідати;

- відповіді мають надаватися швидко, протягом 24 годин;

- якщо виявлені тролі, то в перший раз необхідно повідомити про це мережеву спільноту так, щоб всі бачили, у другий раз – «бан», таким чином, щоб всі також бачили;

- якщо негатив цілеспрямований, необхідна публічна аргументована полеміка;

- якщо є жалоби на погану роботу установи, з ними треба працювати таким чином:

- на початку подякувати (наприклад, за те, що особа не є байдужою до діяльності установи);

- якщо повідомлення містить значну кількість емоцій, необхідно перепитати (наприклад, *чи вірно я зрозумів, що ...*);

- якщо проблема зрозуміла, але не відноситься до Вашої зони відповідальності, необхідно толерантно висловити співчуття і запропонувати можливий вихід із ситуації;

- якщо проблема відноситься до Вашої зони відповідальності, необхідно цю відповідальність прийняти (так, це наша помилка ...), потім вибачитися і розповісти, яким чином проблема буде вирішена;

- у формулюванні відповіді, ні в якому разі не можна використовувати слово **НО/АЛЕ**.

*Перелік слів та форм, що дозволяють виявити  
проросійський/антиукраїнський контент  
(за Н. Слухай)*

- |                                      |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
| 1. Паник-,                           | 39. Украин- вымир-,                          | 75. На Украин-,                               |
| 2. Последств- плачевн-,              | 40. На Украин-,                              | 76. Украин- сами себ-,                        |
| 3. Украин- серьезн- проблем-,        | 41. Украин- сами себ-,                       | 77. «Не» вище за середню частотність,         |
| 4. Что творит-,                      | 42. Забр- Донбасс,                           | 78. Украин- утилизир-,                        |
| 5. Что учуд-,                        | 43. Нанест- удар-,                           | 79. Оккупантоязычн-,                          |
| 6. Позор Украин- ,                   | 44. Украину постигн-,                        | 80. Обезор- НАТО,                             |
| 7. Жут-,                             | 45. Стать Украин-,                           | 81. След СБУ,                                 |
| 8. Вот почему,                       | 46. Отказ от Евровид-,                       | 82. Пуля в сердц-Украин-,                     |
| 9. Начнет- войн-,                    | 47. Вернут- Славянск-,                       | 83. Неукраиноязычн-дебил-,                    |
| 10. Навис- угроз-,                   | 48. Вернут- Мариупол-,                       | 84. Неукраиноязычн-даун-,                     |
| 11. Страшн-, будущ- Украин- страшн-, | 49. Сд- позиц-,                              | 85. Гетто для дебил-,                         |
| 12. Страшн- предсказан- Украин-,     | 50. Рван- курс-,                             | 86. Русофобск- кампан,                        |
| 13. Украин- предрек-,                | 51. Украин- силовик-,                        | 87. Зверств- Яценюк-,                         |
| 14. Кризис Украин-,                  | 52. Наруш- перемир-,                         | 88. Зверств-Турчинов-,                        |
| 15. Украин- гроз-,                   | 53. Жестк- отказ-,                           | 89. Кровав- пастор,                           |
| 16. Психопат-,                       | 54. Труб- новост-,                           | 90. Фашистск- Украин-,                        |
| 17. Зарвавш-,                        | 55. Позар- Крым-,                            | 91. Православн- Московск- патриархат- устоя-, |
| 18. Оскорб- Росс-,                   | 56. Газпром удар-,                           | 92. Братск- народ,                            |
| 19. Издевательств- украинск-,        | 57. Загн- в стойл-,                          | 93. Православн- единств-,                     |
| 20. План Киев-,                      | 58. След- вед-,                              | 94. Попра- Конституц-,                        |
| 21. Атак- Росс-,                     | 59. Судн- дн-,                               | 95. Вмешательств- в дел- церкв-,              |
| 22. Пагубност- европейск- выбор-,    | 60. Разжиг- межнациональн- ненавист- вражд-, | 96. Вразумл- молебн,                          |
| 23. Нацистск- переворот,             | 61. Жестко отказ-,                           | 97. Наезд на каноническую церковь,            |
| 24. Нацистск- Украин-,               | 62. Осмел-,                                  | 98. Честь георгиевской ленты,                 |
| 25. Преступлен- Украин-,             | 63. Останов- агрес-,                         | 99. Отсталые дикие хохлы,                     |
| 26. Подготовк- интервенц-,           | 64. Последн- предупрежд,                     | 100. Роковой безвиз,                          |
| 27. В шоке,                          | 65. Нанес- удар-,                            | 101. Шенгенская трагедия Украины,             |
| 28. В истерике,                      | 66. Новости взорвали соцсети,                | 102. Киевская хунта,                          |
| 29. Скотск- отношен-,                | 67. Случайно рассказали правду,              | 103. Какая еще война,                         |
| 30. Стягив- войск-,                  | 68. Ужасная тайна,                           | 104. Нет никакой войны,                       |
| 31. Украин- распад-,                 | 68. Трубят новость,                          | 105. Славяно-нацисты,                         |
| 32. Раздел Украин-,                  | 69. Всплыла запись,                          | 106. Агрессивные украинцы,                    |
| 33. Украин- гроз-,                   | 70. Украинцы должны узнать правду,           | 107. Конституция ДНР,                         |
| 34. - окупант-,                      | 71. Украин- потер-,                          | 108. Русофобские дискуссии,                   |
| 35. Гетто для,                       | 72. Полномасштабн- войн-,                    |   |
| 36. Языков- инспект-,                | 73. Присоединен- Донбасс-,                   |   |
| 37. Украин- нет,                     | 74. Украин- предрек-,                        |   |
| 38. Геноцид украин- нац-,            |  |   |

109. Оголтелая русофобия,  
 110. Нарушение интересов РПЦ в Украине,  
 111. Экстремистские проявления крымских татар,  
 112. Непризнанные республики,  
 113. Прямой диалог с боевиками,  
 114. Крымские экстремисты,  
 115. Давления на крымских татар нет,  
 116. Экстремистский меджлис,  
 117. Крымские предатели,  
 118. Народ-предатель,  
 119. Исконно русский Крым,  
 120. Украина идет ко дну,  
 121. Схема выпрашивания денег,  
 122. Украина больше не получит,  
 123. Глава ЛНР,  
 124. Власть в Киеве должна быть пророссийской,  
 125. Русский мир,  
 126. Благодарны руководству России,  
 127. Украинские суды карают жертв,  
 128. Украинские ведомства чистят Википедию,  
 129. Вести – ежедневное чудо Украины,  
 130. Вести – лучшая газета Украины,  
 131. Украинские радикалы громят,  
 132. Украинцы – холопы,  
 133. Народ Украины покидает страну,  
 134. Сдать Украину Европе,  
 135. Закрывать свободу в сети,  
 136. Заработать на блокировке российских сайтов,  
 137. Нажиться на блокировке сайтов,  
 138. Антицерковные законы,  
 139. Как хочу, так его и д\*ючу,  
 140. Обрекли президента на заклятие,  
 141. Недовольство украинцев лидером,  
 142. Президент отторгается,  
 143. Зверский указ по социальным сетям,  
 144. В Украине зреет ситуация,  
 145. Смена персон на политическом Олимпе,  
 146. Потеря остатков электората,  
 147. Грехи украинской власти,  
 148. Рассказывать украинцам сказки,  
 149. Вызвать на ковер украинского посла,  
 150. Объединение России и Украины,  
 151. Украина с Россией вместе,  
 152. Антироссийская риторика,  
 153. Страшный сон бухгалтеров,  
 154. Скандальный запрет,  
 155. Украинизировать сферу обслуживания,  
 156. Под куполом не хватило голосов,  
 157. Украинский режим провоцирует,  
 158. Вбросить под купол резонансную тему,  
 159. Заступить за русскоязычное население,  
 160. Донецкая республика,  
 161. Украинская хунта,  
 162. Государство «Русская земля»,  
 163. Организация «Русь»,  
 164. Русская весна,  
 165. Досрочные выборы,  
 166. Украинские националисты,  
 167. Построить мононацию,  
 168. Законопроект о разрыве связей украинцев,  
 169. В регионах растет ненависть к власти,  
 170. Украинская схема выпрашивания денег у Запада,  
 171. Задуть самопровозглашенную республику,  
 172. Обошлась украинцам,  
 173. Глава донецких сепаратистов,  
 174. Ополченец,  
 175. Трусливый цепной пес власти,  
 176. Убить Донбасс,  
 177. Успехи боевиков,  
 178. Отец народа ДНР,  
 179. Украина признает свои ошибки,  
 180. Киев совершил ошибку,  
 181. Единая Святая Русь,  
 182. Распад украинской коалиции,  
 183. Украину ждет очередной Майдан

## Як використовувати ключові слова

Ключові слова повинні бути орієнтованими на запити цільової аудиторії. Згідно Б. Геддса, всі запити можуть бути розподілені за такими категоріями:

- нагальне питання або його скорочений варіант;
- відповідь на питання;
- симптоми проблеми;
- опис події;
- назва продукту, бренду тощо.

<i>Рекомендації щодо використання ключових слів</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ключові слова мають бути максимально наближені до ЦА.</li><li>2. Ключові слова загальної семантики краще не використовувати.</li><li>3. В одному тексті слід використовувати слова, об'єднані спільним смислом.</li><li>4. Головне ключове слово треба розміщувати в заголовку тексту.</li><li>5. Гарна практика – використання ключових слів у підзаголовках.</li><li>6. Якщо необхідно використати кілька ключових слів, їх слід розміщувати в одному маркованому списку.</li><li>7. Ключові слова необхідно розташовувати на початку тексту, але з них не треба починати.</li><li>8. У реченні ключове слово слід розташовувати на початку (але з нього не починати).</li><li>9. Не треба розміщувати кілька ключових слів в одному реченні.</li><li>10. Ключові слова треба використовувати так, щоб вони не кидалися в очі читачеві.</li><li>11. Небажано використовувати одні й ті ж самі ключові слова на різних сторінках сайту.</li><li>12. Ключові слова мають бути зрозумілими всім, не треба використовувати сленг та енциклопедичні слова.</li><li>13. Чим довше ключове слово – тим ближчий крок до цільової аудиторії.</li></ol>

Підбір ключових слів може бути здійсненим за допомогою механізмів Google (табл. 12).

### Таблиця 12 – Практичне застосування сервісів Google

<b>Сервіси Google, що можуть бути корисними для пошуку ключових слів</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. AdWords Keyword – інструмент дослідження ключових слів. Доступ до нього: <a href="http://www.adwords.google.com/select/keywordtoolexternal">www.adwords.google.com/select/keywordtoolexternal</a>; в акаунті AdWords вкладка «Інструменти та аналіз» (Tools); з групи оголошень.</li><li>2. Google Тренд (<a href="http://www.google.com/trends">www.google.com/trends</a>) – інструмент, що демонструє, як змінюється кількість запитів у певні періоди; динаміку змін ключового слова, а також відвідувачів ресурсу.</li></ol>



3. Google Insights for Search – інструмент, що дозволяє співставляти групи пошукових термінів, продивлятися їх по певних регіонах та періодах, в подальшому – проводити розбивку всієї сукупності по галузях. Доступ до сервісу: [www.google.com/insights/search/\\*\\*](http://www.google.com/insights/search/**); наведення курсору на обране слово і натиск зображення лупи.

Відповідно до зазначених запитів формуються категорії ключових слів:

- безпосередньо сформульовані;
- опис проблеми;
- опис симптомів;
- інформація щодо вирішення проблеми.

Так, контекстна реклама щодо допомоги громадськості українській армії може будуватися із застосуванням різних типів контекстних слів та із врахуванням етапів «воронки просування ідеї»:

*Безпосередньо сформульовані ключові слова* найбільш уживані і безпосередньо описують рекламовану ситуацію. Кілька прикладів:

- збирання коштів для армії;
- благодійна допомога армії;
- ліки, засоби гігієни для українських бійців.

Пошук по ключових словах, що *відображають сутність проблеми, ще називають «пошуком рішення проблеми»*. Ці ключові слова описують проблеми, які потребують вирішення:

- які медикаменти потрібні українській армії;
- які організації, здійснюють допомогу армії;
- яка допомога необхідна сім'ям бійців АТО.

У контекстній рекламі можна вживати і *ключові слова, що описують симптоми*, – зовнішні прояви нагальної проблеми:

- зберегти життя бійцям АТО – придбати захисні сітки для бронетранспортерів;
- автомобільна санітарна рота.

*Ключові слова – назви та бренди*, притаманні нижній частині «воронки просування ідеї». Вони можуть іменувати організації та осіб, що займаються певною діяльністю, до якої споживачеві інформації пропонується приєднатися. Саме за цим принципом формується та незначна кількість контекстної реклами, яка присутня в українському інтернет-просторі щодо допомоги армії.

**Блок. Приклади контекстної реклами благодійних фондів  
щодо допомоги українській армії**

Фонд Свободы Украины

Реклама [www.ukrfreedomfund.org](http://www.ukrfreedomfund.org)

Поможем украинской армии вместе. Мы работаем прозрачно и безопасно.

Помощь Армии Украины

Реклама [www.ask.com/Помощь+Армии+Украины](http://www.ask.com/Помощь+Армии+Украины)

Найдите **Помощь армии Украины**. Поиск быстрых Результатов сейчас!

Ask.com: 15 303 подписчика в Google+

Фонд «Захисник Вітчизни»

Реклама [www.zakhysnyk-vitchyzny.com.ua/](http://www.zakhysnyk-vitchyzny.com.ua/)

Благодійний фонд підтримки боєздатності ЗСУ.

*Ключові слова, що застосовуються в інформаційних пошукових запитах, є ефективними в контекстній рекламі, оскільки містять пропозиції щодо рішення проблеми:*

- чим ти можеш допомогти армії;
- як здійснити адресну допомогу армії;
- списки волонтерів, що здійснюють допомогу армії (табл. 13).

**Таблиця 13 – Просування ідеї за допомогою ключових слів**

<b>Комунікативний етап</b>	<b>Ключові слова</b>	<b>Приклади застосування в гіперпосиланнях</b>
Запит інформації, первинна комунікація	Як допомогти; куди звернутися, на Вас чекають	<b><u>Як допомогти</u></b> українській армії ( <a href="http://army.ipress.ua">army.ipress.ua</a> ) як можна допомогти українській армії та добровольцям. Спільноти, які займаються допомогою українським військовим у зоні АТО.
Вивчення потреб, розробка рішень	Потрібна допомога; відкрити рахунки; кошти, новітні розробки, медикаменти	<b><u>Допомога на матеріально-технічне та медичне забезпечення</u></b> ( <a href="http://mil.gov.ua/dopomoga-na-materialno-tehn">mil.gov.ua/dopomoga-na-materialno-tehn</a> ). Допомога потрібна різна – моральна та фінансова; <b><u>РНБО відкрила рахунки і телефонну лінію для ...</u></b> ( <a href="http://yzhden.ua/News/104966">yzhden.ua/News/104966</a> ); <b><u>Допомога Армії України!!! • Slando.ua</u></b> ( <a href="http://slando.ua/.../dopomoga-arm-ukrani-IDaeMot.ht...">slando.ua/.../dopomoga-arm-ukrani-IDaeMot.ht...</a> ). <b>Потрібна допомога Армії України!!! Дуже потрібні волонтери!!! Скільки Ви бажаєте!!! Потрібні волонтери для збору грошей, медикаментів та провіанту!</b>

Пропозиція рішення	Підтримай, зателефонуй, врятуй країну, допоможи армії, стань волонтером, гроші можна перерахувати; акція; збираємо гроші, проводимо акцію	<b><u>Підтримай</u></b> Українську армію, <b><u>зателефонуй</u></b> на номер 565 ... ( <a href="http://w.rnbo.gov.ua/news/1619.html">w.rnbo.gov.ua/news/1619.html</a> ). 15 березня 2014 р. – <b>Акція з організації</b> громадянами України <b>допомоги</b> щодо матеріально-технічного та медичного забезпечення Збройних Сил України. <b><u>Підтримай</u></b> армію, <b><u>врятуй країну: подзвони на номер 565 ...</u></b> ( <a href="http://ipress.ua/.../pidtrymay_armiyu_vryatuy_krainu...">ipress.ua/.../pidtrymay_armiyu_vryatuy_krainu...</a> ). <b>Перерахувати</b> гроші для матеріально-технічної та медичної підтримки Збройних Сил України можна тепер за допомогою мобільного телефону.
Оцінювання рішення (перемовини), прийняття рішення (покупка; участь в акціях, прийняття певної точки зору тощо)	Назбирали, перераховано, утворено рух, передано, дякуємо за допомогу; наші волонтери, добродійники, небайдужі українці	За допомогою «565» на армію <b>назбирали</b> понад 2 мільйони ( <a href="http://www.volynpost.com/.../29407-zadopomogoyu">www.volynpost.com/.../29407-zadopomogoyu</a> ). <b>Українці перерахували</b> для потреб армії майже 10 мільйонів гривень, серед яких за допомогою дзвінків на єдиний мобільний номер «565» на підтримку ...
Утримання споживача (інформації)	Волонтери, наша допомога, кожний з нас, кожний українець, підтримуємо наше військо	<b><u>Волонтеры</u></b> спешат на <b>помощь</b> армії   <b>Hubs</b> ( <a href="http://hubs.com.ua/authority/volonteryi.html">hubs.com.ua/authority/volonteryi.html</a> ); <b>Волонтери і пожертви:</b> хто допомагає армії України – BBC ... ( <a href="http://www.bbc.co.uk/.../140619_ukraine_army_volu">www.bbc.co.uk/.../140619_ukraine_army_volu</a> ).

## Як шукати соціальні спільноти за певною темою та ЛСД в мережі

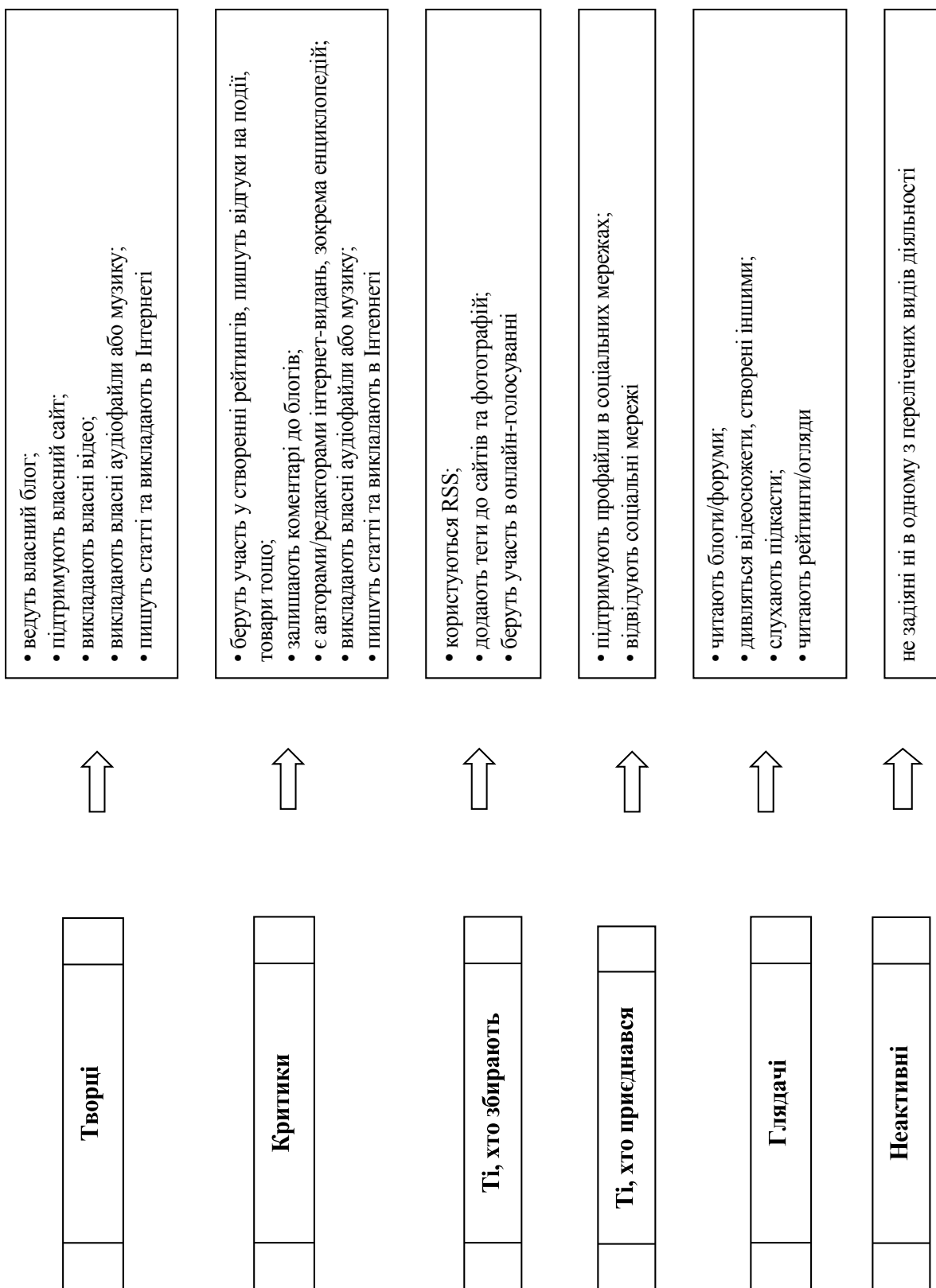
### Як скласти соціальний технократичний портрет аудиторії

1. Визначити сприйняття потенційної веб-хвилі користувачами у % співвідношенні за такими категоріями (категорії розміщені у порядку зменшення кількості аудиторії):

- дивляться відеосюжети, відзняті іншими;
- читають повідомлення у форумах та дискусійних групах;
- відвідують соціальні мережі;

- читають рейтинги/огляди;
  - читають блоги;
  - оновлюють/підтримують профайли у соціальних мержах;
  - залишають коментарі на сторінках інших;
  - беруть участь у форумах та дискусійних групах;
  - слухають або скачують аудіофайли;
  - залишають коментарі у блогах;
  - розміщують фото на загальнодоступних сайтах;
  - беруть участь у складанні рейтингів та оглядів;
  - користуються Твіттер;
  - публікують, ведуть/оновлюють власний блог;
  - ведуть/оновлюють власну сторінку;
  - слухають підкасти;
  - користуються міні-додатками на робочому столі комп'ютера;
  - розміщують власно створені сюжети на загальнодоступних ресурсах;
  - користуються RSS;
  - розміщують власно створені аудіофайли на загальнодоступних ресурсах;
  - додають теги до веб-сторінок, розташованих у мережі фотографіям тощо;
  - беруть участь в онлайн-голосуванні;
  - пишуть статті тощо та розміщують їх в Інтернеті;
  - є авторами/редакторами інтернет-енциклопедій.
2. Визначити засіб об'єднання людей.
3. Визначити емоційну мотивацію учасників веб-хвилі за моделлю (визначені складові можуть бути модифіковані):
- підтримання дружніх зв'язків;
  - нові знайомства;
  - тиск з боку друзів;
  - робота на перспективу;
  - імпульс альтруїзму;
  - імпульс зацікавленості;
  - імпульс творчості;
  - імпульс самовираження;
  - імпульс самотвердження;
  - імпульс близькості.

Інструментарій створення технократичного портрету можна знайти на ресурсі: [groundswell.forrester.com](http://groundswell.forrester.com).



## Критерії відбору соціальних спільнот за певною темою

Для вибору соціальних спільнот головним критерієм є цільова аудиторія, для якої готується матеріал або думка якої досліджується.

<b>Критерії відбору соціальних спільнот для подальшої роботи</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Кількість людей в групі або спільноті (Facebook – від 300).</li><li>2. Відповідність цільової аудиторії завданням спланованих комунікацій (Facebook – необхідно натиснути на блок «подобається», який знаходиться під кнопкою із такою ж самою назвою, і отримати статистику сервісу).</li><li>3. Активність відвідувачів, що перевіряється по комунікативній активності.</li><li>4. Дата останньої публікації. Якщо вона була тиждень або більше часу тому – спільнота не активна.</li><li>5. Частота публікацій (якщо публікацій більше, ніж три на день, необхідно дослідити, як саме змінюється активність користувачів протягом дня);</li><li>6. Кількість постів за темою, яку Ви плануєте розвивати, або близькою до неї, і реакція на ці пости відвідувачів. Необхідно оцінити відповідність кількості «лайків», коментарів, перепостів до будь-якого посту до кількості тих же самих одиниць до резонансного повідомлення. Оцінити тональність повідомлень і зробити висновки щодо тем, ключових слів, конструкцій, що мають резонанс.</li></ol> <p>Наявність та питома вага цільової аудиторії. Якщо її менш, ніж 50 % або вона розкидана по гілках ресурсу, комунікація не буде ефективною.</p>

### **Як себе поводити в соціальній мережі, щоб стати «лідером думок»**

1. Зареєструвати акаунт, автором слід поставити або фотографію, або логотип певної компанії (наприклад, волонтерської, НУО тощо). Продумати автопідпис, його наявність викликає довіру (сайт, посилання на соціальні мережі тощо).

2. Необхідно постійно брати участь в обговореннях ресурсу, не лише тих, де знаходиться цільова аудиторія. Це бути сприяти входженню до «кола своїх» ресурсу, формування певного рейтингу.

3. Неможна проявляти надмірні прямоту та нав'язливість (*я випадково побачив вашу дискусію. До речі...* – примітивний трюк, що розпізнається постійними учасниками комунікації).

4. Можна пропонувати поради від імені організації, що відзначена в автопідпису. Якщо поради будуть високоякісні, це буде сприяти інтелектуальному лідерству.

5. Кожна порада має бути орієнтована на інтереси цільової аудиторії та її окремих представників (вирішувати їхні проблеми). Це надасть можливість ввести необхідну інформацію як медіавірус.

6. Ефективним комунікативним ходом є демонстрація власного досвіду (*одного разу, ми спробували зробити так... .., це було вдалим рішенням тому, що ...*).

7. Не варто відкрито говорити про будь-кого погано. Емоційність повідомлень не має бути надмірною.

<b>Алгоритм формування груп у соціальних мережах, розрахованих на привернення уваги інтернет-спільноти</b>
<p>1. Більшість інтернет-користувачів мають акаунти в кількох соціальних мережах. Тому для охоплення аудиторії достатньо 1-2 мереж. Розвивати однакові групи в однакових аудиторіях не має сенсу.</p> <p>2. Формування сторінки краще починати з Facebook, це простіше й більш ефективно.</p> <p>3. Після відкриття сторінки на Facebook слід відкрити групу в інших мережах.</p> <p>4. Якщо прийнято рішення відкрити групи у всіх провідних мережах краще діяти у такій послідовності: Facebook, Twitter, Інстаграм.</p> <p>5. Для того, щоб утримувати аудиторію, продуктивно буде переймати досвід інших ресурсів, зокрема комерційних. Для цього має сенс підписатися на 20-50 груп у різних мережах, вести спостереження, як вони працюють із відвідувачами – що публікують, як і про що питають.</p> <p>6. Оптимізуючи Welcome Page ресурсу, необхідно створити 2-5 варіантів сторінки, потім вибрати найбільш ефективний.</p>

Для активного просування матеріалів на певному ресурсі необхідна співпраця з його адміністрацією, а саме:

1. Раз на тиждень виходити на контакт.
2. Через тиждень-два сумісної роботи просити адміністрацію ресурсу запропонувати Вам адміністраторів інших ресурсів для контактів.
3. Створити перелік адміністрацій ресурсів, з якими не лише досягнуто домовленості, але й зроблено певні кроки у просуванні контенту.
4. Фіксувати у таблиці, що зроблено, а що планується зробити.
5. Визначити конкретні дати комунікацій на 2-3 місяці у форматі раз на тиждень.
6. Дотримуватися графіка.

**ЛСД – особистість, що має вплив на широку загальну аудиторію (в ідеалі – цільову):**

- популярні блогери, що працюють з певною цільовою аудиторією;
- користувачі соціальних мереж, які мають кількість друзів і підписувачів від 500 осіб (Facebook – від 300), які можуть розглядатися як певна цільова аудиторія.

## Де і як шукати ЛСД

За допомогою цільових запитів у пошукових системах.

### *Алгоритм пошуку за допомогою цільових запитів*

1. Визначити слово або словосполучення, що характеризують проблему пошуку. Наприклад, «приватні підприємці ЛНР».
2. Відкрити пошук Google і в налаштуваннях вибрати «розширений пошук».
3. Вказати запит («приватні підприємці ЛНР»); ресурс, де буде здійснюватися пошук (наприклад, Facebook), дату оновлення (наприклад, «останній рік»); у розділі «розташування слів» вибрати варіант «у заголовку сторінки».
4. Експериментувати із формулюванням запиту: чим конкретніше сформульований цільовий запит, тим релевантніший отримується результат.
5. Знаходити ресурси із близьким змістом за допомогою оператора Google-пошуку *related*. Наприклад: *related: назва сайту...*

## Як створювати контент для соціальних мереж

**Контент** – будь-яка форма digital-інформації, зокрема текстова, графічна, відео. Контент відіграє роль позиціонування для певних цільових аудиторій.

Контент краще за все викладати за розкладом у точно означені години, 1-3 рази на день.

## Який контент викладати у «Фейсбук»

- не більше 3-х абзаців, тобто мова йде не про лозунги та окремі думки афоризми, а про завершені лаконічні роздуми, факти, звіти;
- графіка у кожному пості є обов'язковою;
- співвідношення відео за актуальною темою та розважальні має бути 50/50.

### *Рекомендації*

#### *щодо застосування сугестивних технологій в організації Welcome Page для досягнення ефекту мобілізаційності*

1. Головне комунікативне завдання Welcome Page – мотивувати людину натиснути кнопку «Мені подобається».
2. Мають бути стрілка або графічний елемент, що вказують на необхідну кнопку. Цей елемент відіграє кілька ролей – графічного жесту, що спрямовує увагу відвідувача ресурсу та спонукає його до дій, та креолізованого тексту, який вказує відвідувачам, чий рівень Facebook-грамотності не дуже великий, куди натискати. Таким чином знижується рівень дискомфорту в користуванні ресурсом.
3. Повинен застосовуватися відповідний заклик, що мотивує натиснути кнопку «Мені подобається» – «Підтримай нас!», «Узнай про групу!», «Отримай доступ до...!», «Допоможи Армії!» тощо.



4. Застосування креолізаційних можливостей сторінки зумовлює краще її сприйняття: логотип, рекламний герой, віртуальний персонаж, зокрема сам автор ресурсу, тощо.
5. Якщо користувач не має акаунту на Facebook, має сенс запропонувати йому це.
6. Краще не розміщувати на Welcome Page інших кнопок та посилань, щоби не розсіювати увагу користувача.
7. Сторінка має бути написана на мові потенційної аудиторії.
8. Вона має демонструватися всім, хто заходить на ресурс, зокрема «не друзям».

## Жанри контенту для «Фейсбук»

**Опитування.** На цей тип комунікації гарно реагує цільова аудиторія. Крім того, опитування – спрощена модель дослідження цільової аудиторії. В «Фейсбук» можливість постити опитування є лише в заходах, тому необхідно або робити перепости у мікроблог сторінки або ставити питання і вимагати коментарів.

**Приєднання до трендів,** це сприяє підвищенню користувацької активності. Два рази на тиждень необхідно розміщувати пости щодо резонансних подій та пропонувати цільову дію. Наприклад, *«Якщо ти підтримуєш навчання випускників шкіл Донбасу в вищих навчальних закладах України, став лайк»*. Трендами можуть бути резонансні події в країні та світі, свята тощо. Слід враховувати також мікротренди: вечір п'ятниці, популярні меми тощо.

**Історії,** які можуть бути представлені як у відеоформаті, так і у текстовому. Історії «підживлюють» події, формують особистісне сприйняття, довіру і залучають аудиторію до «кола своїх».

**Інфографіка,** яка демонструє певну думку, спосіб дій, шаблон тощо.

**Mind-map** – спрощений варіант інфографіки. Допомогає структурувати більші обсяги інформації, використовується більше для систематизації, ніж для наочності. Для створення *Mind-map* слід користуватися програмою FreeMind.

**Тематичні підбірки.** *«10 кращих публікацій за темою...»*, *«10 кращих фільмів про ...»*. 1 раз на два тижні слід викладати такі підбірки. Кожне четверте посилання у підбірці має вести на певний тематичний ресурс.

**Експертні відповіді на питання цільової аудиторії у реальному часі.** Важливо: відповіді мають надаватися на всі питання у попередньо визначені строки і не пізніше, ніж протягом 1-2 днів. На найбільш цікаві питання можна надавати відповіді у відеоформаті.

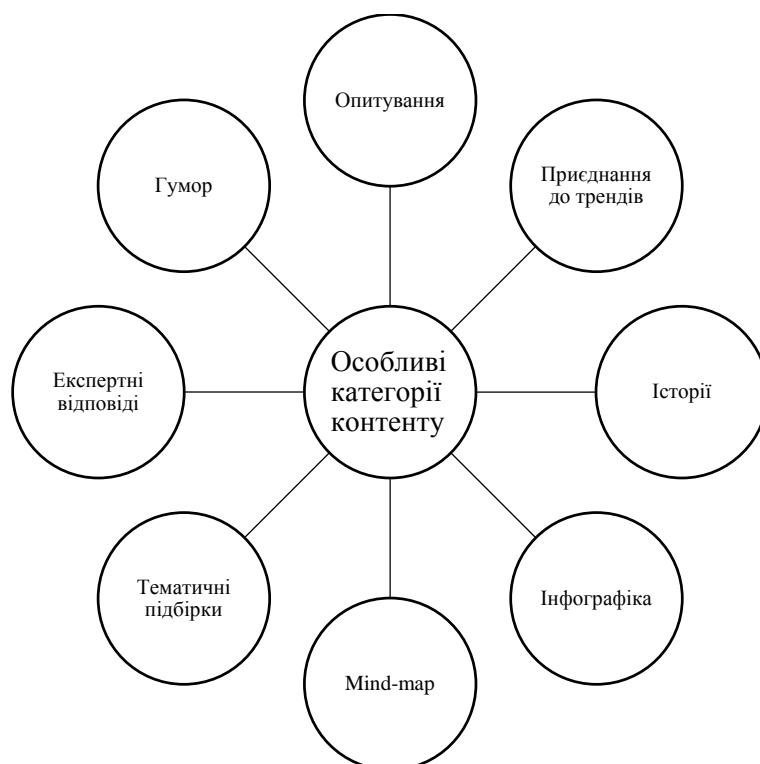
**Інтерв'ю з експертом** – значимим фахівцем у певній галузі. Оптимальна тривалість – 10 хв., максимальна – 15 хв.

Якщо сторінка позиціонується від імені офіційної установи – **новини щодо її діяльності**. Не частіше 2 рази на тиждень. Оптимально – 1 раз. Підходить будь-який формат – текстовий, відео, інфографіка.

**Мастер-клас**, що стосується актуальної проблеми, наприклад, *«Як запобігти сугестивним впливам»*. Тривалість – 10-15 хвилин.

**Гумор**. Треба використовувати дуже обережно, коректно, від імені неофіційних осіб. Не слід використовувати обценну лексику та торкатися тем, пов'язаних з релігійними віруваннями, інтимними подробицями про приватне життя людини, її особистісними психосоматичними особливостями, незалежно від того, наскільки достовірні ці відомості.

**Схема 14 – Категорія контенту для дослідження цільової аудиторії**



**Важливо:** у «Фейсбук» є функція відкладеного постінгу, яка дозволяє розмістити пост у буфері, і оприлюднити його за вказаним часом. Головне, не вказувати круглі числа такі, як 8:00, 9:00. Це механізує процес і видає користувачам, що ними займається сервіс, а не людина. Тому необхідно додати хаосу – 8:13, 9:52.

## Показники високої мобілізаційності Facebook

1. Приріст 300 лайків щодня. Утримання цього показника упродовж року.

2. Чим більше людей відвідають Welcome Page, тим швидше набереться необхідна кількість «друзів».

3. Регулярна організація конкурсів, вікторин, ігор на Welcome Page; залучення через розсилку запрошень; перенаправлення або демонстрація банерів, що впливають, після певної дії – скачування файлу, переходу по гіперпосиланням тощо.

4. Запропонована новина потрапляє в стрічку новин Facebook, оскільки більш ніж 10 друзів відзначили новину поміткою «Мені подобається» та залишили коментарі.

5. Наявність регіональних сторінок, що враховують соціально-культурну специфіку регіону, зокрема мовну (табл. 14).

### Таблиця 14 – Тест ефективності сторінки Facebook

<b>Тест ефективності сторінки у Facebook: оцініть ваш час на 100000 «лайків» (за А. Албітовим)</b>
50 лайків на добу – при такій швидкості Ви витратите 5 років. За цей час можна закінчити університет. Слід прискоритися.
100 – 3 роки! Шукайте інші способи.
200 – менш ніж 1,5 роки. Непоганий результат.
<b>300 – базовий показник, 1 рік.</b>
400 – трохи більше 8 місяців.
500 – 6 місяців та 3 тижні, гарна швидкість!
600 – півроку. Почнете літом – к Різду все буде ОК!
700 – менше 5 місяців, йдете з великим запасом швидкості!
800 – 4 місяці та 1 тиждень, відмінний результат!
900 – 3 місяці та 3 тижні! Ви профі!

<b>Алгоритм роботи в соціальній мережі «Фейсбук» в інтересах забезпечення державної безпеки (за В. Патолою)</b>
<b>1. Визначення мети і завдань</b> створення сторінки у соціальній мережі, наприклад: <ul style="list-style-type: none"><li>1.1. пасивне зчитування інформації;</li><li>1.2. створення сприятливого середовища для роботи з певним контингентом чи групою осіб в реальному житті;</li><li>1.3. активне поширення інформації/дезінформації;</li><li>1.4. контрзаходи, спрямовані на протидію пропаганді, розвідувальній активності опонента;</li><li>1.5. протидія реалізації схем шахрайства або втягування у протиправну діяльність шляхом публічного викриття таких схем;</li></ul>

1.6. вплив на розвиток кризових ситуацій через коригування громадської думки тощо.

**2. Визначення цільової аудиторії** відповідно до завдань роботи в соціальній мережі за набором критеріїв, зокрема:

2.1. вік;

2.2. стать;

2.3. політичні погляди;

2.4. приналежність до конкретної групи або спільноти в реальному житті;

2.5. рід занять за основною діяльністю;

2.6. характер захоплень, спосіб проведення вільного часу (спортивні клуби, ін.);

2.7. приналежність до напівформальної або неформальної субкультури (готи, байкери, скинхеда, історичні реконструктори тощо);

2.8. характер пасивних зацікавлень (зброя, автомобілі, мотоцикли, жінки/чоловіки, уподобання в літературі, кіно, інших видах мистецтва).

**3. Визначення рівня анонімності/публічності** сторінки, зокрема:

3.1. реальна сторінка з максимальним висвітленням реальних даних про особу (дозволяє забезпечити максимальний індекс довіри до поширюваного контенту, ефективна при створенні сприятливого середовища для реальних зустрічей поза Інтернетом. При цьому практично неприйнятна для більшості офіцерів і максимально несприятлива для довіреної особи через можливість отримання опонентом інформації, яку доцільно захищати);

3.2. реальна сторінка з приховуванням частини даних (оптимальний варіант для більшості випадків при правильній розстановці пріоритетів, яку саме інформацію на ній доцільно висвітлювати);

3.3. фейкова сторінка – обмежено ефективна для пасивного збору інформації на нетривалий період. Доцільна для одноразового або короткотривалого використання. Добре продумана легенда фейкової сторінки дещо підвищує її ефективність.

**4. Наповнення контентом**

4.1. контент повинен відповідати завданням діяльності в мережі та інтересам цільової аудиторії;

4.2. авторський контент в десятки разів ефективніший для розвитку сторінки ніж репост чужих публікацій;

4.3. публікації повинні виходити не рідше 3 разів на тиждень і не частіше трьох разів на день;

4.4. час поширення публікацій повинен відповідати часу перебування цільової аудиторії онлайн. Якщо це 3 публікації в день для середньостатистичної аудиторії – 09:00-10:00 (перегляд новин офісними співробітниками після ранкової наради за кавою), 11:00-12:00 (перед обідньою перервою), 18:00-19:00 (перегляд мережі після прибуття з роботи додому);

4.5. якщо в один день публікуються матеріали різні за популярністю, спочатку завжди публікується слабший матеріал, потім – сильніший. В іншому випадку слабший матеріал заповнить стрічку новин споживачів і не дасть використати потенціал сильнішого;

4.6. довгі тексти і довгі відео малоефективні, як і текст без фото або сам фотоколлаж. Найбільш ефективно використання 1 фотографії з коротким (від 1 слова до 3-5 речень) підписом. В ідеалі підпис повинен повністю читатися без натиску на посилання «читати далі». Викликає реакцію як користувачів ПК, так і користувачів мобільних пристроїв зі слабкою швидкістю Інтернету;

- 4.7. лаконічність і простота контенту;
- 4.8. адресність контенту, щоби кожен в аудиторії вважав себе вибраним, одним із небагатьох, хто розуміє, про що йде мова;
- 4.9. різноманітність контенту (чергування фото, ілюстрованих фото, відео, зміна тем в рамках основної сфери зацікавленості);
- 4.10. серійність, циклічність, репортажність (коротке регулярне своєчасне оперативне інформування аудиторії про розвиток тієї чи іншої ситуації, що аудиторію цікавить);
- 4.11. позитивна налаштованість і гумор (публікації депресивного спрямування відлякують більшість аудиторії і з часом набридають. Якщо переважають матеріали, що викликають позитивні емоції, аудиторія зайде на сторінку ще раз);
- 4.12. гуманізація сторінки – періодичні публікації серед контенту малозначних постів особистого характеру, які не мають відношення до основної мети створення сторінки. Домашні тварини, чашка кави, задоволення, обурення чи інші емоції з приводу якоїсь ситуації. При цьому вони повинні відповідати особистості реального чи вигаданого персонажа-власника сторінки.

### 5. Розвиток сторінки

- 5.1. формування і кількісне розширення аудиторії:
  - 5.1.1. спрямоване поширення публікацій у належний час, правильного змісту але непопулярної форми (довгий текст або відеозапис, який зацікавить обмежене коло осіб);
  - 5.1.2. відстеження реакції на поширюваний контент;
  - 5.1.3. надсилання запитів дружби особам, які реагують на такі публікації;
  - 5.1.4. підтримка обговорення, аж до спрямованої провокації неагресивної дискусії. Обговорення і реакції підвищують ефективність поширення інформації;
- 5.2. перетворення кількості аудиторії в якість:
  - 5.2.1. відстеження реакції на публікації, анонімності і наповненості сторінок кола «друзів»;
  - 5.2.2. блокування, за необхідності з попередньою оперативною перевіркою сторінок, які приховують особистість власника, це призводить пропаганди опонентів, відлякування від ресурсу потрібної цільової аудиторії або пасивного збирання інформації;
  - 5.2.3. розподіл аудиторії на підкатегорії за готовністю діяти (готовність поставити уподобання, зробити репост вашої інформації, вступитися за вас у дискусії в мережі, познайомитися і зустрітися в реальному житті, вчинити певні дії в реальному житті без зустрічі з вами);
  - 5.2.4. залучення представників відповідних підкатегорій до обговорень, апелювання до їхньої думки. Створення кола спільноти інтернет-друзів або реальних друзів. Підвищення авторитету сторінки в мережі та індексу довіри до вас і поширюваної вами інформації;
  - 5.2.5. зворотний зв'язок. Згадувати в постах посилання на профілі інших користувачів. Добре спрацьовують подяки за реальну чи інтернет-взаємодію, адресні звернення для залучення більшої кількості людей до обговорень;
- 5.3. коли сторінка проіснує не менше 3-5 місяців, а аудиторія сягне не менше 250-300 підписників – **надсилання запитів на дружбу особам, які є друзями чи підписниками об'єктів вашого зацікавлення;**
- 5.4. при наявності не менше 5-7 спільних друзів – **надсилання запитів об'єктам вашого зацікавлення.**

## Значущість новинного приводу

1. **Корисність** – читачам повідомляється те, що для них корисно і вигідно, при цьому пояснюється – чому.
2. **Широта охоплення** – новина має бути орієнтованою на широку кількість різних сегментів ЦА.
3. **Актуальність** – у кожній новині є строк придатності, важливо, щоб «новина» не перетворювалася на «старовину».
4. **«Приманка»** – якщо інтерес до новини підігривається заздалегідь, публіка на неї чекає.
5. **Унікальність** – подія, про яку ви бажаєте повідомити, не має аналогів і привертає увагу своєю оригінальністю.

## Вимоги до новини

1. Новина має містити інформацію про конкретну подію, яка було вчора, проходить сьогодні або буде відбуватися завтра.
2. Дотримуйтеся правила: «одна подія – одна новина», не слід змішувати кілька інформаційних приводів і збивати з пантелику читачів.
3. У новині має бути конкретна дата і час публікації, ніяких «кілька днів тому» «найближчим часом»
4. Стандартний обсяг новини: до 3000 друкованих знаків з пробілами.
5. Обсяг новини – не більше 500 слів.
6. Новина пишеться від третьої особи.
7. Заголовок має повідомляти сутність події – коротко, ясно, впливово.
8. У новині добре виглядають цифри, конкретні дані, тільки не варто перевантажувати ними текст.
9. У тексті новини не повинно бути слів, написаних великими літерами.
10. Ніяких аббревіатур і скорочень, за виключенням загальноприйнятих.
11. Вітаються коментарі перших осіб, тільки необхідно вказувати їхні імена, прізвища, посади.
12. Не можна використовувати більше одного знака оклику.
13. Вітається додаток фотографій та відеофайлів безпосередньо з місць подій.

<i>Рекомендації щодо створення новини, що мобілізує читачів наблика</i>
<p><b>Новина</b> – піар-текст, який залучає нових учасників групи та мобілізує їх для майбутніх комунікацій.</p> <p><b>Критерії написання новини:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невеликий розмір.</li> <li>2. Простота та доступність тексту.</li> <li>3. Ємність змісту.</li> <li>4. Вимоги до структури новини: <ul style="list-style-type: none"> <li>• у першому абзаці розкрити сутність проблеми (5-6 рядків);</li> <li>• позиціонуйте ідею, застосовуючи приклади. Якщо презентуєте рішення проблеми, наведіть його переваги у вигляді списку;</li> <li>• у кінці новини надайте посилання на резонансний матеріал, інформацію про групу тощо, застосовуйте привабливі назви, що спонукають користувача натиснути посилання. <ul style="list-style-type: none"> <li>• посилання вставляється таким чином: <pre>{     -   ''' [http://site.ru Допомога українській армії! Чекаємо на тебе!] '''   }</pre> </li> </ul> </li> <li>• виділити найбільш важливі слова та фрази в тексті <b>жирним шрифтом</b>. Ці фрагменти повинні бути простими та зрозумілими.</li> </ul> </li> </ol>

## **Який контент викладати в YouTube**

**Презентаційні відео** про подію, інституцію тощо – до 2 хв. Такі ролики потрібні для разового цільового використання, в мікроблогах «Фейсбук» лише як екзотика – до 2 хв.

**Огляд (подій, ситуацій тощо)** – до 3 хв.

**Інтерв'ю (з експертом, очевидцями тощо)** – до 15 хв.

**Мастер-класи (як запобігти деструктивним впливам тощо)** – до 5 хв.

**Вірусні відео** – до 5 хв.

**Акцентуація уваги на відео інших осіб**, якщо це не порушує авторські права.

## **Яким чином оформляти контент на YouTube**

- використовувати в назвах роликів ключові слова, актуальні для сприйняття цільової аудиторії;

- обов'язково заповнювати розділ «опис», додаючи посилання на соціальні мережі (в першу чергу), на інші ресурси, зокрема сайт (у другу чергу), – і те, і інше з *http://*, а якщо у відео присутні резонансні

особистості або місця, що користуються цільовим інтересом у аудиторії, їх теж треба вставляти в опис. Ще один варіант – записати в текстовому форматі зміст ролика і вилжити його в опис. Це не відмінняє вставлення посилань. Необхідно заповнювати розділ «тегі» (бажано 10-15 словосполучень до одного відео). У розділі «повідомлення для підписувачів» необхідно використовувати короткі наказові фрази, наприклад – *Дивися ...*, *Голосуй ...*, *Перепостіть ...*. Можна також додавати фрази «*На жаль, Вас з нами не було ...*»;

- розміщувати анотації (у меню, що з'являється, біля кожного відео є кнопка «анотації» – напівпрозора кнопка без зображення, яка за кліком переправляє відвідувача на необхідний ресурс. Розміщувати анотації необхідно в найбільш цікавих місцях відео (найбільш яскраві дії, фінал тощо); оптимальний розмір анотації – 30-50 сек., якщо ролик триває 1 хвилину, можна розтягнути по всій довжині;

- для покращення індексації можна додавати титри;

- якщо відео триває більше 5 хв., можна додавати посилання, які дозволяють програвати відео з необхідного місця (наприклад з 3 хв. 47 сек.). Для цього слід додати до посилання, за яким розташований ролик, такий текст: `#t=03m47s`. За цим самим принципом можна маркувати відеоролики при викладуванні у соцмережах, розсиланні друзям тощо.

**Важливо:** одночасно викладувати однаковий контент на «Фейсбук» та YouTube категорично не рекомендується. Контент має бути індивідуалізований під ресурс.

### *Мобілізаційний потенціал YouTube (за матеріалами Doubleclick, 2006)*

1. Значний процент аудиторії взаємодіє з мережевими рекламними роликами за допомогою елементів, кнопок, що реагують на рух миші.

2. Глядачі натискають кнопку *Play* на відеороликах у два рази частіше, ніж клікають по традиційній графічній рекламі.

3. Глядачі в більшості звертають увагу на рекламні ролики в Інтернеті. В середньому продивляючись 2/3 їхньої довжини.

4. Відео на YouTube додає вірусний компонент до інтернет-стратегії, посилання на нього розповсюджується стихійно за допомогою всіх наявних інтернет-ресурсів.

5. YouTube може експлуатуватися компаніями будь-яких розмірів для будь-яких цілей.

6. Серед базових цілей застосування YouTube як у бізнесі, так й в секторі безпеки і оборони, – збільшення обізнаності щодо брендів, просування продуктів та ідей, рекрутинг, комунікації з персоналом, його навчання.

7. Ефективність ролика на YouTube забезпечується чітко сформульованими цілями його створення (що Ви просуваєте? з якою метою? що бажаєте повідомити?) та відповідно обраними технологіями.



Під час кризових подій вищу довіру мають напівпрофесійні відео, що демонструють ненавмисність, спонтанність відеозапису, відповідно, за думкою отримувачів інформації, його правдивість. Напівпрофесійне відео є доцільним у таких комунікативних ситуаціях:

- **відеоблоги** – у глядача формується почуття щодо оперативності інформації, що презентується. Для більшого ефекту слід використовувати простий та зрозумілий антураж, ніяких спеціально підготовлених декорацій та спеціального освітлення;

- **інформаційне відео** – YouTube-новини мають більш професійну та авторитетну презентацію, якщо зняті камкодером, а не веб-камерою з низькою якістю зображення;

- **звіти про події** – напівпрофесійне відео є свідченням занурення того, хто знімає, у події, високої оперативності та об'єктивності їхнього висвітлення.

Найбільший мобілізаційний потенціал мають вірусні відео, що досягли сотень тисяч переглядів. Посилання на такі відео надані на більшості популярних соціальних мереж. Користувачі активно обмінюються цими посиланнями електронною поштою. Вірусний статус досягається, насамперед, контентом, що має сугестивну прагматику. «Відео з самим кращим зображенням та звуком піде в пісок, якщо його зміст не буде притягувати глядача. Більш того, захоплюючий сюжет може нівелювати не саму високу якість відео. Пам'ятайте: те, що Ви знімаєте, більш важливе, ніж те, як Ви знімаєте» (М. Міллер).

*Рекомендації  
щодо контенту вірусного відео для YouTube  
(за М. Міллер)*

1. *Будьте розважними.* Нудне відео ніхто не буде дивитися. Люди люблять, щоб їх розважали. Дайте людям те, що вони люблять. Необхідно заставити глядачів подивитися ролик до кінця. «На цій планеті не існує жодного способу зробити корпоративну презентацію, що вже була використана, розважальним видовищем» (М. Міллер).

2. *Будьте інформативними.* «Люди можуть приходити заради розважання, але залишаються заради інформації» (М. Міллер).

3. *Спробуйте бути смішними.* Краща форма розважання – сміх. Люди люблять сміятися – вони запам'ятовують смішні ролики. Смішному ролику просте стати вірусним, ніж дуже серйозному. Коли аудиторія буде сміятися разом з Вами, встановлюється емоційний контакт.

4. *Будьте стислими.* «У сьогоднішніх глядачів, особливо онлайнних, мінімальний об'єм уваги. Це пост-MTV-покоління, увагу якого дуже складно утримувати протягом навіть трьох хвилин» (М. Міллер). Не рекомендується робити ролик

часом більше ніж 2-3 хвилини. Якщо необхідно часу більше, ніж 3 хвилини, ролик може бути розбитий на кілька коротких сегментів.

5. *Будьте простіше.* Не треба витрачати багато засобів для створення роликів. Результатом може бути переускладненість, що погано сприймається мережевою спільнотою. Іноді людина, що говорить у камеру, – це все, що потрібно.

6. *Не втрачайте фокус,* фокусуйтеся на простому повідомленні. Пам'ятайте, Ви маєте кілька хвилин, щоб повідомити що-небудь глядачу. Один ролик – на позиювання однієї ідеї, об'єкта, чи однієї його якості – правило фокусування.

7. *Передавайте зрозуміле повідомлення.* Глядач повинен ясно зрозуміти, що Ви пропонуєте і для чого це йому потрібно. Технічні деталі не повинні перевантажувати повідомлення.

8. *Запобігайте нав'язування.* На YouTube ненав'язливість працює краще, ніж грубе просування. Інформування та навчання краще, ніж пряма реклама.

9. *Зберігайте свіжість.* Відео, що було створено сьогодні, втратить актуальність через кілька тижнів, і ролик буде вважатися «вчорашньою новиною». Необхідно постійно або оновлювати, або замінювати ролики.

10. *Закладайте можливості для реміксу.* YouTube вітає інтерактивність. Пасивні прогляди відходять у минуле. Один із способів залучення користувача – створення роликів, які можливо редагувати, додавати музику тощо. Таким чином створюється почуття сумісної діяльності та успіху.

11. *Вибирайте актуальні ключові слова.* Перелік ключових слів має базуватися на тому, що думають користувачі по тематиці відео, і як їх шукають. Необхідно мислити як отримувач інформації.

12. *Застосуйте шар, що перекриває, «Заклик до дії» (Call-to-Action Overlay).* Це невелика смужка, що накладається на нижню частину відеовікна. Ця смужка клікабельна, якщо глядач на неї натисне, він перейде на сайт, який в ній заданий. Це єдиний спосіб зробити на YouTube посилання на інший ресурс. Шар, що перекриває, додають лише до роликів, які просувають.

**P.S.** Низка зазначених параметрів (1, 3, 10) під час створення роликів соціальної, іміджевої спрямованості можуть втрачати дієвість. Але для мобілізації мережевої спільноти навколо певної ідеї необхідно формувати відчуття емпатії (співпереживання) та емоційного резонансу.

#### *Тестування ролика:*

1. Запропонуйте респондентам одним реченням, просто і лаконічно, передати зміст ролика.

2. Респонденти мають підібрати 5 асоціацій до ролика, що був проглянутий, якщо їхнє емоційне сприйняття співпадає із закладеною ідеєю, – мету досягнуто.

3. Запропонуйте респондентам підібрати ключові слова до продемонстрованого ролика, чи співпадають вони із тими, що були запропоновані Вами?

## **Контент-план**

**Контент-план** – шаблон, за яким плануються обсяги контенту на тиждень.

1. Кожну п'ятницю у 18:00 має бути підготовлено 40 постів на наступний тиждень (20 для «Твіттер», 20 для «Фейсбук» – по 3 поста у будні, по 2 у вихідні).

2. Співвідношення загальнотематичного і цілеспрямованого контенту (під певну акцію, операцію тощо) має бути «Твіттер» – 8/2, у «Фейсбук» 7/3.

3. Нові відео у YouTube мають викладатися 3 рази на тиждень.

4. Публікація в блозі – 1-2 статті на тиждень.

5. e-mail-newsletter – 1 випуск на тиждень.

6. Стрічки в соціальних новинах – 2-3 записи на день.

7. Стрічка в Твіттер – 3-5 записів на день.

8. Контент має готуватися ретельно: краще викласти 20 постів, але таких, що привернуть увагу цільової аудиторії.

## **Контентна стратегія**

1. Визначення цілей контент-маркетингу для певної інституції, інформаційної кампанії тощо.

2. Підготовка портретів отримувачів контенту.

3. Розробка мапи інформаційних потреб ЦА.

4. Моніторинг активності конкурентів.

5. Визначення каналів публікації та розповсюдження контенту.

6. Визначення форматів контенту, яким надається перевага, та змісту.

7. Розробка стартового контент-паketу.

8. Затвердження плану періодичності публікацій.

9. Заходи по розповсюдженню стартового контенту.

10. Моніторинг та аналіз з метою вдосконалення.

### **Контентна стратегія на інших ресурсах:**

1. Публікація серії гостьових постів на сторінках тематичних ресурсів, де буває конкретна ЦА.

2. Розміщення прес-релізів і новин на спеціальних площинах.

3. Спілкування в тематичних групах соціальних мереж – якість інформації і активна участь в дискусіях здатні привернути увагу ЦА.

4. Розміщення електронних книг в онлайн-бібліотеках та на торент-ресурсах.

5. Робота з сервісами спеціального формату контенту: відео – YouTube, фото – Instagram, презентацій – SlideShare;

6. Коментування статей і постів різних авторів, що працюють за цією ж темою.

#### Правило 5 секунд

У ресурсу є лише 5 секунд, щоб привернути увагу відвідувача. Важливо пам'ятати, що за 5 секунд відвідувач не зможе:

- прочитати весь текст;
- вивчити каталог і тор-рубрику;
- продивитися інформацію про авторів ресурсу.

Відвідувач має відповісти на запитання:

- де я? (що це таке?)
- якій темі присвячений ресурс?
- хто його автор?
- чому мені слід тут залишитися?

Привернути увагу допоможуть:

- назва ресурсу;
- позиціонування інституції та її ресурсу;
- слоган;
- блок УП (унікальна пропозиція) – від «УТП» – унікальна торгова пропозиція – тощо є привабливим для користувача;
- початок тексту, створений із застосуванням прийому «Якщо Ви ..., то ...».

### Поради щодо покращення читабельності тексту

1. При публікації електронного тексту слід використовувати шрифт без засічок (Arial, Calibri, Verdana, Tahoma, Times New Roman).

2. Краще використовувати шрифт 12 розміру.

3. Читати текст «чорним по білому» краще, ніж текст «білим по чорному». Оптимальна довжина речення – 2 рядки.

4. Необхідно чередувати речення різної довжини.

5. Оптимальний обсяг абзацу – не більше 4-5 рядків.

6. Необхідно чергувати абзаци різного обсягу, щоб текст не виглядав монотонним.

7. Найбільш зручний для читання рядок – 60-80 символів.

8. Абзаци бажано відмежовувати один від одного інтервалом в один рядок.

9. Заголовок тексту має бути надрукований жирним шрифтом, більшим за весь текст.
10. Довгі заголовки (більше двох рядків) нервують.
11. Структурні частини тексту краще відмежовувати підзаголовками – розмір шрифту можна не збільшувати, краще виділяти напівжирним.
12. Використовуйте марковані та нумеровані списки (інформація за такими списками сприймається дуже добре).
13. Ключові думки і фрази необхідно виділяти, щоб читач звернув на них увагу.
14. Цитати краще виділяти курсивом.
15. Курсив краще сприймається на папері, ніж на екрані, тому його слід використовувати обережно.
16. Використання цифр розбавляє текст.
17. Великий текст уважно не читається.
18. Необхідно обмежувати кількість слів, написаних великими літерами.
19. Не треба використовувати різний колір або заливки.
20. Не можна використовувати більше, ніж 2 шрифти.
21. Тире на екрані читається легше, ніж крапка або крапка з комою.
22. Посилання мають бути оформлені помітно.

#### **Література з вдосконалення навичок роботи з текстом**

- Бернадский С. Продающие тексты [Електронний ресурс] / С. Бернадский. – Режим доступу : [http://www.anton.xisar.ru/uploads/1/5/6/6/15662538/\\_.\\_\\_\\_\\_\\_copy.pdf](http://www.anton.xisar.ru/uploads/1/5/6/6/15662538/_._____copy.pdf).
- Веллер М. Технологія оповідання [Електронний ресурс] / М. Веллер. – Режим доступу : [knigosite.org/Книги/44185](http://knigosite.org/Книги/44185).
- Зінсер В. Як писати добре. Класичний посібник з написання нехудожніх текстів [Електронний ресурс] / В. Зінсер. – Режим доступу : <http://www.bookfb2.ru/?p=472985>.
- Капаччіоне Л. Сила іншої руки [Електронний ресурс] / Л. Капаччіоне. – Режим доступу : <http://book.tr200.net/v.php?id=861424>.
- Каплунов Д. Контент, маркетинг, рок-н-ролл / Д. Каплунов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 496 с.
- Куртц А. 1 страница в день. Ежедневник для творческих людей / А. Куртц. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 384 с.
- Леви М. Гениальность на заказ [Електронний ресурс] / М. Леви. – Режим доступу : [academia.kz/sites/default/files/genialnost\\_na\\_zakaz.pdf](http://academia.kz/sites/default/files/genialnost_na_zakaz.pdf).
- Харрисон С. Продай свою идею / С. Харрисон. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 288 с.

### **Як досягти стислості тексту:**

1. Необхідно скорочувати вступ.
2. Не треба розшифровувати зрозумілі думки.
3. Для довгих слів підбирайте більш короткі синоніми.
4. Наявність в тексті довгих речень – збільшує розмір тексту у свідомості читача. Краще розбити речення на кілька простих.
5. Числа записуйте цифрами.
6. Не треба використовувати вставні канцеляризми на кшталт *під час слідчих дій, ні для кого не є таємницею, в останній час складається ситуація* тощо.
7. Не слід повторювати одні й ті ж самі думки кілька разів.
8. Прикметник – ворог стислості.
9. Писемна мова не передбачає розмовних фраз – *справи відбувалися так, слухайте сюди* тощо.
10. Необхідно запобігати слів-дублерів типу *опуститися вниз, свій власний*.
11. Скорочуйте усталені вислови – *зарплата* (замість *заробітна плата*), *гроші* (замість *грошові виплати*) тощо.

### **Редакторські поради щодо написання текстів**

1. Завжди вчитуйте текст перед публікацією.
2. Ваш текст – Ваша думка, не слід її нав'язувати іншим; аудиторія сама прийме рішення. Головне – не просто говорити, але й підтверджувати фактами.
3. До читача треба звертатися на Ви.
4. Літературні метафори практично завжди нівелюють враження від тексту.
5. Ніколи в тексті не приймайте рішення за читача. Висувайте версії.
6. Надавайте лише правдиву інформацію. Брехню в Інтернеті легко перевірити, ви знівелюєте власну репутацію.
7. Запобігайте подвійного заперечення «*Я не можу не погодитися...*».
8. Чим більше в тексті знаків оклику, тим скоріше Ви починаєте дратувати читача.
9. Три питальних речення поряд – дуже забагато.
10. Не використовуйте іноземне слово, якщо є вітчизняний аналог.

11. Спочатку напишіть весь текст, коректуйте готовий матеріал, а не під час його створення.
12. Помилки краще знаходять при читанні тексту ззаду наперед.
13. Ніколи не оперуйте неперевіреними даними.
14. Пам'ятайте, що Ваші тексти читають люди різних статей, віку, територіального розташування, соціального статусу, рівня ерудиції.

## Як працювати на веб-хвилі

**Веб-хвиля (Web-волна)** – це соціальна тенденція, сутність якої полягає в тому, що люди завдяки новим технологіям навчилися отримувати інформацію, послуги тощо безпосередньо один в одного, а не у традиційних інститутів.

За даними Forrester Research (доповідь «Соціальне обчислення», 2006), люди люблять спілкуватися один з одним і саме це складає загрозу для бізнесу. Саме це дослідження мотивувало розробку веб-хвилі.

Веб-хвиля виникла в результаті взаємодії 3-х сил:

- людей («нестійку рівновагу між впливом інститутів економіки масового виробництва та протестними настроями у черговий раз було порушено в результаті розповсюдження нових технологій» (Ч. Лі, Дж. Бернофф);
- технологій, які змінили все у сфері людського спілкування, сучасне програмне забезпечення розраховано на єднання багатьох людей. «Саме в руках аудиторії, яка практично завжди знаходиться онлайн, техніка стає міцною зброєю» (Ч. Лі, Дж. Бернофф);
- бізнесу (трафік означає гроші)

**Цікаві ідеї веб-хвиль:** ресурс, на якому можна обмінюватися чутками (аналог – ресурс Truemoors Гая Кавасаки).

### Принципи підкорення веб-хвилі:

1. Зосередитися на взаєминах, а не на технологіях. Взаємини на веб-хвилі визначають все. Спосіб комунікації людей один з одним та спільнота, яка в результаті відтворюється, визначають вектор влади.
2. Необхідно визначити, як рухається противник, розвивати відчуття веб-хвилі.

Технології веб-хвилі

Ресурс	Як працює	Формування взаємин	Загрози традиційним інститутам	Як цим користуватися
Блог	Форми самовираження (думки, посилення, теле-, радіоматеріали тощо) продукують значну кількість коментарів, які можуть бути застосовані задля формування думки мережевої спільноти.	Через читання, коментування, цитування, систему перекрестних посилань формується система взаємин.	Порушення особистісного простору, авторських прав та журналістської етики.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчайте контент блогів за певною темою.</li> <li>2. Виявляйте найвпливовіші джерела за допомогою Google Blog Search, Yahoo!Videos, Technorati.</li> <li>3. Проаналізуйте YouTube, Dailymotion, MetaSafe та інші ресурси, де розміщуються відео, щоб визначити, що чути з вашої теми на веб-хвилі.</li> <li>4. Використовуйте для моніторингу сервіси TNSCymphony, Nielsen BuzzMetrics.</li> <li>5. Почніть писати коментарі на ці блоги чи відео.</li> <li>6. Відкривайте блог для отримання зворотного зв'язку.</li> <li>7. Мета цих дій – прислухатися до веб-хвилі.</li> </ol>
Соціальні мережі, віртуальні світи	Створюються профайли, вставляються зв'язки, формуються «мережі друзів» – механізм, завдяки якому підтверджуються певні взаємини та зв'язки з друзями та знайомими. Віртуальні світи можуть бути як трьохмірними (Second Life), так і двомірними (WeeWorld), налічують кілька мільйонів учасників.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розміщення коментарів щодо профайлів різних осіб.</li> <li>2. Інформування про новини друзів на домашніх сторінках користувачів Facebook.</li> <li>3. Створення нових взаємин, налагодження стосунків.</li> </ol>	Загроза традиційним ЗМІ, розповсюдження ідей миттєво, підтримка та стимуляція сприйняття брендів.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зареєструйтеся в соціалі і спостерігайте за її динамікою.</li> <li>2. Створюйте профайли, розміщуйте на них логотипи, маркери друзів.</li> <li>3. Проводьте експерименти щодо позиціонування ваших ідей, це призводить до розширення інформаційного поля.</li> </ol>



Вікіпедія	<p>Вікі – це сайти, що створюються значною кількістю авторів, які несуть відповідальність за розміщення матеріалів:</p> <p>Вікіпедія – енциклопедія, що створюється відвідувачами мережі.</p> <p>Consegraredia – консервативний варіант Wikipedia.</p> <p>WikiNow – збірник статей, що відповідають на питання ЯК? Форми співпраці:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Колективне авторство як консолідована думка. Спільнота авторів відстежує зміни і вживає заходів для забезпечення достовірності інформації залежно від ідеології спільноти.</li> <li>2. Відкритий доступ до продуктів LINUX, Apache, Firefox.</li> <li>3. Сумісне тестування продуктів.</li> </ol>	<p>На сайтах Вікі є сторінки для спілкування, які формують простір для обговорень, дискусій щодо інформації, яка розміщується.</p> <p>Є можливість для авторів проглядати профайли один одного.</p>	<p>Вікі – класичний приклад веб-хвилі: користувачі визначають, що має бути на ній присутнє, як і яку подавати інформацію.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сторінки Вікі займають перші рядки у пошукових системах, тому їхній зміст впливає на думку мережі.</li> <li>2. Відслідковуйте визначення ключових понять за Вашою темою.</li> <li>3. Наполягайте на внесенні принципів змін за необхідністю. Внести зміни складно, але можливо. Для цього треба відкрити власну сторінку для спілкування на Вікі.</li> <li>4. Можливо відкрити сайт від імені певної організації, об'єднав людей у маленьку веб-хвилю.</li> <li>5. Вікі – корисний інструмент для формування спільної бази даних людей, що беруть участь в одному проекті.</li> </ol>
Форуми, рейтинги, відгуки	<p>Коментарі та відповіді – інформація, яку можна розглядати як діалог та аналізувати.</p> <p>Відгуки формують думку.</p> <p>Класичний приклад веб-хвилі – створення рейтингу відгуків щодо певної особи, ідеї, організації.</p>	<p>1. Діалог на форумах малолітєнсивний, стиль коментів є впізнаваним, виникає можливість продемонструвати себе.</p> <p>Відгуки – значущий дискурс, що формує думку мережевої спільноти, просуває або нівелює певні ідеї.</p>	<p>Активний спосіб впливу на експертів, лідерів думок, державні інституції.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. За допомогою рейтингів і відгуків можливо формувати і вивчати суспільну думку.</li> <li>2. Ці жанри дають можливість визначити ключових гравців в інформаційному просторі.</li> </ol>

Теги	<p>Класифікація – базовий елемент організаційної діяльності, його типова форма – <i>таксономія</i>, в межах якої кожному явищу відводиться певне місце (медіавірус – технологія інформаційних впливів). Таксономічні характеристики залежать від експертної думки.</p>	<p>1. Теги – система класифікацій, що робить веб-хвилю більш гнучкою.  2. Фольксномія – народна, а не експертна класифікація віртуальних комунікацій (так, певний сайт може бути визначений як <i>група обговорень, форум</i> тощо).  Чим більше народних вищень, тим сумбурнішою є комунікація.  3. Теги – стандартний спосіб входження сайтів в людські об'єднання.  Корисні ресурси: <i>Del.icio.us</i> – безкоштовний мережевий додаток, який дозволяє залишити закладку на будь-якому сайті та прикріпити до нього певний тег; <i>Flickr</i> – сервіс, що надає можливість тегирувати фотографії; <i>WordPress</i> – засіб, що надає можливість тегирувати пости; <i>YouTube</i> надає можливість тегирувати відеосюжети.</p>	<p>1. Теги роблять неконтрольними класифікації і судження про певні цінності.  2. Класифікація за певними параметрами формує думки мережевої спільноти.</p>	<p>3. Тегирування – не масове явище, але воно є свідченням того як формується картина віртуального світу та формуються індивідуальні смаки.  4. Розміщення переліку тегів і поста такого змісту «Ось те, що я бачив сьогодні і про що думаю. Може це Вас зацікавить» сприятимуть формуванню думки.  5. Ресурс <i>Del.icio.us</i> надасть можливість визначення тегів до певної інституції, інформаційної компанії, особи тощо. Результати, які будуть визначені, нададуть можливість класифікувати сприйняття об'єкту и визначити осіб, які його тегирують.  6. Акаунт на <i>Del.icio.us</i> надасть можливість тегирувати будь-який інформаційний продукт, інституцію тощо  7. Теги надають можливість створення колекції посилань, сайтів тощо для особистісного використання і обміну з іншими користувачами.</p>
------	--	--	---	--

<p>RSS і міні-додатки</p>	<p>RSS (Really Simple Syndication – дуже просте надання інформації) і міні-додатки дозволяють знайти необхідний контент, проаналізувати і обробити значну його кількість. RSS – інструмент, що доставляє оновлення певних ресурсів, що цікавлять користувача, – блогів, сайтів тощо. Міні-додатки – інструменти, що поставляють конкретну інформацію – про погоду, ціни тощо.</p>	<p>RSS і міні-додатки забезпечують ефективність соціальної дії. Користувач RSS і міні-додатків може підписатися на більшу кількість блогів, проглядувати більшу кількість сайтів і більше інших залучатися у веб-хвилю.</p>	<p>RSS і міні-додатки не несуть конкретної загрози для інституційної влади але вони її інтенсифікують.</p>	<p>RSS і міні-додатки – ефективний інструмент, який сприяє розповсюдженню певного контенту та його оновленню.</p>
---------------------------	---	---	--	---

## Тест технологій веб-хвилі

Розповсюдження набуває та технологія, яка інтенсивніше формує взаємини. Ключові питання для оцінки технології:

1. *Чи дозволяє вона людям спілкуватися по-новому?* Основна ідея веб-хвилі полягає в тому, що вона дозволяє будувати взаємини. Якщо технологія робить взаємини більш різноманітними, цікавими, інтенсивними, вона має гарний потенціал для формування веб-хвилі.

2. *Чи легко користуватися цією технологією?* Більшість технологій, що виробляють веб-хвилю, є безкоштовними. Найбільш ефективні з них пов'язані з технологіями вже існуючими. Так, Твіттер – безкоштовна технологія базується на двох елементах – текстових повідомленнях і простому інтерфейсі.

3. *Чи транслюють вони владу від інституцій особистостям?* Технології, від яких виграють інституції, як правило, не працюють, на відміну від тих, що несуть користь людям.

4. *Чи створює спільнота достатньо контенту, щоб підтримувати власне існування?* Створення контенту спрямовано на формування певної ціннісної інформації, корисної для наявних та майбутніх учасників комунікації.

5. *Чи є зазначена технологія відкритою платформою для створення партнерських взаємин?* Цей фактор визначає розквіт або крах ідеї та комунікацій.

### *Кроки втягнення відвідувачів мережі у веб-хвилю (метод POST, за Ч. Лі, Дж. Бернофф)*

1. **People (люди).** До чого готові отримувачі інформації? На це питання має відповісти технократичний портрет відвідувачів мережі. Важливо знати, що потенційна ЦА буде брати участь у запропонованих комунікаціях. Може скластися ситуація, що створена соціальна мережа не буде цікава ЦА, оскільки вона визнає інші форми комунікації.

2. **Objectives (завдання).** Які завдання комунікації? Ними можуть бути: збір інформації про ЦА, збільшення активності, використання енергії веб-хвилі для об'єднання певної аудиторії тощо

3. **Strategy (стратегія).** На які зміни у взаєминах з ЦА ви сподіваєтеся? Чи передбачаєте, що Ваші ідеї будуть розповсюджуватися по інших ресурсах? Відповідь на ці питання надасть можливість виробити певні кроки стратегії.

4. **Technology (технології).** Які додатки слід використовувати (блоги, енциклопедії тощо)?

### Інституційні функції СІО і альтернативи веб-хвилі

Інституційні функції	Альтернативні функції веб-хвилі	Відмінності
Дослідження	Слухати	Постійний моніторинг розмов відвідувачів соцмережі замість нерегулярних оглядів і фокус-груп
Маркетинг	Розмовляти	Стимулювання контактів відвідувачів соцмережі замість однобічних звернень.
Просування інформації	Надихати	Стимулювання просування інформації за рахунок обміну думками і враженнями між комунікантами
Підтримка	Підтримувати	Створення для відвідувачів соцмережі можливостей взаємної підтримки
Розробки	Охопити	Створення можливостей для відвідувачів соцмережі для обміну думками, результатом чого має стати покращення підготовки інформаційних матеріалів

#### *Рекомендації щодо взаємодії зі ЗМІ (за М. Гаєм)*

1. Кожен офіцер, що працює із ЗМІ, повинен мати власний список особистих телефонів та імейлів редакторів, журналістів різних національних, регіональних та іноземних ЗМІ, інформаційних агенцій. Цей список потрібно регулярно оновлювати.
2. Слід знайомитися та обмінюватися контактами з фіксерами, що працюють із іноземними журналістами та агенціями в Україні.
3. Потрібно наводити особисті, довірені контакти із представниками ЗМІ, фрілансерами-журналістами, блогерами та лідерами громадської думки із великою кількістю підписників у соціальних мережах.
4. При наданні будь-якої, офіційної чи неофіційної, інформації для публікації у ЗМІ чи блозі, важливо давати виключно ту інформацію, яка не завдасть репутаційної шкоди, для того хто її опублікує, в разі її перевірки сторонніми особами.
5. Про будь-які офіційні контакти зі ЗМІ треба повідомляти старшому керівництву.
6. Потрібно мати номери телефонів студій найпопулярніших програм на телебаченні та радіо, де є можливість інтерактивну із глядачем у прямому ефірі.
7. При зверненні за публікацією до ЗМІ чи блогера варто мати документальні підтвердження тієї чи іншої інформації, посилання на офіційне джерело, або посилання на публікацію в інтернеті, та бути готовими надати такі підтвердження. У разі відсутності останніх, одразу попередити про це блогера чи журналіста про таку відсутність. Це продемонструє ваше бажання бути відвертим із людиною, до якої ви звертаєтесь.
8. Завжди залишайте рішення про публікацію за людиною, що просите опублікувати матеріал або інсайд. Ніколи не тисніть на журналіста чи блогера, коли плануєте і надалі з ним співпрацювати. Ліпше опублікувати матеріал через інше джерело, ніж зіпсувати стосунки та викликати недовіру. Не будьте настирливі. Не використовуйте погрози та не хизуйтеся власним положенням – це не викликає поваги, а повага є ліпшим засобом довгої співпраці.

9. Захищайте свої контакти від використання зайвий раз не за метою вашої основної роботи, навіть у інтересах держави.

10. Не використовуйте для публікації часто один і той самий засіб масової інформації чи блог, якби зручно та швидко це не було. Завжди шукайте виходи на нові контакти та інструменти.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ державним і безпековим відомствам щодо здійснення стратегічних комунікацій у соціальних мережах**

1. Важливо змінити стиль мислення, а не звинувачувати соціальні медіа у змінах. Якщо ми нездатні протистояти екстремізму і дезінформації у своїх мережах, необхідно вивчати діяльність тих, хто використовує їх для маніпуляції.

2. Необхідно використовувати соціальні медіа задля внутрішніх комунікацій. Це дасть змогу не тільки покращити адміністрування, але й заохотити співробітників до просування певних ідей.

3. Слід формувати присутність у соціальних мережах, оскільки часто відповідна інформація дає більше можливостей бути почутими. Принцип виживання в соціальних медіа змінився: виживає не найшвидший, а найновіший. Це передбачає створення контенту, який залишається актуальним і цілеспрямованим.

4. Важливо забезпечити широку присутність у соціальних мережах, інакше актори, зацікавлені в поширенні деструктивних повідомлень, будуть домінувати.

5. Контроль наративу – головний виклик, оскільки наратив деструктиву може поставити під загрозу безпеку певних інституцій та осіб. Стратегія комунікації в соціальних мережах має включати і стратегію ризику соціальних мереж. Однією із відповідей на цей виклик є освіта та підвищення соціальної медіаграмотності комунікаторів і працівників.

6. Контент має бути цілеспрямованим і поширюваним інтегрованим способом. Важливою є інформація, яка стосується людей. Соціальні мережі перевантажені інформацією, тому з цільовими аудиторіями необхідно спілкуватися, а не намагатися охопити широку аудиторію абстрактними повідомленнями.

7. Усі зусилля щодо комунікації повинні відповідати потребам користувачів мобільних пристроїв, оскільки вони зараз становлять більшість користувачів інтернету: короткий привабливий контент,

зручне використання та можливість перегляду на всіх мобільних пристроях.

8. Необхідно прийняти комплексний підхід до інформаційного протистояння. Це означає пошук надійних комунікаторів серед громадянського суспільства, які могли б говорити в інтересах відомства (державні комунікатори не такі впливові); визначення культурних точок дотику (міжособистісні цінності, поведінка, норми, тенденції тощо) та використання їх в інтересах забезпечення безпеки; виявлення платформ, які використовує противник, і ускладнення йому доступу до них. Фахівцям ІСБО слід вивчати та використовувати технології протидії маніпуляції й дезінформації. Більш агресивний підхід передбачає мобілізацію громадськості проти екстремізму, об'єднання з існуючими групами і зусиллями, спрямованими на боротьбу з екстремізмом (хакери, лідери громадської думки, активісти), заохочення їх до участі в інформаційній війні. Однак такий підхід має значні етичні та правові обмеження (наприклад, ідентифікація загроз і порушення певних норм демократії), оскільки передбачає використання більш радикальних методів боротьби (зокрема сугестивних технологій та дезінформації). Необхідно визнати обмеження винятково офіційного відгуку на дезінформацію, оскільки представників влади завжди підозрюють в упередженості. Необхідно залучати також громадянське суспільство.

9. Необхідно вивчати методи забезпечення підтримки соціальних медіа, що застосовують терористичні угруповання (зокрема ІДІЛ) або гуманітарні організації. Наприклад: творчий характер використання сучасних технологій, заохочування добровільної підтримки та мобілізація громадськості задля дій у реальному просторі. Так, ІДІЛ зміг залучити близько 40 тис. підписувачів до комунікацій на сайті *Dawn of Glad Tidings*, було використано спеціальний мобільний додаток задля автоматичного поширення пропаганди з їхніх соціальних мереж. До творчих методів комунікації мають більш активно звертатися уряди та інститути ІСБО. Слід адаптувати спосіб подачі інформації до особливостей аудиторії. Використовувати «інформаційно-розважальний» стиль реагування на дезінформацію, щоб охопити аудиторію, здатну споживати тільки розважальну інформацію.

10. Слід розробляти привабливий брендинг. Державні відомства, ІСБО менш досвідчені у позиціонування власного бренду, ніж приватний сектор або екстремісти. Розроблення більш привабливого та ефективного бренду, що містить певні характеристики способу життя та цінності, сприятиме залученню підтримки громадськості, приватного сектору тощо.

11. Необхідно чітко визначати цільову аудиторію і не переоцінювати підтримку користувачів соціальних мереж. Неможливо впливати на всі типи інтернет-аудиторії. Типова помилка комунікаторів соціальних мереж – вважати відвідувачів соціальних мереж всією громадськістю. Фактично, вони є тільки найбільш досяжною частиною спільноти. Вивчення соціальних мереж Естонії довело, що лише близько 12 % всіх користувачів соціальних мереж активні, готові створювати контент, ділитися ним або брати участь у дискусіях. Саме цих користувачів необхідно залучати до комунікації. Не слід очікувати, що всі повідомлення на екрані будуть помічені користувачами, оскільки охоплення не означає впливу.

12. Існує потреба відстежувати ресурси, якими користується молодше покоління, – вони будуть тими, хто випробує нові інструменти. Наприклад, Snapchat спочатку мав популярність винятково серед підлітків, але зараз він також залучає більше користувачів середнього віку, а також дедалі більше експлуатуються діловими та державними організаціями (наприклад, Білим домом, Міністерством закордонних справ Великої Британії, Європейським парламентом). Аналіз комунікацій молодих користувачів може стати гарним способом пошуку індикаторів майбутніх подій у соціальних мережах.

13. Необхідно шукати більш гнучкі та ретельні підходи до аналізу й залучення аудиторій до соціальних мереж. Одне з рішень, яке сьогодні розробляється організацією НАТО з науки і технологій, – програма «Цифрові і соціальні медіа». Це постійно оновлюваний інструмент оцінювання інформації задля моніторингу та аналізу цілей, тактики й методів, що використовуються противником в інформаційному просторі, щоб зробити власну цільову аудиторію більш стійкою до маніпуляцій.

14. Для кращого розуміння криз необхідно об'єднати цифрові дані з інформацією, наданою учасниками на місцях. Цифрові дані можуть надати велику кількість інформації та відгуків щодо ситуацій у кризових та конфліктних зонах. Однак інструменти аналізу соціальних мереж, навіть найсучасніші, не забезпечать усіх відповідей – важливо вийти за межі соціальних медіа, щоб отримати результати, які могли б краще відображати реальні факти.

15. Необхідно пам'ятати, що соціальні медіа більшою мірою формують соціальні та психологічні взаємини, ніж технологічні. Соціальні медіа – лише один із можливих каналів зв'язку. Кожне повідомлення в соціальних мережах має чітко відповідати поставленій меті й завданням інституції. У соціальних мережах вага інституційних меседжів залежить від ваги того, як і де відбувається комунікація.



Необхідно прогнозувати та оцінювати результати комунікативних зусиль.

16. Комунікувати мовою противника у його соціальних ресурсах.

## Література

1. Гібридна війна: технології сугестії та контрсугестії : [монографія] / О. Акульшин, О. Заруба, Л. Компанцева, С. Кудінов, Н. Слущай, О. Снитко. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 78-123.

2. Компанцева Л. Ф. Лінгвістична експертиза соціальних мереж : підручник / Л. Ф. Компанцева. – К. : АграрМедіаГруп, 2018. – 318 с.

3. Методологія досліджень та використання інтернет-ресурсів (для науковців сектору безпеки та оборони) : підручник / [за заг. ред. Л. Ф. Компанцевої]. – К. : Нац. акад. СБУ, 2015. – 344 с.

4. Соціальні комунікації для фахівців сектору безпеки та оборони : підручник. – К. : НА СБУ ; Видавець Карпенко В. М., 2016. – 476 с.

5. Стратегічні комунікації в гібридній війні: погляд від волонтера до науковця : [кол. монографія]. – К. : НА СБ України, 2018. – С. 422-471.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**Акульшин О. В.** – співробітник Національної академії Служби безпеки України

**Гай М. О.** – офіцер запасу (оперативний резерв 95-бригади), учасник АТО у складі Першого добровольчого батальйону НГУ імені Кульчицького, заступник голови Ради резервістів при Генеральному штабі Збройних Сил України, керівник благодійного фонду «Мир і Ко», викладач акторської майстерності та майстерності телеведучого на телеканалі СТБ, актор театру і кіно

**Дубов Д. В.** – доктор політичних наук, старший науковий співробітник, завідувач відділу інформаційної безпеки та розвитку інформаційного суспільства, Національний інститут стратегічних досліджень

**Заруба О. Г.** – кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри, Національна академія Служби безпеки України

**Карін Ю. Д.** – полковник запасу Збройних Сил України, учасник миротворчих операцій, провідний експерт Центру військово-політичних досліджень, координатор групи «Інформаційний спротив»

**Компанцева Л. Ф.** – доктор філологічних наук, професор, завідувач кафедри, Національна академія Служби безпеки України

**Копитько О. В.** – координатор підрозділу «Інформаційний спротив-Харків», експерт Центру військово-політичних досліджень з соціально-гуманітарного виміру гібридної війни, керівник проекту «Світлофор», очолював Інформаційно-аналітичний центр РНБО (2014 р.)

**Лапутіна Ю. А.** – кандидат психологічних наук, заступник начальника Департаменту контррозвідувального захисту інтересів держави у сфері інформаційної безпеки Служби безпеки України

**Мачикова М. К.** – здобувач наукового ступеню кандидата психологічних наук, Національна академія Служби безпеки України

**Мільо А. В.** – старший викладач кафедри теорії та практики перекладу, Національна академія Служби безпеки України

**Патола В. Б.** – начальник відділення служби і роботи з особовим складом редакції газети «Прикордонник України», Державна прикордонна служба України

**Покальчук О. В.** – соціальний психолог, тренер-консультант з проблем стратегічних комунікацій та інституційного спілкування, член Національної спілки письменників України

**Слухай Н. В.** – доктор філологічних наук, професор, професор кафедри російської філології, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Снитко О. С.** – доктор філологічних наук, професор, завідувач кафедри російської філології, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Суслова О. І.** – голова правління «Інформаційно-консультативний жіночий центр»

**Тимчук Д. Б.** – підполковник запасу Збройних Сил України, керівник Центру військово-політичних досліджень, координатор групи «Інформаційний спротив», народний депутат України, член Комітету Верховної Ради України з питань національної безпеки і оборони

**Юдко Л. В.** – кандидат філологічних наук, доцент кафедри теорії та практики перекладу, Національна академія Служби безпеки України

**Виробничо-практичне видання**

**КОМПАНЦЕВА** Лариса Феліксівна  
**АКУЛЬШИН** Олексій Валерійович  
**ГАЙ** Мирослав Олександрович  
та ін.

**СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ  
ДЛЯ ФАХІВЦІВ СЕКТОРУ  
БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ**

*Практичний poradnik*

Редактор *А. П. Логінов*  
Коректор *А. П. Логінов*  
Технічне редагування  
та комп'ютерна верстка *Т. В. Єжової*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 12,32.  
Обл.-вид. арк. 10,78. Тираж 90 прим. Наряд № \_\_\_\_\_

*Реєстр. № 29/14-155 від 8 січня 2019 р.*

Видавець і виготовлювач  
Національна академія СБ України,  
вул. М. Максимовича, 22, м. Київ-22, 03022  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 99 від 23.06.2000.