

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

THE SYSTEM OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті теоретично узагальнено та розкрито зміст визначених стандартами НАТО 17 складових компонентів стратегічних комунікацій і здійснено їх класифікацію. На основі системного підходу їх згруповано у чотири блоки: інтеракціоністський блок – публічна дипломатія, залучення ключового лідера, зв'язки зі ЗМІ, зв'язки органів публічної влади між собою, зв'язки з громадськістю, внутрішня комунікація; інформаційно-психологічний блок – інформаційні, психологічні, спеціальні операції; технічний блок – кібернетична безпека, протидія в електромагнітному просторі; військовий блок – блок військового співробітництва, блок цивільно-військового співробітництва, документування подій, військові заходи на підтримку публічної дипломатії, безпека операцій, фізичний вплив, заходи активного впливу.

У статті представлено систему стратегічних комунікацій у публічному управлінні, яка формується суб'єктами публічного управління та являє собою узгоджену за цілями та стратегічними пріоритетами діяльність державних і недержавних інституцій та організацій на засадах інформаційної взаємодії, складається з мети, ідей, завдань, функцій, принципів, методів, являє собою діяльність, здійснювану у зв'язку з реалізацією державних стратегій та спрямовану на суспільні інформаційні відносини, зокрема на їх становлення та розвиток, регулювання і безпеку.

Ключові слова: стратегічні комунікації в публічному управлінні, система стратегічних комунікацій, компоненти стратегічних комунікацій, національна безпека, національні інтереси.

В статье теоретически обобщено и раскрыто содержание определенных стандартами НАТО 17 составляющих компонентов стратегических коммуникаций и осуществлена их классификация. На основе системного подхода они сгруппированы в четыре блока: интеракционистский блок – публичная дипломатия, привлечение ключевого лидера, связи со СМИ, связи органов публичной власти, связи с общественностью, внутренняя коммуникация; информационно-психологический блок – информационные, психологические, специальные операции; технический блок – кибернетическая безопасность, протидія в электромагнитном пространстве; военный блок – блок военного сотрудничества, блок гражданско-военного сотрудничества, документирование событий, военные меры в поддержку публичной дипломатии, безопас-

ность операций, физическое воздействие, меры активного воздействия.

В статье представлена система стратегических коммуникаций в публичном управлении, которая формируется субъектами публичного управления и представляет собой согласованную по целям и стратегическими приоритетами деятельность государственных и негосударственных институций и организаций на основе информационного взаимодействия, состоит из целей, идей, задач, функций, принципов, методов, представляет собой деятельность, осуществляемую в связи с реализацией государственных стратегий и направленную на общественные информационные отношения, в частности на их становление и развитие, регулирование и безопасность.

Ключевые слова: стратегические коммуникации в публичном управлении, система стратегических коммуникаций, компоненты стратегических коммуникаций, национальная безопасность, национальные интересы.

The article summarizes and discloses the content of defined, by NATO standards, 17 components of strategic communications and their classification is made. On the basis of the systematic approach, they are grouped into four units: the interactive unit – public diplomacy, the involvement of a key leader, media relations, relations of public authorities with each other, public relations, internal communication; the information and psychological unit – informational, psychological, special operations; the technical unit – cybernetic security, confrontation in the electromagnetic space; the military unit – a unit of military cooperation, a unit of civil and military cooperation, documenting events, military measures in support of public diplomacy, security operations, physical influence, measures of active influence.

The system of strategic communications in public administration, which is formed by the subjects of strategic communications and represents the activity of state and non-state institutions coordinated according to goals and strategic priorities on the basis of information interaction; consists of the goal, ideas, tasks, functions, principles, methods; is an activity carried out in connection with the implementation of state strategies and aimed at public information relations, in particular on their formation and development, regulation and security.

Key words: strategic communications in public administration, system of strategic communications, components of strategic communications, national security, national interests.

УДК 351.751(06.055.1)

Сивак Т.В.

к. наук із держ. упр., докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
Національна академія державного управління при Президентові України

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні вітчизняні і зарубіжні концептуальні і практичні здобутки теорії стратегічних комунікацій доведено визначають, що особливістю стратегічних комунікацій у публічному управлінні є зорієнтованість на довгостроковий, віддалений у часі результат; узгодженість, тобто координація і синхронізація

зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу/ процесів, що передбачає наявність єдиного центру стратегічних комунікацій із вироблення стратегічної мети, стратегічних наративів для досягнення цілей держави та залучення ключових лідерів і цільових аудиторій, на потреби і реакцію яких можна і треба спиратися заради здійснення державної політики.

Доктриною інформаційної безпеки України визначено розвиток системи стратегічних комунікацій як життєво важливих інтересів суспільства і держави [13]. Річною національною програмою під егідою Комісії Україна – НАТО на 2018 рік одним із пріоритетних завдань на поточний рік визначено розвиток стратегічних комунікацій у контексті співробітництва з НАТО, зокрема створення відомчої та урядової/міжвідомчої системи стратегічних комунікацій, розвиток публічної дипломатії, а також розроблення і реалізація національної стратегії України у сфері стратегічних комунікацій [14].

Пріоритетом державної політики в інформаційно-комунікаційній сфері є побудова дієвої та ефективної системи стратегічних комунікацій, що сприятиме вирішенню таких проблем: неефективність державної інформаційної політики, недосконалість законодавства стосовно регулювання суспільних відносин в інформаційній сфері, невизначеність стратегічного нарративу, недостатній рівень медіа-культури та інформаційної грамотності суспільства, що становить загрозу національним інтересам та національній безпеці України в інформаційній та комунікаційній сферах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

З огляду на порівняну новизну стратегічних комунікацій у сфері публічного (державного) управління та несистемність дослідження цього феномена у вітчизняній науці, погляди вітчизняних науковців на формування системи стратегічних комунікацій доволі різняться та в дечому суперечать іноземним науковцям та фахівцям НАТО. Так, А. Фролова, розробляючи модель державної системи стратегічних комунікацій, представляє її на двох рівнях: стратегічному (міжвідомча координація верхнього рівня, кризові комунікації) й операційному (урядова комунікація (зв'язки з громадськістю, публічна дипломатія, спеціальні інформаційні операції)) [15]. М. Шклярук під час розгляду системи стратегічних комунікацій дотримується подібного підходу та складовими елементами визначає публічну дипломатію, зв'язки з громадськістю та інформаційні (комунікаційні) операції [16, с. 170]. Науковці Д. Дубов, В. Петров та С. Соловйов теж акцентують на найбільш поширеному визначенні стратегічних комунікацій та їх компонентів й, окрім вищенаведених складників, визначають ще військові зв'язки з громадськістю та психологічні операції [3, с. 19; 7, с. 26; 9, с. 168]. Більш повно складові елементи системи стратегічних комунікацій представлені у словнику [6], однак автори розкривають їх зміст та не визначають зв'язків між ними.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У науці публічного управління поки не було розглянуто та розкрито зміст усіх компонентів стратегічних комунікацій, що у сукупності становлять систему стратегічних комунікацій.

Мета статті. Мета статті полягає у визначенні змісту складових компонентів стратегічних комунікацій, їхній характеристиці, систематизації, класифікації та розробці за допомогою системного підходу моделі системи стратегічних комунікацій у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Найпоширеніше визначення терміна «стратегічні комунікації», яке поділяє більшість дослідників та яке перебуває в основі багатьох державних концепцій і доктрин [3; 9; 12; 13; 15; 17; 18; 19], полягає у трактуванні його як скоординованого і належного використання комунікаційних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих та просування цілей держави. «Військове» походження стратегічних комунікацій свідчить про більшу дослідженість цього феномена саме в розрізі військових наук, де, до речі, досі є певні розбіжності та постійні наукові дослідження у сфері стратегічних комунікацій, зокрема щодо технологій та інструментів.

Стратегічні комунікації як центральний елемент розробки і реалізації національної стратегії, яка має бути зрозумілою, підтримуваною і погодженою між усіма суб'єктами публічного управління і суспільством, вимагають досконалості та дієвої державної комунікаційної політики. Відповідно до Дорожньої карти Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між РНБО України та Міжнародним секретаріатом НАТО [2] розроблено основні цілі, завдання та формат співпраці у сфері національної безпеки, однак універсальність стратегічних комунікацій і ті ефекти, які вони забезпечують завдяки умілому використанню, дають змогу стверджувати, що такий методологічний інструментарій може бути ефективно запроваджений у систему публічного управління України. Також акцентуємо на тому, що стратегічні комунікації існують на противагу пропаганді, фейкам, відвертому обману та передбачають благодіючий вплив на розуміння, сприйняття та поведінку цільових груп і суспільства загалом, використовуючи можливості інформаційно-комунікаційного простору. Тобто інформація виступає ресурсом стратегічних комунікацій, а комунікація – способом донесення інформації, поширення інформаційних продуктів та отримання зворотної дії.

Розроблені Альянсом стандарти у сфері стратегічних комунікацій, а також суттєві наукові доробки в цьому напрямі країн-членів НАТО [19; 20] дають змогу стверджувати, що діяльність зі стратегічних комунікацій охоплює такі основні напрями: зв'язки із громадськістю, публічна дипломатія та військові заходи на підтримку публічної дипломатії, внутрішня комунікація, зв'язки зі ЗМІ, інформаційні операції, психологічні операції, інформування про ситуацію та документування подій, розвідувальне забезпечення проведення інформаційних заходів, дії в кібернетичному просторі (включаючи соціальні мережі), інформаційні заходи міжнародного військового співробітництва, залучення ключового лідера до проведення інформаційних заходів, цивільно-військове співробітництво, показ дій військ, введення в оману, безпека операцій, фізичний вплив, протиборство в електромагнітному просторі.

З огляду на різноманітність складових елементів стратегічних комунікацій їх необхідно систематизувати, класифікувати та згрупувати за властивими їм ознаками, зв'язками та взаємодією. За визначенням В.М. Садовського, система – це складна єдність, сформульована багатьма, як правило, різноманітними чинниками, що мають загальний план чи слугують досягненню загальної мети [8, с. 97]. Тобто система – це зібрання чи з'єднання об'єктів, що об'єднані регулярною взаємодією чи взаємозамінністю, як «зібрання чи з'єднання» об'єктів має мати місце певне відношення, що називається «регулярною взаємодією чи взаємозамінністю» [11, с. 102]. Таке відношення володіє певними властивостями, що вирізняють його з-поміж інших відношень. Ще однією відмінною рисою, що характеризує систему як впорядковану діючу цілісність, тотальність, є те, що саме впорядкована цілісність уточнює, збагачує фіксовані властивості додатковими ознаками, але структура залишається тією ж. Важливе значення в контексті нашого дослідження має визначення системи В.І. Вернадським, який характеризує її як сукупність взаємодіючих різних функціональних одиниць (біологічних, людських, машинних, інформаційних, природних), що пов'язана з середовищем і слугує досягненню певної загальної мети шляхом дії над матеріалами, енергією, біологічними явищами, керуючи ними [1, с. 184]. Отже, важливістю об'єднання компонентів стратегічних комунікацій у певну систему є те, що саме система має мету, а не окрема складова частина/чинник, тобто мета і план притаманні відношенням між складниками, а не самим складникам [11, с. 103]

Йдеться про різноманітні складові елементи стратегічних комунікацій, що мають різну специфіку, спосіб та технології використання і застосовуються у різноманітних сферах публічного управління, але мають спільний план і слугують єдиній меті – захисту національних інтересів і забезпеченню національної безпеки шляхом цілеспрямованого впливу на внутрішні і зовнішні цільові аудиторії.

З огляду на вищенаведену характеристику компонентів стратегічних комунікацій спробуємо їх класифікувати та об'єднати у чотири блоки: інтеракціоністський, інформаційно-психологічний, технічний та військовий блоки (рис. 1). Інтеракціоністський блок містить ті компоненти стратегічних комунікацій, що передбачають «інтеракцію», тобто соціальну взаємодію. Це процес інтеракції індивідів у групі та суспільстві за допомогою різних засобів (символів, мови). Інформаційно-психологічний блок передбачає окремі акції і заходи, що спрямовуються на сприйняття індивідуумів і груп, зміну їх розуміння та поведінки, тобто це окремі інформаційні кампанії, психологічні тиски. Технічний блок передбачає технічне забезпечення інформаційної безпеки, баз даних, стабільність і розвиток інформаційних технологій. Військовий блок найбільш чисельний за компонентами та передбачає використання можливостей інформаційно-комунікаційного середовища у військовій сфері, тобто інформаційні і комунікаційні заходи, які мають сприяти ефективності військових дій, а іноді і замінити їх.

Розглянемо зміст кожного компонента стратегічних комунікацій, що представлені в низці наукових праць [3–7; 9; 15; 16], за визначеними блоками, які у сукупності становить систему стратегічних комунікацій.

Інтеракціоністський блок.

Публічна дипломатія / м'яка сила – зміст діяльності полягає в інформуванні міжнародної громадськості з метою створення позитивної думки про країну, а також підтримці контактів з іншими народами у різних сферах життєдіяльності. Передбачає здійснення впливу на сприйняття суспільством інших держав політики власної країни, формування громадської думки в іноземних державах, процес комунікації з іноземною публікою з метою її ознайомлення з національними ідеями, ідеалами, політикою і цінностями та, як наслідок, усунення непорозуміння у відносинах із цією країною; полягає у проведенні заходів, здатних сформувати у населення інших країн позитивне ставлення до країни, яка ці заходи фінансує; за допомогою публічної дипломатії не лише формується послання, яке необхідно донести



Рис. 1. Система стратегічних комунікацій

до іноземної аудиторії, але аналізується те, як це послання інтерпретовано в іншій країні, тобто разом з інструментами переконання використовуються інструменти діалогу.

Залучення ключового лідера полягає у систематичній та організаційній персональній взаємодії між суб'єктами публічного управління (керівниками державних установ та організацій, окремими уповноваженими особами) і ключовими впливовими фігурами з метою отримання очікуваного ефекту через їхній вплив на певну соціальну групу, сферу проведення спеціальної операції або конкретний інформаційний захід в інтересах суб'єктів публічного управління та їх об'єктів без застосування зброї.

Зв'язки зі ЗМІ – особливий вид діяльності, змістом якої є формування керованої системи інформаційних зв'язків через цілеспрямоване формування певної визначеної громадської думки засобами масової інформації; діяльність, спрямована на встановлення взаємовигідних відносин між державою (органами публічної влади) і ЗМІ, від якої залежить успіх її функціонування.

Зв'язки з громадськістю / PR – особливий вид діяльності, змістом якої є цілеспрямоване формування вигідної державі (органу влади) громадської думки у тій чи іншій цільовій аудиторії; система дій зі створення, підтримки та

трансформування іміджу як процесу управління каналами його поширення й сукупність цілеспрямованих контактів із суспільством у межах загальної іміджевої концепції; соціальна підтримка діяльності органів публічного управління та їх представників.

Зв'язки з органами влади (Урядом) / GR / лобізм – передбачає формування і підтримку відносин із представниками влади; особлива соціальна практика, що є цілеспрямованою і системною діяльністю суб'єктів стратегічних комунікацій (суспільних груп, бізнесу і громадських організацій) із вибудовування довгострокових, ефективних і взаємовигідних відносин з органами державної влади всіх рівнів із метою впливу на соціально-економічні і політичні процеси, що відбуваються в суспільстві, і прийняття бажаних для груп інтересів політичних і адміністративно-господарських рішень. Зв'язки з урядом (GR) є особливою (самостійною) соціальною практикою, що відрізняється від лобізму, зв'язків із громадськістю (Public Relations, PR) і корпоративних комунікацій (Public Affairs, PA).

Інформаційно-психологічний блок.

Інформаційні операції (спеціальні) – сплановане використання засобів, форм і методів поширення інформації для певного впливу на поведінку людини; застосування засобів, спрямованих на деморалізацію і дезорієнта-

цію супротивника. Також інформаційні операції розглядаються як комплекс заходів, які проводяться в інформаційному середовищі суб'єктів підприємницької діяльності з метою формування його позитивного іміджу, протидії негативному інформаційному впливу та дезорганізації недобросовісної чи протиправної поведінки.

Психологічні операції – комплекс скоординованих спеціальних заходів, спрямованих на вплив душевного стану, сприйняття об'єкта впливу через невійськові методи; сплановані операції з передачі обраної інформації та ідентифікаторів аудиторії з метою впливу на її емоції, мотиви, процес мислення організацій, груп та індивідів; система цілеспрямованих заходів щодо формування визначеного психологічного стану людей, соціальних груп, народу, світового співтовариства.

Спеціальні операції – сукупність узгоджених і взаємопов'язаних метою, завданнями, місцем та часом спеціальних інформаційних дій суб'єктів публічного управління, які проводяться за єдиним замислом та планом самостійно або у взаємодії з іншими суб'єктами для виконання спеціальних завдань, спрямованих на створення умов для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей державної політики.

Технічний блок.

Кібернетична безпека – стан захищеності життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави в кібернетичному просторі, в якому можливим є безперешкодне створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації.

Протиборство в електромагнітному просторі – суперництво соціальних систем (країн, блоків країн) в інформаційній сфері з приводу впливу на ті або інші сфери соціальних відносин і встановлення контролю над джерелами стратегічних ресурсів, у результаті якого одна група учасників суперництва отримує переваги, необхідні їм для подальшого розвитку.

Військовий блок.

Цивільно-військове співробітництво – процес встановлення дружніх та конструктивних відносин між цивільним населенням і військовими, що включають систему заходів інформаційного, політичного, економічного та військового характеру, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи публічного управління та держави загалом.

Документування подій – постійне й систематичне збирання та обробка записаної інформації для зберігання, класифікації, пошуку, використання та передавання даних.

Документування управлінської інформації передбачає створення службових документів, змістом якої є управлінська інформація.

Безпека операцій полягає у вчиненні комплексу демаскувальних заходів із метою унеможливити витік інформації про підготовку, планування та інші деталі проведення спеціальних заходів.

Інформаційні війни – війни з використанням державного глобального інформаційного простору й інфраструктури для проведення стратегічних військових операцій і зміцнення впливу на власний інформаційний ресурс. Мета інформаційної війни – послабити моральні і матеріальні сили супротивника або конкурента та посилити власні. Вона передбачає заходи пропагандистського впливу на свідомість людини в ідеологічній та емоційній галузях. Головне завдання інформаційних воєн полягає в маніпулюванні масами.

Вищезазначені компоненти стратегічних комунікацій потребують детального вивчення та можуть бути предметом окремих досліджень у галузі науки публічного управління, адже кожен із них має свою функцію, специфіку використання та місце у системі публічного управління.

Висновки. Система стратегічних комунікацій у публічному управлінні формується суб'єктами публічного управління та являє собою узгоджену за цілями та стратегічними пріоритетами діяльність державних і недержавних інституцій у сфері стратегічних комунікацій на засадах інформації взаємодії. Вона складається з мети, ідей, завдань, функцій, принципів і методів та забезпечується переважно інформаційними засобами та методами в рамках інформаційно-комунікаційної діяльності та в інформаційному просторі. Також система стратегічних комунікацій має ознаки функціонуючого механізму правового регулювання в інформаційній сфері, у тому числі формування, реалізації, здійснення та контролю за реалізацією державних стратегій, програм та завдань.

Система стратегічних комунікацій виступає інформаційною та ціннісно-ідеологічною передумовою формування як інформаційної, так і загальнонаціональної самоідентичності, збереження національної, культурної та інформаційної самобутності української автохтонності, політичної, безпекової та інформаційної нації, вона формує для реалізації у практичній площині цілісний вимір інформаційної стратегії. Поліфункціональним інструментарієм реалізації стратегічних комунікацій є синтез на засадах міждисциплінарної методології прийомів та способів кожного компонента сис-

теми стратегічних комунікацій з урахуванням його специфіки, але відповідно до досягнення спільної мети.

Система стратегічних комунікацій представляє собою згруповані за чотирма компонентами сімнадцять складників стратегічних комунікацій:

- інтеракціоністський блок – публічна дипломатія, залучення ключового лідера, зв'язки зі ЗМІ, зв'язки органів публічної влади між собою, зв'язки з громадськістю, внутрішня комунікація;

- інформаційно-психологічний блок – інформаційні, психологічні, спеціальні операції;

- технічний блок – кібернетична безпека, протиборство в електромагнітному просторі;

- військовий блок – блок військового співробітництва, блок цивільно-військового співробітництва, документування подій, військові заходи на підтримку публічної дипломатії, безпека операцій, фізичний вплив, заходи активного впливу.

Перспективами подальших досліджень стануть вивчення кожного з компонентів у контексті розвитку системи публічного управління, розвитку національної безпеки та реалізації національних інтересів тощо. Також подальшого дослідження потребує процес запровадження/інституціоналізації системи стратегічних комунікацій у публічному управлінні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вернадский В.И. О научном мировоззрении. Труды по философии естествознания. М. : Наука, 2000. 319 с.
2. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО. URL: https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf.
3. Дубов Д. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. *Strategic Priorities*. 2016. № 4 (41) С. 9–23.
4. Запорожець О.Ю. Публічна дипломатія: європейський досвід і Україна. Актуальні проблеми міжнародних відносин: збірник наукових праць. Випуск 59. Ч. I. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка Інститут міжнародних відносин. С. 179–188.
5. Коваль Н.В. Government relations як чинник ефективного ведення бізнесу. *Економічна наука*. 2014. № 15. С. 85–90.
6. Ліпкан В.А. Стратегічні комунікації: словник / Т.В. Попова, В.А. Ліпкан / за заг. ред. В.А. Ліпкана. К.: ФОРМ О.С. Ліпкан, 2016. 416 с.
7. Петров В.В. Щодо становлення системи стратегічних комунікацій органів державної влади у контексті розвитку відносин з НАТО. *Стратегічні пріоритети. Політика*. 2016. № 4 (41). С. 24–29.
8. Садовский В.Н. Основания общей теории систем. М.: Наука, 1974. 280 с.
9. Соловйов С. Основні характеристики стратегічних комунікацій. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2016. № 1. С. 165–170.
10. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: [учеб. пособие]. К.: МАУП, 2003. 368 с.
11. Уёмов А.И. Системный подход и общая теория систем. М.: Мысль, 1978. 272 с.
12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України»: Указ Президента України від 24.09.2015 р. № 555/2015. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України»: Указ Президента України від 25.02.2017 р. № 47/2017. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.
14. Річна національна програма під егідою Комісії Україна – НАТО на 2018 рік: Указ Президента України від 28.03.2018 р. № 89/2018. URL: https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/00/58/62/bd6cdbcf9328901d1d1d8163ae5348c6_1522256231.pdf.
15. Фролова А. Побудова системи державних стратегічних комунікацій України. URL: http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf.
16. Шклярук М.Г. Стратегічні комунікації у системі державного управління України: дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ, 2018. 227 с.
17. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy. URL: <http://www.iss.europa.eu/uploads/media/EUGS.pdf>.
18. NATO Strategic Communications Centre of Excellence Riga, Latvia. URL: <http://www.stratcomcoe.org/>.
19. NATO Strategic Communications Policy. URL: <http://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>.
20. Strategic Communications and National Strategy: A Chatham House Report / Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke. London, 2011. 42 p. URL: <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/24-1436781085.pdf>.