

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.10.32](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.10.32)

УДК 351.86

В. О. Кушнір,

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

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ З ПИТАНЬ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

V. Kushnir

PhD in Public Administration, doctoral student of the Department of strategic communications of the educational and research center of strategic communications in the sphere of national security and defense, National Defence

PROPOSALS FOR IMPROVING THE LEGAL MECHANISM ON STRATEGIC COMMUNICATIONS IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

Сучасні виклики та загрози національній безпеці України зумовлюють необхідність пошуку дієвого та комплексного інструментарію, за допомогою якого стане можливим планування і координація комунікативної діяльності органів військового управління Збройних Сил України з державними і неурядовими інституціями, зарубіжними партнерами, а також реалізації ефективних внутрішніх комунікацій. Ключовим фактором формування та розвитку такої взаємодії можна вважати повноцінну реалізацію стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України, як однієї з найважливіших складових системи державного та військового управління, що дають можливість, залишаючись у межах демократичних практик і принципів, організувати ефективну відсіч будь-яким деструктивним інформаційним операціям.

У розвитку стратегічних комунікацій на національному рівні Україна досягла певного успіху, але він може бути підсилений за рахунок поглиблення співробітництва з країнами НАТО і удосконалення механізму стратегічних комунікацій на основі власного унікального досвіду, отриманого за останні роки та вивчення закордонної практики.

У статті запропоновано шляхи удосконалення правового механізму стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони України. Визначено, що для визначення ролі та місця стратегічних комунікацій у структурі Збройних Сил України та запровадження прийнятих у державах-членах НАТО принципів і підходів щодо реалізації стратегічних комунікацій на підтримку цілей і завдань Збройних Сил України пропонується керівний документ – Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України. Доктрина буде призначена для використання посадовими особами у органах військового управління, які виступають суб'єктом стратегічних комунікацій або реалізують завдання інформаційної політики у Збройних Силах України та може бути використана на будь-якому рівні в рамках процесу реформування або в ході підготовки та проведення операцій об'єднаних сил. Доктрина зі

стратегічних комунікацій Збройних Сил України стане гарною основою для роботи відповідальних посадових осіб у сфері стратегічних комунікацій, що дозволить систематизувати понятійний апарат, який лежить у основі терміну стратегічні комунікації, та домогтися успіху у інформаційному протистоянні.

Modern challenges and threats to Ukraine's national security necessitate the search for effective and comprehensive tools that will enable planning and coordination of communication activities of the military authorities of the Armed Forces of Ukraine with governmental and non-governmental institutions, foreign partners and effective internal communications.

A key factor in the formation and development of such cooperation can be considered the full implementation of strategic communications in the security and defense sector of Ukraine, as one of the most important components of public and military governance, enabling, while remaining within democratic practices and principles, information operations.

Ukraine has made some progress in the development of strategic communications at the national level, but it can be strengthened by deepening cooperation with NATO countries and improving the mechanism of strategic communications based on its own unique experience gained in recent years and foreign practice.

The article suggests ways to improve the legal mechanism of strategic communications in the Ministry of Defense of Ukraine. It is determined that a guiding document - the Doctrine on Strategic Communications of the Armed Forces of Ukraine - is proposed to determine the role and place of strategic communications in the structure of the Armed Forces of Ukraine and to implement the principles and approaches adopted in NATO member states for the implementation of strategic communications.

The doctrine will be intended for use by officials in military administration persons who are the subject of strategic communications or implement information policy tasks in the Armed Forces of Ukraine and can be used at any level in the reform process or in the preparation and conduct of joint operation forces.

This Doctrine will be a good basis for the work of responsible officials in the field of strategic communications, which will systematize the conceptual framework that underlies the term strategic communications, and succeed in information confrontation.

Ключові слова: державні механізми стратегічних комунікацій; правовий механізм; інформаційна політика; інформаційне протиборство.

Keywords: state mechanisms of strategic communications; sector of safety defensive of Ukraine; informative policy; informative opposing.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями.

Реалії сьогодення вказують на актуальність наукового супроводу процесу розбудови стратегічних комунікацій в державі, і, зокрема для сектору безпеки і оборони України, оскільки головною метою Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України є визначення шляхів формування національних безпекових і оборонних спроможностей, що дадуть змогу відновити територіальну цілісність України у межах міжнародно визнаних кордонів України, гарантувати мирне майбутнє України як суверенної і незалежної, демократичної, соціальної, правової держави, а також забезпечать створення національної системи реагування на кризові ситуації, своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх загроз національній безпеці, гарантування особистої безпеки, конституційних прав і свобод громадянина, забезпечення кібербезпеки, оперативне спільне реагування на кризові та надзвичайні ситуації [1]. Беззаперечним є той факт, що це неможливо без ефективної взаємодії складових сектору безпеки і оборони України, зокрема у Міністерстві оборони України. Саме тому одним із основних напрямів розвитку сектору безпеки і оборони України є створення, впровадження системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони та її удосконалення з урахуванням досвіду держав-членів НАТО [1;2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми.

Теоретико-методологічні засади стратегічних комунікацій досліджуються у працях провідних вітчизняних вчених: Д.В.Дубова, Є.О.Романенко, Т.В.Попової, Сальникової О.Ф. та інших. Проблематика

розробки державних механізмів стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України, на жаль, на сьогоднішній день, знаходиться на стадії започаткування, однак, можна стверджувати, що активно у цьому напрямку працюють у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України [3].

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета статті полягає у наданні пропозицій щодо шляхів удосконалення державних механізмів стратегічних комунікацій у складових сектору безпеки і оборони України, зокрема у Міністерстві оборони України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Річна національна програма під егідою Україна-НАТО, яку затверджено Указом Президента України окреслює важливу стратегічну ціль – необхідність розбудови спроможностей національних стратегічних комунікацій [4].

Стратегія національної безпеки України одним із основних пріоритетів національних інтересів України та забезпечення національної безпеки, цілей та основних напрямів державної політики у сфері національної безпеки визначає важливість створення системи стратегічних комунікацій, публічне обговорення актуальних проблем суспільного розвитку, підвищення рівня медіакультури суспільства, гарантування безпеки журналістів під час виконання професійних обов'язків, розвиток конкуренції у сфері надання інформаційних послуг населенню [5].

В країнах НАТО деталізовано підходять до стратегічних комунікацій і акцентують увагу на воєнно-безпековій складовій. Директор Центру інформації і документації НАТО в Україні Барбора Маронкова під час інтерв'ю агентству Кабінету Міністрів України наголошує: «Стратегічні комунікації – це звучить складно, але насправді є дуже простим. Це все – про координацію позицій та здатність говорити одним голосом» [6]. Для того, щоб результативно налагодити державний механізм стратегічних комунікацій потрібно активно працювати і науковцям, і практикам.

У дослідженні, присвяченому державним механізмам стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України, зокрема у Міністерстві оборони України, автор пропонує шляхи удосконалення правового механізму стратегічних комунікацій у секторі Міністерстві оборони України, а саме створення керівного документу – Доктрини зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України.

Доктрина буде призначена для використання посадовими особами у органах військового управління, які виступають суб'єктом стратегічних комунікацій або реалізують завдання інформаційної політики у ЗС України та може бути використана на будь-якому рівні в рамках процесів реформування або в ході підготовки та проведення операцій об'єднаних сил.

Розробка Доктрини базуватиметься на передовому досвіді та актуальних директивах НАТО щодо стратегічних комунікацій, а також наукових доповідях, статтях та інших публікаціях з цієї тематики. Позитивний досвід в цій галузі набули Сполучені Штати Америки, Сполучене Королівство Велика Британія та Північна Ірландія та інші держави-члени НАТО. Під час розробки Доктрини зі стратегічних комунікацій брати до уваги вимоги та норми Концепції зі стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, затвердженої Наказом Міністерства оборони України у 2017 році [7].

Зміст Доктрини зі стратегічних комунікацій Збройних Сил повинен включати декілька розділів. У першому розділі сконцентрувати визначення основних термінів у сфері стратегічних комунікацій: взаємодія з громадськістю, військові зв'язки, внутрішня аудиторія, внутрішні комунікації, зв'язки з громадськістю, зв'язки з громадськістю у Збройних Силах України (військові зв'язки з громадськістю), взаємодія з громадськістю, зовнішні комунікації, зовнішня аудиторія, інформаційна операція, інформаційна сфера, інформаційний простір, інформаційне середовище, інформаційно-аналітичне забезпечення, інформаційні дії, інформаційних ефект, інформаційні спроможності, інформаційно-комунікативне забезпечення Збройних Сил України, контент, комунікація, комунікаційні функції, кризова ситуація, кризові комунікації, кризові комунікації в Збройних Силах України, моніторинг інформаційного медіа простору, наратив, психологічна операція, психологічний ефект, публічна дипломатія, повідомлення речник, розвідувально-інформаційне забезпечення стратегічних комунікацій, система стратегічних комунікацій, стратегічні комунікації, стратегічні комунікації у Збройних Силах України, стратегічний наратив, тема, цивільно-військове співробітництво, цільова аудиторія та інші.

У другому розділі доцільно висвітлити сутність системи стратегічних комунікацій у Збройних Силах України, пов'язані з нею елементи (структури). Також роз'яснити принципи формулювання та реалізації стратегії, орієнтованої на цільову аудиторію, та розуміння того, що стратегічний результат, якого слід досягти – це зміна поведінки або ставлення цільової аудиторії в інтересах діяльності військового командування та Збройних Сил України в цілому.

З метою уникнення дублювання функцій та завдань при реалізації заходів стратегічних комунікацій, важливо розуміти їх місце в інформаційному середовищі та роль у загальному процесі службової діяльності в інтересах оборони держави.

У одному із підрозділів Доктрини

- визначити основну мету стратегічних комунікацій Збройних Сил України як необхідність формування довіри міжнародної спільноти та українського суспільства до воєнної політики держави, реформ у воєнній сфері та ефективності курсу з набуття Україною членства в НАТО, а також об'єктивне інформування

суспільства з питань, що стосуються оборони держави, підготовки і застосування Збройних Сил України; створення позитивного іміджу Збройних Сил України серед населення країни та міжнародної спільноти.

- наголосити, що мета реалізації системи стратегічних комунікацій полягає в полегшенні координації між суб'єктами комунікацій на всіх рівнях управління та взаємодії, а також в синхронізації спільних зусиль в інтересах цілей і завдань Збройних Сил України.

Відзначити, що основні принципи реалізації стратегічних комунікацій є загальними і застосовуються однаково як для діяльності в цілому, так і для окремих заходів, що здійснюються суб'єктами :

планування заходів стратегічних комунікацій повинно будуватися на відповідному аналітичному підґрунті. Розуміння цільової аудиторії та інформаційного середовища, в якому вони існують, є найважливішими передумовами стратегічного військового планування;

стратегічне планування повинно враховувати потенційні ризики та загрози, орієнтуватися на цільової аудиторії, бажане відношення та сформовану поведінку. Військове керівництво повинно визначати цільові аудиторії, поведінку яких необхідно змінити або підтримувати з метою досягнення військово-політичних цілей;

усі структурні елементи Збройних Сил України, незалежно від їх основної ролі, є потенційними засобами комунікації, діяльність яких повинна ґрунтуватись на реалізації синхронізованих зі стратегічним наративом заходів;

дії, образи та слова повинні послідовно узгоджуватися з відповідними наративами з метою побудови та підтримки довіри у цільової аудиторії;

співвідношення затрачених сил та засобів і досягнення очікуваного результату визначає оптимальний шлях реалізації стратегічних комунікацій для досягнення загальної мети;

координація дій під управлінням одного керівника, наділеного повноваженнями і відповідальністю. Командир є головним суб'єктом і розпорядником інформації та всіх подій, пов'язаних з службовою діяльністю;

суб'єкти стратегічних комунікацій та визначені комунікатори мають розуміти стратегію та цілі своєї місії, щоб формувати ясні повідомлення та реалізовувати ефективну діяльність для передачі цих повідомлень на підтримку цілей місії;

комунікація повинна бути інтегрованою протягом усіх процесів від аналізу та планування до виконання та оцінки діяльності;

проактивний характер реалізації завдань стратегічних комунікацій. Здатність суб'єктів комунікацій не бути заручником чужої думки, діяти на випередження, швидко реагувати на зміни, брати на себе відповідальність за формування порядку денного – стають вирішальними при однакових комунікативних спроможностях.

Важливо також сформулювати та викласти алгоритм реалізації стратегічних комунікацій. Визнати, що стратегічні комунікації координують та синхронізують загальну комунікативну діяльність у Збройних Сил України та забезпечують узгодженість дій інформаційних спроможностей через комунікативну стратегію.

Зміст заходів щодо реалізації стратегічних комунікацій полягає у встановленні цілей, що планується досягти, визначенні переліку завдань, способів їх виконання та необхідних ресурсів в інтересах досягнення головної мети оборони та застосування Збройних Сил України.

Формування та реалізацію стратегічних комунікацій визнати невід'ємною частиною планування, підготовки та проведення операцій Збройних Сил України, угруповань військ (сил), бойових дій, заходів оперативної, бойової підготовки, питань повсякденної діяльності тощо.

Визнати комунікативна стратегія є головним документом системи стратегічних комунікацій у Збройних Силах України що забезпечує:

координацію інформаційно-комунікативної діяльності у ході застосування ЗС України з діями інших складових Сил оборони, формування сприятливого інформаційного простору та спрямування потрібного впливу на цільову аудиторію;

координацію комунікативної діяльності з іншими державними організаціями в контексті реалізації широкій стратегії національної безпеки України;

своєчасність розробки та поширення інформаційних матеріалів для інформування цільової аудиторії;

можливість документування та поширення інформації про операції, бойові дії, навчання та повсякденну діяльність Збройних Сил України.

Відзначити, що основним елементом комунікативної стратегії є наратив як основоположна ідея, покликана забезпечити емоційне обґрунтування цілей визначених дій і в багатьох випадках моральні підстави для їх реалізації.

З метою досягнення стійкого результату та забезпечення проактивного характеру дій, комунікація має зосереджуватись на цільових повідомленнях, які узгоджені з довгостроковими цілями всієї структури. Будь-який орган військового управління, організація або установа Збройних Сил України повинна переконатись, що, по-перше, вона є частиною наративу, а по-друге, операції та дії військ (сил) мають бути послідовно синхронізовані з цим наративом.

Наголосити, що наратив повинен охоплювати всі цільові аудиторії, незважаючи на географічні, мовні або культурні відмінності та має виражати політичні та військові орієнтири з боку держави. Наратив має наповнювати сенсом планування військових дій, надавати значення операціям. Посилатися на наявний стратегічний наратив потрібно на будь-якому рівні та у будь-якому продукті оперативного планування. Масштабність, формат та техніка формування наративу залежать від особливостей планування, конкретних

умов застосування військ (сил) та характеру дій в межах пунктів постійної дислокації або в зоні ведення бойових дій. Методика підготовки наративів, аргументаційних тематик та тематичних повідомлень будуть послідовно викладені в спеціальних військових публікаціях, відповідно до затвердженої ієрархії доктринальних документів та навчально-методичних матеріалів ЗС України.

Розробка комунікативної стратегії проводиться після остаточної розробки наративу та його схвалення на військово-політичному рівні, або затвердження вищим командуванням. Додатково до основного розробляються наративи, що спрямовані на цільову аудиторію, які певним чином задіяні або на які впливатиме діяльність військ (сил). Комунікативна стратегія розробляється у ході оперативного планування, підтримує ефективне застосування військ, забезпечує єдність слова і дій на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях.

Для забезпечення узгодженості та достовірності аргументаційних тематик і повідомлень (меседжів) суб'єкти стратегічних комунікацій здійснюють контроль, сприяють взаємодії і взаєморозумінню між різними комунікативними суб'єктами. Належна інтеграція всіх інформаційних спроможностей має бути реалізована на всіх рівнях планування та реалізації комунікативної стратегії.

У Доктрині доцільно висвітлити також призначення та завдання суб'єктів у системі стратегічних комунікацій, їх роль і місце в безперервному процесі планування та виконання завдань. Військовим посадовим особам важливо розуміти та усвідомлювати ключові завдання і обов'язки всіх суб'єктів стратегічних комунікацій, щоб мати уявлення про їхні переважні комунікаційні можливості, відповідальність та здатність досягнути комунікативного ефекту на відповідних рівнях. Розуміння взаємовідносин між суб'єктами системи стратегічних комунікацій та поза її межами є ключовою умовою для досягнення робочих взаємовідносин необхідних для реалізації ефективної комунікації.

Відзначити Суб'єктність системи стратегічних комунікацій у Збройних Силах України

У окремому підрозділі Доктрини окреслити структуру стратегічних комунікацій Збройних Сил України

Організація та здійснення стратегічних комунікацій у Збройних Силах України, відповідно до їх сутності, змісту та шляхів реалізації, відбувається за наступними складовими: публічна дипломатія, зв'язки з громадськістю, внутрішня комунікація, інформаційні операції, психологічні операції, цивільно-військове співробітництво.

Окремий розділ Доктрини зі стратегічних комунікацій пропонується приділити комунікаціям. Наголосити, що кризові комунікації є взаємодією державних інституцій з громадськістю та ЗМІ під час криз. Організація кризових комунікацій передбачає створення послідовності дій, що мають завданням оперативне і послідовне встановлення і функціонування ефективної системи кризових комунікацій, а також плану з їх розгортання під час кризи. Основна мета кризових комунікацій полягає в захисті учасників кризи від загроз для їх репутації, а іноді для подальшого існування.

Оскільки криза створює нестандартні умови, ускладнюють раціональне осмислення ситуації та вибір адекватної стратегії, то спілкування з громадськістю має ґрунтуватися на оперативному поширенні повідомлень, що відповідають очікуванням та потребам цільової аудиторії, враховувати специфіку самої ситуації та особливості професійної поведінки ЗМІ.

Вирішальними вважаються перші 24 години після виникнення кризи. За цей період необхідно надати засобам масової інформації як найповніші дані про подію та її причини, чітко сформулювати свою позицію і бачення ситуації, поінформувати громадськість про заходи, які вжито для мінімізації наслідків кризи.

У Доктрині зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України необхідно окреслити основи аналізу інформаційної діяльності та оцінки проведених заходів та регламентувати оцінку ефективності стратегічних комунікацій. Наголосити, що планування та проведення заходів стратегічних комунікацій вимагає динамічної оцінки ефективності проведених заходів з метою своєчасного їх корегування.

Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Отримані результати свідчать, що ситуація із науковим супроводом процесу розбудови стратегічних комунікацій в Україні складається неоднозначно. Безпекові виклики змушують дослідників активно шукати рішення в цій сфері в інтересах національної безпеки і оборони, однак єдиного підходу до зазначеної проблематики у сфері стратегічних комунікацій не існує. Наразі можна стверджувати, що у сучасному світі інформаційний простір все більше розглядається як сфера ведення бойових дій, а стратегічні комунікації є основоположними елементами у системі інформаційного протиборства України. При цьому постійно зростає вплив громадської думки і суб'єктивного фактора керівництва на підготовку, планування заходів, хід і результат військових операцій, а збиток, нанесений противнику на ідеологічному фронті, може істотно перевищити пряму вигоду, отриману в ході військових дій.

Раціонально використовуючи інформаційні та людські ресурси, набутий унікальний досвід, можна ефективно впливати на громадську думку, саме тому, використання запропонованих шляхів вдосконалення державних механізмів стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України є необхідною умовою для досягнення перемоги у гібридній війні з країною-агресором.

Враховуючи викладене вище можна зробити висновок, що удосконалення правового механізму з питань стратегічних комунікацій базується, насамперед, на запровадженні нових керівних документів, які систематизують та нормативно – окреслюють та закріплюють роль і місце стратегічних комунікацій у структурі Збройних Сил України та запроваджують прийняті у державах-членах НАТО принципи і підходи щодо реалізації стратегічних комунікацій на підтримку цілей і завдань Збройних Сил України

Доктрина буде призначена для використання посадовими особами у органах військового управління, які виступають суб'єктом стратегічних комунікацій або реалізують завдання інформаційної політики у Збройних Силах України та може бути використана на будь-якому рівні в рамках процесу реформування або в ході підготовки та проведення операцій об'єднаних сил. Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України стане гарною основою для роботи відповідальних посадових осіб у сфері стратегічних комунікацій, що дозволить систематизувати понятійний апарат, який лежить у основі терміну стратегічні комунікації, та домогтися успіху у інформаційному протистоянні.

Список використаних джерел.

1. Указ Президента України «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України» від 04.03.2016 № 92/2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016#Text>
2. NATO Strategic Communications Centre of Excellence in Riga, Latvia [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.stratcomcoe.org/history>
3. Основи стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони. Навчальний посібник. Національний університет оборони України ім. Черняхівського; Київ – 2020. [Електронний ресурс]. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua>
4. Указ Президента України «Про річну національну програму під егідою Комісії Україна – НАТО на 2020 рік» №203/2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203/2020#Text>
5. Указ Президента України «Про Стратегію національної безпеки України» №392/2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0005525-20#Text>
6. Інтерв'ю Директора Центру інформації та документації НАТО Барбора Маронкова від 11.10.2018 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-politics/2556181-barbora-maronkova-direktor-centra-informacii-i-dokumentacii-nato-v-ukraine.html>
7. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: затв. наказом Міністерства оборони України від 22.11.2017 № 612 [Електронний ресурс]. URL: http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/612_nm_2017.pdf.

References.

1. President of Ukraine (2016), Decree “About the Concept of development of the security and defense sector of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016#Text> (Accessed 30 Sept 2020).
2. NATO (2020), “NATO Strategic Communications Centre of Excellence in Riga, Latvia”, available at: (Accessed 30 Sept 2020).
3. Natsionalnyi universytet oborony Ukrainy im. Cherniakhovskoho (2020), “Fundamentals of strategic communications in the field of national security and defense”, available at: <http://stratcom.nuou.org.ua> (Accessed 30 Sept 2020).
4. President of Ukraine (2020), Decree “On the annual national program under the auspices of the NATO-Ukraine Commission for 2020”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203/2020#Text> (Accessed 30 Sept 2020).
5. President of Ukraine (2020), Decree “About the National Security Strategy of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0005525-20#Text> (Accessed 30 Sept 2020).
6. Shkurko, D. (2018), “Interview with Barbora Maronkova, Director of the NATO Information and Documentation Center”, available at: <https://www.ukrinform.ru/rubric-politics/2556181-barbora-maronkova-direktor-centra-informacii-i-dokumentacii-nato-v-ukraine.html> (Accessed 30 Sept 2020).
7. Ministry of Defence of Ukraine (2017), “The concept of strategic communications of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine”, available at: http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/612_nm_2017.pdf (Accessed 30 Sept 2020).

Стаття надійшла до редакції 05.10.2020 р.