

УДК 378.147:355.58:316.77

Віктор Шидлюх,

Національний університет оборони України, м. Київ

<https://orcid.org/0000-0002-3792-3592>

DOI: 10.33099/2617-1775/2025-02/253-270

НАРАТИВ ЯК КОНЦЕПТ КУЛЬТУРИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ: АКТУАЛЬНІ ТЕХНІКИ ФОРМУВАННЯ НАРАТИВІВ

Анотація. У статті проаналізовано роль наративів як концепта культури внутрішніх комунікацій у військовому середовищі в умовах повномасштабної війни. Розкрито сутність наративу не лише як послідовного викладу інформації, а як системи ментальних зв'язків та емоційних асоціацій, що формують сприйняття дійсності. Обґрунтовано актуальність використання наративів для формування єдиного розуміння місії, зміцнення організаційної культури, управління змінами, побудови довіри, лідерства. Запропоновано напрями вдосконалення методики командирського інформування, що поєднує вивчення інформаційних потреб та авторських технік трьох запитань для формування наративів з метою розвитку співпраці та довіри у підрозділі, а також описані поширені маніпулятивні техніки.

Ключові слова: наратив; концепт; командирське інформування; культура; внутрішні комунікації; стратегічні комунікації; професійна підготовка.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни, де дезінформація та руйнівний вплив росії є всепроникними, здатність ефективно взаємодіяти всередині організації є життєво важливою. На передній план виходить не просто обмін інформацією, а формування наративів – потужного концепту внутрішніх комунікацій, який виходить далеко за рамки сухих фактів, надаючи подіям сенс, контекст та емоційне забарвлення. У цьому складному інформаційному середовищі, де ворог прагне роз'єднати та деморалізувати, наративи стають ключем до збереження єдності, мотивації та стійкості боєздатних команд у бою та операціях. Під командою ми розуміємо підрозділ, де усі військовослужбовці працюють на результат, тобто на перемогу в бою (операції). Це свого роду перманентний виклик, що вимагає від офіцерів володіння високою культурою внутрішніх комунікацій. Саме у цьому контексті виникає гостра проблема недостатньої професійної підготовленості офіцерів, яка мала б забезпечувати їхню здатність ефективно використовувати наративи як потужний інструмент внутрішніх комунікацій. Формування такої культури потребує не лише теоретичних знань і критичного мислення, а й нового способу мислення [8, с. 298] та практичних навичок, постійного навчання та самовдосконалення. Без цілеспрямованої підготовки офіцери не зможуть отримати необхідний фундамент знань та повноцінно розвивати цю культуру й опанувати мистецтво формування наративів на системній основі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій із досліджуваної теми показав, що до дослідження проблеми формування культури внутрішніх комунікацій зверталися такі науковці, як Д. Ґруніґ та його колеги [12], які досліджували роль внутрішніх комунікацій у формуванні організаційної культури та

залученості персоналу. Зазначені учені розкрили моделі того, як комунікація має бути організована, щоб бути ефективною та етичною. Їхні дослідження переважно зосередились на ґрунтовних, але все ж загальних принципах, які дозволяють формувати культуру внутрішніх комунікацій (послідовність повідомлень та дій, прозорість та достовірність, відповідальність, участь співробітників, розвиток культури слухання, емоційної культури тощо). Хоча самі вони не використовували термін «наратив» у своїх працях, їхні праці створили підґрунтя для розвитку теорії про те, як послідовні та переконливі наративи (історії) можуть формувати культуру внутрішніх комунікацій як невід’ємну частину досконалості організаційної культури.

Концепцію наративної парадигми глибоко розробив В. Фішер. Його теорія стверджує, що люди осмислюють навколишній світ переважно через історії (наративи), а не через логічні аргументи чи раціональні доводи. Це фундаментальне положення є критично важливим для розуміння механізмів впливу наративів на аудиторію та їхню здатність формувати певні переконання та поведінку. Він акцентував увагу на наративній раціональності, яка оцінює історії за їхньою когерентністю (внутрішньою послідовністю) та вірністю (відповідністю життєвому досвіду аудиторії) [11]. Незважаючи на фундаментальність та інноваційність підходу Фішера до наративів, його концепція наративної парадигми розроблена переважно в контексті публічної комунікації та риторики, а не спеціалізованих внутрішніх комунікацій в організаціях, тим більше у військових структурах. Його роботи, хоча й є теоретичною базою для розуміння природи наративу, не містять конкретних методик та практичних технік цілеспрямованого формування та застосування наративів у щоденній внутрішній комунікації, зокрема в специфічних, стресових умовах, характерних для військових підрозділів.

Фундаментальне значення для розуміння природи і теорії наративу має праця Г. Абботта [9]. У роботі ґрунтовно викладено базові поняття та концепції наративних конструкцій (оповідач, фабула, сюжет, час, простір, наративні перспективи тощо), що становить важливу теоретичну базу. Однак її фокус переважно літературознавчий, і автор не заглиблюється у специфіку внутрішніх комунікацій. Крім того, публікація не містить конкретних практичних технік для цілеспрямованого формування та застосування наративів, зокрема у військових структурах. Вона також не розглядає такі аспекти, як роль наративу у формуванні культури внутрішніх комунікацій, що є ключовим для нашого предмету дослідження.

У військовому контексті значний внесок у розуміння ролі наративів зробили колективи, що розробляли Об’єднану доктрину НАТО зі стратегічних комунікацій (AJP-10) [10] та Доктрину зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України (ВКП 10-00(49).01) [3]. Ці документи визначили основні принципи впровадження комунікаційних стратегій, вказали на ключову роль наративів у формуванні громадської думки, підтримці легітимності дій та ефективній протидії інформаційним загрозам. ,

Зокрема, Об'єднана доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій (AJP-10) підкреслює, що ефективні наративи є критично важливим аспектом усіх військових операцій, які допомагають формувати спільне розуміння та забезпечувати узгодженість дій серед країн-членів та партнерів. Вона акцентує увагу на необхідності розробки та поширення когерентних наративів, що відображають цінності та цілі Альянсу, сприяють згуртованості та легітимізують військові операції в очах як внутрішньої, так і міжнародної аудиторії.

Водночас у Доктрині ЗСУ підкреслюється, що наративи є невід'ємним елементом формування сприятливого інформаційного середовища та забезпечення єдності всередині війська. Обидві доктрини є керівними документами з питань організації комунікацій, що фактично легалізують використання наративних підходів у військових комунікаціях. Проте ці доктрини зосередили увагу на поширенні наративів «зверху – вниз» від політичного до найнижчого тактичного рівня та залишили поза увагою специфічний концептуальний аспект застосування наративів у внутрішніх комунікаціях військових підрозділів, зокрема на тактичному та оперативному рівнях, які опираються на реальні інформаційні потреби військовослужбовців.

У розвиток доктринальних вимог, наукова розвідка доцента кафедри військових досліджень та досліджень безпеки в Командно-штабному коледжі ВПС при Університеті Повітряних Сил США Б. Лавнічака [13] підкреслює важливість інтеграції наративно-політичних рамок (Narrative Policy Framework) у процес військового планування, акцентуючи на ролі наративів у сучасних операціях (бойових діях). Дослідження підтверджує нашу думку щодо ключової ролі наративів у бойових діях та операціях, водночас підкреслює існуючі значні методологічні прогалини в теорії аналізу та формування наративів, з чим ми також цілком погоджуємось. Однак, автор, як і більшість дослідників, на нашу думку, помилково розглядає наратив лише як основу планування та впливу на широку (переважно зовнішню) аудиторію, а не як концепт, що формує глибинну культуру та цінності всередині військових підрозділів. Адже саме існуюча культура внутрішніх комунікацій впливає на формування та сприйняття наративів «знизу вгору», що забезпечує єдність зусиль боєздатних команд тактичного та оперативного рівнів у виконанні своєї основної цільової функції – місії Збройних Сил. Хоча стаття є дуже цінною для розуміння стратегічної ролі наративів у військовій сфері та пропонує плановий структурований підхід до їхнього аналізу, вона не заглиблюється у надважливу складову стратегічних комунікацій – внутрішні комунікації. Зокрема, у ній відсутні методики чи актуальні техніки формування наративів як для зовнішньої, так і внутрішньої аудиторії (зокрема, військовослужбовців), що є основою підтримки бойового духу чи протидії внутрішній дезінформації в сучасному операційному середовищі.

Автори посібника «Внутрішні комунікації військового лідера. Порадник.» (ВКП 1-00(31).01) [2] найбільш повно підійшли до розкриття проблеми

внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України. Цей посібник надає практичні рекомендації щодо організації внутрішнього інформаційного обміну, що є цінним для розуміння вже існуючих механізмів. Однак його основний фокус зосереджений на технічних аспектах та організаційних структурах внутрішньої комунікації, а не на глибокому аналізі змістовної складової – власне, розробці та впровадженні ефективних наративів.

Дослідження Н. Михаліцької та М. Яцик [5] висвітлює роль лідерства у формуванні ефективної комунікації та сприятливого клімату в колективі (команді), розкриваючи базові механізми управлінської взаємодії та комунікативні бар'єри. Проте їхня праця сфокусована на загальних принципах та інструментах формування лідерських і комунікаційних компетентностей. Концепт наративу як стратегічного інструменту формування ціннісної єдності колективу (команди) або протидії деструктивним впливам не розглядався, як і конкретні техніки формування наративів та їхній зв'язок із культурою організації.

Однак, попри ґрунтовну теоретичну базу та існуючі концептуальні напрацювання, проблема практичного застосування наративів у повсякденних внутрішніх комунікаціях військових підрозділів, особливо в умовах постійного бойового стресу та інформаційної війни, залишається недостатньо вивченою. Існуючі дослідження часто зосереджуються на макрорівні стратегічних комунікацій (держава, суспільство, міжнародна арена), але у практичному застосуванні у військовому середовищі Збройних Сил України, вона є слабо опрацьованою та вимагає безперервних досліджень прикладного характеру. Війна наративів у сучасному інформаційному середовищі виступає перманентним викликом, що вимагає розробки нових технік формування та донесення наративів цільовим аудиторіям.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі, розробці та вдосконаленні методик і технік формування і донесення наративу як концепту культури внутрішніх комунікацій для використання у військах (силах) і в процесі професійної підготовки офіцерів оперативного і тактичного рівнів у вищих військових навчальних закладах.

Методи дослідження. Дослідження проведене із застосуванням методів емпіричних досліджень (спілкування, аналіз інформаційних потреб та індикаторів хибних наративів) і теоретичного узагальнення (формування концепцій на основі цього аналізу методами індукції, дедукції, порівняння), а також практичної перевірки методик і технік формування наративів.

Виклад основного матеріалу. Згідно з Доктриною зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України (ВКП 10-00(49).01), наратив визначається як «викладення взаємопов'язаних подій, що подаються через певну послідовність словесних описів або образів, лінійний спосіб передавання фактів (основоположна ідея)» [3, с. 7]. Об'єднана доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій (AJP-10) дає схоже визначення: «усний або

письмовий виклад подій та інформації, впорядкований у логічній послідовності для впливу на поведінку цільової аудиторії» [10, с. 16].

Однак з огляду на багаторічний досвід у сфері стратегічних та внутрішніх комунікацій, ми не погоджуємося з цими визначеннями і вважаємо, що наратив – це не лише виклад подій, фактів, інформації або текст, набір тверджень чи офіційне визначення. Це значно глибше поняття.

Наратив – це структурована історія, яка надає подіям сенсу, контексту та емоційного забарвлення. У внутрішніх комунікаціях наратив – це сформований погляд на подію, який існує у нашій свідомості, система ментальних зв'язків та емоційних асоціацій, що формує наше сприйняття дійсності. Наратив – це не просто те, що ми говоримо чи чуємо, а те, як ми інтерпретуємо та відчуваємо інформацію, інтегруючи її у власну картину світу.

На жаль, у сучасному інформаційному просторі мало хто по-справжньому розуміє, що таке наратив, а тим більше – як його ефективно використовувати. Часто наративи помилково сприймають лише як шкідливі дезінформаційні гасла противника. Таке поверхнєве розуміння призводить до неефективності в комунікаціях. Коли будь-який комунікатор (зокрема, офіцер) вважає наративом лише «вороже гасло» або «донесення правильних гасел». Такий «наратив» втрачає можливість формувати глибинні переконання, цінності та мотивацію.

Мистецтво формування наративів – це мистецтво побудови сенсів, які об'єднують, спонукають до дії, та створюють спільне бачення майбутнього, а не лише реакція на чужі маніпуляції. Недооцінка цієї глибини і є головною причиною, чому іноді навіть правдива інформація не доходить до свідомості або не викликає бажаного відгуку.

Ми розглядаємо наратив як концепт культури внутрішніх комунікацій, оскільки концепт можна розглядати як узагальнене, абстрактне поняття, що відображає суттєві ознаки об'єктів або явищ, що існують у свідомості людини. Формування наративів є результатом пізнавальної діяльності, інтегруючи чуттєвий досвід, знання та ціннісні орієнтири. Українські лінгвісти визначають концепт як «складне ментальне утворення, що відбиває культурно-національну специфіку світосприйняття і є результатом когнітивної діяльності людини» [4, с. 34]. Це визначення підкреслює його когнітивний та культурно-орієнтований характер.

У лінгвокультурологічному аспекті концепт трактується як базовий елемент культури, що відображає національну картину світу та колективне уявлення про певні феномени. Згідно з О. Селівановою, концепт – це «оперативна змістовна одиниця пам'яті, ментального лексикону, концептуальної системи й мови мозку всієї картини світу, відбитої в людській свідомості» [6, с. 410]. Він не лише позначає об'єкти, а й несе в собі культурні смисли, асоціації, емоційні та ціннісні конотації, що формуються протягом

історичного розвитку суспільства. Концепт, таким чином, є своєрідним «згустком культури в свідомості людини» [6, с. 410].

З огляду на цільову функцію наративу, як концепту культури внутрішніх комунікацій, він:

пояснює «чому»: наратив дає відповіді на запитання про мету, цінності та причини тих чи інших рішень або дій;

формує спільне бачення: допомагає об'єднати людей навколо спільної місії та цілей, створюючи командне розуміння дійсності;

будує ідентичність: зміцнює почуття приналежності до підрозділу чи організації;

створює емоційний зв'язок: перетворює абстрактні концепції на зрозумілі та близькі кожному військовослужбовцю образи.

У сучасному світі, особливо у контексті професійної підготовки офіцерів, наративи є потужними інструментами впливу, мотивації та управління. Для офіцерів володіння техніками формування наративів є критично важливим, оскільки вони охоплюють сферу внутрішньої згуртованості, ефективності операцій (бойових дій) та протидії інформаційним загрозам, зокрема:

Зміцнення внутрішньої згуртованості та бойового духу. В умовах війни, надзвичайної важливості набувають сенси, щоб кожен військовослужбовець розумів, чому він робить свою ратну справу. Саме офіцери формують наративи, які пояснюють глибинний сенс місії, цінність внеску кожного військовослужбовця і важливість спільної справи, перетворюють формальні накази на особисто значущі дії. Наративи будують ідентичність підрозділу та всієї армії. Вони створюють відчуття приналежності, гордості та спільних цінностей, що є основою боєздатної команди. Історії про відвагу, стійкість та взаємодопомогу створюють потужні ціннісні орієнтири, емоційний братерський зв'язок і підвищують мотивацію.

Ефективне лідерство. Офіцер, який вміє формулювати переконливі наративи, здатен надихати своїх підлеглих, мотивувати їх до виконання складних завдань створюючи умови, коли підлеглі свідомо слідує за ним. Це виходить за рамки простого віддання наказів; це формування цілей і мотивів діяти разом в команді. У кризових ситуаціях чіткі, орієнтовані на виконання місії наративи допомагають знизити паніку, надати впевненості та вказати шлях до виходу зі стану невизначеності або несприятливого становища. Офіцери, які вміють перетворити свій досвід на повчальні наративи, сприяють швидшому та ефективнішому наставництву.

Протидія інформаційним загрозам. Офіцери, які володіють наративними техніками, формують реальну картину світу у свідомості підлеглих. В умовах постійного інформаційного впливу ззовні, критично важливо формувати фундаментальні внутрішні наративи, які протистоять дезінформації та ворожій пропаганді. Офіцери мають бути спроможними ефективно пояснити реальний стан справ і розвінчати фейки.

Розвиток стратегічного мислення і стратегічної перспективи. Процес формування наративів вимагає глибокого розуміння ситуації, чіткого усвідомлення цілей, знання цільових аудиторій та ефективних технік досягнення бажаних результатів. Це вимагає розвитку стратегічного мислення, здатності бачити широку картину світу і прогнозувати наслідки своїх комунікацій. Офіцер, який може створити переконливий наратив, краще розуміє, як різні елементи інформації взаємодіють і впливають на сприйняття як для внутрішньої, так і зовнішньої аудиторії.

Наративи допомагають формувати позитивний образ офіцерського корпусу та армії загалом, що вкрай важливо для рекрутингу та підтримки суспільства.

Таким чином, володіння техніками формування наративів для офіцерів – це не факультативна навичка, а стратегічна необхідність. Вона дозволяє їм бути ефективними лідерами, згуртовувати команди, протистояти викликам інформаційної війни та успішно виконувати свою місію, що є запорукою успіху як на полі бою, так і в повсякденній службі.

Ключовим для розуміння технік наративної конструкції є те, що наратив має складатися з інформації про минуле, теперішнє і майбутнє, або ж включати тригери, які підтягують ці логічно взаємопов'язані часові інтервали у свідомості. Саме такий зв'язок між тим, що було, тим, що відбувається зараз, і тим, до чого ми прагнемо, надає наративу довершеного сенсу, дозволяє людям бачити весь шлях і свою роль у ньому.

Приклад такої техніки. На початку повномасштабної агресії російською пропагандою, а також деякими західними політиками та громадськими діячами, часто розповсюджувався меседж: «Чим більше ми будемо давати зброї Україні, тим довше триватиме війна». Зрозуміло, що його мета – підірвати підтримку України з боку партнерів та створити враження, що надання допомоги лише погіршує ситуацію. На це деякі українські комунікатори відповідали: «Але ж нам потрібна зброя!». Цим самим неумисно створювали для ворожих маніпуляцій логічний зв'язок: «Коллективний Захід» дає зброю Україні, тому триває війна. Це небезпечна комунікаційна пастка, в яку, на жаль, несвідомо потрапляли деякі українські комунікатори та навіть представники влади. Влітку 2022 року, на запитання журналіста Deutsche Welle прокоментувати це твердження, автором був наданий коментар у формі наративу: «Цією зброєю ми знищуємо саму причину війни, якою є агресія російської федерації. Причому ця агресія не обмежується територією України, адже російські маріонеточні пропагандисти чітко вказують подальший напрям «На Берлін!», «На Вашингтон!». Тому Європа дає зброю не Україні, а собі (!), на передній рубіж оборони Європи. І чим довше вона буде зволікати з наданням зброї, тим довше триватиме війна, а небезпека для всієї Європи ставатиме ближче». Після оприлюднення, цей наратив був неодноразово повторений в тій чи іншій інтерпретації провідними європейськими та

американськими політиками, що є підтвердженням його стратегічної цінності та успішності.

Внутрішні комунікації, побудовані на сильних наративах на оперативному і тактичному рівнях, здатні вирішувати низку критично важливих завдань в операціях і бойових діях.

Формування єдиного розуміння місії та цілей операції. Наративи забезпечують не просто інформування, а глибинне засвоєння місії. На відміну від іноді беззмістовних наказів і розпоряджень, наратив пояснює, чому це завдання важливе, як воно впливає на загальний успіх, і яке місце в ньому посідає кожен. Це сприяє усвідомленій участі в місії. Місія операції (бою) – це її основне оперативне та тактичне призначення, що визначає конкретні цілі, завдання та роль у досягненні мети. Це глибинний сенс проведення операції і бойових дій, що відображає їх відповідальність перед командуванням та народом в рамках стратегічного плану оборони, а також усвідомлення військовослужбовцями своєї ролі як вирішального фактора управління операцією та успіху в бою.

Зміцнення культури внутрішніх комунікацій команди. Культура внутрішніх комунікацій команди – це її ДНК, а наративи є основними носіями цієї генетичної інформації. Історії про успіхи побратимів, приклади лідерства, подолання труднощів та взаємодопомоги стають частиною колективної свідомості. Вони формують такі цінності як честь, відданість, дисципліна, братерство і стимулюють бажані моделі поведінки, створюючи відчуття єдності та належності до команди.

Управління змінами. Наративи допомагають легітимізувати зміни, пояснити їхню необхідність, показати, як вони вписуються у стратегію розвитку, зменшити природний опір змінам і перейти від примусу до співпраці на шляху змін.

Формування лідерства на основі довіри. Лідер, який вміє пояснити, а не просто віддати наказ, створює значно міцніший зв'язок зі своєю командою. Наративи роблять лідерів більш зрозумілими, автентичними та надихаючими. Вони дозволяють донести бачення, мотивувати підлеглих та зміцнювати їхню віру в керівництво, що відповідає «основним принципам лідерства і функціонування команд у складному світі: гнучкість, адаптивність, взаємозалежність, колективне усвідомлення, відповідальне виконання, основою яких є довіра і об'єднання зусиль навколо досягнення спільної мети» [1, с. 63] є фундаментом формування культури внутрішніх комунікацій офіцерів в процесі професійної підготовки [7, с. 94].

Протидія дезінформації та чуткам. Коли люди мають чітке, послідовно закріплене розуміння подій, в них з'являється «іммунітет» від інформаційних загроз.

Ефективність внутрішніх комунікацій в бойових умовах досягається не спонтанно, а завдяки певним технікам.

Вдосконалена автором методика командирського інформування [2, с. 10] поєднує інформування з активною взаємодією. Вона включає: вивчення інформаційних потреб [2, с. 4] та аналіз індикаторів хибних наративів – формування та донесення правдивих наративів – контроль ефективності. Важливу роль в наративах відіграють правильно підібрані слова-індикатори [2, с. 10].

Цільова функція вивчення інформативних потреб: Зрозуміти поточний стан інформаційних потреб особового складу, виявити наявні хибні наративи.

Техніка з'ясування інформаційних потреб: регулярне спілкування з особовим складом, спостереження за їхньою поведінкою та провокування на відверті розмови під час кризових ситуацій допоможе виявити занепокоєння, чутки, питання, які насправді їх турбують та, в цілому, хибні наративи. Для ідентифікації хибних наративів слід звертати увагу на індикатори тривожності, деструктивної поведінки, поширення неперевіреної інформації, маніпуляцій, використання слів або тверджень ворожої пропаганди, зниження бойового духу на кшталт «Треба залишати позиції» або запитань «Чи варто це все?», які є індикаторами сумнівів щодо мети опору, знецінення власних дій, дій побратимів або командирів, а також апатії чи агресії. Це допоможе виявити наявність інформаційного вакууму, дезінформації та з'ясувати суть хибних наративів.

Оскільки наратив має мати три часові відрізки, то і з'ясовувати цей наратив у свідомості підлеглих ми пропонуємо технікою трьох запитань про теперішнє і майбутнє, наприклад: Що передувало виникненню проблеми? В чому зараз полягає проблема? Які очікування від вирішення проблеми?

Важливість володіння техніками з'ясування інформаційних потреб проілюструємо на реальному бойовому прикладі: Військовослужбовець вимагав: «Мені потрібне ВЛК (військово-лікарська комісія)» Командування, діючи лише на основі прямого запиту, відправило його на ВЛК, з якого він повернувся ще більш озлобленим на всіх, але з довідкою про придатність.

Приклад техніки з'ясування потреб, які ми застосовували. Запитання 1: «Що передувало виникненню проблеми?». Відповідь: «Інтенсивні бойові дії, які похитнули стан здоров'я». (З'ясовано причину). Запитання 2: «В чому зараз полягає проблема?». Відповідь: «Мені потрібне ВЛК.» (Підтверджено поточний запит). Запитання 3: «Які очікування від вирішення проблеми?». Відповідь: «Я хочу полікуватися». (Виявлено справжню, приховану потребу).

Результат використання техніки: Запитання виявили, що військовослужбовець насправді потребує лікування, а не формальної процедури ВЛК. Військовослужбовці поверталися з ВЛК озлобленими, оскільки їх справжня проблема не була вирішена. Вони помилково асоціювали ВЛК з комплексною медичною допомогою. Використання технік з'ясування інформаційних потреб дозволило виявити приховані мотиви та прийняти адекватне рішення.

Прогнозування деструктивних ефектів від хибних наративів варто здійснювати через призму впливу на боєздатність підрозділу, виконання місії, взаємодію в команді та психологічний стан військовослужбовців. Наприклад, твердження про «командир присвоює гуманітарку» може ходити підрозділом і призвести до зниження мотивації та саботажу, а фраза «Чому знову ми?» свідчити про відчуття несправедливості щодо розподілу бойового навантаження і призвести до розбрату. Лише одне запитання: «Хто бачив, що командир присвоює гуманітарку?» виявить, що це плід уяви, бо ніхто не бачив. Запитання «А ви знаєте яка обстановка у сусідів?» виявить, що внаслідок недостатнього бойового інформування утворився інформаційний вакуум, який був заповнений домислами.

Після з'ясування інформаційних потреб потрібно діяти. В жодному разі не ігнорувати або замовчувати проблему.

Техніка формування та донесення правдивих наративів. Визнайте проблему: слід зрозуміти, що саме ви недопрацювали, бо вам перестали довіряти. Не були достатньо відкритим. Тому одразу дайте зрозуміти, що ви знаєте про чутки і готові їх обговорювати. Наприклад: «Я чув, що ходять розмови про гуманітарку/несправедливість. Давайте розбиратись разом і поговоримо про це відкрито». Це створить атмосферу довіри та покаже вашу готовність до діалогу.

Прозорість – ваш головний інструмент: Якщо чутки стосуються «присвоєння гуманітарки», слід надати повну інформацію про її надходження, облік та розподіл. Показати документи, фото, попросити надати свідчення когось авторитетного з числа особового складу.

Дії це теж комунікація: Слова мають відповідати реальним справам. Слід не лише говорити, а діяти прозоро та справедливо.

Слід розрізняти інформацію та емоції: Часто чутки виникають не з прямих фактів, а з відчуття несправедливості, недовіри або нестачі інформації.

Техніка формування наративів (Минуле – Теперішнє – Майбутнє), яку ми називаємо «наративна форма»:

Минуле: Почніть з історичного контексту, згадуючи уроки історії, попередні виклики тощо. Це допомагає створити відчуття послідовності, обґрунтованості. Минуле дає основу, формує ідентичність та надає сенс сьогоденній боротьбі.

Теперішнє: Обговоріть поточну ситуацію, чітко окресліть виклики та загрози. Підкресліть важливість кожного у виконанні завдань зараз. Теперішнє пов'язує минулі уроки з поточними діями, підкреслюючи їхню актуальність та невідкладність. Це також допомагає фокусуватися на «тут і зараз».

Майбутнє: Змалюйте бажаний образ майбутнього, який буде досягнутий завдяки спільним зусиллям. Це може бути перемога, безпека сімей, процвітання нації. Майбутнє вселяє надію, створює мету та мотивує до дій, демонструючи, що у нас спільні прагнення і що наші зусилля не марні, а є інвестицією у краще завтра.

Авторська техніка трьох запитань, яка була апробована на більш ніж 15 000 (п'ятнадцять тисяч) респондентів. В основі цієї техніки лежать не навідні, а світоглядні запитання, які допомагають самому розібратись в проблемі. Вона відрізняється від «сократівського діалогу», який, на нашу думку, часто схиляв співрозмовника до потрібної думки через навідні підказки та, по суті, міг бути формою маніпуляції. Цього ж висновку дійшов В. Соколлофф, який стверджує, що метод часто функціонує як «інструмент авторитету, де викладач нав'язує прихований порядок відповідей» [16, с. 53]. На думку багатьох вчених «сократівський діалог» також обмежено застосовний для великих і різнопланових груп людей через його інтелектуально-індивідуалізований характер, що не масштабується на великі групи, а також потребує значного часу [14, с. 2; 15, с. 3] і ми з цим погоджуємось. Наша ж техніка передбачає задавання відкритих і простих запитань, які спонукають військовослужбовця до самостійного аналізу та формування власної, усвідомленої позиції навіть у дуже великих групах.

Кожне подальше питання ґрунтується на попередній відповіді. Наша мета – не нав'язати певну точку зору, а знайти спільні ціннісні орієнтири, спираючись на попередні відповіді. Завдяки такому підходу ми можемо швидко і ефективно вибудовувати довіру та формувати справжнє, глибоке розуміння, а не лише отримувати зовнішнє погодження, як це часто було у Сократа.

Ключові світоглядні питання, з яких слід починати.

Запитання 1: «Заради кого ви воюєте?», – це питання примушує замислитися над глибинним сенсом перебування військовослужбовця в строю. Чим більша група, тим скоріше більшість військовослужбовців відповідають – заради сім'ї, близьких, майбутніх поколінь.

Запитання 2: «Що загрожує нашим сім'ям?», – питання, яке спонукає чітко ідентифікувати загрозу, щоб бійці усвідомили особисту небезпеку та важливість своїх дій у теперішньому для захисту майбутнього найдорожчих. Одностайна відповідь – «Доля людей в Бучі, Ірпіні, Ізюмі і Маріуполі, які загинули від рук окупантів».

Запитання 3 (резолютивне): «Чи є хтось, крім нас, на кого ми можемо покластись, що вони захистять наші сім'ї?». Це питання має стати кульмінацією, що підкреслює нашу унікальну роль та відповідальність за бажане майбутнє своїх близьких. Навіть дуже великі групи військовослужбовців (у нашій практиці до 450 одночасно) одностайно і швидко доходять висновку, що лише ми є тією силою, яка може забезпечити захист нашого найдорожчого скарбу – наших сімей.

Важливе застереження: кожен має відповідати за себе. Аргументи «за інших» становлять небезпеку втягування в маніпулятивну дискусію. Такий підхід руйнує конструктивний діалог і веде до ескалації емоцій, а не до пошуку рішення.

Приклад маніпуляції: «Чого ми маємо воювати? Адже скільки ухиялянтів, які повтікали?!»

Запитання 1: «Як Ви називаєте тих, хто повтікав? Очікувана відповідь: «Пацюки, боягузи, зрадники...».

Запитання 2: «А як Ви називаєте тих, хто пішов воювати?» Очікувана відповідь: «Герої, захисники».

Запитання 3 (резолютивне): «То Ви вже зробили свій вибір, чи ні? Ви з першими чи з другими?».

Ця техніка ставить військовослужбовця перед чітким вибором між двома варіантами, які він сам і назвав. Це дозволяє йому самому прийти до висновку, що «правильний» вибір – це вибір бути героєм, а не «пацюком».

Проактивність комунікацій полягає в тому, щоб не чекати проблем: слід завжди уважно ставитися, зокрема, до наявності та змісту власних бойових наказів та розпоряджень, за якістю яких підлеглі зчитують компетентність офіцера.

Щоденне командирське інформування вирішує як проблему, наприклад, чуток про «несправедливість розподілу навантаження» так і страху перед невідомим.

Вкрай важливо використовувати брифінги з бойового інформування перед виконанням кожного бойового завдання або «ротації» задля задоволення основної інформаційної потреби, якою є потреба у знанні обстановки безпосередньо в районі виконання бойового завдання.

Бойове інформування також проводять у наративній формі про те, що було (Минуле), що зараз відбувається (Теперішнє) і що має відбутися (Майбутнє). Цей підхід стосується як поточної обстановки, так і тактики дій противника, конкретних завдань свого підрозділу і сусідів, питань взаємодії, зв'язку, забезпечення ресурсами та всіх інших важливих аспектів. Для забезпечення безпеки операцій (бойових дій) слід використовувати позивні та умовні найменування позицій, населених пунктів замість відкритих. Під час бойового інформування важливо, щоб кожен мав можливість уточнити будь-яке питання, висловити раціональну критику та запропонувати свою ідею як краще виконати місію. Слово «критика» для декого звучить «крамольно», але це стосується лише офіцерів з низькою, несформованою («совковою») культурою внутрішніх комунікацій. Для лідерів, які завдяки високій культурі внутрішніх комунікацій сформували злагоджену боєздатну команду, така атмосфера є нормою. Адже можливість отримувати зворотний зв'язок є критично важливою: чим більше ідей, прозорості та інформації від вас і до вас, тим міцніша довіра, більша ефективність роботи команди і менше простору для чуток.

Досвід наших комунікацій в бойових підрозділах констатує, що під час спілкування опоненти нерідко вдаються до маніпулятивних технік, або ж несвідомо перебувають під їхнім впливом. Ми неодноразово спостерігали, як маніпуляції та дезінформація доволі легко підривають бойовий дух та

ефективність взаємодії. Цей аспект є настільки значущим для успішних комунікацій, що ми не можемо оминати його в нашому дослідженні, оскільки він безпосередньо впливає на здатність офіцерів і сержантів нейтралізувати негативний вплив, формувати критичне мислення та зміцнювати довіру в команді.

Для розпізнавання маніпуляцій важливо розрізняти поширені маніпулятивні техніки:

«Узагальнення»: Окрема подія узагальнюється до рівня тенденції, щоб створити враження про системність проблеми, якої насправді немає. (Наприклад, один випадок самовільного залишення частини подається як «масовий відтік бійців»).

«Очевидності»: Коли будь-яке повідомлення видають за давно відомий, загальновизнаний факт, незважаючи на відсутність доказів. (Наприклад, «Всі знають, що певні люди самі підірвали склади»).

«Експертної думки»: Використовується думка псевдоекспертів або псевдоавторитетів як фахова для оцінки явища задля імітації вагомості інформації. (Приклад: «Військовий експерт Гнилусов вважає, що...», хоча Гнилусов не є легітимним носієм інформації і не має відповідної кваліфікації).

«Підміни понять»: Окремі терміни умисно підмінюються або застосовуються не за призначенням для зміни сприйняття події або явища. (Наприклад, називати російську агресію «спеціальною воєнною операцією», а російських окупантів «сепаратистами»).

«Розділення понять»: Якщо одне і те саме поняття навмисно відокремлюють від іншого, щоб посіяти розбрат або уникнути негативних асоціацій. (Наприклад: розділення на «добровольців» і «ЗСУ», хоча Збройні Сили України в основі своїй складається з тих, хто служить на добровільних засадах: як офіцери та сержанти за контрактом, які все своє життя добровільно присвятили служінню Українському народові, так і ті, хто став до лав ЗСУ вже під час війни. Інший приклад застосування – задля уникнення негативних асоціацій: після невдалого бою, спричиненого, зокрема, відсутністю належного бойового інформування особового складу, командир, замість «аналізу проведених дій підрозділу», веде мову про «аналіз індивідуальних недоліків виконавців», аби зберегти свій імідж і перекласти провину з себе на підлеглих).

«Кліше»: Коли застосовують короткі шаблонні вислови, переважно у формі пропагандистських штампів, які дають однозначну назву суб'єктам або явищам і мають на меті сформувати в уяві співрозмовника упереджене негативне ставлення про них. (Наприклад: «заробітчани», «бусифіковані», «хенерали» тощо).

«Множинності версій»: Повідомлення різноманітних псевдоверсій події задля розмивання справжніх обставин і відволікання уваги від реальної версії, що має на меті створити ситуацію невизначеності. (Наприклад, командир прагнучи приховати відсутність належного командирського інформування, що

стало причиною самовільного залишення частини декількома солдатами, висуває кілька версій: від особистих сімейних обставин і зовнішнього впливу ворожої агентури до спланованої акції з дискредитації командування).

«Конспірології»: Заповнення прогалин в причинно-наслідкових наративних конструкціях різноманітними конспірологічними версіями – «потаємних планів» зовнішніх й внутрішніх ворогів, глобальних світових змов, таємної зброї тощо. (Наприклад, «все це частина великої змови, все за нас вже вирішили...»).

«Недосказаності»: Коли в оприлюдненому наративі або меседжі підводять до висновку, але навмисно не дають його, щоб уява домалювала потрібну картину (зазвичай ще драматичнішу, ніж її можна було б змалювати) про те, що нібито відбувалось. (Наприклад, «Я знаю багато кричущих фактів, про які не хочу говорити»).

«Гнилого оселедця»: Це відволікаючий маневр у спілкуванні чи дебатах, коли вкидається нерелевантна, дискредитує або емоційно заряджена інформація, щоб відвести увагу від основної теми або незручного питання. Мета – збити опонента з пантелику або дискредитувати його та уникнути обговорення суті. (Наприклад, коли когось звинувачують у серйозному проступку, а у відповідь він заявляє: «Ви самі були помічені в непристойних вчинках...»).

Найефективнішим засобом протидії маніпулятивним аргументам є їхнє публічне та коректне ідентифікування. Цей підхід передбачає чітке називання використаної маніпуляції та запрошення опонента до повернення в русло конструктивного діалогу. Така стратегія не лише нейтралізує деструктивний вплив, але й підкреслює професіоналізм та широку обізнаність суб'єкта комунікацій, сприяючи підвищенню довіри та забезпеченню прозорості професійних стосунків.

Наративи не працюють у вакуумі, тому й оцінка їхньої ефективності має бути багаторівневою та комплексною в рамках методик оцінки ефективності внутрішніх комунікацій, одну з яких ми представимо в наступних публікаціях. Адже, як ми вже доводили в нашому дослідженні, наратив є концептом культури внутрішніх комунікацій.

Ключовими якісними показниками ефективності наративів у внутрішніх комунікаціях військових підрозділів виступають:

рівень розуміння (наскільки точно сприйнятий та інтерпретований наратив, зрозумілі цілі та місія);

рівень довіри (наскільки військовослужбовці довіряють наративу);

вплив на мотивацію (чи підвищив наратив їхню мотивацію та бойовий дух);

вплив на поведінку (чи вплинув наратив на їхні дії та ставлення до службових обов'язків).

Ці показники охоплюють когнітивний, емоційний та поведінковий аспекти впливу наративів. Останній показник є критично важливим, оскільки основним «екзаменатором» результативності наративів виступає бій

(операція), адже саме в реальних бойових умовах перевіряється їхня ефективність і здатність надихати, мотивувати та формувати стійкість.

Моніторинг ефективності наративів здійснюється через наукове прогнозування (моделювання) їхнього впливу та оцінку сприйняття внутрішньою аудиторією, відстеження змін у її поведінці з метою оптимізації та вдосконалення технік формування наративів на основі зворотного зв'язку, а також підвищення резистентності внутрішньої аудиторії до дезінформації.

Для якісного моніторингу ефективності наративів потрібна система, що поєднує:

- живу інтерактивну комунікацію;
- опитування та анкетування;
- контент-аналіз наративів військовослужбовців, членів їхніх сімей та інших внутрішніх стейкхолдерів у соціальних мережах;
- вивчення та впровадження досвіду внутрішніх комунікацій;
- збір та аналітичне оброблення даних (звітів, доповідей), зокрема за допомогою цифрових рішень – спеціалізованого програмного забезпечення, над яким ми теж працюємо.

Представлений підхід до моніторингу ефективності наративів, на нашу думку, дозволяє оперативно адаптувати наративи до реальних потреб та викликів, забезпечуючи їхню максимальну дієвість як у повсякденній діяльності, так і безпосередньо в умовах бою.

Використання контрольної функції у комплексі з організаційною та виконавчою функціями є фундаментальним індикатором зрілості та розвиненості культури внутрішніх комунікацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Вважаємо, що проведене дослідження обґрунтувало роль наративів як критично важливого концепту культури внутрішніх комунікацій у військовому середовищі, особливо в умовах повномасштабної війни. Дослідження показало, що наративи, як концепт культури внутрішніх комунікацій, здатні забезпечити лідерство, єдність, високий бойовий дух та стійкість підрозділів, що є запорукою успішного виконання місії Збройних Сил України. Апробація авторських наративних технік довела їхню здатність ефективно формувати правильне сприйняття дійсності військовослужбовцями, будувати систему ментальних зв'язків та емоційних асоціацій, забезпечуючи стійкість до маніпуляцій, а також розвивати культуру внутрішніх комунікацій в цілому.

Подальші дослідження зосереджуватимуться на удосконаленні методик внутрішніх комунікацій та їх інтеграції у систему професійної підготовки офіцерів оперативного і тактичного рівнів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України : монографія. – Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. – 667 с.

2. Внутрішні комунікації військового лідера : poradnyk (VKP 1-00(31).01) : затверджено наказом Головнокомандувача Збройних Сил України. – К. : Центр морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України, 2023. – [15 с.].
3. Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України (VKP 10-00(49).01) : затверджено наказом Головнокомандувача Збройних Сил України. – К. : Управління стратегічних комунікацій апарату Головнокомандувача Збройних Сил України, 2021. – [36 с.].
4. Кононенко І. В. Концептосфера української мови : монографія. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 308 с.
5. Михаліцька Н., Яцик М. Лідерство та комунікації в організації. – Львів : ЛьвДУВС, 2021. – 144 с.
6. Селіванова О. О. Сучасна лінгвістика: термінологічна енциклопедія. – Полтава : Довкілля-К, 2006. – 716 с.
7. Шидлюх В. В. Засади формування культури внутрішніх комунікацій // *Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи : тези доповідей II міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 1 жовт. 2021 р.)* / Міністерство оборони України, НУОУ. – Київ : НУОУ, 2021. – С. 93–94.
8. Шидлюх В. В. Роль культури внутрішніх комунікацій у формуванні культури лідерства // *Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи : тези доповідей IV міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 27 верес. 2023 р.)* / Міністерство оборони України, НУОУ. – Київ : НУОУ, 2023. – С. 295–299.
9. Abbott H. P. The Cambridge Introduction to Narrative. 3rd ed. – New York : Cambridge University Press, 2018. – 300 с.
10. Allied Joint Doctrine for Strategic Communications. Edition A, version 1 (AJP-10) / NATO Standardization Office. – Brussels : NATO, 2023. – 106 p.
11. Fisher W. R. Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action. – Columbia, SC : University of South Carolina Press, 1989. – 242 с.
12. Grunig L. A., Grunig J. E., Dozier D. M. Excellence in Public Relations and Communication Management. – Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2002. – 680 с.
13. Lawniczak B. A. The Narrative Policy Framework in Military Planning // *Joint Force Quarterly*. – 2023. – No. 108. – P. 21–28.
14. Oyler D., Romanelli F. The Fact of Ignorance: Revisiting the Socratic Method as a Tool for Teaching Critical Thinking // *American Journal of Pharmaceutical Education*. – 2014. – Vol. 78, No. 7. – Art. 144. – P. 1–5.
15. Rohrich R. The Socratic Method Revisited // *American Journal of Pharmaceutical Education*. – 2014. – Vol. 78, No. 7. – P. 3.
16. Sokoloff W. Against the Socratic Method // *Political Science Pedagogy* / eds. S. Wolin, L. Strauss. – Cham : Springer, 2020. – P. 51–68.

REFERENCES

1. Boiko, O. V. (2020). *Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh Syl Ukrainy: monohrafiia* [Theory and methods of developing leadership competence of the Armed Forces of Ukraine officers: monograph]. Zhytomyr : Vyd. O. O. Yevenok [in Ukrainian].
2. Vnutrishni komunikatsii viiskovoho lidera: poradnyk (VKP 1-00(31).01) [*Internal communications of a military leader: guideline*] (2023). Kyiv : Tsentr moralno-psykhologichnoho zabezpechennia ZSU [in Ukrainian].
3. Doktryna zi stratehichnykh komunikatsii Zbroinykh Syl Ukrainy (VKP 10-00(49).01) [*Doctrine on strategic communications of the Armed Forces of Ukraine*] (2021). Kyiv : Upravlinnia stratehichnykh komunikatsii aparatu Holovnokomanduvacha ZSU [in Ukrainian].

4. Kononenko, I. V. (2011). *Kontseptosfera ukrainskoi movy: monohrafiia* [Conceptual sphere of the Ukrainian language: monograph]. Kyiv : Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia» [in Ukrainian].
5. Selivanova, O. O. (2006). *Suchasna linhvistyka: terminolohichna entsyklopediia* [Modern linguistics: terminological encyclopedia]. Poltava : Dovkillia-K [in Ukrainian].
6. Mykhalitska, N., Yatsyk, M. (2021). *Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii* [Leadership and communications in organization]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs [in Ukrainian].
7. Shydlukh, V. V. (2021). *Zasady formuvannia kultury vnutrishnikh komunikatsii* [Principles of internal communication culture formation]. In: *Stratehichni komunikatsii u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky ta oborony: problemy, dosvid, perspektyvy : tez. dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 1 October 2021)*. Kyiv : Natsionalnyi universytet oborony Ukrainy [in Ukrainian].
8. Shydlukh, V. V. (2023). *Rol kultury vnutrishnikh komunikatsii u formuvanni kultury liderstva* [The role of internal communication culture in shaping leadership culture]. In: *Stratehichni komunikatsii u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky ta oborony: problemy, dosvid, perspektyvy : tez. dop. IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 27 September 2023)*. Kyiv : Natsionalnyi universytet oborony Ukrainy [in Ukrainian].
9. Abbott, H. P. (2018). *The Cambridge introduction to narrative* (3rd ed.). New York: Cambridge University Press.
10. Allied Joint Doctrine for Strategic Communications. Edition A, version 1 (AJP-10). Brussels: NATO Standardization Office; 2023. 106 p.
11. Fisher, W. R. (1989). *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
12. Grunig, L. A., Grunig, J. E., Dozier, D. M. (2002). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates.
13. Lawniczak, B. A. (2023). The narrative policy framework in military planning. *Joint Force Quarterly*, 108, 21–28.
14. Oyler D., Romanelli F. The Fact of Ignorance: Revisiting the Socratic Method as a Tool for Teaching Critical Thinking. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 2014;78(7):1–5. Art. 144.
15. Rohrich R. The Socratic Method Revisited. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 2014;78(7):3.
16. Sokoloff W. Against the Socratic Method. У: Wolin S., Strauss L., ред. *Political Science Pedagogy*. Cham: Springer; 2020. С. 51–68.

SUMMARY

Viktor Shydlukh,

National Defence University of Ukraine, Kyiv

Narrative as a Concept of Internal Communication Culture: Current Techniques for Narrative Formation

Introduction. The article is devoted to the problem of narratives as a crucial concept within internal communication culture in the military, especially under conditions of full-scale war. It highlights that effective interaction goes beyond mere information exchange, emphasizing narratives' role in providing meaning and emotional context. The current challenge lies in the insufficient professional preparedness of officers to effectively utilize narratives as a powerful internal communication tool.

Purpose of this study is to substantiate the role of narratives as a concept of internal communication culture, and to develop and refine techniques for their formation and

dissemination. This is aimed at practical application within military forces and integration into the professional training of operational and tactical level officers in higher military educational institutions.

Methods. The research employed empirical methods, including communication with personnel, analysis of information needs, and identification of false narrative indicators. Theoretical generalization was used for concept formation, utilizing induction, deduction, comparison, and synthesis. The methodology also involved practical verification of the proposed narrative formation techniques.

Results. The study redefines narrative as a structured story that provides meaning and emotional context, functioning as a system of mental connections shaping reality perception. It substantiates the critical importance of narratives for achieving a unified mission understanding, strengthening organizational culture, managing change, building trust, and fostering effective leadership. The research proposes an enhanced methodology for command informing that combines the assessment of information needs with a proprietary «three questions» technique for narrative formation. This technique, which differs from the Socratic method, employs open-ended, worldview-oriented questions to encourage independent analysis and to foster trust and a shared sense of purpose within large groups.

Originality. The originality of this research lies in its holistic conceptualization of narrative as a core component of internal communication culture, particularly within the military context of modern warfare. It introduces and validates a unique «three questions» technique for narrative construction, which has been empirically tested on a large scale (over 15,000 respondents) and offers a distinct alternative to traditional dialogue methods by promoting self-analysis and genuine understanding without manipulation, even in large groups.

Conclusion. The conducted research substantiates the critical role of narratives as a concept of internal communication culture in the military, especially during full-scale war. It demonstrates that effective narrative techniques are essential for building mental connections and emotional associations that unite service members around a common mission, ensuring leadership, unity, high morale, and unit resilience. The study highlights the need for continuous research into practical narrative application within the Armed Forces of Ukraine to counter information warfare challenges.

Keywords: narrative; concept; command informing; culture; internal communications; strategic communications; professional training.