

УДК 316.77:355.43

В. І. Конаржевська

ДОСВІД ЗБРОЙНИХ СИЛ НІМЕЧЧИНИ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ДО ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

© Конаржевська В. І., 2018
<http://orcid.org/0000-0002-9018-5349>
<http://doi.org/10.5281/zenodo.2540216>

У статті аналізується досвід здійснення стратегічних комунікацій силовими структурами зарубіжних країн на широкому текстологічному матеріалі. Виявляються особливості стратегічних комунікацій як сукупності обов'язкових комунікативних методів та інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, що передбачають вихід за межі традиційного поняття комунікації. З'ясовується провідна роль стратегічних комунікацій для процесу виконання професійних завдань майбутніми офіцерами, де в центрі уваги стоїть планування операцій з інформаційним полем. Здійснено аналіз досвіду Євросоюзу щодо створення платформи для реалізації стратегічної комунікації військовими структурами, а також розглянуто практичні заходи Німеччини, щодо активізації основних стратегій і тактик у цьому напрямі. Виявлено відповідне наукове підґрунтя щодо впровадження концептуального підходу «Стратегічна комунікація» в Бундесвері (Збройні сили Німеччини), яка має фундаментальну важливість для створення безпеки країни. З'ясовано, що обізнаність майбутніх офіцерів збройних сил Німеччини у сфері стратегічних комунікацій починається ще у військових навчальних закладах у формі тренінгів, зустрічей, конференцій та семінарів за участю представників суспільства і цивільних вишів. Критичний аналіз викладеного дозволяє стверджувати, що доречним є використання всього раціонального, але з урахуванням національних особливостей, структур військових підрозділів та процесу професійної підготовки курсантів України.

Ключові слова: стратегічні комунікації, курсант, зарубіжний досвід, професійна підготовка.

Конаржевская В. И. Опыт вооруженных сил Германии в подготовке будущих офицеров к осуществлению стратегических коммуникаций

В статье анализируется опыт осуществления стратегических коммуникаций силовыми структурами зарубежных стран на широком текстологическом материале. Выявляются особенности стратегических коммуникаций как совокупности обязательных коммуникативных методов и инструментов, направленных на достижение стратегических целей, предусматривающих выход за пределы традиционного понятия коммуникации. Выясняется ведущая роль стратегических коммуникаций для процесса выполнения профессиональных задач будущими офицерами, где в центре внимания стоит планирование операций с информационным полем.

Осуществлен анализ опыта Евросоюза по созданию платформы для реализации стратегической коммуникации военными структурами, а также рассмотрены практические меры Германии, по активизации основных стратегий и тактик в этом направлении. Выявлено соответствующее научное основание по внедрению концептуального подхода «Стратегическая коммуникация» в Бундесвере (Вооруженные силы Германии), которая имеет фундаментальную важность для обеспечения безопасности страны. Выяснено, что осведомленность будущих офицеров вооруженных сил Германии в сфере стратегических коммуникаций начинается еще в военных учебных заведениях в форме тренингов, встреч, конференций и семинаров с участием представителей общественности и гражданских вузов. Критический анализ изложенного позволяет утверждать, что уместно использование всего рационального, но с учетом национальных особенностей, структур воинских подразделений и процесса профессиональной подготовки курсантов Украины.

Ключевые слова: стратегические коммуникации, курсант, зарубежный опыт, профессиональная подготовка.

Konarzhevska V. I. Experience of the armed forces of Germany in preparing future officers to implementation of strategic communications

The experience of implementing strategic communications with the security forces of foreign countries on a broad textual material is analyzed in this article. The features of strategic communications as a set of compulsory communicative methods and tools aimed at the achieving strategic goals that go beyond the traditional notion of communication are revealed. The leading role of strategic communications for the process of fulfilling professional tasks by future officers is outlined. The planning of operations with the information field plays a key role in this process. The analysis of the European Union's experience in conducting purposeful communication campaigns in the foreign policy context «Strategic Communication», aimed at creating a positive image of the EU and counteracting disinformation, the creation of a platform in the form of various organizations for the implementation of strategic communication with military structures, was carried out. The practical measures of Germany as a country considered one of the most successful in the security of its citizens in terms of activating key strategies and tactics in this direction are considered. Relevant scientific basis for implementation of the strategic approach «Strategic communication» in the Bundeswehr, which is of fundamental importance for the establishment of the country's security, has been identified. It is clarified: awareness of future Bundeswehr officers in the field of strategic communications begins at military educational institutions in the form of trainings, meetings, conferences and seminars with the participation of representatives of society and civilian higher educational institutions. The new approach in the work of the military with the community is the conducting general classes on media training with students of civilian profile higher education. The main principle of such training is the idea that a modern military should acquire not only vocational and tactical knowledge in the process of education, but also have the preparation for skilled communicative

work, which involves decision-making in a conflict situation and the ability to respond adequately to problems using strategic communications and tactics. A critical analysis of the above suggests that it is appropriate to use all rational, but taking into account national peculiarities, structures of military units and the process of training Ukrainian cadets.

Key words: *strategic communications, cadets, foreign experience, professional training.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. У багатьох сферах суспільства вживається термін «стратегічні комунікації». Знадобилося не багато часу, аби це поняття перейшло від суто професійного вживання до масштабного використання. Актуальними стратегічні комунікації стали і для силових структур. Інформаційне суспільство потребує від майбутнього військового фахівця вмінь отримувати, аналізувати та опрацьовувати інформацію різного ступеня складності. Сьогоднішні події в Україні потребують не тільки інформаційної безпеки, важливим є прийняття рішень в умовах невизначеності і факторів, які на це впливають. Комунікація має стати потужним засобом довіри цивільного населення до військових, важливим чинником формування іміджу офіцера. Проте силові структури України поки ще не мають у своєму арсеналі конкретних рекомендацій щодо формування у курсантів практичних навичок здійснення стратегічних комунікацій під час навчання у ВЗВО, тому корисним наразі може стати закордонний досвід європейських країн, що зумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз основних досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми. У роботах [4; 5; 7] обґрунтовано зміст і сутність стратегічних комунікацій силових структур, теоретично доведена необхідність їх здійснення майбутніми військовими фахівцями, але існує коло проблем, які ще вичерпно не розроблені. Поки не створено необхідних тренінгів, які б забезпечували здійснення стратегічних комунікацій майбутніми офіцерами під час навчання у ВЗВО і які б забезпечували комплексність цієї роботи, немає належної практичної реалізації у чинних силових структурах України. Через це було б алогічно ігнорувати досягнення європейських держав у цьому напрямі і доречно використати їх досвід з адаптацією до власних вимог і реалій України.

Формулювання цілей статті. На основі узагальнення досвіду комунікативної діяльності силових структур Бундесверу обґрунтувати напрями

здійснення стратегічних комунікацій майбутніми офіцерами у процесі професійного становлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У зв'язку із сьогоdnішніми подіями в Україні силові структури мають володіти, на нашу думку, не тільки теоретичними знаннями в сфері комунікації, а й здійснювати практично стратегічні комунікації у процесі виконання професійних завдань. Найбільш детально концепція стратегічних комунікацій розроблена і опрацьована європейськими дослідниками. Цей термін характерний більше для політологічного простору, який розуміється як комунікація, направлена на виконання своєї місії. Трактування цього поняття військовими подібне до загального розуміння, але більш глибокий аналіз дозволив дійти висновку, що в центрі уваги стоїть планування операцій з інформаційним полем.

На теренах України це поняття більш активно застосовують у контексті зближення і співпраці з НАТО, в межах обговорення протидії загрозам з боку Росії. Увага акцентується на впливі на соціально-психологічні структури суспільства, безпеку держави, захист національних інтересів. Зараз все більше очевидною стає необхідність розробки єдиної стратегії, що містить у собі сукупність обов'язкових комунікативних методів та інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Такі комунікації передбачають вихід за межі традиційного поняття комунікації. Саме тому суб'єкти діяльності силових структур повинні бути компетентними і володіти навичками стратегічних комунікацій.

Звернімося до досвіду Євросоюзу щодо створення європейської платформи для здійснення стратегічної комунікації військовиками. В останні роки в рамках Євросоюзу виникла концепція щодо посилення стратегічних комунікацій. Всеохоплюючий каталог вимог потребує цього не тільки для протидії пропаганді, а й для тіснішої співпраці з НАТО у цій сфері. У листопаді 2016 року Європейський парламент прийняв резолюцію під назвою «Стратегічні комунікації ЄС для протидії пропаганді з боку третіх». У березні 2015 р. з'явилося Рішення Європейської ради із закликом до Високого представника розвивати у співпраці з державами-членами план дій ЄС щодо стратегічних комунікацій, в якому будуть окреслені подальші заходи у цій галузі. У розробці плану дій прийняла участь нова європейська команда – «*die East Stratcom Task Force*», яка розпочала роботу навесні цього ж року. Команда

є частиною Департаменту стратегічних комунікацій Strategic Communications Division (EAD) та наразі складається з одинадцяти фахівців з комунікацій. Мережа «EU-East-StratCom», яка охоплює більше 30 країн, має на меті проведення цілеспрямованих комунікаційних кампаній в зовнішньополітичному контексті «Стратегічна комунікація» з метою створення позитивного іміджу ЄС та протидії дезінформації. Також було намічено ряд ключових дій в області стратегічного спілкування, а потім обговорення їх значущості в ракурсі посилення мілітаризації ЄС. Отже ця резолюція пов'язана з розвитком зростаючої комунікаційної діяльності ЄС, основним ядром якої є захист проти зовнішніх суб'єктів. Головне завдання команди полягає у сприянні проактивній стратегії Євросоюзу проти східних сусідів та поширення свободи мас-медіа [2; 4; 6; 12].

Внаслідок конфлікту в Україні ЄС все частіше зіштовхувався з російськими комунікаційними діями. Зрештою, загроза російської звітності зайшла настільки далеко, що Рада Європейського Союзу запропонувала Верховному представнику у січні 2015 року протидіяти цьому шляхом розширення виробничих потужностей стратегічних комунікацій і створенням комунікаційної групи. Такі зусилля мають включати активне спілкування з політикою ЄС, корегувати будь-яку інформацію та підтримувати подальший розвиток незалежних медіа в усьому регіоні [11].

Активно у напрямі здійснення стратегічних комунікацій працює Німеччина, яка вважається однією з найуспішніших щодо безпеки своїх громадян. Ще у навчальних закладах майбутні військові приймають участь у тренінгах з професійної комунікації та конфліктології. Головним принципом навчання є ідея про те, що сучасний військовий повинен здобути в процесі фахової освіти не тільки професійно-тактичні знання, а й мати підготовку для кваліфікованої комунікативної роботи, яка передбачає прийняття рішення у конфліктній ситуації та вмінні адекватно реагувати на проблеми, використовуючи стратегічні комунікації і тактики [9].

На рівні ЄС свою роботу започаткувала власна робоча група парламенту (Бундестагу) Німеччині для протидії дезінформації з боку Росії. У 2015 році федеральний уряд Німеччини висловився щодо стратегічної комунікації Бундесверу (Збройних сил Німеччини) та питання кіберзахисту, що є частиною завдань НАТО. Концептуальний підхід НАТО до стратегічних комунікацій

полягає у сприянні усвідомленню і розумінню всіх учасників, що комунікація в основному пов'язана з дією, тобто з операцією, і скоординована на використання комунікативних заходів, які стратегічно важливі для виконання відповідних місій Альянсу. Союзники зобов'язані здійснювати власну комунікацію в рамках концепції НАТО. При цьому важливого значення набуває ставлення населення до проведення військових дій і як засоби масової інформації повідомляють про це в усьому світі. Останнє впливає на громадську думку а, отже, на політичну підтримку самої місії. Тому стратегічні комунікації мають підтримувати здійснення політичної волі у військових місіях.

Організація стратегічних комунікації Бундесверу має відповідне наукове підґрунтя щодо впровадження концептуального підходу «Стратегічна комунікація». Разом з цим виникає необхідність цілеспрямованого та планового управління комунікацією, що має всебічне значення для успішних організаційних дій. Таким чином комунікація має фундаментальне значення для створення безпеки Німеччини. Це означає, що активний стратегічний контроль і управління підрозділами Бундесверу є стратегічним фактором успіху організаційних дій [9].

Представники Бундесверського планового управління представили у 2016 році концепцію стратегічного спілкування (StratCom). Це було перевірено під час багатонаціональної кадрової роботи в штаті Енкöпінг, Швеція. Шведський комбінований штабний тренінг (CJSE) запропонував себе як платформу для інтеграції експерименту, а саме: представити нові підходи до реалізації вимог стратегічно-політичної комунікації в оперативній штаб-квартирі місії. З цією метою на рівні керівництва створили дирекцію StratCom, а в процесі планування та прийняття рішень була створена Координаційна рада з питань зв'язку (ССВ). Шведський Директор з комунікацій та стратегій мав на меті продовжувати проект MCDC-StratCom, який запустили через CJSE 2017 року, та основну навчальну програму VIKING в 2018 році. Таким чином, поєднання з одного боку комунікаційного менеджменту Бундесверу і, з іншого боку, концептуального підходу НАТО до стратегій комунікації стало внеском до визначення узгодженої національної позиції Німеччини щодо «Стратегічної комунікації як інтегрованого спілкування». Важливим є визначення фундаментального дослідження актуальності стратегічно інтегрованого управління комунікаціями Бундесверу, для того щоб уможливити розуміння та

виміряти ступінь потенціалу в повному об'ємі. Організаційна концепція управління обміну інформацією, фундаментальний аналіз концепції НАТО до стратегічних комунікацій зорієнтований на те, як НАТО дотримується або відхиляється від концепції стратегічно інтегрованого організаційного спілкування. У взаємозв'язок з бундесвером вступають й інші організації, які інтегруються, мають свої рекомендації і визнають зацікавленість обох сторін. Крім того, всі комунікативні дії ведуть до осмислення загального [8].

Обізнаність у сфері стратегічних комунікацій майбутніх офіцерів Бундесверу починається ще у військових навчальних закладах. Керівництво Бундесверу прийняло рішення про створення Академії інформації та комунікації (АІК). Академія існує в структурі як науково-освітній підрозділ і її рекомендації та розробки спрямовані, головним чином, на підтримку позитивного іміджу Бундесверу в суспільстві. В рамках Академії проводяться також різноманітні зустрічі для діалогу Бундесверу та суспільства. Конференції і семінари тривають від декількох годин до декілька днів і збирають тисячні аудиторії. Військові фахівці, які задіяні в цій роботі, організують семінари з питань безпеки. Працюють з молоддю і піклуються про створення позитивного іміджу військових в очах національного та міжнародного суспільства. Новим у роботі військовиків із спільнотою є проведення загальних занять з медіа підготовки зі студентами цивільних профільних вишів. До цієї роботи запрошуються члени федерального союзу вищої школи (BSH), що займаються дослідженням політики безпеки, різноманітні фахівці з питань національної та міжнародної безпеки. Для участі в семінарах з політики безпеки, що проводяться в центрі управління Бундесверу, запрошуються також і студенти. До складу цієї організації входять ще Гамбурзький військовий університет ім. Гельмута Шмідта та Мюнхенський університет Бундесверу. Отже така робота уможливує діалог між суб'єктами навчання та тими, хто створює безпеку. Керівництво Академії управління Бундесверу наголошує на необхідності переосмислення традиційних підходів до навчання у сфері комунікації, мотивуючи це необхідністю сучасної концепції стратегічної взаємодії та підвищення професійної компетенції [8; 9].

Активна робота проводиться і в Центрі компетенції військово-повітряних сил НАТО в Калкарі за підтримки *das Strat Com*. Розглядається питання про те, як боротися з «кампаніями дезінформації» проти Люфтваффе (ВПС

Німеччини). Зазначається, що в засобах масової інформації та громадській думці часто «помилково» існує переконання, що бомбардування призводить до високого числа жертв цивільного населення, а безпілотники, як правило, непопулярні, оскільки громадськість розглядає їх як несправедливу або аморальну зброю. Більш того, ситуація в Німеччині представляється особливо проблематичною з точки зору ставлення суспільства до (повітряних) воен. Німці набагато чутливіші до кампаній дезінформації та антивоєнних кампаній, ніж більшість інших країн НАТО. З цього випливають рекомендації, щодо здійснення більшого впливу на звітність, з метою надання позитивної оцінки ВПС. Наслідком цих рекомендацій є проведення семінару Berlin/Rostock/Stettin-Seminar, що запрошує відвідати 73-ю тактичну авіаційну ескадру «Штайнхоф» (Taktisches Luftwaffengeschwader 73 «Steinhoff») в Лаазі поблизу міста Росток, де відбувається підготовка німецьких пілотів, які літають на винищувачах «Єврофайтер». Головним пунктом програми семінару є відвідування в прикордонному місті Штетині багатонаціонального корпусу Норд-Ост, до складу якого входять підрозділи Збройних сил Німеччини, Польщі та Данії. Цей корпус завжди в стані повної бойової готовності і приймає участь у зарубіжних місіях НАТО [10].

Відвідування військово-морського училища Мюрвик, баз в Кіле та Екернферде з оглядом бойових кораблів в Штральзунде має викликати, на думку організаторів, у представників суспільства та членів семінару впевненість у правильності політики безпеки, яку проводить уряд Німеччини. Відбором учасників семінарів займається Центр інформаційної роботи Бундесверу і підходить до цього дуже ретельно. Переважно членами семінару, яких називають «мультиплікаторами», є ті, хто має гуманітарну освіту, представники вишів, шкільні керівники, вчительські союзи. Така політика Центру пояснюється тим, що обрані є публічними людьми і мають широке коло формального та неформального спілкування, завдяки чому можуть стати дієвими ретрансляторами політичних ідей та ідеологічних установок уряду. Подібний взаємозв'язок військових і цивільного населення відбувається за рахунок діалогу і дозволяє вирішувати проблеми взаємодії держави і громадянського суспільства. Такого роду співпраця приводить до формування єдиного національного інформаційного простору, що уможлиблює недосяжність для пропагандистських зусиль.

Як бачимо, здійснення стратегічних комунікацій військовими закордонних країн, зокрема Німеччиною, відбувається завдяки реалізації заходів, спрямованих на визначення комунікативних цілей та їх адаптація до цільових аудиторій, посилення значення слова, формування єдиного інформаційного середовища, координацію дій одноосібним керуванням, заохочення до співпраці цивільного населення тощо.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.

Отже, для ефективної реалізації здійснення стратегічних комунікацій майбутніми офіцерами України у процесі професійного становлення є введення до програми фахової підготовки ґрунтовного курсу стратегічних комунікацій з глибоким вивченням основних принципів функціонування інформаційного простору та інформаційних структур, публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, просування цілей держави, формування іміджевої політики військових України, ефективного співробітництва між усіма ланками системи безпеки і оборони тощо. У цьому напрямі доцільними є використання всього раціонального, яке з успіхом застосовується під час професійної підготовки майбутніх офіцерів Бундесверу. Проте не можна повністю копіювати цей досвід, важливим є урахування національних особливостей нашої держави, силових структур та процесу професійної підготовки військових суб'єктів навчання. Практичну реалізацію зазначеного розглядаємо як перспективу подальшого дослідження проблеми здійснення стратегічних комунікацій майбутніми офіцерами військових вишів України.

Література

1. Баровська А. В. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи: аналіт. доп. К. : НІСД, 2014. 40с.
2. Баровська А. В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 1 (34). С. 147-152
3. Безверхнюк Т. М. Тенденції розвитку кваліфікаційних потреб у спеціалістах зі стратегічних комунікацій. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2016. Вип. 18. С. 61-82
4. Комунікативні стратегії і тактики правоохоронців у сучасному соціальному контексті: монографія / за ред. Л. М. Пелепейченко. Х. : Національна академія НГУ, 2013. 160 с.

5. Ліпкан В. А. Експертний висновок на проект Стратегії розвитку ефективних комунікацій у ЗСУ. URL: <http://goal-int.org/ekspertnij-visnovok-naproekt-strategii-rozvitku-efektivnix-komunikacij-u-zsu>

6. Макаренко Є. А. Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/viewfile/3117/2798

7. Пелепейченко Л. М. Стратегічні комунікації силових структур України в сучасному соціальному контексті. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2017. №1 (21). С. 34-41.

8. Zoller G. Kommunikation und Kooperation zwischen ausgewählten Organisationen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben bei größeren Einsatzlagen – Erfolgskritische Faktoren des Prozessmanagements. URL: <http://nbn-resolving.de/urn/resolv>.

9. Zowislo-Grünwald N., Beitzinger F. Strategische Kommunikation in der Bundeswehr. URL: <http://strategiccommunication.bwi.unibw-muenchen.de>.

10. Westenkirchner P. Planungsamt erprobt Strategische Kommunikation. URL: www.bundeswehr.de/portal.

11. Schwitanski C. Die Militarisierung von Informationen: *Nato Propaganda heißt jetzt Strategische Kommunikation, IMI-Analyse*, 2016. № 20. URL: <http://imi-online.de/download/NATO-Broschuere-2016-CS-Inf.pdf>.

12. Schwitanski C. Strategische Kommunikation. *Die Aufrechterhaltung europäischer Deutungshoheit*. URL: <http://www.imi-online.de/download/EU-Broschuere-CS-StraKom.pdf>.

References

1. Barovska A. V. Instytutsiine zabezpechennia derzhavnoi komunikatyvnoi polityky: dosvid krain Yevropy: analit. dop. K. : NISD, 2014. 40s.

2. Barovska A. V. Stratehichni komunikatsii: dosvid NATO. Stratehichni priorityty. 2015. № 1 (34). S. 147-152

3. Bezverkhniuk T. M. Tendentsii rozvytku kvalifikatsiinykh potreb u spetsialistakh zi stratehichnykh komunikatsii. Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia. 2016. Vyp. 18. S. 61-82

4. Komunikatyvni stratehii i taktyky pravookhorontsiv u suchasnomu sotsialnomu konteksti: monohrafiia / za red. L. M. Pelepeichenko. Kh. : Natsionalna akademiia NHU, 2013. 160 s.

5. Lipkan V. A. Ekspertnyi vysnovok na proekt Stratehii rozvytku efektyvnykh komunikatsii u ZSU. URL: <http://goal-int.org/ekspertnij-visnovok-naproekt-strategii-rozvitku-efektivnix-komunikacij-u-zsu>

6. Makarenko Ye. A. Stratehichni komunikatsii v mizhnarodnykh vidnosynakh. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/viewfile/3117/2798

7. Pelepeichenko L. M. Stratehichni komunikatsii sylovykh struktur Ukrainy v suchasnomu sotsialnomu konteksti. Informatsiina bezpeka liudyny, suspilstva, derzhavy. 2017. №1 (21). S. 34-41.

8. Zoller G. Kommunikation und Kooperation zwischen ausgewählten Organisationen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben bei größeren Einsatzlagen – Erfolgskritische Faktoren des Prozessmanagements. URL: <http://nbn-resolving.de/urn/resolv>.

9. Zowislo-Grünwald N., Beitzinger F. Strategische Kommunikation in der Bundeswehr. URL: <http://strategiccommunication.bwi.unibw-muenchen.de>.

10. Westenkirchner P. Planungsamt erprobt Strategische Kommunikation. URL: www.bundeswehr.de/portal.

11. Schwitanski C. Die Militarisierung von Informationen: *Nato Propaganda heißt jetzt Strategische Kommunikation, IMI-Analyse*, 2016. № 20. URL: <http://imi-online.de/download/NATO-Broschuere-2016-CS-Inf.pdf>.

12. Schwitanski C. Strategische Kommunikation. *Die Aufrechterhaltung europäischer Deutungshoheit*. URL: <http://www.imi-online.de/download/EU-Broschuere-CS-StraKom.pdf>.