

3. Pelykh, A.O. "Military and political models of states in national security public administration of Euro-Atlantic and post-Soviet countries." Diss. National Academy of Public Administration attached to the Office of the President of Ukraine, 2017. Abstract. (2017): 20. Print.

4. Poltorak, S.T. The control as a function of public administration of education activities in universities Armed Forces of Ukraine [Kontrol` jak funkcija upravlinnja osvithnoju dijat`nisty u VNZ Zbrojnyh Syl Ukrainy]. *Visnyk Nacional`nogo universitetu civil`nogo zahystu Ukrainy* 1(4) (2016): 26-31. Print.

5. Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine. *On public participation in the formulation and implementation of state policy*. N.p., 03 Nov. 2010. Web. 24 Feb. 2017. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>>.

6. Serebrjannikov, V. Military in civil society [Voennye v grazhdanskom obshchestve]. *Mirovaja ekonomika i megdunarodnye otnoshenija* 6 (1995): 50. Print.

7. Streltsov, V.J. "The value doctrine of public administration of European integration process." Diss. National Academy of Public Administration attached to the Office of the President of Ukraine, 2014. Abstract. (2014): 40. Print.

УДК 35.077.6

Соловйов С. Г., к.соц.ком., доц., НАДУ, м. Київ

Solovyov S., PhD in Social Communication, Associate Professor, Associate Professor of Department of Information Policy and E-government, National Academy for Public Administration under Office of the President of Ukraine, Kyiv

СТАН ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ

INSTITUTIONAL SUPPORT'S STATE OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN UKRAINE

Запропоновано характеристики органів влади з огляду на можливість запровадження в них стратегічних комунікацій. Проаналізовано стан інституційного забезпечення стратегічних комунікацій на рівні міністерств. Виявлено тенденції розвитку підрозділів у сфері стратегічних комунікацій.

Ключові слова: *стратегічні комунікації, стратком, публічне управління, інституційне забезпечення, партнерство зі стратегічних комунікацій.*

The article examines the characteristics authorities on the possibility of introduction's strategic communications, the state of institutional support for strategic communications at the ministerial level. The author discovered the tendencies of structural units in strategic communications.

Key words: *strategic communications, stratcom, public administration, institutional support, the partnership with strategic communications.*

Постановка проблеми. Держава здійснює свою діяльність, опираючись на спеціально створені або виниклі в процесі розвитку суспільства інституції. Вони виражені у формі органів влади і розуміються як складова системи публічного управління. В організаційному плані ця складова об'єднує ресурси суспільства (в т.ч. інформаційні) для реалізації державно-управлінських впливів [4].

Інституалізація дає можливість чіткого розмежування функцій, повноважень певної складової системи публічного управління. На практиці це втілюється, зокрема, у конкретні рішення, притаманні визначеній сфері управління. Але така сфера як стратегічні комунікації (скорочено – стратком) ще нова для нашої держави. Зрозуміло, прийняття рішень у сфері страткому потребує інституційної основи. В той же час процес становлення цих інституцій слід визнати проблемним – не визначено органів чи структурних підрозділів у сфері страткому, їхніх структур, функцій. Не окреслено також принципи взаємодії між такими підрозділами та органами публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У галузі стратегічних комунікацій відомі роботи західних дослідників К. Пола (Christopher Paul) [13], П. Корніша (Paul Cornish), Дж. Ліндлі-Френч, (Julian Lindley-French), К. Йорк (Claire Yorke) [14], Т. МакФіл (Tatham MPhil) [15] та багатьох інших теоретиків і практиків. Латвійський інформаційний ресурс stratcomsое.org (Центр передового досвіду НАТО в галузі стратегічних комунікацій) видає електронний журнал "Defence Strategic Communications" [12], де розміщуються доробки на ці теми. В основному автори названих наукових розвідок розглядають стратегічні комунікації крізь призму безпеки й оборони, не зосереджуючись на питаннях публічного управління.

Українські дослідники, в коло інтересів яких входять стратегічні комунікації, загалом не зупиняються на проблемах інституалізації, проте певні пропозиції на цю тему висловлюються. Приміром, В. Ліпкан вбачає потребу створення міністерства стратегічних комунікацій, наводячи приблизну структуру. До неї включено департаменти PR & GR, технічного захисту інформаційно-телекомунікаційних систем, інформаційних операцій та спеціальних операцій. У той же час згаданий автор уточнює, що пропоноване міністерство – це не новий орган, а оптимізація організаційної структури [3].

Серед теоретичних розробок на тему страткому вирізняємо також роботи Г. Почепцова [9], словник Т. Попової та В. Ліпкана [10], статті А. Баровської [1], О. Кушнір [7]. Нез'ясованими залишаються питання, пов'язані як із розумінням органами влади теоретичних підвалин стратегічних комунікацій, так і з їх інституційним втіленням.

Постановка завдання. Мета статті – аналіз стану інституційного впровадження стратегічних комунікацій в органах публічної влади України.

Виклад основного матеріалу. Поняття стратегічних комунікацій у вимірі публічного управління України ще не досить усталене. Цьому є кілька причин. По-перше, походження страткому з оборонної сфери має свою специфіку, і це впливає на розуміння суті явища. По-друге, часто помилково ототожнюють стратегічні комунікації з комунікативною стратегією (ці поняття можуть бути

близькими, але не дорівнюють одне одному). По-третє, стратегічні комунікації інколи ставлять в один ряд із PR, GR, хоча останні відносно страткому можуть бути лише його складовими. Безумовно, цей перелік можна продовжити.

Такі причини – серед чинників, які впливають на впровадження інституцій на рівні органів влади. Для подолання цих завад слід знайти спільну платформу щодо визначення страткому. Думки вчених у цій площині певним чином відрізняються. Ми пропонуємо взяти за основу пропозицію американського дослідника з корпорації REND Крістофера Пола, який визначив стратком як узгоджені дії, повідомлення, образи та інші форми участі для інформування, впливу з метою переконання цільової аудиторії на підтримку національних цілей [16].

Для виконання цих завдань слід мати законодавчу базу, яка б дала поштовх створенню інституційної бази. Необхідну основу ми знаходимо в Дорожній карті Програми партнерства зі стратегічних комунікацій, підписаної між Україною та НАТО 22 вересня 2015 р. У документі, зокрема, декларується «сприяння розвитку в Україні культури стратегічних комунікацій на інституційному рівні» [5]. Таким чином, відштовхуючись від цього документа можна починати формувати інституції у сфері страткому.

Відповідно до Дорожньої карти, інституційне забезпечення страткому повинно спрямовуватися на вирішення наступних завдань:

- розвиток спроможність органів влади у наданні консультативної і практичної підтримки в галузі стратегічних комунікацій;
- співпраця з експертами;
- розвиток культуру страткому;
- зв'язки з неурядовими організаціями;
- забезпечення довіри суспільства до державної комунікативної політики.

Звідси можна побачити дві основні цілі, які не належать до функціонального кола. Перша ціль – розвиток культури страткому, що можна трактувати як розвиток власне стратегічних комунікацій, оскільки до прийняття документу цього явища в нашому інституційному полі не було. Розвиток культури – це напрацювання певних правил, методів, законів у галузі страткому. Ця ціль лежить всередині інституції і поширюється на працівників, і частково – на контрагентів поза межами інституції. Тобто, це ціль для фахівців.

Друга ціль – забезпечення довіри суспільства до державної комунікативної політики. Ми сприймаємо це ширше – як забезпечення довіри до влади загалом. Тому ця ціль виходить за межі інституції, вона спрямована не на фахівців, а на суспільство. Перша ціль є складовою другої, значною мірою забезпечуючи досягнення останньої.

На підвищення довіри працюють всі органи влади, але для стратегічних комунікацій це – проміжна мета. Спрямованість страткому на досягнення цілей національного рівня фактично поглинає необхідний при цьому ефект довіри до влади завдяки застосуванню інструментарію, який переконує суспільство у необхідності підтримки дій влади.

Інституції публічного управління, які б забезпечували втілення страткому, мусять мати певні характеристики. Щонайперше, вони повинні бути задія-

ними у процесі формування і контролю виконання національних стратегічних цілей. Фахівці у галузі страткому повинні долучатися вже на етапі проектування національної цілі. Причому, на нашу думку, ці процеси не завжди можуть бути публічними, адже стратегії, визначаючи напрями розвитку держави, так чи інакше торкаються її безпекової складової.

Другою необхідною характеристикою інституції є її можливість координувати свої дії з іншими управлінськими структурами чи впливати на дії останніх. Без узгодженого використання наративів, образів, іншого інструментарію, інформаційно-комунікативних технологій стратегічні комунікації не відбудуться. Узгодження ж, у свою чергу, передбачає використання як вертикальних (більшою мірою), так і горизонтальних зв'язків. Про необхідність ефективно організувати зусилля всіх гілок влади та адаптувати їх для досягнення ефекту в потрібний час говориться у роботі [4]. Це навіть позначають як центральне питання плануванні кампанії.

Третя характеристика стосується наявності ресурсної бази для проектування та здійснення стратегічних комунікацій. Серед основних із них можна назвати фінансові, кадрові та технічні (інфраструктурні).

Ці характеристики втілює лише орган публічного управління центрального рівня. Органи влади місцевого рівня не мають впливу на формування національних цілей, не можуть здійснювати координацію стратегічних комунікацій поза своїми ієрархічними зв'язками й не мають для цього ресурсів. У той же час відповідно до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» міністерство, як орган, що забезпечує формування та реалізує державну політику, має завдання, цілком співвідносні з нашою темою. Наприклад, міністерство покликане визначати пріоритети розвитку, інформувати та роз'яснювати державну політику, здійснювати соціальний діалог [6].

Як центральні органи виконавчої влади, міністерства покликані реалізувати і завдання у стратегічній площині. У зв'язку з цим звернімо увагу, що в національній доповіді "Цілі розвитку тисячоліття. Україна: 2000–2015" крім підсумків за вказаний період наводяться й плановані цілі до 2030 р. Скорочено їх можна описати так: рівність можливостей і соціальна справедливість; ефективна та чесна влада; ефективна охорона здоров'я; гідна праця; модерна економіка; здорове довкілля; доступна та якісна освіта; розвинена інфраструктура [11].

Робота над досягненнями таких цілей – це конструювання майбутнього. Воно буде ефективнішим за умов застосування стратегічних комунікацій, скоординованого застосування інформаційних впливів з боку держави. Для цього, в свою чергу, інформаційні впливи повинні знайти інституційне втілення. У згаданій доповіді зауважується необхідність змін у підходах до державного управління та планування й називаються виміри моделей сталого розвитку, яких слід дотримуватися при досягненні цілей: економічний, соціальний і екологічний [11, с. 120]. Перед цим дається характеристика цілей. Вони повинні, зокрема, враховуватись при розробці національних стратегій та пріоритетів; реагувати на нові виклики; становити єдиний та неподільний комплекс глобальних пріоритетів у сфері сталого розвитку [11, с. 115–117]. Це складне, але досяжне завдання для

тих інституцій органів публічної влади, на яких покладається планування та реалізація стратегічних комунікацій.

Прикладом одного з таких стратегічних завдань є доручення Президента України П. Порошенка, висловлене на зустрічі з представниками українських дипломатичних установ 24 серпня 2016 р. За повідомленнями інформантів, глава держави висловився за якісне посилення стратегічних комунікацій диппредставництв України за кордоном, за посилення інституційної присутності України в інформаційному і культурному просторі іноземних держав [8]. Президент доручив МЗС створити Український інститут, який би працював під егідою дипломатичних місій за кордоном за аналогією з Goethe-Institut, British Council, Польським інститутом [2].

Для дослідження стану інституційного забезпечення стратегічних комунікацій в публічному управлінні при підготовці цієї статті ми використали відповіді міністерств на запит про наявність підрозділів чи посадових осіб, до функцій яких входило б планування чи здійснення стратегічних комунікацій. Відповіді датуються липнем-вереснем 2016 р. Ці дані ми скомпонували у три групи за наступними ознаками (див. табл.1): 1) міністерство підтверджує наявність відповідного підрозділу чи посадової особи; 2) у міністерстві відсутні відповідні підрозділи чи посадові особи; 3) немає даних (не отримано відповіді).

Таблиця 1

Підрозділи або посадові особи міністерств, до функцій яких входить планування чи здійснення стратегічних комунікацій

№ з/п	Міністерство	Підрозділ, посадова особа
1	Міністерство внутрішніх справ України	Директор Департаменту комунікації МВС, уповноважений представник МВС з питань стратегічних комунікацій
2	Міністерство інформаційної політики України	Радник Міністра з питань стратегічних комунікацій
3	Міністерство закордонних справ України	Управління публічної дипломатії Політичного департаменту
4	Міністерство молоді та спорту України	Управління стратегічного планування та комунікацій
5	Міністерство оборони України та Генеральний штаб ЗС України	Генеральний штаб ЗС України, Головне управління розвідки, Департамент кадрової політики, Департамент міжнародного оборонного співробітництва, Департамент соціальної та гуманітарної політики, Управління комунікації та преси, Управління інформаційних технологій, Головне оперативне управління, Головне управління зв'язку та інформаційних систем ГШ ЗС України, Головне управління морально-психологічного забезпечення, Головне управління оперативного забезпечення, Управління цивільно-військового співробітництва, Управління зв'язків з громадськістю

№ з/п	Міністерство	Підрозділ, посадова особа
		Збройних Сил України.
6	Міністерство екології та природних ресурсів України	Відділ з впровадження Орхуської конвенції, взаємодії з громадськістю та ЗМІ Департаменту управління майном та взаємодії з громадськістю
7	Міністерство енергетики та вугільної промисловості України	Управління забезпечення комунікацій та організаційної роботи
8	Міністерство з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України	Відсутні
9	Міністерство інфраструктури України	Відсутні (Положення Департаменту забезпечення комунікації та аналітичної роботи на стадії затвердження)
10	Міністерство культури України	Відсутні
11	Міністерство аграрної політики та продовольства України	Відсутні
12	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	Відсутні
13	Міністерство освіти і науки України	Відсутні
14	Міністерство соціальної політики України	Відсутні
15	Міністерство фінансів України	Відсутні
16	Міністерство юстиції України	Відсутні

Таким чином, із 16 міністерств: 7 – підтверджують діяльність, пов’язану зі стратегічними комунікаціями; 9 – інформують про відсутність такої діяльності.

На прикладі міністерств із першої вказаної тут групи важливо проаналізувати інституції, на яку покладено функції страткому. У МВС та Мінінформполітики ці інституції однакові за типом, це – посадові особи. Причому, в міністерстві внутрішніх справ поєднуються посади власне у сфері страткому (спрямованість на віддалений у часі результат), і комунікації (спрямованість на вирішення поточних завдань). Висловимо переконання про неефективність синтезу двох вказаних функцій. При тому, що координація між цими сферами комунікації необхідна, одночасне їх втілення не сприятиме належному залученню міністерства до діяльності у сфері стратегічних комунікацій. До того ж, навіть роботу держапарату й прес-служб, які повинні оперативно реагувати на актуальні проблеми суспільства, не можна назвати задовільною, визнають дослідники. Інформаційно-аналітичні відділи органів публічної влади, узгоджуючи свою роботу з іншими підрозділами, втрачають темп [4, с. 398].

У міністерстві інформаційної політики утворено окрему одиницю – посаду радника Міністра зі страткому. Передбачаємо, що зосередження діяльності радника на цьому напрямку сприятиме ефективнішому втіленню страткому. Важливо, що ієрархічно це вище за посаду директора департаменту (як у випадку МВС), що дає більше повноважень. У інших міністерствах (із розглядуваної групи) підрозділи такого типу: департамент, управління, відділ. При цьому в Міноборони нараховується

вується 12 підрозділів і власне Генеральний штаб Збройних Сил України.

Цілком усвідомлюючи, що кожне міністерство має відповідну специфіку, повноваження, ресурси, у той же час, висловимо переконання, що функції стратегічних комунікацій повинні зосереджуватися в таких структурних одиницях, які мали б однотипну організаційну основу і стандарти діяльності. Це необхідно для ефективного обміну інформацією, участі у спільних заходах, виробленні пропозицій при плануванні цілей національного рівня.

Висновки. Стан інституційного забезпечення стратегічних комунікацій в Україні характеризується структурним дисбалансом, причиною якого є відсутність нормативно-правової бази. Єдиним документом, на підставі якого можна говорити про започаткування діяльності влади у сфері страткому, поки що є Дорожня карта Програми партнерства зі стратегічних комунікацій Україна-НАТО. Для регулювання процесу інституційного становлення цього недостатньо.

Як наслідок, управлінські одиниці, до обов'язків яких входить планування та реалізація страткому, мають різні форми, а саме: посадові особи, департаменти, управління, відділи. Цілком виразно окреслюється проблема кадрової (і, очевидно, функціональної) неоднорідності в інституційному забезпеченні страткому. Поширеним явищем в інституційному полі можна назвати також поєднання діяльності у сфері страткому з діяльністю у сфері зв'язків з громадськістю, прес-служб. Це не сприяє ефективному впровадженню стратегічних комунікацій через різну спрямованість завдань у названих сферах.

У подальших дослідженнях увагу слід приділити тенденціям розвитку стратегічних комунікацій не лише на рівні органів публічної влади, а й на рівні освітніх програм для формування кадрових ресурсів.

Список використаних джерел

1. Баровська А.В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО / А.В. Баровська // Стратегічні пріоритети, № 1 (34). – 2015. – С. 147–151.
2. Володимир Кравченко. Дипломатичний консилиум [Електронний ресурс] / Володимир Кравченко // Газета «ZN,UA». – Режим доступу: http://gazeta.dt.ua/internal/diplomaticchniy-konsilium-_.html.
3. Липкан В. Министерство стратегических коммуникаций – новый путь созидания национальных интересов [Електронний ресурс] / В. Липкан // Глобальна організація союзницького лідерства. – Режим доступу: <http://goal-int.org/vladimir-lipkan-ministerstvo-strategicheskix-kommunikacij-novuj-put-sozidaniya-nacionalnyx-interesov/>.
4. Державне управління : підруч. : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с. – С. 380.
5. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rnbo.gov.ua/documents/410.html>.
6. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 р. № 166-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 38. – Ст. 385.
7. Кушнір О. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному україн-

ському державотворенні [Електронний ресурс] / О. Кушнір // Глобальна організація союзницького лідерства. – Режим доступу: <http://goal-int.org/ponyattya-ta-sutnist-strategichnix-komunikacii-u-suchasnomu-ukrainskomu-derzhavotvorenni>.

8. Порошенко ратує за посилення стратегічних комунікацій диппредставництв України за кордоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.interfax.com.ua/news/political/365537.html>.

9. Почепцов Г.Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні / Г.Г. Почепцов. – К. : Альтерпрес, 2008. – 216 с.

10. Стратегічні комунікації : словник / Т.В. Попова, В.А. Ліпкан / за заг ред. В.А. Ліпкана. – К. : ФОП О.С. Ліпкан, 2016. – 416 с.

11. Цілі розвитку тисячоліття. Україна: 2000–2015. Національна доповідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://un.org.ua/images/stories/docs/2015_MDGs_Ukraine_Report_ukr.pdf.

12. Academic journal "Defence strategic communications" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stratcomcoe.org/academic-journal-defence-strategic-communications-voll>.

13. Christopher Paul. Getting Better at Strategic Communication, Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates / Christopher Paul. – Santa Barbara, California : Praeger. ABC-CLIO, LLC, 2011. – P.11.

14. Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report September 2011 / P. Cornish, J. Lindley-French, C. Yorke. – Chatham House, 2011.

15. Tatham MPhil RN Strategic Communication: A Primer, Advanced Research and Assessment Group, Defence Academy of the UK, England.

16. Ten Years On: The Evolution Of Strategic Communication And Information Operations Since 9/11 Hearing Before The Subcommittee On Emerging Threats And Capabilities Of The Committee On Armed Services House of Representatives One Hundred Twelfth Congress First Session Hearing Held July 12, 2011. – U.S. – Government Printing Office Washington, 2011.

References

1. Barovs`ka, A.V. "Strategic communication: the experience of NATO." [Strategichni komunikacii: dosvid NATO]. *Strategichni priority* 1(34) (2015): 147-151. Print.

2. Kravchenko, V. "Diplomatic Council." *ZN,UA*. N.p., 26 Aug. 2016. Web. 15 Jan. 2017.

3. Lipkan, V. "The Ministry of strategic communications is a new way of creating national interests." *Global Organization of Allied Leadership*. N.p., 2016. Web. 15 Jan. 2017. <<http://goal-int.org/vladimir-lipkan-ministerstvo-strategicheskix-kommunikacij-novyj-put-sozidaniya-nacionalnyx-interesov/>>.

4. "State management. [Dergavne upravlinnja]." Kovbasyuk Yu.V. ed. Kiev; Dnipropetrovsk : NADU, 2012. Print.

5. "Partnership Roadmap's of strategic communications between the Council of National security and defense Council of Ukraine and International staff of NATO." *National security and defense Council of Ukraine*. N.p., 02 Sep. 2015. Web. 15 Jan. 2017. <<http://www.rnbo.gov.ua/documents/410.html>>.

6. "On the central authorities executive power." [Pro central'ni' organi vikonavchoi vladi]. *Vi'domosti' Verhovnoi` Radi Ukraїni* 38 (2011): 385. Print.

7. Kushnir, O. "The concept and essence of strategic communications in the modern Ukrainian formation." [Ponjattja ta sutnist` strategichnyh komunikacij u suchasnomu ukrains`komu dergavotvorenni]. *Global Organization of Allied Leadership*. N.p., 2015.

Web. 15 Jan. 2017. <<http://goal-int.org/ponyattya-ta-sutnist-strategichnix-komunikacii-u-suchasnomu-ukrainskomu-derzhavotvorenni>>.

8. "Poroshenko was called for strengthening of strategic communication of Ukrainian diplomatic missions in abroad." *Ukraine news agency "Interfax-Ukraine"*. N.p., 24 Aug. 2016. Web. 15 Jan. 2017. <<http://ua.interfax.com.ua/news/political/365537.html>>.

9. Pocheptsov, G.G. *Strategic communication: strategic communication in politics, business and public administration [Strategichni komunikacii: strategichni komunikacii v polityci, biznesi ta dergavnomu upravlinni]*. Kiev: Alterpres, 2008. Print.

10. "Strategic communication [Strategichni komunikacii]." Lipkan V.A. ed. Kiev: FOP O.S. Lipkan, 2016. Print.

11. *Goals of Development of Millennium. Ukraine: 2000-2015*. Rep. The United Nations in Ukraine, 2015. Web. 15 Jan. 2017. <http://un.org.ua/images/stories/docs/2015_MDGs_Ukraine_Report_ukr.pdf>.

12. *Academic Journal "Defence Strategic Communications"* 1 (2014): n. pag. 2015. Web. 15 Jan. 2017. <<http://stratcomcoe.org/academic-journal-defence-strategic-communications-vol1>>.

13. Christopher Paul. *Getting Better at Strategic Communication, Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*. Santa Barbara, California : Praeger. ABC-CLIO, LLC, 2011. Print.

14. Cornish, P., Lindley-French, J. and Yorke, Y.. *Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report September 2011*. N.-Y. : Chatham House, 2011. Print.

15. Tatham, MPhil RN. *Strategic Communication: A Primer, Advanced Research and Assessment Group*. England: Defence Academy of the UK, 2008. Print.

16. *Ten Years On: The Evolution of Strategic Communication And Information Operations Since 9/11 Hearing Before The Subcommittee On Emerging Threats And Capabilities Of The Committee On Armed Services House Of Representatives One Hundred Twelfth Congress First Session Hearing Held July 12, 2011*. U.S. : Government Printing Office Washington, 2011. Print.