

О. Ф. Сальнікова,

д. держ. упр., старший науковий співробітник, начальник навчально-наукового центру стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, м. Київ  
ORCID: 0000-0002-7190-6091

В. О. Кушнір,

к. держ. упр., докторант кафедри стратегічних комунікацій навчально-наукового центру стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, м. Київ  
ORCID: 0000-0002-0805-4092

О. Ю. Чернобай,

ад'юнкт кафедри стратегічних комунікацій навчально-наукового центру стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, м. Київ  
ORCID: 0000-0001-9970-5534

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.21.84

## РОЗБУДОВА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ: ДОСВІД НАТО

O. Salnikova,

Doctor of Sciences in Public Administration, senior researcher, Chief of the educational and research center of strategic communications in the sphere of national security and defense of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Kyiv

V. Kushnir,

PhD in Public Administration, doctoral student of department of strategic communications of the educational and research center of strategic communications in the sphere of national security and defense of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Kyiv

O. Chernobai,

associate of department of strategic communications of the educational and research center of strategic communications in the sphere of national security and defense of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Kyiv

### STRATEGIC COMMUNICATION SYSTEM DEVELOPMENT: NATO EXPERIENCE

**У статті проаналізовано досвід використання стратегічних комунікацій в Організації Північно-атлантичного договору. Тимчасова окупація Російською Федерацією частини території України, розпалювання збройного конфлікту у східних регіонах України, необхідність формування безпекових та оборонних спроможностей держави і впровадження у практику кращого світового досвіду, яким на сьогодні обґрунтовано вважають досвід держав-членів НАТО, що має забезпечити можливість набуття у майбутньому членства в цій організації, актуалізують опрацювання та аналіз проблемних питань стратегічних комунікацій як ефективної протидії у гібридній війні з боку Російської Федерації в секторі безпеки і оборони України. Аналіз використання стратегічних комунікацій в НАТО показав, що це ефективний і сучасний інструмент у глобальному інформаційному просторі, який дає змогу активно використовувати інформаційно-комунікаційні технології для розроблення чіткої інформаційної політики.**

**This article analyzes the experience of using strategic communications in the North Atlantic Treaty Organization. Temporary occupation by the Russian Federation of part of the territory of Ukraine, fomentation of armed conflict in the eastern regions of Ukraine, the need to build the country's security and defense capabilities and put into practice the best world experience, which today is reasonably considered by the experience of the NATO member states, which will provide an opportunity for membership. in this organization, actualize the elaboration and analysis of problematic**

*issues of strategic communications as an effective counteraction in the hybrid war of Russian Federation in defense and security sector of Ukraine.*

*An analysis of the use of strategic communications in NATO has shown that it is an effective and up-to-date tool in the global information space that enables the active use of information and communication technologies to develop a clear information policy.*

*For the first time, the issue of strategic communications development in Ukraine was raised in 2014 in the framework of the decisions taken at the NATO summit in Wales to support Ukraine in the face of Russian aggression. Alliance expressed readiness to provide advisory, practical and logistical assistance to Ukraine, including to consider launching a project to establish a national strategic communications center and situational centers within key authorities as a result of further developing a strategic communications system in the security and defense sector Ukraine, taking into account NATO's experience in this field, is extremely urgent and necessary.*

*Leading strategic communications experts say that we are currently in the process of forming a model for building a strategic communications system, but the system has not even been fully built yet. Important problems associated with the formation of an effective strategic communications system in Ukraine are finding a clear understanding of its components and effective coordination of the strategic communication entities at different levels with their own hierarchy, decision-making system, traditions and goals.*

*The main task of the state is to ensure the unity of the actions of these structures within a single vector of activity due to the overall practical coordination of actions and the creation of a system of unified messages that do not contradict each other.*

*At the instrumental level, an effective system of strategic communications is, above all, a uniquely formalized model of interaction between agencies, their operational co-ordination for the affirmation of a certain narrative, formed not only by the state itself, but in close interaction with representatives of society: scientists, experts, and public activists. In view of this, the issue of building a strategic communications system is a matter of coordination.*

*Ключові слова: стратегічні комунікації, Організація Північноатлантичного договору, інформаційний аспект.*

*Key words: strategic communications, North Atlantic Treaty Organization, information aspect.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ АБО ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Вперше питання розвитку стратегічних комунікацій в Україні було порушено у 2014 році в межах ухвалених на саміті НАТО в Уельсі рішень щодо підтримки України в умовах агресії Російської Федерації. Альянс висловив готовність надати консультативну, практичну та матеріально-технічну допомогу Україні, у тому числі розглянути питання щодо започаткування проекту створення загальнодержавного центру стратегічних комунікацій і ситуаційних центрів у складі ключових органів влади, як результат питання щодо подальшої розбудови системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України з урахуванням досвіду НАТО в зазначеній сфері є вкрай нагальним та необхідним.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЦЬОЇ ПРОБЛЕМИ

Питання розбудови складових системи стратегічних комунікацій нині досліджують провідні вітчизняні учені та незалежні експерти: В.П. Горбулін, Д.В. Дубов, О.В. Капштик, В.А. Ліпкан, В.М. Телелим та ін. Однак актуальність та проблематика теми статті потребують подальшого дослідження у зазначеній сфері.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз досвіду використання стратегічних комунікацій в Організації Північноатлантичного договору з метою розвитку системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ  
ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ  
ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ  
НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

У вересні 2015 року секретар РНБО України О. Турчинов та Генеральний секретар НАТО Є. Столтенберг підписали Дорожню карту Партнерства у сфері стратегічних комунікацій, де було визначено загальні цілі та завдання, формат співпраці, джерела фінансування та очікувані результати, а саме розвиток здатності України здійснювати ефективні комунікації, що допоможуть забезпечити тіснішу взаємодію між усіма зацікавленими суб'єктами як урядовими, так і неурядовими [1].

У цьому документі також визначено основні напрями роботи:

на стратегічному рівні — створення самодостатньої внутрішньовідомчої та урядової / міжвідомчої системи стратегічних комунікацій; розроблення і реалізація національної стратегії України у галузі стратегічних комунікацій; створення системи підготовки у галузі стратегічних комунікацій (підготовка інструкторів);

на операційному рівні — вдосконалення нормативних документів, що регламентують процес комунікації у структурах безпеки і оборони; підвищення ефективності державних ЗМІ;

на тактичному рівні — невідкладні заходи з підготовки наявного персоналу у галузі зв'язків з громадськістю / громадської дипломатії в оборонних і безпекових структурах [1].

Імплементация Дорожньої карти Партнерства започаткувала формування сучасної та ефективної системи стратегічних комунікацій у державі. Передусім розпочато процес внесення змін до нормативно-правових документів загальнодержавного значення. Термін "стратегічні комунікації", узгоджений з усталеною термінологією НАТО, нині офіційно вживаються у нормах українського законодавства після впровадження у новій редакції Воєнної доктрини України [2].

У документі "стратегічні комунікації" визначено як "скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави — публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави" [2].

Крім цього, зазначено, що для досягнення переваги над воєнним противником необхідно посилити заходи з реалізації державної інформаційної політики на території, тимчасово окупованій противником, і міжнародній арені, а для забезпечення інформаційної складової воєнної безпеки — запровадити ефективну систему заходів стратегічних комунікацій та через створення єдиної стратегії комунікацій суб'єктів сектору безпеки і оборони визначити єдиний орган для координації та контролю за її реалізацією [2].

Провідні фахівці зі стратегічних комунікацій стверджують, що на цей час ми перебуваємо на етапі формування моделі побудови системи стратегічних комунікацій, але саму побудову системи повноцінно ще навіть не починали. Важливими проблемами, пов'язаними із формуванням в Україні дієвої системи стратегічних комунікацій, є віднайдення чіткого розуміння її складових та ефективна координація суб'єктів стратегічних кому-

нікацій у різномірних системах із власною ієрархією, системою прийняття рішень, традиціями та цілями. Основним завданням держави є забезпечення єдності дій цих структур у межах єдиного вектору діяльності завдяки загальній практичній координації дій і створенню системи єдиних меседжів, що не суперечать один одному [3].

На інструментальному рівні ефективна система стратегічних комунікацій — це передусім однозначна формалізована модель взаємодії відомств, їх оперативна співкоординація для утвердження певного наративу, сформованого не лише силами самої держави, але у тісній взаємодії із представниками суспільства: науковцями, експертами, громадськими активістами тощо. З огляду на це, питання будівництва системи стратегічних комунікацій — це питання саме координації.

У "Політиці стратегічних комунікацій НАТО" (NATO Strategic Communications Policy) — одному із основоположних документів Альянсу в цій сфері — наведено таке трактування "стратегічних комунікацій 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 потреби для підтримки політики Альянсу, операцій та заходів і для просування цілей НАТО [4].

Головною інституцією із розвитку спроможностей НАТО у сфері стратегічних комунікацій є Центр передового досвіду з питань стратегічних комунікацій (The NATO Strategic Communications Centre of Excellence). Центр проводить науково-аналітичну, навчально-методичну та інформаційно-комунікативну діяльність, зокрема розробив низку спеціальних навчальних курсів зі стратегічних комунікацій, видає журнал "Стратегічні комунікації у сфері оборони" (Defence Strategic Communications), проводить дослідження, конференції та семінари на теми ролі пропаганди в сучасному світі, російської інформаційної війни проти України, маніпулятивних технік, перетворення соціальних медіа на зброю, практики НАТО щодо стратегічних комунікацій тощо [5].

Ключовими компонентами процесу реалізації стратегічних комунікацій у НАТО, визначено:

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

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

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

визнання того, що стратегічні комунікації — не додаткові дії, а невід'ємна складова планування та реалізації усіх воєнних операцій і видів діяльності [5; 6].

Аналіз організації та діяльності Центру стратегічних комунікацій НАТО у Ризі (Латвія) є актуальним питан-

ням, оскільки створення та організація навчально-наукових центрів стратегічних комунікацій у складових сектору безпеки і оборони України відповідно до принципів і стандартів, прийнятих у державах-членах НАТО, та впровадження наукових результатів в інтересах органів державної влади України на підтримку формування та реалізації політики у сфері безпеки і оборони України є нагальною потребою.

Реалії сьогодення вказують на те, що останнім часом НАТО активно створює центри передового досвіду різної спеціалізації, які отримують статус військово-наукових установ. На сьогоднішні в Альянсі функціонують 24 центри передового досвіду, витрати на забезпечення яких розподілено між "країнами-засновниками" і "країнами-спонсорами".

У 2013 р. Альянс офіційно підтримав пропозицію про створення Центру стратегічних комунікацій НАТО у Ризі, а вже у 2014 р. Велика Британія, Німеччина, Італія, Латвія, Литва, Польща та Естонія підписали "угоду про наміри", що припускала створення зазначеного центру в Латвії [7].

Бюджет центру складається з двох частин: 50 % вносить Латвія на утримання будівель та адміністративні витрати, 50% — держави НАТО, які є членами центру. Річний бюджет центру становить € 3,5 млн. У штаті Центру стратегічних комунікацій НАТО 32 особи — представники з 12 європейських країн і Канади. Особовий склад центру включає як військових, так і цивільних фахівців [7].

Центр досліджує розвиток конфліктів у глобальному інформаційному середовищі, а також моніторить соціальні мережі, потім на підставі отриманої інформації розробляє для держав-членів НАТО методи реагування на різні інформаційні конфлікти і на підставі цього тренує військових та цивільних осіб діяти в таких ситуаціях.

Головним завданням центру є не організація інформаційної конфронтації, а консультація тих, кому це необхідно. Центр також співпрацює з Королівським коледжем у Лондоні і Стенфордським університетом. Загалом держави-члени НАТО пропонують центру вирішити певні завдання, водночас 70 % інформації, що міститься у дослідженнях, перебуває у відкритому доступі, 30 % є спеціальними рекомендаціями з обмеженим доступом [7].

Створення Центру стратегічних комунікацій НАТО дало змогу державам — членам отримувати нові технології для планування узгодженої інформаційної діяльності в сучасних конфліктах, а також розробляти спільні підходи і методи в питаннях дипломатії, зв'язків з громадськістю, проведення інформаційно-психологічних операцій.

Робота Центру стратегічних комунікацій НАТО ґрунтується на таких принципах:

- відкритість для всіх держав-членів НАТО участі в діяльності центру і доступу до його продукції та послуг;
- виключення дублювання функцій інших органів блоку, а також поліпшення і розширення наявних можливостей у сфері стратегічних комунікацій;

- використання наявних і нових інформаційних технологій для досягнення успіху у віртуальному середовищі;

- отримання зацікавленими органами технічних, стратегічних та оперативно-спеціальних знань, які сприятимуть якісному проведенню інформаційних і психологічних операцій;

- проведення конференцій, семінарів, практикумів та інформаційних кампаній з метою вироблення політики НАТО у сфері стратегічних комунікацій;

- організація проведення курсів у сфері стратегічних комунікацій;

- розроблення посібників і довідників із відповідних питань;

- формування віртуального робочого середовища для залучення міжнародних експертів, а також підвищення гнучкості і доступності залежно від розвитку ситуації;

- формування інтернет-сайта, який дасть змогу експертам у сфері стратегічних комунікацій взаємодіяти за допомогою електронної пошти, соціальних мереж, блогів, довідників, веб-додатків і сайтів обміну відео;

- сприяння керівництву НАТО в організації мультимедійних конференцій та конференцій у соціальних мережах;

- виступ як посередника між НАТО, іншими країнами та зацікавленими сторонами (промисловістю, науковими колами, неурядовими організаціями) з питань, що стосуються стратегічних комунікацій [7].

Таким чином, використання досвіду організації та діяльності Центру стратегічних комунікацій НАТО сприятиме взаємодії складових сектору безпеки і оборони України завдяки організації навчально-наукових центрів стратегічних комунікацій для підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій з метою протидії гібридній війні з боку Російської Федерації [8].

Згідно з рекомендаціями, описаними у посібнику НАТО зі стратегічних комунікацій 2015 року, існує три моделі організації стратегічних комунікацій [9].

Перша модель передбачає створення підрозділу радників зі стратегічних комунікацій у групі спеціальних радників (спеціальних штабних елементів). Модель застосовують у штабах командувань стратегічного та оперативного рівнів, наприклад, структурі союзного командування НАТО з операцій, що гарантує ефективний нагляд за веденням стратегічних комунікацій на стратегічному рівні.

Друга модель передбачає створення посади окремого заступника начальника штабу зі стратегічних комунікацій із відповідними підпорядкованими підрозділами, які опікуються військовими зв'язками з громадськістю, аналізують інформацію, що надходить від ЗМІ, взаємодіють зі ЗМІ для поширення власних меседжів (повідомлень), а також спрямовують і координують інформаційні, психологічні операції, операції із цивільно-військового співробітництва, впливають на важливих дійових осіб. Заступник начальника штабу зі стратегічних комунікацій також є радником командувача з цих питань.

Третя модель передбачає надання максимального обсягу повноважень начальнику зі стратегічних комунікацій, який при цьому обіймає посаду спеціального заступника командувача. Крім безпосереднього доступу до командувача, він має повну свободу нагляду за всією діяльністю стратегічних комунікацій. У кожній з моде-

лей очільник стратегічних комунікацій має безпосередній доступ до командувача. Ураховуючи найважливіше значення стратегічних комунікацій для протидії агресивним інформаційним впливам РФ, доцільно значно посилити роль елементів стратегічних комунікацій у структурі командування. Так, на стратегічному рівні (Генеральний штаб Збройних Сил України) достатньо задіяти першу модель зі спеціальним підрозділом радника зі стратегічних комунікацій у групі спеціальних радників для створення відповідного нарративу військово-політичного рівня та гарантування того, що стратегія щодо стратегічних комунікацій буде відображена у плануванні операцій. На оперативному рівні (об'єднаного оперативного штабу, оперативних командувань) доцільно віддати перевагу другій моделі зі створенням посади окремого заступника штабу, який керує зв'язками з громадськістю, інформаційними операціями, психологічними операціями та цивільно-військовим співробітництвом (ЦВС). Ураховуючи критичну необхідність зосередження, координації та синхронізації всіх зусиль із формування сприятливих для завдань АТО (або подальших операцій) переконань у цільових аудиторіях, головному штабу військ (сил) у зоні ведення операцій важливо ще більше централізувати командування стратегічних комунікацій через введення посади окремого заступника командувача, тобто використання третьої моделі [9].

Військові фахівці мобільного підрозділу J7 об'єднаного штабу об'єднаного комітету начальників штабів збройних сил США вивчали стан стратегічних комунікацій у військах, думки командирів та начальників і дійшли певних висновків про практику використання стратегічних комунікацій в об'єднаних бойових командуваннях (Combatant Commands) та штабах оперативно-тактичних угруповань об'єднаних сил. Вони виокремили п'ять основних практичних моментів, з якими зіштовхуються командири [10].

По-перше, необхідно постійно боротися з противником за сприйняття своїх дій як легітимних, вартих довіри та упевненості партнерів, за можливість завдати потрібного впливу. Важливо діяти активно, швидко і на випередження.

По-друге, потрібно розуміти середовище діяльності, різні аудиторії та зміст керівних вказівок вищого командування. Військові стратегічні комунікації підтримують більш масштабні дії загальнодержавних стратегічних комунікацій і є їх складовою.

По-третє, необхідно визначити відповідальний особовий склад штабу для допомоги командувачу в розробленні комунікаційної стратегії та синхронізації діяльності зі стратегічних комунікацій для досягнення синергії цих зусиль.

По-четверте, слід посилити можливості для навчання, інформування та впливу не тільки на тих, хто займається зв'язками із громадськістю, інформаційними операціями та організовує контакти з впливовими дієвими гравцями (key leader engagement), а й тих, хто застосує сили і засоби проти противника.

По-п'яте, потрібно постійно аналізувати операційне середовище і важливі аудиторії для правильності та ефективності стратегічних комунікацій [11].

Часто сприйняття дій і слів тих, хто проводить військову операцію, державною, регіональною та

міжнародною аудиторією впливає на успіх цієї операції. Саме тому боротьба за розум і серця цих аудиторій та запобігання впливу меседжів противника є критично важливою частиною операції [9].

Фахівці зазначили, що розробленням інформаційної (комунікативної) стратегії на операцію керує командувач. Якнайменше вона має нарратив, теми, меседжі, візуальні продукти та основні аудиторії. Як нарратив розуміють всеохоплене висловлення контексту, причини та бажаних результатів комунікаційної стратегії або конкретної операції об'єднаних сил. Кожна стратегія має дві або більше різних теми, що об'єднують ідеї чи наміри на підтримку нарративу та розроблені для ширшого застосування, щоб досягнути конкретних цілей операції. Темі комунікаційних стратегій підпорядкованих командувачів об'єднаних сил мають бути узгоджені з темами їх вищих командирів, бути їх складовими та підтримувати всеохопний нарратив. Як меседжі розуміють вузько сфокусовані комунікації на підтримку конкретної теми, зазвичай спрямовані на конкретну аудиторію для створення конкретного впливу (ефекту) [11].

Нині НАТО здійснює моніторинг системи освіти та професійної підготовки, що сприятиме ефективним діям в інформаційному середовищі. Ключовим аспектом процесу підготовки до стратегічних комунікацій на всіх рівнях є інтегрування гнучких та адаптивних систем, що дасть змогу, по-перше, вносити зміни в політику стратегічних комунікацій, доктрину, стандарти і процедури, що еволюціонують, та, по-друге, встановити сталий процес, що відповідає довгостроковим потребам відповідної освіти і професійної підготовки [9]. Комунікаційні спроможності та штабні функції передбачають роботу відданого та професійно підготовленого особового складу, здатного ефективно виконувати спеціальні завдання. Відповідно весь особовий склад стратегічних комунікацій (військових зв'язків із громадськістю, інформаційних і психологічних операцій) потребує набуття кваліфікації у школі НАТО в Обераммергау або інших призначених для цього закладах у межах національних підготовчих програм, що сприятиме розумінню та здатності виконувати поставлені завдання. Навчання має передувати призначенню на посади у стратегічних комунікаціях НАТО, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операціях. Політика та доктрини щодо військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій забезпечують подальше спрямування підготовки у специфічній сфері їх повноважень. Спеціалісти із комунікацій мають набувати індивідуальних умінь та навичок що сприяють кращому розумінню та створюють синергетичний вплив, завдяки ретельній підготовці, інтегрованому та загальновійськовому (всевидовому) підходу до виконання комунікаційних функцій.

Керівники-лідери та особовий склад на кожному рівні мають бути освіченими та підготовленими до стратегічних комунікацій, щоб розуміти вплив на політику Альянсу, його плани та дії в конкретному інформаційному середовищі, способи їх представлення цільовій аудиторії і сприйняття нею отриманої інформації. Такий підхід базується на підготовці освічених лідерів і особового складу, які розуміють інформаційне середови-

ще, стратегічні комунікації в їх широкому сенсі та проводять відповідне планування і діяльність.

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Проаналізовано й узагальнено зарубіжний досвід розбудови системи стратегічних комунікацій в Організації Північноатлантичного договору в контексті можливості його використання в Україні. Який дає змогу стверджувати, що стратегічні комунікації НАТО є ефективним та сучасним інструментом у глобальному інформаційному просторі для розроблення чіткої інформаційної політики.

#### Література:

1. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО [Електронний ресурс]. URL: [https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap\\_Ukr.pdf](https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf)
2. Указ Президента України "Про нову редакцію Воєнної доктрини України" від 24.09.2015 № 555/2015 [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>
3. Капштик О.В. Аналіз нормативно-правового забезпечення державних механізмів стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 15. С. 126—130.
4. NATO Strategic Communications Policy [Електронний ресурс]. URL: <http://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>
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]. URL: <http://www.naa.mil.lv/~media/NAA/AZPC/Publikacijas/DSPC%20PP%-201%20-%20NATO%20StratCom.ashx>
6. Kapshtyk O. V. Foreign experience of the implementation of strategic communications: the European Union and NATO. European Applied Sciences. 2018. № 4. P. 5—6.
7. NATO Strategic Communications Centre of Excellence in Riga, Latvia [Електронний ресурс]. URL: <https://www.stratcomcoe.org/history>
8. Капштик О.В. Аналіз організації та діяльності Центру стратегічних комунікацій НАТО. Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 30 листопада 2018 р.). Київ: НАДУ, 2018. С. 132—134.
9. Гребенюк М.В. Основи стратегічних комунікацій за стандартами НАТО: навч. посіб. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2017. 180 с.
10. Joint Operation Planning: Joint Publication 5-0. Department of Defense, 2011. 263 p. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp5\\_0.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp5_0.pdf)
11. Communication Strategy and Synchronization: Insights and Best Practices Focus Paper [May 2016].

Suffolk, VA: Joint Staff J7, 2016. 16 p. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.dtic.mil/doctrine/fp/fp\\_comm\\_strat\\_sync.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/fp/fp_comm_strat_sync.pdf)

#### References:

1. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine (2019), "Strategic Communications Partnership Roadmap between the National Security and Defense Council and the NATO International Secretariat", available at: [https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap\\_Ukr.pdf](https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf) (Accessed 15 Oct 2019).
2. President of Ukraine (2015), Decree "On the new version of the Military Doctrine of Ukraine", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/555/2015> (Accessed 15 Oct 2019).
3. Kapshtyk, O.V. (2018), "Analysis of the regulatory and legal support of the state mechanisms of strategic communications in the security and defense sector of Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 15, pp. 126-130.
4. NATO (2009), "Strategic Communications Policy", available at: <http://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf> (Accessed 15 Oct 2019).
5. Tatham, S. and Le Page, R. (2014), "NATO Strategic Communication: More to be Done?", National Defence Academy of Latvia Center for Security and Strategic Research available at: <http://www.naa.mil.lv/~media/NAA/AZPC/Publikacijas/DSPC%20PP%201%20-%20NATO%20StratCom.ashx> (Accessed 15 Oct 2019).
6. Kapshtyk, O.V. (2018), "Foreign experience of the implementation of strategic communications: the European Union and NATO", European Applied Sciences, vol. 4, pp. 5—6.
7. NATO (2019), "Strategic Communications Centre of Excellence in Riga, Latvia", available at: <https://www.stratcomcoe.org/history> (Accessed 15 Oct 2019).
8. Kapshtyk, O.V. (2018), "Analysis of the organization and activities of the NATO Strategic Communications Center", Teoriia ta praktyka publicnoho upravlinnia ta administruvannia u XXI storichchi: materialy I vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu здобувачів вищої освіти та молодих вчених [Theory and Practice of Public Administration and Administration in the 21st Century: Proceedings of the First All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation of Higher Education Applicants and Young Scientists], NADU, Kyiv, Ukraine, 30 November, pp. 132—134.
9. Hrebenuk, M.V. (2017), Osnovy stratehichnykh komunikatsij za standartamy NATO [Strategic Communication Basics for NATO Standards], NUOU im. Ivana Cherniakhovs'koho, Kyiv, Ukraine.
10. Department of Defense (2011), "Joint Operation Planning : Joint Publication 5-0.", available at: [http://www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp5\\_0.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp5_0.pdf) (Accessed 15 Oct 2019).
11. Department of Defense (2016), "Communication Strategy and Synchronization : Insights and Best Practices Focus Paper", available at: [http://www.dtic.mil/doctrine/fp/fp\\_comm\\_strat\\_sync.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/fp/fp_comm_strat_sync.pdf) (Accessed 15 Oct 2019).

Стаття надійшла до редакції 29.10.2019 р.