

Обзорен доклад

No 2, септември 2023 г.

Ефективни стратегически комуникации за държавна и обществена устойчивост

Концептуална и институционална рамка

Д-р Румена Филипова
председател
Институт за глобални анализи

Д-р Кристофър Неринг
старши сътрудник
Институт за глобални анализи

Посолство
на Федерална република Германия
София

Тази публикация се осъществява с подкрепата на Министерството на външните работи на Федерална република Германия. Мненията, резултатите и изводите, изразени от авторите на статията, не отразяват непременно вижданията на Министерството на външните работи на Федерална република Германия.

Съвременните социални, политически и международни събития са неразривно и все по-често представяни през призмата на манипулации, фалшификации и изкривявания, които сформират феномена „дезинформация“. Дезинформацията се е превърнала в повсеместна заплаха, тъй като новините се разпространяват бързо и се консумират мигновено по взаимосвързани канали – социални/онлайн/печатни медии, радио и телевизия. Следователно, устойчивостта на информационната екосистема има пряко отношение към държавната и обществената резистентност: колкото по-грамотно е едно общество в медийно отношение и колкото по-ефективно правителството реагира на дезинформацията, толкова по-голяма става способността да се оценяват и анализират социалните и политическите събития и техните последици. И обратното, лесно манипулируемото общество може да стане жертва на злонамерените, антидемократични дейности както на местни, така и на чуждестранни авторитарни структури.

Предвид значимостта на предизвикателството, което дезинформацията и операциите за влияние представляват за функционирането на политическия и обществения живот в глобален мащаб, и конкретно в България, настоящият доклад изследва провеждането на стратегически комуникации като дейност, присъща на правителствените институции в контекста на противодействието на пропагандата. Инициативите на гражданското общество, насочени към справяне с дезинформацията (като медийни кампании за грамотност, проверка на факти и т.н.), се нуждаят от жизненоважна подкрепа и ангажираност от страна на политическите власти, за да може борбата с информационните операции да придобие статут на стратегически приоритет и да получи нужното внимание, насока и ресурси. Това е особено актуално за България, която е в процес на изграждане на ефективни стратегически комуникации.

Настоящото изследване представя **основната концептуална и институционална рамка на стратегическите комуникации**, като се базира на съществуващия опит по света. Подробно се разглеждат четири основни измерения на стратегическите комункации (или за краткост „стратком“), свързани с (1) тяхното определение и подходящ обхват; (2) институционалните им аспекти; (3) по-широките и взаимосвързани мрежи за сътрудничество; (4) целевата аудитория и сфери на дейност на стратком. В края на статията се предлага практическо ръководство за това как да се структурира и проведе стратком кампания.

Определение и обхват

Произходът на термина и практиката на стратегическите комуникации води началото си от периода на терористичните атаки на 11 септември 2001 г., когато САЩ трябва да разработят комуникационен подход за радикално променената стратегическа среда, обусловена от асиметричната терористична заплаха. Американските военни първи възприемат този подход,[1] а Винсънт Витто, тогава председател на Работната група на научния съвет по отбрана за управление на разпространението на информацията към Департамента по отбрана, създава фразата „стратегическа комуникация“. Той я определя като „координирани действия, съобщения, изображения и други форми на сигнализиране или ангажиране, предназначени да информират, повлияят или убедят избрани части от аудиторията в подкрепа на националните цели“. Витто повдига въпроса за важността да се постигне консенсус върху определението за стратегически комуникации не само като теоретично упражнение, но и като основен аспект на правителствена ефективност. Това означава, че единното разбиране може да помогне за единството на усилията и да предотврати дълги концептуални дебати или, обратно, избягване на стратегическите комуникации поради липса на яснота.[2] В *доклад на научния съвет по отбрана* стратегическите комуникации са наречени „интерактивен“ процес, който включва: 1) разбиране на идентичността, нагласите и културата на аудиторията; 2) повишаване на вниманието на политиците относно комуникационните последици от политиките и съответните действия; 3) участие в диалог на идеи между хора и институции с общи интереси; 4) влияние върху нагласите и поведението и 5) измерване на въздействието на комуникационните дейности във времето.[3]

В *Националната рамка за стратегически комуникации на САЩ от 2009 г.* се подчертава, че стратегическите комуникации са от жизненоважно значение за синхронизирането на думите и действията и за това как те ще бъдат възприети от избраната публика. Това включва програми и дейности (насочени към общуване и ангажиране на целевата аудитория), които се изпълняват включително и от специалисти по връзки с обществеността, публична дипломация и информационни операции.[4]

В Европа се открояват няколко работни определения на стратегическите комуникации. *Правителствената комуникационна служба на Обединеното кралство (Government Communication Service – GCS)* определя стратегическите комуникации като „оказване на влияние върху аудиторията в полза на обществото чрез мобилизиране на необходимите ресурси за постигане на ясно дефинирани цели. Това се постига чрез организационно единство; координирано използване на всички налични комуникационни инструменти, подкрепено от научни изследвания и изграждане на съгласуваност в рамките на единен комуникационен продукт. Работата по стратком се изпълнява чрез цялостен план, който включва конкретни цели и техния мониторинг и оценка“.[5] От своя страна *Министерството на външните работи на Федерална република Германия* определя, че „стратегическите кому-

никации са допълнение към актуалната и ежедневна работа в областта на връзките с обществеността, състояща се от средносрочна и дългосрочна комуникация в страната и чужбина. Целта е да се обясни и предаде надеждна информация по устойчив начин, ориентиран към целеви групи, за да станат ценностите и интересите на германската външна политика видими, а германските позиции – разбираеми, както в дигиталното пространство, така и в прекия контакт с хората в страната и чужбина“.[6]

Не на последно място, *Центърът на НАТО за върхови постижения в областта на стратегическите комуникации* уточнява, че „ние разбираме стратегическите комуникации като цялостен подход към комуникацията, основан на ценности и интереси, който обхваща всичко, което даден участник прави, за да постигне целите си в рамките на оспорвана среда. Това означава, че стратегическите комуникации се разбират по-скоро като цялостна нагласа при изграждането на политики“.[7]

Сходствата, които се очертават в гореспоменатите определения, дават основание за следното **общо определение на стратегическите комуникации,** използвано в настоящото изследване: *Стратегическите комуникации представляват вербален и основан на действия подход, който се формира от дългосрочните цели, ценности и интереси на държавната политика и се постига чрез целенасочено въздействие и взаимодействие с аудиторията, целящо да повлияе както на нагласите, така и на поведението.* Отличителна характеристика на стратком следователно е свързана с приоритета, който се поставя върху стратегически (а не тактически) цели, и неразривната връзка с националното стратегическо планиране.

- В конкретен план, стратегическите комуникации надхвърлят *връзките с обществеността,* защото:
  - не са предназначени да съобщават за краткосрочни, ежедневни събития, позиции или дейности, а за стратегически, дългосрочни цели, ценности и визии.
  - не се фокусират върху комуникацията с цялата общественост, а с избрани целеви аудитории въз основа на конкретни послания.
  - не се стремят да комуникират по всички комуникационни канали, а избират средствата, които могат да предадат най-ефективно и да постигнат ясно предвидените ефекти.

- Срещу обвиненията, че стратегическите комуникации могат да имат сходства с *пропагандна дейност,* следва да се подчертае, че устойчивостта и ефективността на стратком зависят в решаваща степен от поддържането на точност, достоверност и надеждност, за да се спечели доверието на обществеността. Следователно стратегическите комуникации:
  - не манипулират, а обясняват и убеждават.
  - не се основават на невярна или подвеждаща информация, а на факти, истина и доверие.
  - не са насочени към изразяване на убежденията и позициите на отделна личност или партия.

- *Стратегическите комуникации и противодействието на дезинформацията често се припокриват*, тъй като борбата с пропагандата е в основата на някои от ключовите функции и задачи на стратком (както е обяснено в следващите раздели). Поради това анализът в настоящето изследване разглежда и отчита правителствените структури на различни държави, създадени за борба с пропагандата и дезинформацията, в рамките на оценката на възможностите на стратком.

Каре 1: Речник на основните термини, свързани с информационното пространство

Дезинформация: Дезинформацията е широко разпространено и изследвано явление, което получава много, макар и припокриващи се, определения. Според Европейската комисия дезинформацията е невярна, неточна или подвеждаща информация, създадена, представена и популяризирана с цел печалба или умишлено причиняване на вреда на обществото.[8] Някои експерти разширяват това определение, като твърдят, че дезинформацията е „невярна, неточна, деконтекстуализирана и подвеждаща информация, тайно и умишлено създадена, представена, популяризирана и разпространена с цел манипулиране и оказване на политическо, финансово или друго влияние".[9]

Чуждестранно манипулиране на информация и намеса (FIMI): Работната група StratCom на Европейската служба за външна дейност (ЕСВД) определя FIMI като модел на поведение, който не е задължително незаконен и заплашва или има потенциал да окаже отрицателно въздействие върху ценности, процедури и политически процеси. Подобна дейност има манипулативен характер, провежда се целенасочено и координирано от държавни или недържавни субекти, включително техни проксита на собствената им територия и извън нея.[10]

Публична дипломация: Центърът за публична дипломация на САЩ определя публичната дипломация като средство, чрез което суверенна държава общува с обществеността в други държави по прозрачен начин, за да информира и повлияе на аудиторията в чужбина с цел насърчаване на националния интерес и постигане на целите на външната политика.[11] Публичната дипломация включва широк спектър от информационни дейности – от връзки с пресата до публични събития, състезания за есета, мултимедийни събития и други форми на пряко взаимодействие и комуникация между официалните държавни лица и чуждестранните публики.

Пропаганда: Това е масова политическа манипулация на обществата чрез мултимедийни информационни (или по-скоро манипулационни) дейности. Тук фокусът е върху неправомерното манипулиране на вярванията, убежденията и мненията на хората, като се използват комуникационни средства като лъжи, дезинформация, засилена емоционалност, фалшификати и др. И все пак преди XX век и епохата на комунизма и фашизма (когато пропагандата придобива силно негативна конотация) терминът „пропаганда" има неутрално значение, описвайки информационни дейности, популяризиращи дадена кауза, убеждаващи и формиращи общественото мнение.[12]

Опровержение: Опровергаването се отнася до публичното развенчаване на невярно твърдение, обвинение, дезинформация и пропаганда. Според NATO StratCom целта е да се сведе до минимум въздействието на вредната мисинформация и дезинформация. Опровергаването има няколко цели, включително да се утвърди истината, да се каталогизират доказателствата за невярна информация, да се разобличават невярна информация и конспирации, да се посочват източниците на дезинформация, да се изгражда капацитет и да се образова.[13] Опровергаването е реактивен инструмент и процес, при който се разглежда и отговаря на предишна (невярна) информация. Макар че това може да бъде важен инструмент на (стратегическите) комуникации, опровергаването трябва да се прилага внимателно, за да се постигне желаният ефект. Тъй като разобличаването на дезинформация повтаря предишна невярна, манипулативна или нежелана информация, трябва да се избере кои нападки и неверни твърдения действително се нуждаят от опровергаване (защото са започнали да се превръщат във видим проблем, например) и как да се направи това. Препоръчва се следната схема: факт – предупреждение за невярна информация – обяснение на заблудата – факт.[14]

Проверка на фактите: Проверката на фактите обикновено се отнася до журналистическата практика за проверка на точността на информацията. В качествената журналистика това е редовен процес във всички дейности (особено непосредствено преди публикуването на информацията). През последните години и поради мащабното разпространение на невярна информация проверката на фактите се превърна в самостоятелен журналистически жанр. Подобно на опровергаването, бюрата за проверка на фактите в големите медийни организации или специални организации за проверка на фактите се опитват публично да опровергаят дезинформационни твърдения. Подобно на опровергаването, проверката на фактите е реактивна и рядко достига до същата аудитория като първоначалната невярна информация.[15]

Предотвратяване на дезинформацията (от prebunking): Това е комуникационна тактика и стратегия за изпреварване на дезинформацията и предотвратяване на дезинформацията преди (а не след) нейното възникване. Въпреки че има много различни видове интервенции за превенция на дезинформацията, те често се основават на теорията за „ваксинация“ срещу дезинформацията (обяснена по-долу). Превантивните послания изграждат психологическа защита срещу дезинформацията, като предоставят предупреждение и контрааргументи, преди хората да се сблъскат с нея.[16] По този начин предотвратяване на дезинформацията е много важен и ефективен инструмент в стратегическите комуникации, когато става въпрос за проактивно запълване на комуникационните пространства със собствени наративи, като се предвиждат възможните полета за атака от страна на противника.

Теория за ваксинацията срещу дезинформацията: Комуникационна стратегия, разработена от психолози за борба с манипулациите. Тази теория прави паралели с биологичните изследвания, при които нагласите могат да бъдат защитени от влияние и манипулация по същия начин, по който организмът може да бъде защитен от заболяване (ваксинация). Изследователите са доказали, че чрез информиране на хората за тактиките, стратегиите, процедурите и наративите на дезинформацията и мисинформацията, хората стават по-малко податливи на тях.[17]

Институционални аспекти

Установяването на подходящата институционална рамка за стратегически комуникации изисква оценка на два ключови организационни аспекта: 1) разграничението между водещата институция, в рамките на която трябва да се развиват стратегическите комуникации, и насърчаването на стабилно междуведомствено сътрудничество, както и 2) изолирането на дейностите на стратком от процес на политизация.

Опитът в различни държави показва, че стратегическите комуникации могат да бъдат изградени в различни министерски звена, например Министерството на външните работи, Министерството на отбраната, Министерството на електронното управление, кабинета на министър-председателя. Въпреки че всяко от тези министерства може да упражнява водеща роля в ръководството на стратком, **насърчаването на сътрудничеството между всички правителствени звена, които се занимават с противодействие на дезинформацията**, се очертава като ключов извод от опита от съществуващите звена за стратегически комуникации по света.

Пример за най-добра практика на междуведомствено сътрудничество е *работната група „Активни мерки“,* която създава и прилага политиката на САЩ за реагиране на съветската дезинформация. Нейните успехи се изразяват в разкриването на съветски тайни операции, което привлича вниманието на чуждестранна и местна публика и правителства, печелейки уважението на Конгреса и изпълнителната власт. Ефективността и постиженията на работната група са били обусловени от редица фактори.

На първо място, групата е включвала *редица експерти* от всички нива на правителството, които споделят информация, поддържат съвместно вземане на решения и произвеждат качествени резултати. На второ място, *подкрепата на ръководители от най-висшия ешелон* е била от решаващо значение за укрепване на морала, насоката и публичността на работната група и нейните резултати. Групата е била подкрепена както от Конгреса, така и изпълнителната власт, и е функционирала на фона на приоритета, който администрацията на Рейгън поставя върху противодействието на дезинформацията в контекста на противопоставянето със СССР.[18]

В Националната стратегия на САЩ за публична дипломация и стратегически комуникации от 2007 г. допълнително се подчертава значението на координирането на стратком посланията. Стратегията постановява, че Съветът за национална сигурност трябва да инициира *междуведомствена конферентна връзка* с всички отговорни клонове на правителството веднага след появата на новина, която може да окаже негативно въздействие върху обществото и установените политики (в конкретния случай – противодействие на радикалния екстремизъм). След вземането на решение за реагиране трябва да се проведе още една конферентна връзка с представители на връзките с обществеността и комуникациите от съответните

ведомства, за да се прецизират и координират единни послания.[19] Центърът за глобална ангажираност е водещият междуведомствен орган на САЩ, който насочва, ръководи, синхронизира, интегрира и координира усилията на федералното правителство на САЩ за разпознаване, разбиране, разкриване и противодействие на чуждестранна държавна и недържавна пропаганда и дезинформация, насочена към подкопаване или оказване на влияние върху политиката, сигурността или стабилността на САЩ, техните съюзници и партньорски държави.[20]

От своя страна правителството на Канада поддържа координационен механизъм, включващ министерствата на демократичните институции, обществената безопасност и готовността за извънредни ситуации и националната отбрана, за да подобри способността на правителството да идентифицира заплахите, новите тактики и уязвимостите на системите при подготовката на изборите през 2019 г.[21] Цялостните усилия на правителството на страната намират отражение във функционирането на Механизма за бързо реагиране на Канада (RRM Canada), който се помещава в Центъра за международна цифрова политика към Global Affairs Canada. Звеното следи цифровата информационна екосистема за спонсорирана от чужди държави дезинформация, отнасяща се до приоритетите на канадското правителство. За тази цел Механизмът за бързо реагиране подкрепя усилията за гарантиране на сигурността на изборите и като част от работната група за сигурност и разузнавателни заплахи за изборите (SITE), RRM Канада работи с разузнавателни организации. Целта е „да се предотвратят тайните или престъпните дейности, които се опитват да влияят или да се намесват в изборния процес в Канада“. Другите членове на оперативната група включват Службата за сигурност на комуникациите (CSE), Канадската разузнавателна служба за сигурност (CSIS) и Кралската канадска конна полиция (RCMP).[22]

В Германия няколко отдела в различни министерства на федералното правителство изпълняват функциите на стратегическите комуникации. Във Федералната пресслужба на немското канцлерство (*Bundespresseamt*) отдел 301 се занимава с (чуждестранна) дезинформация, а отдел 300 – с общи стратегии и координация с други министерства.[23] Тези звена прилагат „гъвкав подход“ за справяне с дезинформацията, който разглежда дезинформацията като „междуведомствена задача“ за всички клонове на правителството. Други министерства поддържат свои собствени звена за стратегически комуникации. Отдел 607 на Министерството на външните работи отговаря за мониторинга на дезинформацията, за да информира всички звена на министерството за текущите дезинформационни атаки. Основният му подход е да се ангажира с мерки в областта на публичната дипломация, за да обясни и комуникира ценностите, принципите, политиките и интересите на германската външна политика.[24] За тази цел това звено създава немски центрове (*Deutschlandzentren)* в основните столици в проблемни региони по света, сътрудничи си с германската обществена външнополитическа телевизия Deutsche Welle, организира публични събития и беседи (например „граждани в диалог“ и „дипломатически диалози“), публикува подкастове и др.

Каре 2: Координация на стратегическите комуникации в ЕС

- Най-видимото звено за стратегически комуникации на Европейския съюз се намира в Европейската служба за външна дейност (ЕСВД). ЕСВД има два комуникационни отдела:

  1. *Отдел „Комуникационна политика и публична дипломация“* популяризира и комуникира външната политика, политиката за сигурност и отбрана на ЕС, както и външните действия на ЕС. Отделът си сътрудничи с делегациите и мисиите на ЕС по света в дейностите им по комуникация на европейските политики.
  2. *Отделът за стратегически комуникации и неговите работни групи* допринасят за ефективна и основана на факти комуникация, противодействие на дезинформацията, позициониране на стратегическите послания и укрепване на цялостната медийна среда и гражданското общество в съответните региони.[25] Този отдел беше създаден през 2015 г. след руското анексиране на Крим и функциите му са свързани с два аспекта: първо, да се бори с чуждестранната дезинформация и зловредната намеса и, второ, да укрепва стратегическите комуникации на ЕС в Източното партньорство, Южното съседство и Западните Балкани.[26] За тази цел отделът включва три работни групи: Екип за стратегически комуникации с Изтока, оперативна група „Западни Балкани“ и Оперативна група „Юг“.

     Екипът за стратегически комуникации с Изтока се състои от 11 служители през 2018 г. и 16 през 2021 г., наети от ЕСВД и други институции на ЕС. Бюджетът на Екипа възлиза на 1,1 млн. евро през 2018 г., 3 млн. евро през 2019 г., 4 млн. евро през 2020 г., след което е увеличен по време на ковид пандемията до 11,1 млн. евро през 2021 г.[27] Работната група се фокусира върху проверка „на посланията, разпространявани от контролирани и финансирани от руската държава медии на всички езици на ЕС, в страните от Източното партньорство и на арабски език“.[28] Основни инструменти за комуникация с обществеността са уебсайтът euvsdisinfo.eu и информационният бюлетин (Weekly Disinformation Review), чието съдържание се споделя и чрез социалните медии.[29] Освен това звеното се занимава с публична дипломация, като организира информационни дейности в Брюксел и ЕС.

- Този подход показва как наблюдението на дезинформацията от неприятелски държави и стратегическото комуникиране на ценностите, позициите и политиките на ЕС в три оспорвани съседни региона са взаимосвързани.

Освен Министерството на външните работи, Министерството на вътрешните работи, Министерството на отбраната и Министерството на икономиката също поддържат звена, които изследват дезинформацията и планират мерки в сферата на стратегическите комуникации. По този начин стратегическите комуникации (както и анализът на дезинформацията) представляват междусекторна (а не централизирана) задача в рамките на немското федерално правителство. Това дава възможност за гъвкави подходи на комуникация и прилагане на принципа „отдолу нагоре“. От друга страна, този подход все още изисква координация, за да се осигури съгласуваност.

Определянето на институционалните аспекти на стратегическите комуникации също така изисква изолация от политизиране, за да може правителствените послания да постигнат максимално въздействие върху аудиторията въз основа на безпристрастност и прозрачност, които могат да бъдат уронени при подозрения за политическа причастност. Затова **публичната комуникация трябва да се разграничава от PR кампаниите или от насърчаването на конкретни политически цели** в рамките на дадено министерство. За тази цел следва да се определят отделни кадри и институционални ресурси на базата на ясно разграничение между политическите и стратегическите комуникационни цели,

при което стратком се извършва рутинно от държавната администрация, докато политически назначените държавни служители опровергават дезинформацията в случаи, свързани с въпроси от висок интерес за националната сигурност.

Например в Холандия Принципите на правителствената комуникация предвиждат, че правителствените източници „винаги трябва да са насочени към съдържанието на политиката, а не към изграждане на имидж на отделни членове на правителството“, като има ясна разпределение на комуникацията и официалните канали са разпознаваеми. В набора от насоки на норвежкото правителство, както и в Насоките за комуникация на централното правителство на Финландия, изрично се дава приоритет на политическия неутралитет като основно задължение по отношение на установяването на етични граници между политическото ръководство и държавната администрация. Подчертава се разделението на задълженията и комуникациите на държавните служители и политиците. В Италия Закон 150 определя функциите и отговорностите в областта на публичните комуникации да се изпълняват изключително от държавни служители, докато функциите на пресслужбите и говорителите могат да бъдат изпълнявани от външни лица (тоест извън установените структури на държавната администрация).[30]

Взаимосвързани мрежи за сътрудничество на стратком

Третият критичен аспект на стратегическите комуникации е свързан с необходимостта от интегриране на правителствените комуникационни дейности в по-широки мрежи от вътрешни, публично-частни и международни партньорства, за да се постигне максимално въздействие. Открояват се няколко области на мрежовото сътрудничество.

Взаимодействието с мозъчни тръстове и академични среди, журналисти и технологични компании може да улесни обмена на знания, както и съвместното предаване на послания към обществото. Изследователите могат да предоставят анализи на тенденциите в областта на дезинформацията, а журналистите могат да разпространяват посланията чрез собствените си канали и по този начин да увеличават видимостта на стратком кампаниите. Опитът от други държави показва колко е важно да се изгради сътрудничество в цялото общество. Например Шведската агенция за психологическа защита, създадена през 2022 г. с цел идентифициране и противодействие на чуждестранно зловредно информационно влияние в контекста на руската агресия срещу Украйна и изборите в Швеция през 2022 г. (и надграждаща стратегиите за противодействие на дезинформацията на Шведската агенция за извънредни граждански ситуации преди изборите от 2017 г.), привилегирова холистичния подход, обхващащ цялото правителство и общество (whole-of-government and whole-of-society approach). Агенцията ръководи координацията и развитието на психологическата защита на Швеция, като предлага подкрепа на държавните агенции, общините, регионите, бизнес сектора и допринася за укрепване на устойчивостта на шведското население.[31]

По подобен начин белгийската експертна група по въпросите на фалшивата информация и дезинформацията препоръчва създаването на постоянен форум за ангажиране на заинтересованите страни в правителството, академичните среди, медиите, гражданското общество и технологичните компании. Австралийската група за действие по въпросите на дезинформацията и фалшивата информация също има за цел да подкрепи сътрудничеството и обмена на информация между правителството, частния сектор, изследователите и гражданското общество.[32]

Освен това звената за стратегически комуникации могат да се възползват от **обмена на информация с разузнавателните служби,** които могат да предоставят вътрешна информация за намеренията, инструментите и стратегиите на дезинформационните атаки и кампании. Неотдавнашната тенденция, оглавена от публичното оповестяване на американското разузнаване за плановете на Путин за предстоящо нападение срещу Украйна преди началото на войната, демонстрира, че част от разузнавателната информация може да бъде разкрита с цел повишаване на осведомеността за заплахи с голямо въздействие (върху националната сигурност) и подпомагане на стратегическите комуникации.

Редица други примери показват връзката, която може да бъде създадена между разузнаването и усилията на стратегическите комуникации. В Обединеното кралство малко след руското нападение над Украйна през февруари 2022 г. британското военно разузнаване започва да публикува ежедневно в Twitter и Facebook[33] актуална информация за военното разузнаване в Украйна, което представлява координирано стратегическо комуникационно усилие на британското правителство. Публикациите съдържат разузнавателен анализ на открити източници, публично достъпна или разсекретена информация. Обикновено тя се фокусира върху една-единствена тема, която се разглежда в рамките на няколко подтеми. Понякога се публикува поредица от пет съобщения, в която дадена тема се обяснява по-подробно.

Фигура 1. Министерство на отбраната на Обединеното кралство, Defence Intelligence Update, Twitter



През 2017/2018 г. немското правителство създаде работна група за хибридни заплахи (*Arbeitsgruppe Hybrid).* Тази междуведомствена работна група се състои от членове на канцлерството, Министерството на външните работи, Министерството на вътрешните работи, вътрешното и външното разузнаване и правителствената пресслужба, които се срещат ежеседмично в Министерството на вътрешните работи.[34] Тази работна група може да се разглежда като мрежа и платформа, която обединява правителствени експерти, за да участват в обмена на информация за хибридните заплахи и дезинформацията. Разузнавателните служби предоставят своите експертни знания и споделят оценката си за конкретни заплахи. След това тези знания могат да бъдат използвани от други служби за разработване и оформяне на техните стратегически комуникационни усилия.

В допълнение, **интегрирането на националните усилия в международните мрежи, съставени от партньорски правителства и международни институции** (ЕС, НАТО), може да послужи за укрепване на съюзническите цели и споделената идентичност и за по-нататъшно противодействие на транснационалните кампании за дезинформация. Например румънският Евроатлантически център за устойчивост има

силен международен компонент, вграден в неговото функциониране, тъй като разполага с правна възможност да сключва меморандуми за разбирателство и технически споразумения за участието на НАТО, ЕС и други партньорски държави/организации в дейностите на центъра, включително изследвания и обучения. Също така словашкото стратком звено, създадено към Министерството на външните работи и европейските въпроси, си поставя за цел да разработи систематични комуникационни стратегии за изграждане на обществена подкрепа за проевропейската ориентация на Братислава в областта на сигурността, като провежда комуникационни кампании като #WeAreNATO.[35]

Каре 3: Чуждестранни авторитарни разузнавателни служби като дезинформатори

Важността на сътрудничеството с националните разузнавателни служби за изготвяне на стратегически комуникации се подчертава от злонамерените начини, по които авторитарните държави използват собствените си разузнавателни органи за провеждане на операции за влияние.

Традиционният руски шпионаж винаги е вървял ръка за ръка с „активни мерки" като дезинформационни атаки. През октомври 2022 г. руските власти официално обвиняват България, че е замесена в нападението срещу Керченския мост в Крим през 2022 г. На 11 октомври руската президентска администрация публикува видеозапис на разговор между Александър Бастрикин, председател на Следствения комитет на Руската федерация, и президента Путин. В този видеозапис Бастрикин твърди, че камионът, който е превозвал взривните вещества в Крим, е започнал маршрута си в България.[36] Само ден по-късно руската служба за вътрешно разузнаване ФСБ публикува на уебсайта си прессъобщение, в което твърди, че самите взривни вещества са били транспортирани през България.[37] И двете твърдения са неверни и умишлено подвеждащи.

В тази насока могат да се открояят редица характеристики на руската политика за дезинформация:

1. *Явни участници* в пропагандата, които се опитват официално да защитават руските политики и интереси. Примери за това са държавни институции, политици, външни министерства, посолства или контролирани от държавата медии.
2. *Полуприкрити участници*, които разпространяват пропаганда в „сивата зона". Такива участници са привидно неправителствени или полуправителствени организации, чиито връзки с правителството, държавата, разузнавателните служби или политиците не са видими на пръв поглед. Примерите включват контролирани от държавата медии.
3. *Прикрити участници*, които се занимават със създаването и разпространението на дезинформация. Примери за това са агенти за влияние, медии или политически проксита, които са финансирани, подкрепяни или пряко управлявани от руски участници. Тези участници се опитват да скрият руския си произход и се занимават главно с разпространението на „негативна пропаганда", която има за цел да инфилтрира омраза, разделение, недоверие, да задълбочава конфликти или да очерня конкретни лица. Тази стратегия се базира на медии или PR компании на олигарси и/или с връзки с руските разузнавателни служби, платени протестиращи и демонстранти и политически партии-марионетки.

Тактиките за дезинформация и операции за влияние на руските разузнавателни служби включват:

- ✓ Финансиране и управление на медии (медийни компании, уебсайтове, портали, медийни агенции)
- ✓ Финансиране и управление на PR-агенции (ферми за тролове и ботове)
- ✓ Финансиране или друга подкрепа за политически проксита
- ✓ Набиране и управление на агенти за влияние
- ✓ Финансиране и организиране на политически протести и демонстрации
- ✓ Подправяне и разпространение на манипулирани документи, изображения, видеоклипове и аудиозаписи
- ✓ Хакерски атаки и изтичане на информация от кибероперации
- ✓ Блокиране на уебсайтове и онлайн услуги (DoS и DDoS-атаки)
- ✓ Координирани кампании в социалните медии
- ✓ Кампании за очерняне

През последните години **китайските информационни операции (включително дезинформация) стават все по-очевидни**. Въпреки че все още се знае малко за конкретната роля на китайското Министерство на държавната сигурност или китайското военно разузнаване в тези кампании, вече са установени няколко модела на китайски информационни дейности:[38]

- Неавтентични, манипулирани или фалшиви акаунти в социалните медии се използват за популяризиране, разпространение и насърчаване на официалните позиции и политики на китайското правителство.
- (Прикритите) медийни партньорства, медийната собственост и платеното съдържание се използват, за да се повлияе на общественото мнение в чужбина, да се насърчи положителният образ на Китай и официалните китайски послания и позиции.
- Тайно финансирани мозъчни тръстове и други неправителствени организации популяризират официалните правителствени позиции и положителния образ на Китай.

За разлика от руската дезинформация китайските информационни дейности:

- се съсредоточват върху популяризирането на официалните китайски позиции и положителния образ на Китай, а не толкова върху създаването на обществени противоречия и хаос.
- са особено видими и чувствителни по отношение на Тибет, Хонконг, Тайван и човешките права.

„Оръжия под наем" – частни компании и дезинформация: през последните години се забелязва, че частни компании за връзки с обществеността или частни разузнавателни компании се занимават с дезинформация и дейности за оказване на влияние в чужбина. Известно е, че както частни, така и държавни структури използват такива услуги за дезинформация за:

- Негативен PR и клеветнически кампании
- Бизнес кампании и финансови цели
- Оказване на влияние върху изборите чрез комбинирани кибер- и дезинформационни операции

Така например се предполага, че московската IT компания NTC VULKAN е разработила софтуер за проникване в чужди мрежи и завладяване на чуждото информационно пространство. Този софтуер (т.е. Vulkan) е бил произведен за руските разузнавателни служби, които са били обучени и в използването му.[39]

- ✓ Частните компании все още не са в полезрението на стратком звената!
- ✓ Частните компании предлагат правдоподобно отричане и експертиза!
- ✓ Частните компании стават все по-голяма заплаха, особено в нестабилна информационна среда!

Извън Европа дейностите за борба с дезинформацията в рамките на Механизма за бързо реагиране на Г-7 (RRM) се координират от Механизма за бързо реагиране на Канада. Последният представлява постоянен секретариат към звеното на Г-7, който свиква членовете и наблюдателите на Механизма на Г-7, за да движи годишния план за действие на RRM и да координира усилията на Г-7 по отношение на обмена на информация и анализ на чуждестранните заплахи за медиите и демокрацията, както и да идентифицира възможностите за координирано реагиране.[40] От своя страна Австралия си е поставила за цел да работи в тясно сътрудничество с Центъра за върхови постижения в областта на стратегическите комуникации на НАТО по отношение на въпросите на дезинформацията и хибридната война, особено в контекста на агресията на Кремъл срещу Украйна и разпространението на руска дезинформация и пропаганда. Партньорството също така се стреми да подпомогне укрепването на знанията и практиките на Австралия в областта на стратегическите комуникации, като ги превърне в по-значима част от отбранителната стратегия на страната.[41]

Целева аудитория и сфери на дейност на стратегическите комуникации

Ефективността на стратегическите комуникации зависи от задълбочен анализ на аудиторията, който да определи уязвимите групи в обществото и комуникационните канали, чрез които да бъдат достигнати тези групи. Използването на **разнообразни платформи за комуникация** (социални медии, телевизионни изявления, писмени материали) и **многостранно ангажиране** (въз основа на кратки видеоклипове, проверени факти, интервюта, разказване на истории) може да отговори на моделите на медийно потребление на различните аудитории и на вида на провежданите информационни кампании.

В основата на всички тези форми на работа с обществеността стои критично важното значение на *поддържането на авторитет и доверие*. Проучванията показват, че доверието в стратегическите комуникационни канали варира според различни фактори в зависимост от характеристиките на публиката.[42] Тези фактори включват етнически и социален произход, икономическо положение, ниво на образование, социализация, исторически, личен и групов опит.

Ето защо стратегическите комуникации трябва да:

- използват и предават само *вярна* информация.
- ясно да посочват *източниците си* на информация.
- *познават, изслушват и реагират* на проблемите, въпросите и обратната връзка на аудиторията.
- да разработват послания в съответствие с *дългосрочни цели,* а не с краткосрочна полза.
- да бъдат *последователни* в историите и посланията, които предоставят.

В допълнение към задълбоченото разбиране на аудиторията звената за стратегически комуникации трябва да работят според ясно очертан обхват на **основните области, които принадлежат към дейността на стратком**:

- *Положителни разкази* (например за демокрацията, членството в ЕС и НАТО): стратегическите комуникации могат ефективно да противодействат на дезинформацията, като обясняват и съобщават за ценности, убеждения, политики и интереси. По този начин стратегическите комуникации запълват информационно пространство с положителна, надеждна и вярна информация и спомагат за укрепване на устойчивостта срещу дезинформацията. Стратегическите комуникации гарантират, че аудиторията познава позициите, политиките и ценностите на комуникатора, преди зловредни актьори да се опитат да ги подкопае и дезинформира.
- *Противодействие на дезинформацията*: когато обаче вече е проведена кампания за дезинформация, усилията в областта на стратегическите комуникации следва да се съсредоточат върху анализа на източника на дезинформация, посланието и ефекта, който се цели, и да се реагира по съответния начин. Например

дезинформацията може да бъде публично опровергана или да не се провеждат ответни действия, в случай че последните биха привлекли допълнително внимание към злонамерените дейности за медийно влияние.

- *Кризисна комуникация*: навременната реакция е от първостепенно значение, когато се съобщава за критични ситуации със значителен обхват и въздействие върху обществото.
- *Изграждане на национален имидж*: стратегическите комуникации играят важна роля и за изграждането на имиджа на нацията както в страната, така и в чужбина, като открояват и популяризират отличителни характеристики и аспекти, символизиращи националния „бранд".

Каре 4: Пример за най-добри практики при изграждане на подхода, целите и дейностите на стратком: Тайван

Ефективността на усилията на Тайван в областта на стратегическите комуникации се дължи на редица фактори, сред които са създаването на стабилна дигитална инфраструктура и бързото разпространение на съобщения по различни канали, публикуването на съдържание на английски език, използването на международни партньорства за придобиване на ноу-хау и цялостното провеждане на ясна стратегия за подобряване на имиджа на страната.

От 2019 г. насам тайванското правителство извършва непрекъснат мониторинг на дезинформацията, оценка на потенциалното въздействие на дадена дезинформация и изготвяне на бърз отговор въз основа на контрааргументи, които се използват преди злонамерените кампании за медийно влияние да са достигнали до широка аудитория. Правителствената комуникация се осъществява чрез множество платформи за разпространение на послания до различни сегменти от населението, например чрез пресконференции на високо равнище, изяви на министър-председателя по телевизията, видеоклипове, излъчвани на живо от влиятелни лица в социалните медии.[43] Тайванското министерство на отбраната използва Twitter, за да предоставя ежедневно актуална информация за навлизането на армията на КНР (Народноосвободителната армия на Китай) в тайванското въздушно пространство през октомври 2021 г. Това им позволи да привлекат международно внимание към проблема и да представят собствената си гледна точка и наративи за ситуацията.[44]

Значението на **ефективното предаване на послания чрез стабилна дигитална инфраструктура** излиза на преден план по време на ковид пандемията. Правителството е похарчило приблизително 7,5 млн. долара за разработване на цифрови услуги за селските райони, като по този начин е подобрило комуникацията. Установява се и ясно разграничение между ролята на общественото здравеопазване и на правителствените служители. Още в началото е решено, че здравните служители трябва да съобщават за актуалната сигуация по отношение на пандемията, докато политиците и правителствените служители „придават смисъл на преживяванията по време на пандемията". Ефективната координация между различните министерства гарантира яснотата на насоките, които се съобщават на широката общественост.[45]

Освен това целта на Тайван да се наложи като водеща сила в областта на киберсигурността и цифровата демокрация се преследва въз основа на стратегически комуникации, които наблягат на **англоезичното съдържание и присъствието в международните медии.** Например, всички основни политически стратегии след 2016 г. и 2017 г. имат свои уебстраници, които стават още по-достъпни с превод на английски език. По подобен начин от 2016 г. насам актуализацията на информацията за всички органи на ниво кабинет се представят и на английски език на правителствените уебсайтове. Министърът на цифровите технологии на страната също има важна роля в стратегическите комуникации, като поддържа значително присъствие в западните медии, за да формулира държавните послания на Тайван в световен мащаб.[46]

Тайпе също така **използва международни партньорства**, за да развие и подобри собствения си капацитет за стратегически комуникации. През 2015 г. беше създадена Глобалната рамка за сътрудничество и обучение (GCTF), която „осигурява алтернативна платформа за тайванските публични и частни участници да сътрудничат с американските си колеги в различни области, свързани с публичното управление“. Част от тази инициатива включва създаването на семинари по теми като „Защита на демокрацията чрез медийна грамотност“, „Мрежова сигурност и нововъзникващи технологии“ и „Добро енергийно управление в Индо-Тихоокеанския регион“. Така международната платформа става ключова за подхода на Тайван към стратком.[47]

Сътрудничеството с мозъчни тръстове също е приоритет в комуникационната стратегия на Тайван. Министерството на националната отбрана и Институтът за изследвания в областта на националната отбрана и сигурност извеждат на преден план насърчаването на международния обмен с мозъчни тръстове и разработването на канали за комуникация със „стратегически изследователски групи от напреднали страни“. Стремежът е отново да се привлече по-голямо внимание към обстоятелствата, свързани със сигурността в Тайван. За тази цел стратком усилията на тайванските въоръжени сили са насочени към подобряване на международното участие в инициативи като проучванията на Правителствения индекс за интегритет в отбраната (Government Defense Integrity Index).[48]

Каре 5: Пример за най-добри практики при изграждане на подхода, целите и дейностите на стратком: Франция

Службата за наблюдение и защита срещу чуждестранната дигитална намеса (VIGINUM) е създадена от френското правителство през 2021 г. в рамките на Генералния секретариат за отбрана и национална сигурност (SGDSN). Нейната основна цел е да разкрива мис- и дезинформацията в онлайн платформите, разпространявани от страни извън Франция, и по този начин да информира обществеността за възможни манипулации на информацията, като спомага за поддържане на доверието в правителството. VIGINUM работи с други правителствени агенции в международен план.

Пример за работата на агенцията е свързан с **президентските и парламентарните избори във Франция през 2022 г. В периода между ноември 2021 г. и юли 2022 г.** тя работи за запазване на сигурността на изборите в информационната и дигиталната сфера чрез идентифициране на темите от обществения дебат, които биха били податливи на информационна манипулация, и изграждане на съответните модели и стратегии за предотвратяване на манипулации. VIGINUM успява да открие пет операции на чуждестранна дезинформационна намеса.[49]

В друг случай на успешно противодействие на дезинформацията VIGINUM разкрива дезинформационна кампания в социалните медии от страна на Русия, която се опитва да подкопае подкрепата на Запада за Украйна. В хода на разследването на VIGINUM е установено, че в социалните медии действат лица, представящи се за френски информационни агенции и правителствени служби, които разпространяват дезинформация, както и много фалшиви акаунти, извършващи същата дейност.[50]

Какво е необходимо, за да общуваме ефективно

Анализът на основните аспекти на концептуалната и институционалната рамка на стратегическите комуникации води до редица ключови изводи за необходимите стъпки, които трябва да бъдат предприети, за да се създадат устойчиви и ефективни стратегически послания за борба с дезинформацията на правителствено ниво.

- Стратегическите комуникации:
  - се стремят към постигане на *ясно определени цели,* ръководят се от цялостна обща *стратегия*, фокусират се върху *средносрочни и дългосрочни* цели и ефекти.
  - се основават на задълбочено разбиране на *аудиторията* и се стремят да повлияят както на нагласите, така и на поведението.
  - могат да постигнат институционална устойчивост чрез *междуведомствена координация* и *предпазване на съобщенията от политизиране*.
  - създаване на връзки за сътрудничество с *местни мрежи на гражданското общество и бизнеса*, *разузнавателни служби,* както и с *международни организации* за обмен на знания и засилване на стратегическите послания.
  - трябва да съобразяват *посланията* с използвания *медиен канал* и целевата *аудитория*.
  - трябва да се съсредоточат върху *предаването на положителна представа* за провежданите политики, идеи и дейности, да предават и обясняват *ценности* и *интереси*.
  - *да предвиждат и изпреварват критиките, атаките и дезинформацията* и да реагират бързо в кризисни ситуации.
  - *непрекъснато* да работят за *подобряване* на средствата, целите и каналите за комуникация.

Като се вземат предвид отличителните характеристики на стратегическите комуникации, може да се предложи следното практическо ръководство, в което подробно са описани основните измерения и стъпки, които трябва да се предприемат, за да се изгради и проведе ефективна стратком кампания.[51]

1. **Определяне на целите и задачите на комуникацията**
   - *Идентифициране на целевите аудитории*: Кого искате да достигнете? Идентифицирайте, проучете и разберете конкретни групи от аудитории (напр. местна общественост, медии, журналисти и мултипликатори; чуждестранни правителства, международни организации). Можете да използвате инструменти за анализ на социалните медии, мониторинг на пресата, анкети, интервюта с експерти и задълбочени проучвания, за да разберете повече за целевите си аудитории.
   - *Определение на ключово послание:* Какво е посланието, което искате да изпратите? Посочете кратко, ясно и последователно послание, което искате да предадете на целевата си аудитория.
   - *Определяне на ясни и измерими цели*: Какъв е ефектът, който искате да постигнете? Съставете конкретни и постижими цели за вашата кампания. Целите могат да включват подобряване на ими-

джа на дадена държава, оказване на влияние върху политически решения или противодействие на дезинформацията и чуждестранната намеса. Определяне на ключови показатели за ефективност (КПЕ) за вашата кампания.

2. **Създаване на ефективни комуникационни послания**
   - *Приспособяване на съобщенията към конкретни аудитории*: Как можете да формулирате, стилизирате и предадете ключовото си послание на целевата си аудитория? Разработете послания, които отчитат професионалния опит, културните нюанси, регионалния контекст и езиковите предпочитания на вашата аудитория, за да осигурите уместност и ефективност. Дефинирайте различни етапи и фази на вашите послания, които се надграждат взаимно.
   - *Използване на мултимедия*: Кои медии могат да ви помогнат да обясните, демонстрирате и предадете посланията си? Уверете се, че кампанията ви включва всички медии (текст, аудио, видео, изображения). Възможните формати са: (кратки) видеоклипове; подкастове; публикации; статии; интервюта; лога; плакати; комикси и др. Уверете се, че медиите и посланието се допълват (а не си противоречат).
   - *„Олицетворение“*: Кого можете да включите в ролята на глас на вашето послание? Намерете доверени гласове, водещи експерти и познати лица, които са олицетворение на компетентност и надеждност (например академични експерти, журналисти, писатели, артисти и актьори, политици, известни личности, влиятелни личности и т.н.).
   - *Отвореност и приобщаване*: Как можете да създадете и предадете посланието си по начин, който да накара аудиторията да се ангажира и да реагира? Съдържанието трябва да бъде ясно, последователно и лесно разбираемо; посланията и кампаниите трябва да бъдат лесно достъпни за аудиторията; на аудиторията трябва да е ясно как да дава отговори и обратна връзка; аудиторията трябва да се чувства включена и пряко адресирана.
   - *Осигуряване на съгласуваност между каналите*: Как можете да се уверите, че всички съобщения и комуникации са последователни и съгласувани? Поддържайте последователен разказ по всички комуникационни канали, включително официални изявления, съобщения за пресата, социални медии и публични изяви. Определете насоки, показатели и механизми за бъдещи проверки.
   - *Проверка на фактите и верификация:* Как можете да сте сигурни, че комуникацията ви включва само вярна и надеждна информация? Въведете вътрешни и външни проверки и контрол на изготвяните съобщения и използваната информация. Определете и се обърнете към възможни партньори за сътрудничество (напр. академични експерти или журналистически проверители на факти). Определете насоки, показатели и механизми за бъдещи проверки.

3. **Избор на канали за комуникация**
   - *Определяне на основните комуникационни канали*: Кои медии и комуникационни канали използва определената целева аудитория? Коя медия се съчетава най-добре с ключовите послания? Определете най-важния комуникационен канал, който обхваща цялата комуникация на вашата кампания (напр. уебсайт). След това избе-

рете други комуникационни канали за вашите послания. Уверете се, че медиите и посланията се допълват (а не си противоречат).

- *Използване на онлайн и социални медии*: Кои платформи и канали използва вашата целева аудитория? Използвайте платформи като Facebook и YouTube, за да взаимодействате с глобалната аудитория в реално време и да разпространявате ключови послания. Идентифицирайте влиятелни личности, блогъри и други личности от социалните медии, които могат да бъдат част от вашата кампания.
- *Взаимодействие с традиционните медии*: Кои традиционни медии могат да послужат за предаване на вашето послание на целевата аудитория? Наблюдавайте традиционните медии като телевизия, радио и вестници и се свържете с тях. Работете с авторитетни медийни организации, за да разпространявате точна информация и да печелите доверие. Включете и международните медии. Провеждайте редовни официални и неофициални срещи с медиите и разпространявайте редовно съобщения за пресата.
- *Други формати*: Кои други средства за комуникация могат да стимулират кампанията? За да добавите елементи на изненада, иновация и вълнение към кампанията си, включете нетрадиционни средства (напр. артистични изпълнения, фестивали, загадки и др.).

4. **Изграждане на партньорства**
   - *Включване на местни партньори*: Кои експерти и институции отговарят на вашите послания и комуникационни канали? Идентифициране, информиране и включване на ключови местни партньори. Това може да са експерти, НПО, комуникатори, публично-частни партньорства и др.
   - *Сътрудничество с международни партньори*: Кои чуждестранни организации отговарят на вашите послания и комуникационни канали? Включване на съюзнически чуждестранни правителства и организации и формиране на стратегически партньорства за справяне с общи предизвикателства и постигане на общи интереси.
   - *Укрепване на многостранното сътрудничество*: Кои международни организации отговарят на вашите послания и комуникационни канали? Взаимодействие с международни организации, напр. с ООН, НАТО и регионални блокове като ЕС, за изграждане на кампания и предаване на послания.

5. **Инициативи в областта на публичната дипломация**
   - *Мерки за политическо образование и информация*: Как можете да обясните вашите ценности, интереси и политики на местната общественост? Включете в кампанията си образователни, културни и други информационни мерки. Те могат да варират от традиционни публични дискусионни групи, състезания (за създаване на есета по дадена тема) до нетрадиционни мерки (напр. обясняване на външната политика чрез компютърни игри).
   - *Комуникация и представяне на националната култура, идентичност и наследство*: Как можете да обясните националната идентичност на международната публика? Организиране на културни събития, изложби, артистични изяви, информационни мерки и т.н. за популяризиране на националното наследство и ценности на международно ниво.

- *Дипломация на гражданите*: Как можете да обедините гражданите? Създаване на програми за обмен и образователни инициативи за насърчаване на взаимното разбирателство и изграждане на трайни международни партньорства.

6. **Комуникация при кризи и бързо реагиране**
   - *Определяне и подготовка на кризисни сценарии*: Какво може да представлява криза за вашата кампания и кой може да ви атакува? Определяне на кризисни сценарии и възможни нападатели. Подготовка на отговорите и реакциите.
   - *Изготвяне на протоколи за комуникация при кризи*: Как да реагираме при криза? Разработване на добре дефинирани планове за комуникация при кризи, за да се реагира бързо и ефективно на извънредни ситуации, нападения и други кризи. Организиране на тестови изпитания, за да се гарантира, че служителите познават и реагират в съответствие с протокола.
   - *Координиране на комуникацията между правителствените агенции*: Кой още трябва да бъде информиран и да участва в комуникацията при кризи? Осигурете координация между различните правителствени служби по време на кризи, за да представите единен фронт и да предотвратите объркване или смесени съобщения.
   - *Координация с международни партньори*: Кои международни партньори трябва да бъдат информирани и кой може да окаже помощ? Включете се в постоянен обмен на информация с международните партньори и съюзници, например ЕС и НАТО, относно реакцията при кризи и комуникацията. Използване на съществуващите механизми и платформи за бързо реагиране (напр. системата на ЕС за бързо предупреждение за дезинформация).

7. **Мониторинг и оценка на усилията в областта на стратегическата комуникация**
   - *Проследяване на ключови показатели за ефективност (КПЕ)*: Какво представлява успехът на вашата кампания? Определете показатели за измерване на успеха на комуникационните кампании, напр. медийно отразяване, процент на присъствие, проучвания, отговори и отзиви, ангажираност в социалните медии и анализ на настроенията на аудиторията. Пребройте вашите продукти (количествени) и измерете вашите резултати (качествени). Проследявайте изпълнението на ключовите показатели за ефективност и използвайте проучвания, анкети, инструменти за анализ на социалните медии и други инструменти. Осигурете обратна връзка на заинтересованите страни, началниците, служителите, обществеността и целевата си аудитория.
   - *Адаптиране на кампанията*: Какво можете да научите от представянето си? Кои елементи от кампанията се нуждаят от адаптиране? Непрекъсната оценка на въздействието на комуникационните усилия и адаптиране на стратегиите, посланията, комуникационните канали, медиите и други елементи на кампанията, за да се отговори на променящата се динамика и предпочитанията на аудиторията. Базирайте корекциите на обратна връзка и измерими показатели и гарантирайте, че те допринасят за общите дългосрочни цели и задачи.

Референции

[1] Робинсън, Дж. А., 2011 г., 'Кратка история на стратегическите комуникации', *в Комуникиране на въздушните сили: Стратегически комуникации и военновъздушните сили на САЩ след 9/11*, Air University Press, стр. 2-8.

[2] Пол, К., 2011 г., *Подобряване на стратегическите комуникации*, Корпорация РАНД, стр. 4, 9, 20.

[3] Финк, Н. К., Баркли, Дж., 2013 г., 'Стратегически комуникации на практика', в *Овладяване на разказа: Стратегическата комуникация за борба с тероризма и Организацията на обединените нации*, Глобален център за съвместна сигурност, стр. 13-22.

[4] Национална рамка за стратегическа комуникация на САЩ, 2009 г., стр. 4.

[5] Комуникационна служба на правителството на Обединеното кралство, *Стратегически комуникации: Наръчник за функциите на МСОМ (оперативен модел за съвременни комуникации),* стр. 3.

[6] Външно министерство на Федерална република Германия, 'Тайна дипломация? Не, стратегическа комуникация!', 25 януари 2023 г.

[7] НАТО, *За стратегическите комуникации*.
Болт, Н., и др., 2023 г., *Да разберем стратегическите комуникации: Работна група по терминология към Центъра на НАТО за върхови постижения в областта на стратегическите комуникации, публикация № 3*, Център на НАТО за върхови постижения в областта на стратегическите комуникации, стр. 5-35.

[8] Европейска комисия, 2018 г., *Кодекс за поведение във връзка с дезинформацията*.

[9] Неринг, К., Зитих, Х., (ред.), 2023 г., *Размиване на истината: Дезинформация в Югоизточна Европа*, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., стр. 6.

[10] Европейска служба за външна дейност, 2023 г., *Първи доклад на ЕСВД относно заплахите от чуждестранно манипулиране на информация и намеса: Рамка за мрежова отбрана*, стр. 25.

[11] Център за публична дипломация към Университета на Южна Калифорния, *Какво е публична дипломация?*

[12] Джаует, Г. С., О'Донъл, В. Дж., 2018 г., *Пропаганда и убеждение*, SAGE Publications INC.

[13] Линдуол, А. К., Памент, Дж., 2021 г., *Факт-чекинг и опровергаване*, NATO Strategic Communications Centre of Excellence, стр. 6.

[14] Левандовски, С. и др., 2020 г., *Наръчник за опровергаване 2020 г.*, Skeptical Science, стр. 12.

[15] Институт „Пойнтър", 2020 г., *Кодекс на принципите на Международната мрежа за проверка на фактите*.

[16] Харджани, Т. и др., 2022 г., *Практическо ръководство за предотвратяване на дезинформацията*, University of Cambridge; Jigsaw; BBC Media Action, стр. 5.

[17] Голдбърг, Б., 2021 г., *Теория на инокулацията:Ръководство за начинаещи*, Cambridge Social-Decision Making Lab.

[18] Шон, Ф., Ламб, Си Джей., 2020 г., *Заблуда, дезинформация и стратегически комуникации: Как една междуведомствена група направи промяна*, Национален университет по отбрана, стр. 11-12, 18-20, 39, 56.

[19] Комисия за координация на политиките, 2007 г., *Национална стратегия на САЩ за публична дипломация и стратегическа комуникация*, стр. 8.

[20] Държавен департамент на САЩ, *Мисия и визия*, Център за глобална ангажираност.

[21] ОИСР, 2023 г., *Принципи на добри практики за публична комуникация спрямо мис- и дезинформация*, Издателство на ОИСР.

[22] Правителство на Канада, 2023 г., *Механизъм за бързо реагиране на Канада: Глобални въпроси Канада*.
Правителство на Канада, 2019 г., *Етична и методологична рамка за мониторинг и анализ на данни с отворени източници*.

[23] Информационна пресслужба на немското федерално правителство, 2023 г., *Организационна схема*.

[24] Външно министерство на Федерална република Германия, 'Тайна дипломация? Не, стратегическа комуникация!', 25 януари 2023 г.

[25] Служба за външна дейност на Европейския съюз, *Стратегически комуникации*.

[26] Служба за външна дейност на Европейския съюз, 2021 г., *Справяне с дезинформацията: Информация за работата на отдела за стратегически комуникации на ЕСВД и неговите работни групи (SG.STRAT.2)*.

[27] Служба за външна дейност на Европейския съюз, *Въпроси и отговори относно работната група East Stratcom: Как изразходваме наличния бюджет?*

[28] Служба за външна дейност на Европейския съюз, *Въпроси и отговори относно работната група East Stratcom: Таргетира ли работната група анти-европейски мнения и "пропагандисти"?*

[29] Уебсайтът е посетен от над 1,25 милиона посетители и има 2,4 милиона разглеждания на страници през 2020 г. и съдържа база данни с цялата класификация от дезинформационни казуси на работната група, която в началото на 2023 г. наброява около 15 000 случая: *Въпроси и отговори за работната група East Stratcom*, 2021 г., Служба за външна дейност на Европейския съюз: *Къде могат да бъдат намерени продуктите на работната група, свързани с дезинформацията?*

[30] ОИСР, 2023 г., *Принципи на добри практики за публична комуникация спрямо мис- и дезинформация*, Издателство на ОИСР, стр. 16.

[31] Агенция за психологическа защита, 2022 г., *Нашата мисия*.

[32] ОИСР, 2023 г., *Принципи на добрите практики за реакция на обществените комуникации при дезинформация и заблуда*, Издателство на ОИСР, стр. 31.

[33] Министерство на отбраната [@DefenseHQ], 2023 г., *Последна актуализация на военното разузнаване относно ситуацията в Украйна – 05 юли 2023 г. Научете повече за езиковите средства, използвани от Defence Intelligence: https://ow.ly/QeZ250P3CbG. #IStandWithUkraine*, Twitter: https://twitter.com/DefenceHQ/status/1676468871069417473.

[34] Флейд, Ф., 2022 г., 'Neue Lügen und alte Strategien', *Verschlusssache*, 30 August 2022 ('Нови лъжи и стари стратегии', 30 август 2022 г.).
Мюлер, А., и др., 2023 г., 'Sie verbreiten Putins Lügen in Deutschland – und was macht die Regierung?', *Spiegel Politik*, 16 Februar 2023 ('Вие разпространявате лъжите на Путин в Германия – и какво прави правителството?', 16 февруари 2023 г.).

[35] Клингова, К., 2021 г., 'Успешната словашка стратком история', *CEPA*.

[36] Президент на Русия, 2022 г., 'Встреча с председателем Следственного комитета Александром Бастрыкиным', 9 октября 2022 года ('Среща с председателя на Следствения комитет Александър Бастрикин', 9 октомври 2022 г.).

[37] Федерална служба за сигурност на Руската федерация, 2022 г., 'ФСБ России установлены организаторы и соучастники теракта на крымском мосту', 10 октября 2022 года ('ФСБ в Русия идентифицира организаторите и съучастниците на терористичното нападение на Кримския мост', 10 октомври 2022 г.).

[38] Харолд, С.У. и др., 2021 г., *Китайски усилия за дезинформация в социалните медии*, Корпорация РАНД.
Карашкова, И., 2020 г., Стратегически анализ на Hybrid CoE 23: Един Китай под медийните небеса: Как Пекин подобрява уменията си в информационните операции, *Европейски център за върхови постижения за противодействие на хибридни заплахи*.

[39] Солдатов, А., 2023 г., '*Изтичането на информация за кибервойната показва, че руската армия възприема начина на мислене на тайната полиция*', *Guardian*, 30 март 2023 г.

[40] Правителство на Канада, 2023 г., *Механизъм за бързо реагиране на Канада: Глобални въпроси Канада*.

[41] Министър на външните работи, Австралия, 2022 г., *Сътрудничество с Центъра за върхови постижения за стратегическа комуникация на НАТО*, [Съобщение за медиите].

[42] Ботан, К. Х., Тейлър, М., 2006 г., 'Ролята на доверието в каналите за стратегически комуникации за изграждане на гражданско общество', *Journal of Communication*, 55 (4), стр. 685-702.

[43] Пресл, Д., 2021 г., 'Полиси доклад: Да научим държавата да говори: Уроци за Чешката република относно използването на стратегическите комуникации като инструмент за борба с дезинформацията', *AMO*, 27 януари 2021 г.

[44] Коул, Дж. М., 2022 г., 'Стратегически комуникации: Тайван', в *Хибридни заплахи в балтийските държави и Тайван: Общи черти, рискове и поуки за малките демокрации*, Латвийски институт за международни отношения, Латвия.

[45] Творек, Х., 2020 г., 'Уроци от технологичните комуникации на Тайван и Южна Корея по време на ковид пандемията', Brookings Institution, 6 октомври 2020 г.

[46] Инсиса, А., 2021 г., 'Стратегическите комуникации на технологично-демократичното управление: Тайван', European University Institute.

[47] Ibid.

[48] Министерство на националната отбрана на Република Китай, 2021 г., *Четиригодишен преглед на отбраната, 2021 г.*

[49] VIGINUM, 2022 г., *VIGINUM Година #1*.

[50] Генерален секретариат за отбрана и национална сигурност, 2023 г., 'RRN: сложна и постоянна кампания за манипулиране на цифрова информация'

[51] Това е актуализирано и разширено ръководство, основано на съществуващи практики, например модела OASIS, публикуван от Правителствената комуникационна служба на Обединеното кралство (вж: *Ръководство за планиране на кампании: OASIS*). Този модел предлага кампаниите за стратегически комуникации да се структурират в пет стъпки: 1. Цели; 2. Аудитория/информация; 3. Стратегия/идеи; 4. Изпълнение; 5. Проучване/оценка. Тъй като моделът, предложен в настоящия документ, е по-конкретно предназначен за кампании за противодействие на дезинформацията, той набляга на комуникационните канали, партньорствата и колаборациите, както и на усилията в областта на публичната дипломация и комуникацията при кризи и бързо реагиране.

t: +359 887 760 787
e: info@globalanalytics-bg.org
w: www.globalanalytics-bg.org
f: InstituteforGlobalAnalytics
in: www.linkedin.com/company/79841057