

АНАЛІЗ ДОСВІДУ СПОЛУЧЕНОГО КОРОЛІВСТВА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ ТА ПІВНІЧНОЇ ІРЛАНДІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК НАЙВАЖЛИВІШОГО ЕЛЕМЕНТА СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF THE UNITED KINGDOM OF GREAT BRITAIN AND NORTHERN IRELAND IN CREATING AN EFFECTIVE MECHANISM OF STRATEGIC COMMUNICATIONS AS THE MOST IMPORTANT ELEMENT OF THE INFORMATION SECURITY SYSTEM OF THE STATE

У низці документів Європейського Союзу містяться чіткі визначення «гібридних загроз» та заходів протидії їм, де одним із напрямів визначено стратегічні комунікації як «систематичну серію сталих та послідовних заходів, що проводяться на стратегічному, операційному та тактичному рівнях, що дає змогу зрозуміти цільові аудиторії та визначити ефективні канали для сприйняття і підтримки окремих типів поведінки». Така протидія в Європейському Союзі передусім пов'язана із загрозами зі Сходу, тобто з Російської Федерації, що зафіксовано в низці документів Європейського Союзу, наприклад, у Глобальній стратегії Європейського Союзу, Спільному рамковому документі із протидії гібридним загрозам, Плані дій зі стратегічних комунікацій Європейського Союзу, Доповіді Генерального директорату зовнішньої політики Європейського парламенту під назвою «Стратегічні комунікації Європейського Союзу у світлі протидії пропаганді».

З огляду на доведену ефективність створення системи стратегічних комунікацій та її протидії викликам гібридного характеру, які є загрозою для України, вивчення європейського досвіду в цьому напрямі надзвичайно актуальне.

У статті досліджено досвід Сполученого Королівства Великої Британії щодо створення ефективного механізму стратегічних комунікацій як найважливішого елемента системи інформаційної безпеки держави та визначено, що, окрім потужної підтримки України у протидії гібридній агресії з боку Російської Федерації на міжнародній арені, Велика Британія продовжує надання Україні потужної допомоги у проведенні реформ і посиленні обороноздатності й ініціює нові програми підтримки.

Фахівці з питань стратегічних комунікацій Сполученого Королівства неодноразово брали участь у публічних заходах в Україні, під час яких представляли власний досвід щодо створення ефективної системи стратегічних комунікацій та вивчали український досвід у цьому напрямі.

Одне з основних завдань, яке виконують стратегічні комунікації, – формування іміджу держави та її інституцій на міжнародному рівні через транслявання державного/інституційного гранд-нарративу.

Досвід Великої Британії вказує на те, що під час розроблення стратегічних документів держава має залучати представників усіх верств суспільства, урахувати інтереси всіх зацікавлених сторін та працювати на

засадах співробітництва, партнерства та компромісу, які стали основою сучасного політичного й економічного діалогу у внутрішніх та зовнішніх відносинах розвинених країн.

Ключові слова: стратегічні комунікації, публічна дипломатія, військове співробітництво, збройні сили.

A number of European Union documents contain clear definitions of “hybrid threats” and measures to counter them, where one of the areas is defined as strategic communications as a systematic series of sustainable and consistent measures carried out at the strategic, operational and tactical levels to understand target audiences and identify effective channels for the perception and support of certain types of behavior. Such opposition in the European Union is primarily linked to threats from the East, is from the Russian Federation, which is enshrined in a number of European Union documents, such as the EU Global Strategy, the Joint Framework Document on Countering Hybrid Threats, the EU Strategic Communications Action Plan, Reports of the Directorate-General for Foreign Affairs of the European Parliament entitled “EU Strategic Communications in the Light of Countering Propaganda”.

Given the proven effectiveness of the system of strategic communications and the challenges of a hybrid nature, which are a threat to Ukraine, the study of European experience in this area is extremely relevant.

The article researches the experience of the United Kingdom in creating an effective mechanism of strategic communications as a key element of the state information security system and states that in addition to strong support for Ukraine in combating hybrid aggression by the Russian Federation in the international arena, the UK continues to assist Ukraine in reforms and strengthening defense capabilities and initiates new support programs. One of the main tasks performed by strategic communications is the formation of the image of the state and its institutions at the international level through the broadcast of the state and institutional grand narrative. The experience of the United Kingdom shows that in developing strategic documents the state should involve representatives of all segments of society, take into account the interests of all stakeholders and work on the basis of cooperation, partnership and compromise, which became the basis of modern political and economic dialogue.

Key words: strategic communications, public diplomacy, military cooperation, the armed forces.

УДК 351.86
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2020.19.8>

Кушнір В.О.

к. наук з держ. упр.,
докторант кафедри стратегічних комунікацій навчально-наукового центру стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони
Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського

Постановка проблеми в загальному вигляді. Згідно з основними рішеннями Стратегії національної безпеки і оборони України, наша держава розвиватиме інклюзивний політичний діалог через створення системи стратегічних комунікацій, публічне обговорення актуальних проблем суспільного розвитку, підвищення рівня медіакультури суспільства, гарантування безпеки журналістів під час виконання професійних обов'язків [1].

Окрім цього, у Стратегії національної безпеки і оборони України наголошується, що деструктивна пропаганда як ззовні, так і в середині України, з використанням суспільних суперечностей, розпалює ворожнечу, провокує конфлікти, підриває суспільну єдність. Відсутність цілісної інформаційної політики держави, слабкість системи стратегічних комунікацій ускладнюють нейтралізацію цієї загрози [1].

Беззаперечний той факт, що складові частини системи стратегічних комунікацій є новою зброєю України в умовах гібридної війни, водночас стратегічні комунікації потребують глибоких досліджень та пошуків, які дозволять знайти та впровадити на практиці ефективні механізми для протидії гібридній війні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вивчення досвіду Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії щодо створення ефективного механізму стратегічних комунікацій та публічної дипломатії досліджували О. Дзьобань, О. Сальникова, Є. Макаренко, В. Бебик, Т. Попова й інші. Однак з урахуванням реалій сьогодення проблематика статті є актуальною та потребує подальшого дослідження в даній сфері.

Мета статті. У статті автор ставить за мету дослідити і проаналізувати досвід Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії щодо створення ефективного механізму стратегічних комунікацій як найважливішого елемента системи інформаційної безпеки держави з метою впровадження у вітчизняну практичну діяльність.

Виклад основного матеріалу. Надійна підтримка міжнародної спільноти та Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії надає Збройним силам України впевненості у вирішенні серйозних завдань: відсічі збройної агресії Російської Федерації, впровадженні оборонної реформи з метою посилення спроможностей українського війська та досягнення стандартів держав – членів НАТО, створення умов для євроатлантичної інтеграції та набуття повноправного членства Україною

в Організації Північноатлантичного договору відповідно до Конституції України, це було наголошено 25 вересня 2019 р. начальником Генерального штабу Збройних сил України генерал-лейтенантом Русланом Хомчаком під час зустрічі зі стратегічним радником високого рівня, генералом (у відставці) сером Гордоном Мессенджером від Сполученого Королівства Великої Британії [2].

Незмінність підтримки Сполученим Королівством територіальної цілісності та незалежності України триває впродовж десятиліть. Співпраця та щоденна спільна поточна робота набула нового актуального значення у 2014 р. від початку збройної агресії Російської Федерації проти України. Збройні сили України використовують досвід Збройних сил Великої Британії для посилення спроможностей українського війська відповідно до стандартів НАТО, у питаннях реформування відомства, трансформації системи об'єднаного керівництва й управління силами оборони. Із 2015 р. у відповідь на запит від Уряду України Велика Британія надає українському оборонному відомству консультативно-дорадчу допомогу з боку інструкторів Збройних сил Великої Британії в рамках операції "ORBITAL". Станом на тепер більше 20 тисяч військовослужбовців Збройних сил України пройшли навчання в рамках місії "ORBITAL" в Україні, під час навчання було проведено понад 400 курсів. До участі в навчанні й обміні бойовим досвідом залучаються представники всіх чотирьох оперативних командувань Збройних сил України. Навчання проводиться за такими шістьма модулями: вогнева підготовка, тактична медицина, інженерна підготовка, підготовка зі зв'язку та військова топографія [3].

Процес підготовки є взаємовигідним для військовослужбовців обох країн, оскільки британські інструктори під час занять вивчають досвід українських колег. У 2018 р. Велика Британія розширила поле діяльності місії та розпочала навчання військовослужбовців українських Військово-морських сил. У 2019 р. Велика Британія продовжила роботу місії на три роки – до березня 2023 р.

Свій особливий внесок в освітній процес українських офіцерів вищої ланки вносить і Королівський коледж оборонних студій Об'єднаного Королівства, де щороку проходять навчання українські військовослужбовці [4].

У 2019 р. на базі Міністерства оборони України відбулися тренінги за участю фахівців зі Сполученого Королівства та Сполучених Штатів Америки (далі – США) щодо розвитку окремих складових частин системи стратегічних комунікацій. Учасники заходу покращили

щували вміння та навички у створенні відеопродукції, підготовці серійних інформаційних продуктів, обмінювалися досвідом із колегами зі Збройних сил США та Великої Британії щодо роботи в соціальних мережах, здійсненні аналізу медіа та цільових аудиторій. Тренінг відбувався в рамках роботи Багатонаціонального об'єднаного координаційного комітету з питань військового співробітництва й оборонного планування з метою посилення спроможностей стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних сил України [5].

Досвід Великої Британії використовується не лише в рамках реформування вітчизняного оборонного відомства, а й під час реформи системи державних комунікацій всієї країни, яка є необхідною передумовою для успішного проведення реформ та побудови нового типу відносин держави та громадян. Саме тому вивчення унікального досвіду щодо побудови та розвитку стратегічних комунікацій у країнах – членах Північноатлантичного альянсу важливе для України.

Стратегічні комунікації набули поширення у Великій Британії ще на початку XXI ст., а натеper перебувають на стадії активного впровадження у військові органи влади. У Сполученому Королівстві переконані, що стратегічні комунікації повинні працювати на просування національних інтересів шляхом використання всіх видів оборони для здійснення впливу на поведінку цільових аудиторій. Стратегічні комунікації повинні зробити вирішальний внесок у розроблення і реалізацію національної стратегії, під якою розуміється сукупність ідей, уподобань і методів, які пояснюють діяльність (дипломатична, економічна і військова), сприяють досягненню поставленої мети [6].

Додаток (записка-пояснення) до першої Об'єднаної доктрини (JDN) *Стратегічні комунікації: військовий внесок* був опублікований у березні 2011 р. і став відправною точкою у прагненні Міністерства оборони Великої Британії краще зрозуміти мету і цінність стратегічних комунікацій. Ця публікація, як було визнано, дала гарне уявлення про проблеми, пов'язані зі стратегічною комунікацією. Із часу публікації адаптація стратегічних комунікацій у військовому та цивільному середовищі продовжує активно розвиватися, а деякі із запропонованих ідей упроваджені у практику. У результаті аналізу зазначеного документа оборонний (військовий) внесок у загальнодержавну програму зі стратегічних комунікацій був переглянутий. Наголошувалося, що стратегічні комунікації є міжвідомчою справою під керівництвом Кабінету міністрів і Ради національної безпеки Сполученого Королівства [7].

Важливість стратегічних комунікацій для досягнення цілей національної політики продовжує зростати як в Міністерстві оборони Сполученого Королівства, так і в усіх урядових відомствах. Усі стратегії, на думку британських експертів, мають бути зрозумілими та простими з погляду донесення.

Стратегічні комунікації повинні бути невід'ємною частиною загальнодержавної стратегії, надавати засоби для пояснення ідей переконливим і спонукальним чином під час діалогу. Суб'єкти процесу стратегічних комунікацій мають почути, усвідомити й адаптувати важливі меседжі і повідомлення для комунікації через створені для цього канали комунікації. Зрештою, постійний діалог з аудиторією та спостереження за її реакцією допоможуть правильно та вчасно скорегувати обрану стратегію.

У «Практичному посібнику для працівників комунікаційних структур в органах влади», підготовленому в рамках проєкту «Будуємо мости заради реформ і довіри», що виконав Інститут масової інформації України за підтримки Уряду Великої Британії, наголошується, що в нинішньому середовищі лише функції інформування суспільства недостатньо. Для ефективного діалогу та двостороннього спілкування влади із громадянами посередництвом різних каналів та інструментів необхідне щоденне комунікування, адже інформація – це те, що виходить на широкий загал, а комунікація – те, що доходить до цільових груп. І саме органи влади мають бути дуже зацікавленими в тому, щоби комунікувати з населенням для формування розуміння у громадян своїх дій і, як наслідок, підтримки таких дій. Для успішної комунікації органів влади та населення через засоби масової інформації (далі – ЗМІ) варто пам'ятати, що розуміння стандартів одне одного та бажання працювати професійно допомагають краще виконувати свою роботу кожній зі сторін. Комунікація з населенням допомагає сформувати розуміння дій та прагнень одне одного, попередити негативні явища, дає можливість людям бути вчасно проінформованими про важливі для їхнього життя та безпеки події. Орган влади та його представники діють у рамках своєї компетенції. Водночас зв'язки зі ЗМІ та громадськістю – пріоритет. Ефективна комунікація передбачає спілкування на всіх рівнях, незважаючи на ієрархію. Вона необхідна для підвищення рівня довіри, для покращення розуміння дій влади, для управління в період кризи [8].

На думку британських експертів, потрібно визнавати важливість думок і внутрішньої, і зовнішньої аудиторії, міжнародної спільноти,

діаспори, особливо тих, хто формує громадську думку, а також краще розуміти культуру, мотивацію людей та дотримуватися тверджень державної політики.

У сучасні часи інформація й інформування не менш важливі, ніж поняття маневру та сили. Даремно в минулому занадто мало значення під час проведення операцій надавалося інформації. Розуміння, що зміцнення довіри або зміна ставлення та поведінки обраної аудиторії може мати рівну, якщо не більшу, користь, ніж сила в досягненні операційних цілей, прийшло лише зараз, як підкреслюють британські фахівці.

У розд. 2 Додатка (записка-пояснення) до Об'єднаної доктрини (JDN) *Стратегічні комунікації: військовий внесок* надається роз'яснення мети стратегічних комунікацій, а саме наголошується, що кінцевою метою стратегічних комунікацій є просування національних інтересів і підтримка національної політики та цілей. Багато країн уважають, що існує чотири інструменти впливу держави: дипломатичні, інформаційні, військові й економічні. У Сполученому Королівстві розглядають лише три інструменти: дипломатичні, військові й економічні, а інформація розглядається як засіб забезпечення абсолютно всіх складових частин. Стратегічні комунікації відіграють важливу роль у спрямуванні й інтеграції інформаційного ланцюжка з різними інструментами влади. Стратегічні комунікації зосереджують усіх лідерів, людей, які займаються плануванням, усіх зацікавлених осіб на розробці та донесенні комунікаційних продуктів таким чином, щоб вони були скоординованими, узгодженими та такими, що підтримують усі [7].

Стратегічні комунікації повинні бути невід'ємною частиною стратегії та розроблення операцій. У разі понесення репутаційних втрат внаслідок неправильно спланованої операції звинувачення в непрофесіоналізмі може лунати про все відомство. Погана репутація сприймається як національна слабкість. Це також може зменшити довіру, засновану на репутації організації, а не на можливостях людини. Гарна репутація зміцнить довіру і заохотить сприйняття національної сили.

Стратегічні комунікації – це насамперед філософія, частково здатність роз'яснення явища, організації процесів. Філософія стратегічних комунікацій є ключовим елементом, оскільки вона лежить в основі підходу британських аналітиків до досягнення бажаних результатів – узгодження слів, образів і дій для реалізації впливу. Ця філософія повинна застосовуватися всіма.

Військовослужбовцям необхідно застосовувати принципи стратегічної комунікації, щоб гарантувати, що їхні слова, образи і дії підтримують основний меседж і стратегію. Як дії і наміри командира, основні меседжі повинні бути чіткими, лаконічними і такими, що швидко запам'ятовуються, фрагментом, а не тривалим монологом.

Як зазначено в розділі Додатка (записка-пояснення) до Об'єднаної доктрини (JDN) *Стратегічні комунікації: військовий внесок*, окремою групою людей, які відіграють важливу роль у процесі стратегічних комунікацій, є висококваліфіковані спеціалізовані комунікатори, які мають природну здібність впливати на думки людей, мають бездоганну репутацію й авторитет. Такі особистісні здібності цінуються під час проходження служби, кар'єрного та професійного розвитку [7].

Об'єднана Доктрина зі стратегічних комунікацій у Сполученому Королівстві була розроблена у 2019 р. [9]. Вона розглядає підходи до формування та виконання попередньої стратегії 2012 р. та заміщує її суть. Документ є внеском у загальний план щодо подолання викликів у сфері національної безпеки країни. У Доктрині вказано, для якої аудиторії вона запропонована: для військових офіцерів та цивільних службовців, які формулюють, очолюють, спрямовують та виконують окремі компоненти загальної оборонної стратегії. Як переконливий аргумент щодо необхідності дотримання новел Доктрини на перших сторінках документа наведена цитата відомого військового і політичного діяча Дуайта Ейзенхауера: «Усе, що ви кажете або що ви робити, і все, що ви скажете або зробите неправильно, має та матиме вплив. Це буде впливати на розуміння та поведінку людей». Варто зауважити, що в документі неодноразово наводяться цитати відомих авторитетних військовослужбовців, що підкреслює вагомість, правильність і обґрунтованість теоретичних тверджень.

На думку авторів Доктрини, люди не можуть не комунікувати, кожна дія або бездіяльність має комунікаційний ефект [9]. Військовослужбовці є одними із чотирьох рівнів сили держави, від використання військової сили або її невикористання залежить найбільш потужна сила повідомлень, яка доступна владі. У Доктрині підкреслено, що діяльність, пов'язана з намаганням вплинути на поведінку і звички цільової аудиторії, повинна бути заздалегідь запланованою та виконуватися з комунікаційним ефектом як головною метою.

Окрім цього, у Доктрині наголошується, що спрямування Стратегічних комунікацій має два

елементи. По-перше, діяльність у питаннях оборони має бути усвідомленою і спланованою в діях, словах та відображенні. По-друге, мають бути забезпечені послідовність, постійність та узгодження діяльності, зображення та слів, пріоритетів [9].

Загалом, стратегічні комунікації повинні спрямовувати стратегічне планування, передбачати формулювання та виконання стратегічних військових планів, їхню узгодженість один з одним, з фокусуванням на досягненні державних цілей, замислів.

У розд. 2 зазначеної Доктрини також наведено п'ять принципів стратегічного оборонного планування у сфері оборони:

- по-перше, стратегічне військове планування має бути засновано на відповідному аналітичному підґрунті (дослідженні). Має бути чітке розуміння світогляду, потреб, історії та культури цільової аудиторії;

- по-друге, стратегічна дія (вплив) має бути сфокусована на встановлення в цільової аудиторії поведінки, яка відповідає інтересам уряду та суспільства;

- по-третє, уся діяльність із питань оборони має велике значення під час комунікації, тож діяльність із комунікації має бути запланованою та синхронізованою комбінацією – «діяльність – слова – уявлення (зображення)». Уся комбінація має відповідати оборонному задуму;

- по-четверте, стратегічні наративи повинні мати здатність боротися та переконувати. Діяльність з оборони, уявлення (зображення) та слова мають бути постійним сигналом із відповідним стратегічним наративом, як побудувати або встановити довіру;

- по-п'яте, постійний вплив потребує постійного аналізу на предмет переваг та недоліків, необхідності змінювати комбінації діяльності [9].

Окремий роз. 3 Доктрини присвячено тлумаченню значення стратегічного наративу. Однією з головних вимог щодо формування та встановлення наративів є зв'язок наративу з історичним контекстом цільової аудиторії, для якої його створено [9].

Стратегічний наратив повинен мати такі складові частини: по-перше сучасну ситуацію, опис, що саме є неправильним, що має бути виправлено або яка поведінка бажана в майбутньому. У перехідній частині наративу – пояснення, як досягнути цього. У прикінцевому твердженні – чому поточний стан речей потрібно змінити або, навпаки, зберегти його [9].

Висновки. Отже, аналіз досвіду Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії щодо створення ефектив-

ного механізму стратегічних комунікацій як найважливішого елемента системи інформаційної безпеки держави доводить, що стратегічні комунікації країни створені в результаті ґрунтовної та детальної науково-теоретичної роботи із практичною апробацією в повсякденній діяльності.

Стратегічні комунікації набули поширення у Сполученому Королівстві Великої Британії та Північної Ірландії ще на початку ХХІ ст., а натеper перебувають на стадії активного впровадження у військові органи влади. Стратегічні комунікації здійснюють вирішальний внесок у розроблення і реалізацію національної стратегії, під якою розуміється сукупність ідей, уподобань і методів, які пояснюють діяльність (дипломатична, економічна і військова) і сприяють досягненню поставленої мети. Стратегічні комунікації є невід'ємною частиною загальнодержавної стратегії Сполученого Королівства, надають засоби для пояснення ідей переконливим чином та зі спонуканням до певної дії. Стратегічні комунікації є міжвідомчою справою під керівництвом Кабінету міністрів і Ради національної безпеки країни.

Під час створення стратегічних державних документів британські законодавці беруть до уваги історичний військовий досвід минулих часів. Гарним прикладом є цитування відомих авторитетних воєначальників, політичних діячів.

На думку британських фахівців, планування військової стратегії має бути засновано на відповідному аналітичному огляді, де попередньо досліджено світогляд та потреби цільової аудиторії, її історичні та культурні надбання та традиції.

У вивчених документах неодноразово підкреслено важливість збереження системності та послідовності ухвалення рішень на основі попереднього практичного досвіду, особливо досвіду, який здобуто під час військових операцій, тому результати проведених військових операцій ретельно аналізуються з метою формування відповідних висновків.

Британські фахівці з питань стратегічних комунікацій підкреслюють, що вся діяльність із питань оборони має велике значення під час комунікації, тож діяльність із комунікації має бути запланованою та синхронізованою комбінацією – «діяльність – слова – уявлення (зображення)». Уся комбінація має відповідати єдиному оборонному задуму з метою досягнення необхідного результату.

Діяльність з оборони, уявлення (зображення) та слова мають бути постійним сигналом із відповідним стратегічним наративом, щоби встановити довіру, бути зрозумілими

та переконливими. Здійснення постійного впливу на аудиторію потребує постійного аналізу на предмет переваг та недоліків, у разі необхідності, зміни комбінації діяльності, треба бути гнучкими у швидкому моделюванні нових рішень згідно з викликами часу.

Проаналізований досвід Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії щодо створення ефективного механізму стратегічних комунікацій як найважливішого елемента системи інформаційної безпеки держави доцільно використати для впровадження у вітчизняну практичну площину.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 р. «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України № 392. URL: <https://www.president.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Міністерства оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2019/09/25/dosvid-velikoi-britanii-v-naroshhuvanni-spromozhnostej-zs-ukraini-uspishnij-instrument-evroatlantichnoi-integraczii-ukraini>.
3. Офіційний сайт Міністерства оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/news/2020/08/19/golovnokomanduvach-zbrojnih-sil-ukrain_
4. Stewart Andrew. “The Royal College of Defence Studies” – 2017 KCL “Ninety years of preparing strategic leaders”.
5. Офіційний сайт Міністерства оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2019/07/31/fahivcziz-ssha-ta-velikoi-britanii-posilyuyut-spromozhnosti-strategichnih-komunikaczij-ministerstva-oboroni-ta-zbrojnih-sil-ukraini/>.
6. Дзьобань О. Стратегічні комунікації: до проблеми осмислення сутності. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Харків, 2018. С. 1–2.
7. Strategic communication: the defence contribution (JDN 1/12). URL: https://www.gov.uk/government/publications/joint-doctrine-note-1-12-strategic-communication-the-defence-contribution_
8. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади, підготований в рамках проєкту «Будуємо мости заради реформ і довіри», що виконує Інститут масової інформації за підтримки Уряду Великої Британії. Київ, 2016. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk>.
9. Guidance. Defence strategic communication: an approach to formulating and executing strategy (JDN 2/19).
10. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/jdn-219-defence-strategic-communication-an-approach-to-formulating-and-executing-strategy>.