

# СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ: ДОСВІД НАТО

Баровська Анастасія Валеріївна,  
кандидат наук з державного управління

**Виявлено загальні передумови звернення до ідеї стратегічних комунікацій – постійний комунікативний програвш офіційних структур терористам, особливо відчутний після терактів 11 вересня 2001 р. Обґрунтовано актуальність реалізації стратегічних комунікацій в Україні. Охарактеризовано сутність стратегічних комунікацій та описано процес інституалізації діяльності з розроблення й реалізації стратегічних комунікацій в НАТО. Висвітлено рекомендовані напрями подальшого розвитку стратегічних комунікацій Північноатлантичного альянсу.**

**Ключові слова:** стратегічні комунікації, наратив, миротворча операція НАТО в Афганістані

Україна, яка є мішенню РФ у «гібридній» війні, гостро потребує дієвих і апробованих засобів протидії. Полем битви наразі є не тільки фізичний простір країни, а предметом – її суверенітет і територіальна цілісність, а й «серця та розум» українських громадян і, відповідно, лояльність та підтримка світової спільноти. У цій війні переможе той, чия розповідь (наратив) переможе. Отже, критичної ваги набувають механізми формування цього наративу, канали його поширення, прийнятність сформованого наративу для аудиторії, перехід від політики реагування до проактивної політики.

Стратегічні комунікації є тим інструментом, що відповідає всім зазначеним вимогам, а також застосовується в сучасній практиці провідних акторів міжнародного простору. З огляду на специфічний стан неоголошеної війни в Україні для застосування нашою державою інструменту стратегічних комунікацій вважаємо за доцільне звернутися передусім до досвіду НАТО.

Тема стратегічних комунікацій є предметом уваги провідних науково-експертних центрів, зокрема *RAND Corporation* та *Chattem House*. Ними було підготовлено доповіді «Стаючи кращими у стратегічних комунікаціях» [1] і «Стратегічні комунікації та національна стратегія» [2] відповідно. Західні офіційні структури також досліджували цю тему, прикладом чого є «Доповідь щодо стратегічних комунікацій» департаменту оборони Пентагону [3]. Різні аспекти стратегічних комунікацій, у тому числі в контексті досвіду їх застосування в НАТО, розглядалися в численних наукових публікаціях: «Виграти війну історій: стратегічні комунікації та конфлікт в Афганістані» [4], «Стратегічні комунікації: більше має бути зроблено» [5] тощо.

Увага української наукової думки до стратегічних комунікацій, по суті, вичерпується виданням Г. Почепцова «Стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні» [6]. Окремих розвідок, присвячених безпосередньо відповідному досвіду Альянсу, немає.

Отже, цілями статті є:

- 1) виявлення передумов звернення до ідеї стратегічних комунікацій;
- 2) розкриття сутності стратегічних комунікацій;
- 3) аналіз процесу інституалізації діяльності з розроблення та реалізації стратегічних комунікацій в НАТО;
- 4) висвітлення перспектив розвитку сфери стратегічних комунікацій в Альянсі.

## Передумови появи стратегічних комунікацій

Потреба в новому підході до комунікації офіційних структур виникла внаслідок того, що після терактів 11 вересня 2001 р. Захід щоразу програвав комунікативну боротьбу терористам і повстанцям. Було визнано, що **комунікативна діяльність офіційних структур переважно вичерпується реакцією на пропаганду противника**. З цього приводу Дональд Рамсфельд (*Donald Rumsfeld*), тодішній міністр оборони США, зазначав: «Наші вороги вміло адаптувалися до ведення воєн у сучасну медіаепоху, а ми здебільшого ні. Більша частина урядових структур США й досі функціонує як магазин «Все по 5 та 10 центів» у *ebay* світі» [Цит. за: 4].

Постало питання щодо спроможності Заходу з усім його обсягом бюрократії та рівнями ієрархії успішно протидіяти гнучкому й безцеремонному противнику. Терористичні організації та повстанці не зв'язані вимогами щодо етичності повідомлень і можуть поширювати свої месиджі, сформульовані на основі напівправди та неправди. Щоб завоювати симпатію й підтримку своїх прихильників і збільшити їх дистанціювання з урядом, вони постійно намагаються презентувати дії Заходу як неправомірні, застосовуючи відповідні фрейми. Репрезентація діяльності державних структур і військ коаліції навмисне піддається фреймінгу у спосіб поміщення їх у контекст, який буде делегітимізувати їх, або, навпаки, вилучення з певного контексту. У результаті таких інформаційних дій Захід постав перед

потребою **вибору між швидкістю і точністю повідомлень**. Якщо здійснювати ретельний аналіз інформації перед її представленням та формулюванням версії, то її ефективність буде сумнівною з огляду на те, інцидент стався декілька днів тому і вже широко використовувався противником. На той час, коли розслідування завершено і презентоване, отримана інформація вже не має великого значення для новин. З іншого боку, якщо повідомлення формулюються швидко і містять неправду, це може зруйнувати довіру суспільства.

До того ж цілком демократичні публічні дебати та протиріччя, зумовлені розмитими поясненнями природи й характеру місії та відмінними поглядами різних країн-учасниць щодо воєнних дій, створюють основу для пропагандистських матеріалів опонентів [4].

### Що таке стратегічні комунікації

«Політика стратегічних комунікацій НАТО» (*NATO Strategic Communications Policy*) – один із засадничих документів Альянсу в цій сфері – подає таке трактування поняття: *стратегічні комунікації НАТО – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей і діяльності Північноатлантичного альянсу – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю [цивільних], військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій – у разі необхідності для підтримки політики Альянсу, операцій і заходів та з метою просування цілей НАТО* [7].

На нашу думку, це визначення є доволі розмитим, а на переконання досвідчених фахівців Альянсу [5], воно потребує перегляду, зважаючи на досвід, отриманий в Афганістані та Лівії.

Більш конкретними вважаємо визначення, наведені в Доповіді щодо стратегічних комунікацій Міністерства оборони США (2009 р.) [3]: *«У найбільш широкому розумінні стратегічні комунікації є процесом інтеграції досліджень сприйняття аудиторії та зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і врахування отриманих результатів під час реалізації політики, планування та операцій на кожному рівні. <...> Стратегічні комунікації – це спрямування за одним вектором множини різних видів діяльності (наприклад політичний процес, зв'язки з громадськістю, інформаційні операції тощо), кожна з яких справляє вплив на підтримку національних цілей. Стратегічні комунікації, по суті, означають обмін (тобто під час спілкування) смислами/ідеями на підтримку національних цілей (тобто стратегічно). Для цього процесу слухання є так само важливим, як і транслявання»*.

За відсутності єдиного визначення стратегічних комунікацій існує, проте, низка їх смислоутворювальних характеристик, присутніх у більшості запропонованих на сьогодні дефініцій.

Стратегічні комунікації передусім є *діяльністю з гармонізації тем, ідей, образів і дій*. Прий-

нято вважати, що стратегічні комунікації це не просто питання «повідомлення», «відправника» і «отримувача» за класичною схемою комунікативного акту. Стратегічні комунікації передбачають діалог і підхід до побудови відносин на основі уважного ставлення до культурних та історичних особливостей, місцевих способів ведення справ і виявлення місцевих лідерів думок. У військовій сфері, як правило, йдеться про гармонізацію всіх заходів у сфері публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю та (військових) інформаційних операцій. Отже, стратегічні комунікації є одночасно і процесом (узгодження слів і справ з метою впливу та надання інформації), і результатом цього процесу.

Стратегічні комунікації спрямовані на підлив і делегітимізацію противника у спосіб набуття підтримки й визнання з боку місцевого населення, електорату своєї країни, міжнародної громадськості та всіх інших цільових груп. Сутність стратегічних комунікацій полягає в тому, що **сформульовані для різних цільових аудиторій месиджі не конфліктують (не протирічять) один з одним**.

**Ефективними вважаються такі стратегічні комунікації, що не вичерпуються спрямуванням на одну конкретну цільову аудиторію, а беруть до уваги ймовірні наслідки сприйняття конкретного месиджу всіма іншими можливими цільовими аудиторіями<sup>1</sup>.**

Згідно з науковими підходами Дж. Ная-мол. (*Joseph S. Nye, Jr.*) результат конфліктів залежить не тільки від того, чия армія перемаже, а й від того, чий перемаже наратив. Ці ідеї набули поширення у військовій думці і практиці. Наприклад, у *COIN*-доктрині НАТО<sup>2</sup> стверджується: «Як не парадоксально, реальність така, що «те, у що вірять, є більш важливим, ніж те, що істинно» [Цит. за: 4]. Військові зрозуміли, що фактичні результати тактичних операцій є менш

<sup>1</sup>Проілюструвати можна на прикладі промови Дж. Буша з приводу терористичних атак 11 вересня. Риторика американського президента здивувала європейських партнерів і викликала глибоку тривогу в мусульманських країнах, зокрема його порівняння «війни проти терору» з хрестовими походами та зіткненням цивілізацій: «Ти або з нами, або з терористами». Його героїчні слова були призначені для американського внутрішнього споживання, де вони дійсно були сприйняті позитивно. Але трансляція цієї промови на міжнародну аудиторію виявилася грубою помилкою стратегічних комунікацій. Це не тільки підтвердило наратив Аль-Каїди, що сіоністсько-християнський альянс спрямований на знищення ісламу, а й сформувало у багатьох поміркованих мусульман думку, що американці були залучені до боротьби з ісламом як таким. Пізніше американський уряд вжив безліч заходів і створив купу наративів, щоб уточнити, що війна з терором була «звичайно, не спрямована» на всіх мусульман, проте шкоди уже було заподіяно.

<sup>2</sup>Союзницька спільна доктрина боротьби з повстанцями (*COIN*) *AJP-3.4.4* Північноатлантичного альянсу була запроваджена в листопаді 2008 року й оновлена в лютому 2011 року (цей документ доступний тільки працівникам НАТО).

важливими, ніж те, що місцеве населення думає про них.

Отже, **змістовим ядром стратегічних комунікацій є формування [стратегічного] нарративу** – переконливої сюжетної лінії, яка може пояснити події аргументовано і з якої можна дійти висновків щодо причин перебування держави в конфлікті, значення цього становища та щодо перспектив держави в разі успішного виходу з нього. Стратегічний нарратив формується на підставі існуючих у суспільстві уявлень і цінностей. За Л. Фрідманом [8], стратегічні нарративи навмисно побудовані або посилені з ідей і думок, які вже циркулюють, вони пропонують інтерпретацію ситуації та підказують відповіді. Щоб бути ефективними, стратегічні нарративи мають входити в резонанс із цінностями, інтересами й забобонами цільових аудиторій. Стратегічні нарративи формулюють кінцеві стани і пропонують спосіб досягнення мети, забезпечуючи громадськість розумінням і сенсом подій, пов'язаних із застосуванням воєнної сили.

Підсумовуючи все вищезазначене, перелічимо **ключові компоненти процесу реалізації стратегічних комунікацій** [5]:

а) розуміння владою суспільства, його інформування та залучення для просування інтересів і цілей через вплив на сприйняття, установки, переконання та поведінку;

б) узгодження дій, зображень, висловлювань на підтримку політики й планування з метою досягнення всеосяжних стратегічних цілей (*overarching strategic objectives*);

в) визнання того, що всі операції і види діяльності є важливими компонентами процесу комунікації, оскільки все, що говорить і робить НАТО або не спромігся сказати й зробити НАТО, має передбачувані й непередбачувані наслідки для цільових і нецільових аудиторій;

г) визнання того, що стратегічні комунікації є не додатковими діями, а невід'ємною частиною планування та реалізації усіх воєнних операцій та видів діяльності.

### Процес інституалізації стратегічних комунікацій

Активний розвиток теоретичних ідей та практики стратегічних комунікацій був зумовлений перебігом місії НАТО в Афганістані, точніше, допущеними там помилками. Незважаючи на те, що від самого початку кампанії в Афганістані вживалися численні комунікативні заходи та справлявся [психологічний] вплив, питання про всеохоплюючу комунікативну стратегію з метою координування різних видів діяльності та месиджів не порушувалося. Під час реалізації інформаційно-комунікативної діяльності:

а) не приділялося достатньої уваги світовій громадській думці – зусилля були зосереджені переважно на аудиторіях у самому Афганістані. У результаті протягом тривалого часу, зокрема,

американській громадськості було незрозумілим, що саме сталося в Афганістані та чи досягла місія успіху;

б) психологічні операції та кампанії були спрямовані передусім на підтримку воєнних операцій, а отже, месиджі були зорієнтовані переважно на цивільне населення і мали на меті відокремити мирних громадян від талібів і запобігти підтримці ними талібів у конфлікті. При цьому на важливість місцевого населення як такокого практично не зважали, а мета вироблення месиджів не виходила поза межі потреби усунення терористів.

Із серпня 2003 р. Альянс перебрав на себе командування Міжнародними силами сприяння безпеці (*International Security Assistance Force, ISAF*) [9] і згодом став відповідальним за всі операції в Афганістані.

Зауважимо, що в багатьох європейських країнах було далеко не очевидним, чи має місія в Афганістані суспільну підтримку, тоді як американський народ сприймав її цілком позитивно від моменту започаткування. Європейці були готові підтримати реконструкцію і стабілізацію в Афганістані, але, наприклад, в Італії, Іспанії та Німеччині громадська думка переважно не підтримувала будь-яку участь у бойових діях. Також не було очевидним, яким має бути внесок різних країн НАТО, і коли навесні 2006 р. стало зрозуміло, що сили талібів насправді збільшилися останніми роками і тепер війська Альянсу на регулярній основі залучені до бойових дій, критичні заяви європейської громадськості почали ставати дедалі голоснішими.

Ця ситуація зумовила, зокрема, рішення тодішнього Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі генерала Джеймса Джонса (*James Jones*) про те, що діяльність у сфері стратегічних комунікацій має бути включеною до [переліку завдань] Штабу Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі, вищого військового органу Північноатлантичного альянсу. У березні 2007 р. Марк Лейті (*Mark Laity*), добре досвідчений у комунікативній політиці, обійняв посаду першого керівника Управління стратегічних комунікацій. Спочатку він був один, але його бюро невдовзі розширилося до п'яти осіб. Ініціативу перейняла політична штаб-квартира НАТО в Брюсселі, де відділ громадської дипломатії одразу ж долучив стратегічні комунікації до переліку своїх основних завдань.

Незабаром після цього було ухвалено перші документи щодо стратегічних комунікацій. У неопублікованій доповіді НАТО від травня 2007 р. було визнано, що стратегічний успіх в Афганістані залежить від політичної волі країн-учасниць. Згідно з цим документом розуміння міжнародною громадськістю важливості місії НАТО в Афганістані має життєво необхідне значення для її успіху. Найважливішим висновком був такий: **НАТО має розробити єдиний** (*consis-*

*tent*) наратив, і всі операції та дії мають відповідати цьому наративу.

У жовтні 2007 р. тодішній Генеральний секретар НАТО Яап де Хооп Схеффер (*Jaap de Hoop Scheffer*) все ще критично оцінював комунікативну діяльність Альянсу: «Коли справа доходить до відео, говорячи відверто, ми досі в кам'яному віці. НАТО не має можливості зібрати відео з полів [бою], щоб показати людям, що відбувається. Ми також ледь «у грі», коли справа доходить до інтернету». Відтоді НАТО активізувався у *Twitter*, *Facebook*, *Flickr* та *YouTube*, наразі він має свій власний веб-сайт і телеканал та працює з додатками на *Iphone*. З метою протидії пропаганді талібів відео та зображення операцій НАТО розсекречені і є відкритими для громадськості. Як наслідок, зростаюча кількість знімків, зроблених під час операцій відеогрупами військових підрозділів, камерами, закріпленими на шоломах, або з повітряних платформ, дозволяє дедалі частіше спростовувати необґрунтовані претензії з боку талібів.

31 жовтня 2007 р. з'явилася директива «Удосконалення стратегічних комунікацій НАТО» (*Enhancing NATO's Strategic Communications*), а за рік – директива щодо стратегічних комунікацій від Штабу Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі, в якій підкреслювалася відповідна підтримка тилу [4]. І вже у 2008 р. питання стратегічних комунікацій потрапило до політичного документа Альянсу, що ним є Декларація саміту НАТО.

Фахівці зазначають, що після саміту 2009 р. робота над розвитком можливостей Альянсу у сфері стратегічних комунікацій стала постійною [10], що виявляється у:

а) *нормативно-правовій діяльності*, підсумком якої є система взаємопов'язаних документів, що регулюють сферу стратегічних комунікацій, – концепції, доктрини, політики, директиви тощо;

б) *структурно-організаційній діяльності*, результатом якої, зокрема, є ухвалення рішення про створення в Латвії **Центру передового досвіду<sup>3</sup> з питань стратегічних комунікацій** (*The NATO Strategic Communications Centre of Excellence*, або *NATO StratCom COE*), що розпочав роботу в січні 2014 р. і був акредитований 1 вересня того самого року. Сім держав – членів Альянсу підписали меморандуми про взаєморозуміння щодо функціонування Центру: Естонія, Німеччина, Італія, Латвія, Литва, Польща і Велика Британія. Центр є військовою структурою, що

<sup>3</sup>Центр передового досвіду з питань стратегічних комунікацій є двадцятим центром передового досвіду. Такі центри є або національно, або міжнаціонально заснованими військовими органами НАТО, які збирають інформацію, надають експертизи, розвивають знання з певних питань і роблять свій внесок у впровадження та поширення відповідних тем, підтримуючи в такий спосіб трансформацію НАТО.

відповідно до ст. 14 Паризького протоколу має статус міжнародної військової організації.

Завданнями Центру є:

- розроблення програм для сприяння розвитку та гармонізації доктрини стратегічних комунікацій;
- проведення досліджень та експериментів з метою пошуку практичних рішень для розв'язання існуючих проблем;
- «вивчення уроків» застосування стратегічних комунікацій під час військових операцій;
- підвищення навчальних та освітніх зусиль і можливостей взаємодії.

Центр працюватиме як центральний осередок для обговорення та експертизи різних дисциплін зі сфери стратегічних комунікацій: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних і психологічних операцій.

І хоча ідею про створення Центру було висловлено Латвією та підтримано Альянсом ще наприкінці 2012 р., на офіційному рівні визнається, що саме в контексті російської агресії проти України діяльність Центру є життєво необхідною для посилення відповідної спроможності НАТО. Інформаційна війна та пропаганда, ініційовані Росією, переконливо довели, що важливість стратегічних комунікацій суттєво зростає у вік нових технологій [10].

Ці заяви мають відповідне фінансове забезпечення. Наприклад, канадський уряд на початку вересня 2014 р. виділив цільову фінансову допомогу 1 млн дол. на користь трьох європейських центрів НАТО – кібербезпеки, енергетичної безпеки та стратегічних комунікацій – «з метою допомоги у стриманні російських операцій у Східній Європі» [11].

### Перспективи розвитку стратегічних комунікацій

Політика НАТО щодо стратегічних комунікацій не змінювалася з моменту її запровадження у 2009 р. Водночас, на думку фахівців, отриманий останніми роками досвід Альянсу вимагає внесення коректив. Зокрема, наводяться приклади Великої Британії, де відповідна політика була запроваджена у 2010 р. й переглянута у 2012 р., та США.

З-поміж рекомендацій, отриманих НАТО від експертів-практиків у сфері інформаційно-психологічної діяльності, зв'язків із громадськістю та стратегічних комунікацій д-ра Стіва Татама (*Cdr<sup>4</sup> Dr Steve Tatham*) і підполковника Ріти ле Пейдж (*LTC<sup>5</sup> Rita Le Page*) для подальшого розвитку сфери стратегічних комунікацій, є такі:

- здійснити належну кодифікацію терміна «стратегічні комунікації» у корпоративному розумінні НАТО;

<sup>4</sup>Commander, скорочено – CDR [*NATO Code OF-4*], підполковник.

<sup>5</sup>LTC [*NATO Code OF-4*], підполковник.

- розглянути питання про оновлення визначень НАТО у світлі уроків, отриманих в Афганістані та Лівії;

- виявити поточні недоліки розуміння та доктрини стратегічних комунікацій у державах – членах НАТО для того, щоб переконатися, що нації, які надають війська, можуть забезпечити ресурси для майбутніх операцій коаліції, що відповідають загальним вимогам навчання і виховання, або у своїх країнах, або через тренінгові школи НАТО;

- дослідити проблему й запропонувати чітке (вичерпне) керівництво (*definitive guidance*) НАТО з питань поведінково-орієнтованої комунікації та комунікації, що ґрунтується на ставленні;

- дослідити проблему та запропонувати чітке (вичерпне) керівництво НАТО щодо оцінки діяльності у сфері стратегічних комунікацій, а також забезпечити чітке керівництво щодо правильного використання опитувань і досліджень громадської думки;

- операціоналізувати академічну підтримку; досягти тривалості здобутих у операціях знань, коли ротація військових забирає досвідчених практиків, а також запровадити в НАТО відповідну професійну програму безперервного розвитку;

- розв'язати проблему слабких знань стратегічних комунікацій вищого керівництва на рівні OF-5<sup>6</sup> і вище;

- забезпечити чітке (вичерпне) керівництво щодо аналізу цільових аудиторій;

- забезпечити концептуальні рекомендації щодо організації взаємозв'язку між комунікацією і «силою» (*communication and power*);

- здійснити аудит навчального курсу щодо стратегічних комунікацій у школі НАТО «Обераммергау» для забезпечення узгодженості з результатами рекомендованих вище наукових досліджень.

Загалом експерти прогнозують, що в найближчому майбутньому НАТО буде готувати не Розпорядження щодо операції з додатком, присвяченим стратегічним комунікаціям, а Розпорядження щодо стратегічних комунікацій з додатком, присвяченим проведенню операції [5].

## Висновки

1. Як свідчить практика військових місій НАТО, підтримка місцевого населення, населення країни в цілому та міжнародної спіль-

ноти є критично важливою для розв'язання конфлікту.

Нове явище, що позначає сучасні конфлікти, – це взаємопов'язаність різних цільових аудиторій. У результаті появи нових медіа збільшилася культурна обізнаність та водночас поглибилася диференціація між цими групами, які, проте, є єдиною глобальною аудиторією.

2. Чутливі питання, пов'язані з воєнними діями, адекватно не висвітлені через офіційні джерела, стають предметом пропаганди опонентів.

3. Стратегічні комунікації – це процес інтеграції досліджень сприйняття аудиторії та зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і врахування отриманих результатів під час реалізації політики, планування та операцій на кожному рівні.

Стратегічні комунікації спрямовані на підрив і делегітимізацію противника у спосіб набуття підтримки й визнання з боку місцевого населення, електорату своєї країни, міжнародної громадськості та всіх інших цільових груп.

4. Діяльність НАТО зі стратегічних комунікацій є усталеною практикою, що має місце з 2007 р. Загальними передумовами звернення до ідеї стратегічних комунікацій став комунікативний програтш офіційних структур терористам, конкретними чинниками – помилки, яких припустився Альянс під час миротворчої операції в Афганістані.

5. Необхідність посилення експертно-аналітичного забезпечення реалізації стратегічних комунікацій у відповідь на виклики «гібридної» війни зумовила створення НАТО у 2014 р. Центру передового досвіду з питань стратегічних комунікацій.

6. Північноатлантичний альянс наразі є на етапі осмислення здобутого досвіду стратегічних комунікацій та переосмислення формальних механізмів їх реалізації. Ця ситуація є сприятливою для України, адже постає можливість одразу переймати не ту практику, що була, а одразу ту, що буде.

7. Впроваджувати та інституалізувати практику стратегічних комунікацій в Україні важливо у короткостроковій (у відповідь на російську «гібридну» війну) та довгостроковій перспективах, адже відмова від позаблокового статусу включила до порядку денного питання приєднання до НАТО. Це вимагатиме відповідності не лише базовим вимогам, а й практиці діяльності Альянсу. Також не виключаємо у перспективі наближення спроможності держави у сфері стратегічних комунікацій до базових вимог вступу до Альянсу.

## Список використаних джерел

1. Paul C. Getting Better at Strategic Communication / Christopher Paul; RAND Corporation. – Santa Monica, 2011. – 18 р.

2. Strategic Communications and National Strategy : A Chatham House Report / Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke. – London, 2011. – 42 р.

<sup>6</sup>Код OF-5 (стосується сухопутних військ) системи уніфікованих військових звань НАТО є еквівалентним званню полковника.

3. *US Department of Defense* : Report on Strategic Communication [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dod/dod\\_report\\_strategic\\_communication\\_11feb10.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dod/dod_report_strategic_communication_11feb10.pdf)
4. *Dimitriu G. R.* Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan / *G. R. Dimitriu* // *Public Relations Review*. – 2012. – Vol. 38; Is. 2. – P. 195–207.
5. *NATO Strategic Communication: More to be Done?* / Steve Tatham, Rita Le Page; National Defence Academy of Latvia Center for Security and Strategic Research [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.academia.edu/6808986/NATO\\_Strategic\\_Communication\\_More\\_to\\_be\\_done](http://www.academia.edu/6808986/NATO_Strategic_Communication_More_to_be_done)
6. *Почепцов Г.Г.* Стратегические коммуникации: стратегические коммуникации в политике, бизнесе и государственном управлении. – К. : Альтерпрес, 2008. – 216 с.
7. *NATO Strategic Communications Policy* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://info.publincintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>
8. *Freedman L.* The Transformation of Strategic Affairs / Lawrence Freedman // *The Adelphi Papers*. – 2006. – Vol. 45; Is. 379.
9. *Міжнародні сили сприяння безпеці* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародні\\_сили\\_сприяння\\_безпеці](http://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародні_сили_сприяння_безпеці)
10. *NATO Accredits Centre of Excellence for Strategic Communications in Riga* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mfa.gov.lv/en/news/latest-news/39360-nato-credits-centre-of-excellence-for-strategic-communications-in-riga>
11. *Канада* надасть Україні \$1 млн через трастові фонди НАТО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.euointegration.com.ua/news/2014/09/5/7025717/>