

УДК 327.7(045)

Костянтин БАЛАБАНОВ,

ректор Маріупольського державного університету,

Почесний консул Республіки Кіпр в Маріуполі,

член-кореспондент НАПН України,

доктор політичних наук, професор;

Микола ТРОФИМЕНКО,

проректор з науково-педагогічної роботи (міжнародні зв'язки)

Маріупольського державного університету,

кандидат політичних наук, доцент

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ МІЖНАРОДНИХ ІСТИТУТІВ (ЄС, АСЕАН, НАТО)

Процеси глобалізації, інтеграції, що активно розвиваються в останнє десятиліття, зумовлюють небачений розвиток регіональних міжурядових організацій, які інтегрують все більше країн, об'єднуючи цілі континенти, та беруть на себе дедалі більше наднаціональних повноважень. З подальшим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, розвитком соціальних мереж, перебранням все більшої кількості повноважень держав, міжнародні організації починають перейматися питаннями сприйняття себе в інших регіонах, країнах, формування іміджу своїх політичних лідерів серед населення інших країн та своїх інтеграційних об'єднань. Таким чином питання розвитку публічної дипломатії набуває все більшої актуальності, наднаціональні структури міжнародних інтеграційних об'єднань дуже активно використовують методи публічної дипломатії у своїй діяльності, створюючи окремі підрозділи у своїх структурах управління.

Надзвичайно важливим ресурсом розвитку публічної дипломатії як окремих країн, так і міжнародних організацій є соціальні мережі, які дуже стрімко розвиваються. Так, сьогодні в світі більше 950 млн людей є користувачами Фейсбуку, з яких 223 млн в Європі. 500 млн користувачів заходять у Фейсбук щодня, причому зростання щоденних заходів з 2010 до 2011 року становило 48%. Щосекунди у Фейсбуку створюються 5 нових профілів, в середньому користувач Фейсбуку витрачає 20 хвилин на один захід у мережу, 50% 18–24-річних людей заходять

в Фейсбук щойно прокидаються¹. Міжнародні організації, уряди країн, урядові установи, політичні лідери, дипломати дуже активно використовують Фейсбук, Твітер, Інстаграм, інші мережі для формування уявлення про себе, донесення основних новин щодо своєї діяльності, до аудиторій інших країн, міжнародних організацій, що і є основною метою публічної дипломатії. Соціальні мережі й інтернет загалом значно здешевили реалізацію публічної дипломатії, проте рівень витрат на цю статтю в бюджетах країн, міжнародних організацій постійно збільшується, підкреслюючи значущість, актуальність та необхідність публічної дипломатії як для країн, так і для міжнародних організацій.

Однак не всі організації є прихильниками використання публічної дипломатії у своїй діяльності. Так, наприклад, в Організації з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ) вирішили не вдаватись до методів публічної дипломатії, залишаючись незмінними прихильниками принципів конфіденційності, таємності та «тихої дипломатії» («закулісних» переговорів). ОБСЄ не бажає використовувати публічну дипломатію відкрито. Уся діяльність установи проходить під незмінним мотивом «треба діяти потайки, непомітно, бо якщо ОБСЄ надмірно політизує або зробить завелику сенсацію з події, то вона не матиме жодних повноважень у тих країнах, де її представництва розташовані»².

У цьому випадку ОБСЄ скоріше виняток, бо більшість міжнародних організацій дуже активно використовують публічну дипломатію, підтримують і розвивають унікальні та, певною мірою, незалежні програми публічної дипломатії.

Розглянемо форми та методи реалізації публічної дипломатії найбільшого військово-політичного блоку країн – НАТО та найефективніших й найбільших регіональних інтеграційних об'єднань – ЄС та АСЕАН.

Організація Північноатлантичного Договору, НАТО (North Atlantic Treaty Organization – NATO) – міжнародна міждержавна організація, військово-політичний союз 28 держав Північної Америки і Європи, які прагнуть досягти мети Північноатлантичного договору, підписаного у Вашингтоні 4 квітня 1949 року.

Відповідно до статутних документів Альянсу головна роль НАТО полягає у забезпеченні свободи і безпеки країн-членів з використанням політичних і військових засобів. НАТО дотримується спільних для Альянсу цінностей демократії, індивідуальної свободи, верховенства права та мирного розв'язання суперечок та підтримує ці цінності в усьому Євроатлантичному регіоні. Засадничим принципом Альянсу є спільність поглядів між північноамериканськими та європейськими

¹ Top 15 Valuable Facebook Social Statistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zephoria.com/>.

² Pagovski Z.Z. Public Diplomacy of Multilateral Organizations: The Cases of NATO, EU, and ASEAN – Los Angeles: Figueroa Press, 2015. – P. 12.

членами НАТО, що поділяють однакові цінності та інтереси і віддані справі збереження демократичних принципів, що робить нероздільною безпеку Європи і Північної Америки. Альянс стоїть на захисті своїх країн-членів від загрози агресії: головним військово-політичним принципом організації є система колективної безпеки, тобто спільних організованих дій усіх її членів у відповідь на напад ззовні³.

НАТО відкрито називає комунікаційні та інформаційні програми, що використовуються організацією, публічною дипломатією та використовує останню для того, щоб створити кращий імідж організації. Основною метою НАТО у проведенні публічної дипломатії є «збільшення рівня обізнаності щодо НАТО, розуміння мети організації та просування політики і діяльності, що сприяє підвищенню рівня довіри до Альянсу».

Для цього НАТО бере участь у різноманітній діяльності (смарт-оборона, боротьба з тероризмом, кібер-безпека та місії у Афганістані та Лівії), яка відхиляється від первісної мети організації та виходить за межі певних регіональних кордонів. Цей факт ускладнює процес створення організацією стислого, але зрозумілого наповнення публічної дипломатії. Згідно із думкою глави Управління публічної дипломатії НАТО пані Стефані Бабст, НАТО прагне створити унікальний «імідж сильного, відданого та компетентного трансатлантичного співтовариства, яке охороняє мир та спокій своїх членів і, де це можливо, прагне зробити свій внесок у забезпечення стабільності та безпеки Євроатлантичного регіону»⁴. Стратегія публічної дипломатії НАТО спрямована на боротьбу з деякими вадами іміджу організації, зокрема сприйняття НАТО як «міжнародного поліцейського», «інструмент США у досягненні своєї мети» та «пережиток періоду холодної війни».

У НАТО завжди розуміли важливість ефективної комунікації та інформування громадськості. Діяльність установи у сфері публічної дипломатії розпочалася у 1950 році зі створення Інформаційної Служби НАТО. Початкова роль Служби полягала в тому, щоб розповідати про діяльність НАТО широкій публіці. Робоча група з інформаційної політики та Робоча група з соціального та культурного співробітництва були об'єднані в Комітет з інформації та культурних зв'язків (КІКЗ). Із закінченням холодної війни та необхідністю нового підходу, апарат публічної дипломатії у 2004 році було реструктуризовано, тоді КІКЗ змінив свою назву на Комітет з питань публічної дипломатії (КППД), а Управління інформації та друку стало Управлінням публічної дипломатії (УПД).

³ Довідник НАТО. — 1110 Brussels, Belgium: NATO Public Diplomacy Division, 2006. — С. 15.

⁴ Pagovski Z.Z. Зазнач.праця— Р. 13.

НАТО прагне вести публічну дипломатію у формальному, писемному та задокументованому вигляді. Організація щороку видає Стратегію публічної дипломатії. Крім того, КППД переглядає та затверджує щорічний План дій з публічної дипломатії, який допомагає у реалізації щорічної Стратегії публічної дипломатії. КППД за необхідності також складає додаткові звіти та рекомендації для Північноатлантичної ради. Вперше в історії Альянсу, публічна дипломатія була згадана у Декларації саміту НАТО 2008 в Бухаресті. Держави-члени закріпили свої зобов'язання щодо встановлення зв'язків з внутрішньою та зовнішньою аудиторією у «відповідній, своєчасній та точній» манері.

КППД консультативний комітет з питань комунікації та інформації у Північноатлантичній раді відповідає за планування, реалізацію і оцінку стратегії публічної дипломатії НАТО, у той час як Управління публічної дипломатії координує усі стратегічні комунікаційні заходи цивільних або військових установ Альянсу та стежить за діяльністю інших підрозділів НАТО. КППД складається з представників держав-членів (по одному на кожному) на чолі з Помічником Генерального секретаря з питань публічної дипломатії та міжнародним штабом-секретаріатом. Мультимедійна бібліотека НАТО, гранти, які спільно спонсоруються, Центр інформації та документації НАТО у Києві, Інформаційне бюро НАТО у Москві та Контактні посольства НАТО у країнах-партнерах є внутрішніми складовими Управління публічної дипломатії. Також НАТО має окремий підрозділ зі стратегічної комунікації, який займається військово-громадськими справами.

Європейський Союз, ЄС (European Union, EU) – економічний та політичний союз держав-членів європейських спільнот (ЄВС, ЄОВіС, Євратом), створений згідно з Договором про Європейський Союз, підписаним у лютому 1992 року і чинним із листопада 1993-го року. Сьогодні в об'єднання входять 28 європейських держав з населенням понад 505 млн людей. Загальний валовий внутрішній продукт Європейського Союзу становить понад 18,4 трлн \$. (1-ше місце у світі). Інституціями ЄС є Європейська комісія, Рада Європейського Союзу, Європейська рада, Суд Європейського Союзу, Європейський центральний банк, Європейський суд аудиторів та Європейський парламент. Парламент обирається на п'ять років громадянами Європейського Союзу. ЄС є повноправним членом Світової організації торгівлі та має представництва у Великій сімці та Великій двадцятці. Неодноразово порушувалося питання членства ЄС в ООН, однак на заваді були як формальні причини (членами ООН згідно зі статусом можуть бути тільки держави), так і політичні (розподіл голосів у РБ ООН, «подвійне членство» держав, які входять до ЄС).

Навіть якщо діяльність ЄС і спрямована на розробку формалізованої публічної дипломатії, більшість різновидів його інформаційно-пропагандистської діяльності офіційно має назви певних інформаційних, комуні-

каційних, освітніх та культурних програм. Тим не менш, термін «публічна дипломатія» першим почали вживати після створення Відділу преси та інформації ЄС. Європейська комісія не називає свою інформаційну діяльність «публічною дипломатією» тому, що її дуже часто сприймають як пропаганду. Іншою причиною небажання спільноти використовувати термін «публічна дипломатія» може бути небажання держав-членів мати певну централізовану інституцію з питань публічної дипломатії.

Метою ЄС у проведенні публічної дипломатії є сприяння інтересам ЄС через розуміння, інформування та вплив. Такий підхід пояснює «мету, лінію поведінки та діяльність ЄС, а також допомагає сприяти розумінню цих цілей через діалог з окремими громадянами, групами, установами та засобами масової інформації». Діяльність ЄС у сфері публічної дипломатії зводиться до боротьби з деякими основними стереотипами, у яких спільноту зображено «штучною конструкцією» або організацією, що керується тільки своїми найбільш потужними державами-членами⁵.

З моменту свого створення ЄС намагався продемонструвати себе «проектом, який слугує на благо миру», що й урятувало Європу від небезпеки майбутніх війн та нестабільності. Публічна дипломатія ЄС прагне зобразити його як унікальну модель для наслідування іншими державами та регіональними організаціями. Тим не менш, така позиція є трохи агресивною, застарілою і такою, що не враховує майбутніх поколінь, які не знатимуть усіх історичних та політичних засад процесу інтеграції у ЄС. Нині ЄС позиціонує себе як (1) територія, на якій вже 50 років панують мир і спокій, стабільність і процвітання, (2) охоронець засад демократії, прав людини, верховенства закону і сумлінного управління, (3) вірний прихильник співробітництва та партнерства та (4) захисник культурної різноманітності своїх націй. Представництво ЄС у США надає американській громадськості продумані матеріали, зображуючи ЄС у своїх агітаційних матеріалах як «трансатлантичного партнера, глобального гравця».

Апарат публічної дипломатії в Євросоюзі розроблявся поступово, протягом усього процесу створення та інституційного розвитку. Створення механізму публічної дипломатії і структури Євросоюзу пов'язане з розвитком Спільної зовнішньої політики і політики безпеки ЄС. Створення Європейської комісії у 1958 році, а особливо Генерального директорату з комунікацій та запуск Європейської служби зовнішніх справ (ЄСЗС) у 2010 році забезпечили формальну основу для використання публічної дипломатії.

ЄС не має розвиненого стратегічного плану з публічної дипломатії або ухваленого законодавчого акту зі структури його публічної дипломатії. Тим не менш, у 2005 році Комісія ухвалила «План дій

⁵ Pagoski Z.Z. Значч. праця – Р. 15.

Комісії з поліпшення комунікації в Європі». У 2006 році Комісія також розробила Білу книгу з Європейської комунікаційної політики. У 2007 і 2008 роках Комісія підготувала стратегічні та інформативні документи щодо залучення громадян ЄС через Інтернет та формування партнерства в рамках Євросоюзу. У 2010 році Європейська рада ухвалила резолюцію зі створення ЄСЗС, що передбачило створення відділу з інформації та публічної дипломатії. Згодом Європейська рада вирішила не відкривати цей відділ, а й далі надавати більше повноважень Генеральному директорату(ГД) з питань комунікацій в інформованні цільової аудиторії.

ЄС практикує публічну дипломатію через нечітко сформовану, децентралізовану та багатопарову структуру відділів, нескоординовані напрями діяльності та програми. Комісія ЄС керує діяльністю у сфері публічної дипломатії через Генеральні директорати з питань комунікації, оскільки вони є основним засобом пропаганди у сфері публічної дипломатії Євросоюзу, бо «відповідають за інформування та спілкування на тему політики Європейського Союзу з громадськістю». ГД з питань розширення, культури та освіти та EugoAid (розвиток та співробітництво) відіграють допоміжну роль в цьому процесі. ЄСЗС є для Євросоюзу чимось на кшталт міністерства закордонних справ, що координує діяльність представництв ЄС в усьому світі. Верховний представник Європейського Союзу з питань закордонних справ і політики безпеки очолює ЄСЗС та підтримує діяльність відділів з комунікації. Питання розширення Європейської політики сусідства містять у собі елементи публічної дипломатії, які спрямовані на становлення позитивного сприйняття ЄС його потенційними членами і найближчими сусідами. Комітет політики та стабільності ЄС бере участь у заходах стратегічної комунікації для того, щоб мати змогу впливати на громадську думку щодо участі ЄС у військових операціях та операціях із забезпечення безпеки. Кадри та спеціальні представники ЄС в різних регіонах відіграють важливу роль у сприянні реалізації політики та інтересів Євросоюзу в різних регіонах та країнах. На даний час існує декілька комітетів у рамках ЄС, націлених на координацію різних заходів публічної дипломатії.

Асоціація держав Південно-Східної Азії (англ. Association of SouthEast Asian Nations, ASEAN, АСЕАН) — геополітична та економічна міжнародна організація, до якої входять 10 країн, розташованих в Південно-Східній Азії. У 1960-х роках розпад колоніальних імперій спричинився до отримання незалежності Філіппінами, Малайзією та Індонезією. Лідери новостворених держав бажали бути впевненими у тому, що лідери сусідніх держав не будуть втручатися у їхні внутрішні справи. Найбільше цього побоювались такі невеликі країни, як Сінгапур та Бруней. У результаті основними засадами нової регіональної організації стали невтручання у внутрішні справи, консенсус, невикористання сили та неконфронтація. Організація була створена

8 серпня 1967 року Філіппінами, Малайзією, Індонезією, Сінгапуром і Таїландом, які ухвалили Бангкокську декларацію. Згодом до них приєдналися Бруней, Камбоджа, Лаос, Бірма та В'єтнам. Союз було закріплено на папері у вигляді Договору про дружбу та співробітництво АСЕАН в Південно-Східній Азії у 1976 році на Балі.

Площа суходолу, яку займає АСЕАН, становить 4,46 млн км² — 3% площі суходолу Землі, сукупне населення приблизно 600 млн осіб — 8,8% населення світу.

АСЕАН, на відміну від НАТО і ЄС, ще не використовує терміна «публічна дипломатія» у своїй практиці і не має спеціалізованого відділу з публічної дипломатії. Тим не менш, різні інституційні рівні організації вже реалізували ряд заходів публічної дипломатії.

АСЕАН працює над тим, аби успішно керувати інформацією задля створення відчуття приналежності і взаєморозуміння між його державами-членами. Організація збільшила використання публічної дипломатії задля створення «Спільноти АСЕАН» у 2015 році. Діяльність АСЕАН у сфері публічної дипломатії «спрямована на те, щоб допомогти АСЕАН роз'яснити свою політику і діяльність регіональному та міжнародному співтовариству» та «залучити людей до вирішення регіональних питань та участі у процесі побудови спільноти»⁶. Своєю діяльністю у сфері публічної дипломатії АСЕАН намагається боротися з помилковим сприйняттям організації як слабкого і незначного регіонального та глобального гравця.

Секретаріат АСЕАН проголошує «Єдиний погляд, єдиний колорит, єдина спільнота» офіційний девіз організації. Цей девіз пов'язаний із сенсом публічної дипломатії, який АСЕАН представляє своїм громадянам і всьому світу: «АСЕАН — це своєрідний концерт азійських націй на південному сході, що прагнуть стабільності, миру та процвітання, пов'язаних партнерством у динамічному розвитку та співтовариством небайдужих громад».

У АСЕАН почали розробляти механізми публічної дипломатії після холодної війни, особливо після приєднання десяти нових членів у 1999 році. Починаючи з 1989-го, конференції за участю міністрів АСЕАН, відповідальних за інформацію, проходять щороку, і щороку їх учасники визнають необхідність поширювати інформацію про АСЕАН серед держав-членів та за межами їх. Ці конференції відіграли провідну роль у розвитку багатьох механізмів та інституційних структур публічної дипломатії, таких як, наприклад, веб-портал АСЕАН, веб-сайт АСЕАН з питань культури та інформації та плани держав-членів щодо комунікації. Із створенням першого статуту у 2008 році у АСЕАН заявили, що організація буде більше практикувати публічну дипломатію.

⁶ Pagovski Z.Z. Зазнач. праця — Р. 17.

Прийняття Хартії АСЕАН у 2007 році є відправним пунктом в історії АСЕАН. Хартія вважається важливим механізмом публічної дипломатії, що демонструє єдність, владу та згуртованість організації зовнішнім аудиторіям. У Хартії описано створення фонду АСЕАН, який виконує схожі функції з установами з питань публічної дипломатії. Діяльність фонду АСЕАН спрямована на побудову спільноти АСЕАН шляхом сприяння підвищенню поінформованості про особистості АСЕАН, а також через взаємодію між людьми та тісну співпрацю між різними зацікавленими та впливовими сторонами в регіоні. Підписуючи Себуанську Декларацію про прискорення створення співтовариства АСЕАН, у АСЕАН залишилися вірними курсу подальшого розвитку діяльності у сфері публічної дипломатії, залучуючи та встановлюючи найкращі контакти зі своїми державами-членами. У рамках цієї Декларації в АСЕАН також склали План дій Соціально-культурного співтовариства АСЕАН з метою підвищення рівня поінформованості громадськості, обміну думками та збільшення кількості учасників. Крім того, у 2010 році організація розробила Майстер-план з інтеграції АСЕАН. Деякі дії, передбачені цим планом, включають організований зв'язок з громадськістю, інформаційно-пропагандистську діяльність та створення партнерських відносин на регіональному та національному рівнях. Крім того, у 2012 році комунікаційні та інформаційні представники від міністерств інформації держав-членів АСЕАН зустрілися, щоб обговорити створення плану з комунікацій для ефективного просування створення співтовариства АСЕАН до 2015 року.

АСЕАН, як і ЄС, практикує публічну дипломатію через нечітко сформовану, децентралізовану та багатопланову структуру відділів, нескоординовані напрями діяльності та програми. Секретаріат АСЕАН та додаткові установи відіграють важливу роль у поширенні інформації про діяльність АСЕАН. Конференції за участю міністрів АСЕАН, відповідальних за інформацію, мають велике значення та стимулюють організації до активнішого розповсюдження інформації та поліпшення комунікаційних механізмів. Веб-портал АСЕАН, веб-сайт АСЕАН з питань культури та інформації та плани держав-членів щодо комунікації також є основою публічної дипломатії організації.

Проаналізуємо публічну дипломатію згаданих організацій за основними компонентами: вивчення громадської думки та встановлення діалогу із закордонним суспільством (*listening*), інформаційні кампанії для формування позитивної думки у зарубіжних країнах (*advocacy*)⁷, залучення (*engagement*), оцінювання (*evaluation*).

⁷ Кубышкин А. Публичная дипломатия США / А.И. Кубышкин, Н.А. Цветкова. — Москва: Аспект Пресс, 2013. — С. 35.

1. Вивчення громадської думки та встановлення діалогу із закордонним суспільством (listening – англ. слухання)

Процес вивчення громадської думки та встановлення діалогу із закордонним суспільством передбачає збір даних про зовнішнє сприйняття, аналіз цих даних, визначення проблем та вживання заходів щодо поліпшення/регулювання стратегії поведінки. Ефективне вивчення громадської думки може бути виконане за допомогою ефективного дослідження, аналізу та взаємодії із зовнішніми аудиторіями. Планування і виконання вищезгаданих пунктів здійснюється всередині організації, яка дослуховується до цільової аудиторії. Тому дуже важко оцінити можливості, які надає вивчення закордонної громадської думки міжнародним організаціям. З дослідження діяльності НАТО, ЄС та АСЕАН у сфері публічної дипломатії стає очевидним, що деякі організації ставляться до вивчення громадської думки дуже серйозно. Колишній помічник Генерального секретаря НАТО з питань публічної дипломатії пані Бабст стверджує, що «успіх публічної дипломатії полягає не у розмові, а у вмінні слухати». Вона пояснює, що процес слухання є важливим для НАТО з двох причин: (1) збір та аналіз думок цільової аудиторії; (2) розуміння їхніх мотивів і переконань. У НАТО не проводять окремих опитувань задля виявлення суспільної думки щодо сприйняття організації серед громадськості. Тим не менш, у НАТО проводяться дослідження та використовуються аналітичні методи для формування іміджу організації за кордоном. У організації увага приділяється національним та міжнародним опитуванням. Наприклад, НАТО серйозно ставиться до опитування «Трансатлантичні тенденції», що проводиться Американським Фондом Германа Маршалла. В опитуванні встановлюється суспільне сприйняття трансатлантичного співробітництва, у тому числі вказані й деякі дані щодо Альянсу.

Крім того, НАТО використовує існуючі онлайн-спільноти та блоги, такі як www.atlantic-community.org, щоб визначити громадську думку з питань, пов'язаних з організацією. Організація створила чати та форуми на тему Нової стратегічної концепції НАТО та ролі НАТО в Афганістані. Колишній Комісар ЄС Марго Вальстрем, розмірковуючи на тему публічної дипломатії Комісії, відзначила, що «спілкування – це більше, ніж просто інформація, це встановлення відносин та зміцнення діалогу з європейськими громадянами, воно єднає людей та допомагає уважно слухати». Це означає, що Комісія ЄС вважає слухання важливим компонентом інформаційно-пропагандистської діяльності. Цей факт доводить і План дій Комісії з поліпшення комунікації в Європі, у якому цілий розділ присвячено важливості ефективного вивчення громадської думки та звітності. У цьому плані йдеться про два важливих кроки на шляху до успішного вивчення громадської думки: (1) визначення цільових аудиторій і (2) розуміння іноземних

держав через прямі контакти з національною, регіональною та місцевою владою за допомогою постійного моніторингу ЗМІ та опитування громадської думки. У плані також наголошується, що представництва ЄС мають звітувати до штаб-квартири та проводити дослідження на тему сприйняття суспільством конкретних питань.

Крім того, ЄС контролює діяльність Відділу з аналізу громадської думки, який відстежує еволюцію громадської думки у наявних та потенційних державах-членах ЄС. Цей відділ допомагає Євросоюзу в підготовці текстів, прийнятті рішень та оцінюванні. Задля ефективного вивчення громадської думки цей відділ займається проектом «Євробарометр», що являє собою дослідження на такі теми, як розширення ЄС, соціальна ситуація, охорона здоров'я, культура, ІТ, довкілля, євро та оборона.

АСЕАН не вистачає офіційного механізму для вивчення громадської думки цільової аудиторії. Тим не менш, організація використовує конференції, саміти та події, щоб зібрати інформацію про погляди внутрішньо- та зовнішньополітичних діячів, експертів та громадянського суспільства. АСЕАН також використовує діалог з аудиторією країн, які не входять до складу АСЕАН, для обміну ідеями та інформацією. Такий діалог допомагає АСЕАН краще зрозуміти те, як сприймаються цілі та діяльність організації.

Вивчаючи процес вивчення громадської думки (слухання) у публічній дипломатії НАТО, ЄС та АСЕАН, стає очевидним, що всі три організації спрямовують зусилля на краще розуміння суспільної думки щодо сприйняття цих організацій серед цільової аудиторії. Проте, природа та інтенсивність цих заходів не є однаковими. У той час як ЄС має цілий Відділ з аналізу громадської думки та координує проект «Євробарометр», НАТО в основному покладається на зовнішні опитування громадської думки (Трансатлантичні тенденції) та блоги (Атлантичне співтовариство). З іншого боку, АСЕАН більше використовує неформальні засоби (наприклад, конференції, саміти, діалоги тощо), щоб краще зрозуміти сприйняття організації цільовою аудиторією.

2. Інформаційні кампанії для формування позитивної думки в зарубіжних країнах (advocacy)

Інформаційні кампанії для формування позитивної думки у зарубіжних країнах (advocacy) є «одностороннім каналом» для спілкування із зовнішніми аудиторіями через зв'язки з пресою та інформаційну роботу. Цей процес має за мету ретельний відбір цільових аудиторій та використання міжнародними організаціями цифрових та мультимедійних технологій. НАТО використовує інтенсивні та сучасні методи організації інформаційних кампаній для того, щоб показати себе прозорою та інтерактивною організацією. Окрім міцних зв'язків з пресою та громадськістю організація успішно використовує соціальні мережі та за-

соби комунікації. Веб-сайт організації (www.nato.int) має чітку структуру, є інформативним, зручним, а також постійно оновлюється. На сайті є секція новин з прес-релізами, виступами офіційних осіб НАТО та аудіовізуальна бібліотека. Крім того, веб-сайт пропонує безкоштовну розсилку новин. Також у НАТО є свій радіоканал NATOchannel.tv.

У НАТО багато уваги приділяється соціальним мережам та новітнім цифровим технологіям. НАТО має свою сторінку у Facebook, Twitter, аккаунт у YouTube, Google, Flickr, і RSS-канал зі статтями, новинами, фотографіями, відео та іншим мультимедійним контентом. Також НАТО пропонує програми для iPad. У соціальних мережах є навіть сторінки не тільки французькою та англійською мовами, а й іншими, наприклад, російською та українською. Крім того, деякі діячі НАТО, наприклад, Генеральний секретар НАТО і Помічник Генерального секретаря НАТО з питань публічної дипломатії використовують власні сторінки у соціальних мережах для того, щоб стати ближчими до цільової аудиторії. Щоб відповідати вимогам, які диктує певний курс діяльності, у НАТО розробили спеціальні принципи та правила використання соціальних мереж та Інтернету загалом для всіх співробітників НАТО.

ЄС проводить різні інформаційні кампанії починаючи з преси та зв'язків з громадськістю і закінчуючи використанням соціальних мереж та нових цифрових інструментів. Для підвищення ефективності своїх інформаційних кампаній Євросоюз присвячує усі свої заходи певним щорічним темам (наприклад, зміна клімату), які просуваються як у Брюсселі, так і по представництвах в усьому світі. Офіційний веб-сайт ЄС з питань преси та зв'язків з громадськістю надає всебічний огляд новин, прес-релізів, прес-контакти, аудіовізуальні матеріали та календар подій ЄС. Також було створено програму Newsroom, яка є доступною для всіх смартфонів та дозволяє користувачам дивитися трансляцію прес-брифінгів наживо, а також слідкувати за останніми новинами ЄС. На додаток до цього, на веб-сайтах представництв ЄС є розділ новин, де працівники представництв діляться інформацією, що є релевантною для кожного окремого регіону. Для того щоб покращити координацію між основними комунікаційними заходами в Брюсселі та між іншими країнами, було створено Підрозділ з питань преси та інформації для моніторингу діяльності делегацій ЄС шляхом регулярного звітування.

Крім того, ЄС займається радіомовленням. Комісія ЄС має сервіс аудіовізуальних новин Europe by Satellite. Цей сервіс націлений на спеціалістів у медіасфері та містить теле- та радіоканали, на яких транслюється інформація, що стосується ЄС, 23 мовами. Комісія також частково є спонсором Europeews, телеканалу, який розповідає про новини через пан-європейську призму. Цей канал відіграє значну роль у поширенні інформації про ЄС сімома мовами.

Протягом 50 років реалізації публічної дипломатії ЄС частково фінансував та створив документальні фільми та радіошоу, розміщав оголошення у пресі, фінансував телевізійні ролики та частково фінансував прес-додатки, у яких розповідалося про новини у більшості країн світу. Одним з висновків, який було зроблено з діяльності Євросоюзу, є той, що місцеві та регіональні ЗМІ повинні мати чіткішу мету, оскільки в багатьох країнах «місцева преса, телебачення і радіо можуть бути більш придатними для донесення повідомлення певній аудиторії, такій як молодь, ніж національна преса»⁸.

ЄС має довгий список соціальних мереж, де організація має акаунти: Facebook, MySpace, Hyves, LinkedIn, Twitter, Blip, Flickr, Picasa, Daily Motion, YouTube та Vimeo. Різні відділи ЄС, комісари, чиновники, делегації, політики та проекти стають відомими завдяки використанню соціальних мереж. Так само використання соціальних мереж безпосередньо чиновниками ЄС виявилось дуже ефективним. Наприклад, акаунти Верховного представника ЄС та Єврокомісара з питань розширення у Twitter є ефективним засобом пропаганди політики ЄС та встановлення зв'язків з цільовими аудиторіями.

АСЕАН різко збільшила свою діяльність у сфері зв'язків з пресою та громадськістю після закінчення холодної війни, вступу десяти нових членів та затвердження Хартії АСЕАН. До цього АСЕАН практикувала більш «елітну» та «таємну» дипломатію, яка не була доступна ЗМІ. Оскільки АСЕАН була заснована «елітою», організація і зараз в основному «спілкується через виступи, спільні заяви після зустрічей та публікації еліти».

Запуск сайту АСЕАН⁹ у 1995 році допоміг консолідувати інформаційні зусилля організації. Цей веб-сайт містить розділ «Новини», в якому розміщено останні новини організацій, заяви та комюніке керівництва. На сайті зберігаються відповідні документи та публікації, наявні мультимедійна галерея та календар подій. До сайту вдалося залучити різноцільову аудиторію: дослідники (80% усіх відвідувачів), бізнесмени (15%), міжнародні організації та приватні особи (5% усіх відвідувачів)¹⁰. На додаток до основної сторінки АСЕАН мала два веб-сайти з публічної дипломатії: Культурний та інформаційний портал АСЕАН та Медіапортал АСЕАН. Після появи проблеми із залученням відвідувачів на сайти, регулярного оновлення контенту та інтеграції цих сайтів у соціальні мережі, організація вирішила об'єднати ці веб-сайти та інтенсивніше впроваджувати новітні цифрові технології.

⁸ Pagovski Z.Z. Зазнач. праця — Р. 23.

⁹ Association of Southeast Asian Nations [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.asean.org.

¹⁰ Pagovski Z.Z. Зазнач. праця. — Р. 24.

Незважаючи на те що АСЕАН не веде мовлення, деякі з її держав-членів прагнуть просувати організацію через свої національні ЗМІ. Наприклад, у Таїланді є канал 24 Thai-ASEAN News Network, на якому транслюються новини та події англійською мовою, та АСЕАН ТБ (транслює програми та передачі з економічних, політичних, соціально-культурних проблем англійською мовою). Поки що канал АСЕАН ТБ не здобув широку аудиторію у межах АСЕАН, але він діє як з'єднуюча ланка між громадянами зі 120 країн та з чотирьох континентів, що сприяє співробітництву між країнами АСЕАН і поліпшенню співробітництва між державами-членами АСЕАН.

У березні 2012 року, на конференції за участю міністрів АСЕАН, відповідальних за інформацію, було проголошено, що «АСЕАН повинна збільшити популярність у соціальних мережах, що допоможе організації і надалі бути актуальним джерелом інформації», особливо серед молодшого населення. Відтоді АСЕАН значно розширила використання соціальних мереж. АСЕАН підтримує сторінку у Facebook та щодня викладає стислі повідомлення, а також новини, відео, фото та інформацію про різноманітні події. Twitter аккаунт Секретаріату АСЕАН «вводить дипломатію у цифровий вік ... для того, щоб встановити зв'язок з громадянами, компаніями та іншими недержавними суб'єктами». На каналі організації у YouTube надається відео про різні дипломатичні, культурні та економічні заходи, здебільшого про Товариство АСЕАН-2015. Окрім соціальних мереж, АСЕАН має аккаунти на Flickr та Scribd (місце зберігання публікацій та документів АСЕАН).

Такий підхід до оцінювання інформаційних кампаній демонструє, що всі три організації мають добре розвинені зв'язки та інформаційні програми. НАТО, ЄС та АСЕАН роблять свої веб-сайти цікавими завдяки централізованому та добре розробленому розділу новин, в якому надаються прес-релізи, заяви чиновників, аудіовізуальні дані та календар подій. Усі три організації беруть участь у радіомовленні через свої канали, або власні програми у ЗМІ інших країн. Організації визнають важливість соціальних мереж та мають аккаунти у найпопулярніших з них. Основна проблема використання соціальних мереж ЄС полягає у тому, що майже кожна установа ЄС, делегація, програма, проект, а також громадські діячі мають окремі аккаунти майже в усіх соціальних мережах. Більшість з цих аккаунтів не інтегровані, а отже, є зайвими та повторюють ті ж самі повідомлення по кілька разів. Це заплутує та бентежить користувачів.

3. Залучення (engagement)

Ефективне залучення є важливим підходом публічної дипломатії, необхідним для того, щоб привернути увагу відповідних суб'єктів

та громадськості до дебатів та справ організації. Процес взаємодії – «двосторонній канал» спілкування. Залучення у міжнародних організаціях оцінюється через діяльність, здійснювану цільовою аудиторією та групами¹¹.

НАТО реалізує ряд заходів для залучення зовнішньої аудиторії. Наприклад, Управління публічної дипломатії НАТО організувало понад 140 інформаційно-пропагандистських заходів.

НАТО прагне стати більш доступним для пересічного громадянина. Штаб-квартира НАТО в Брюсселі приймає тисячі відвідувачів щороку, і деякі з них безпосередньо беруть участь у засіданнях разом з представниками НАТО. Мультимедійна бібліотека НАТО налічує понад 18 000 книжок та 155 журналів, які знаходяться у вільному для відвідувачів доступі. Також у бібліотеці доступна розсилка новин про нові публікації.

НАТО регулярно організовує веб-форуми і відкриті дискусії на каналах соціальних мереж. Представники НАТО часто ставлять запитання на своїх сторінках у соціальних мережах, тим самим залучуючи громадян через свої аккаунти.

Для того, щоб залучити безпосередньо «користувачів мережі» з усього світу відкрито та прозоро, НАТО створила інтерактивну платформу «МИ – НАТО». Після висловлювань з приводу того, що ця платформа є зайвою, її було видалено.

Альянс націлений на залучення молодих поколінь до обговорення. Для цього НАТО організовує і фінансує багато стипендіальних програм, літніх шкіл, семінарів, практикумів, конкурсів творів серед студентів і молодих фахівців. Прикладом такої програми є Літня школа для молодих спеціалістів Центру європейських та північноатлантичних справ, організована у Словаччині та Україні. Ця школа заохочує студентів і молодих лідерів до обговорення питань, пов'язаних з НАТО.

Крім того, НАТО організовує заходи та конференції, щоб привернути увагу експертів, директивних органів та інших груп до обговорення його ролі і його публічної дипломатії. Наприклад, у 2012 році в Брюсселі Альянсом організовано тематичний семінар «Сила м'якої сили – публічна дипломатія НАТО» за участю провідних спеціалістів, які обмінювалися думками про переваги впровадження новітніх технологій у публічну дипломатію НАТО. На семінарі було розглянуто два питання: (1) яке місце займає НАТО у глобальному середовищі комунікацій та чи має організація в ньому свій голос та (2) яким чином НАТО може підключитися до аудиторії в усьому світі для того, щоб спільно працювати над вирішенням ключових питань.

Для того щоб згуртувати експертів різних галузей, Альянс створив онлайн-журнал «NATO Review», в якому «ключові питання без-

¹¹ Pagovski Z. Z. Зазнач. праця – Р. 26.

пеки, які є важливими та актуальними для НАТО, розглядаються через призму поглядів експертів». Метою створення цього журналу було забезпечення платформи для спілкування і обміну думками між експертами, а також ознайомлення з питанням трансатлантичної безпеки через статті, відео, зображення тощо. «NATO Review» відкритий для завантаження документів (аналіз статей, рецензування книг, досліджень з історії, досліджень з військової тематики та власні думки), які відповідають чітким вимогам. Платформа оптимізована для використання на смартфонах та ПК і доступна через онлайн-підписку.

НАТО залучає неурядові установи, університети, мозкові центри та інші громадські організації через гарантоване спільне фінансування. Управлінням публічної дипломатії було запропоновано фінансування для проведення конференцій, семінарів, практикумів та інших видів діяльності, пов'язаних з публічною дипломатією, на актуальні для порядку денного НАТО теми.

Крім того, НАТО впровадило кілька заходів зі сфери культурної дипломатії. Напівмарафони НАТО в Угорщині привернули увагу учасників та забезпечили широке обговорення у ЗМІ. Також НАТО провело низку іміджевих заходів, таких як виставки НАТО, конкурси тощо.

ЄС так само активно залучає свою цільову аудиторію. Його мобілізаційні заходи пов'язані з конкретними цільовими аудиторіями, але, як правило, Брюссель та делегації залучають таких осіб, які задають тон дискурсу (журналістів, представників неурядових організацій (НУО) та вчених) за допомогою різних заходів, що проводяться організацією (візити, видача грантів, конференції, семінари, програми обміну тощо).

Програма візитів ЄС, яка була створена у 1974 році, дозволяє молодим лідерам з країн, що знаходяться за межами Євросоюзу, відвідати Європу для того, щоб «наочно оцінити цілі, політику та народи ЄС та покращити взаєморозуміння між фахівцями з країн, що не належать до Євросоюзу з їх колегами з ЄС». Учасники цієї програми мають можливість зустрітися з представниками ЄС у Брюсселі, Страсбурзі і Люксембурзі та обговорити теми, що становлять спільний інтерес.

Залучення різних впливових осіб є важливим компонентом публічної дипломатії ЄС. Для цього ЄС фінансує неурядові організації ЄС та країн, що не входять до складу ЄС, а також НУО та проекти, що просувають інтереси ЄС. ЄС також надає гранти молоді, дослідникам, фермерам, малим підприємствам країн-членів ЄС та потенційних країн-членів ЄС, а також країн, які не входять до складу ЄС.

Представники ЄС прагнуть залучити цільову аудиторію через кіберпростір. Багато комісарів ЄС та старших співробітників ЄС мають свої власні блоги, які проливають світло на погляди представників ЄС.

ЄС також намагається залучити аудиторію у країнах, що розвиваються, шляхом сприяння міжнародному розвитку. Євросоюз є най-

більшим у світі донором допомоги, забезпечуючи 55% всієї офіційної допомоги, наданої у справах розвитку та боротьби з бідністю.

Генеральна дирекція з освіти та культури впроваджує різні заходи з обміну, які роблять свій внесок у реалізацію мети публічної дипломатії ЄС завдяки стимулюванню обміну студентами та вченими між державами-членами ЄС та країнами, які не входять до його складу. Наприклад, програма ЄС Еразмус Мундус (Еразмус +) «спрямована на підвищення якості європейської вищої освіти та сприяння діалогу, порозумінню між різними людьми та культурами через співпрацю з третіми країнами». Ця програма успішно просуває вищу освіту ЄС в усьому світі, сприяє налагодженню партнерських відносин між університетами держав-членів ЄС та університетами країн, що не входять до його складу, та допомагає створити позитивний імідж Євросоюзу серед студентів та наукових кіл.

ЄС також практикує культурну дипломатію через Генеральні дирекції з освіти та культури та їхні делегації за кордоном. Культурна діяльність ЄС спрямована на сприяння як державам-членам ЄС, так і Євросоюзу загалом. Делегації ЄС за кордоном організують різні культурні заходи для того, щоб сформувати стійкий образ спільноти. Під час кампанії з публічної дипломатії, присвяченої 50-й річниці ЄС, було організовано 106 культурних заходів (концерти та музичні заходи, кінофестивалі, танці, театр) в усьому світі. Крім того, ЄС було проведено 62 виставки та ярмарки, 73 заходи для молоді, 48 конкурсів та вікторин та 19 спортивних заходів. Варто зазначити, що завдяки бренду ЄС вдалося залучити спонсорів з боку приватного сектору в усьому світі, оскільки компанії хотіли взяти участь у заходах, організованих Євросоюзом¹².

Діяльність АСЕАН також спрямована на залучення цільової аудиторії. АСЕАН просувала неформальні діалоги (саміти, конференції, семінари) як засоби залучення лідерів держав-членів. Саміти АСЕАН стали «швидше інструментом публічної дипломатії, а ніж частиною політичного процесу». Ці саміти дозволили внутрішній та зовнішній еліті встановити міцні професійні зв'язки й успішно вирішувати складні питання.

АСЕАН відома тим, що приділяє особливу увагу залученню експертів до процесу прийняття рішень. Інститути стратегічних та інституту міжнародних досліджень АСЕАН (з філіями у кожній державі-члені) були створені, щоб привернути увагу вчених, інтелектуалів, журналістів, бізнес-еліти та чиновників до науково-дослідницької діяльності. Такі заходи зазвичай проводяться у формі аналізу та пу-

¹² Pagovski Z.Z. Зазнач. праця — Р. 29.

блікацій, але експерти, запрошені АСЕАН, мали змогу брати участь у різних конференціях, семінарах, практикумах і зустрічах на найвищому рівні. Просування АСЕАН науково-дослідницької діяльності є важливим засобом для встановлення конструктивних відносин між експертами та науковцями у межах і за межами організації.

АСЕАН приділяє особливу увагу залученню громадян. Організація формалізувала процес офіційної реєстрації установ, пов'язаних з АСЕАН. Тим не менш, АСЕАН підтримує та здійснює ряд міжнародних проєктів за участю громадськості по всьому світу.

АСЕАН активізує свої зусилля щодо просування культурної дипломатії та обмінів молоддю. Організація розробила дві інтерактивні онлайн-гри («Next Top Chef» та «The Legend of the Golden Talisman») з метою підвищення обізнаності про організацію, її місце і культуру країн-членів. Програма «ASEAN Quiz Program» спрямована на підвищення знань про АСЕАН серед підростаючого покоління. Крім того, у Сінгапурі було створено університетську програму обміну ASEAN Scholarship, що націлена на «надання молоді АСЕАН можливості розвивати свій потенціал».

4. Оцінювання (evaluation)

Процес оцінювання вимагає розгляду кожного заходу публічної дипломатії, що проводять організації окремо.

Щороку Комітет з питань публічної дипломатії НАТО виробляє нову стратегію публічної дипломатії для організації. У даному стратегічному плані публічне середовище досліджується шляхом аналізу SWOT. Він допомагає встановити цілі та пріоритети організації, а також визначити підходи та інструменти проведення публічної дипломатії. Механізм оцінювання описано у стратегії публічної дипломатії, де пояснюється, що НАТО оцінює свою публічну дипломатію через: «засвоєні уроки, аналіз даних, систематичний аналіз засобів масової інформації та преси; регулярний перегляд статистичних даних щодо використання веб-сайта НАТО; аналіз звітів Контактних посольств НАТО та регулярний перегляд електронних видань тощо».

Рада зі стратегічних комунікацій – це організація, яка оцінює ефективність діяльності НАТО у сфері комунікацій. Крім того, у 2013 році Управління публічної дипломатії НАТО разом з Об'єднаним центром аналізу і вивчення досвіду розробили «Принципи стратегічного планування та оцінювання публічної дипломатії», для того, щоб краще оцінити та підвищити результативність діяльності у галузі публічної дипломатії НАТО. Вони містять параметри для ведення ефективною публічної дипломатії, стратегічного планування та оцінювання, які можуть бути використані не тільки в НАТО, а й в інших організаціях.

ЄС, на відміну від НАТО, не має всеосяжної стратегії публічної дипломатії. У Генеральних директоратах з комунікацій було створено кілька стратегічних документів, націлених на вдосконалення і координацію діяльності Євросоюзу. Однак, ці документи не допомагають досягти більшого успіху.

Крім того, ЄС не має підрозділів з досліджень та аналізу, які б «оцінювали ефективність програм ЄС». Тим не менш, попри відсутність чіткого стратегічного плану і механізму оцінки публічної дипломатії, ЄС намагається розглянути інші методи оцінювання ефективності своєї діяльності. Наприклад, у ЄС опублікували доповідь, у якій оцінювалася успішність діяльності. У доповіді стверджується, що організовані заходи дозволили політикам, вченим та громадськості «оцінити досягнення ЄС та встановити такі відносини, які вони хочуть підтримувати з країнами-партнерами в усьому світі». У цьому звіті представлені заходи, націлені на досягнення успіху, а також ряд факторів, які могли б забезпечити високу зацікавленість аудиторії (наприклад, чіткість повідомлення, завчасна підготовка та публічність, співпраця з державами-членами, співпраця з відповідними державними та місцевими органами влади).

На відміну від ЄС та НАТО, АСЕАН не мають офіційної стратегії або механізму оцінки публічної дипломатії. Проте задля побудови Спільноти АСЕАН-2015 організація складає важливі стратегічні документи, які могли б замінити всеосяжну стратегію публічної дипломатії. Стратегічний план АСЕАН з туризму на 2011–2015 роки був розроблений, аби підкреслити роль «туризму у суспільстві», залучити іноземців до відвідування регіону і забезпечити позитивне ставлення з боку країн-членів. Крім того, АСЕАН розробила 5-річний робочий план з розвитку освіти (2011–2015), що закріплює позиції АСЕАН в якості регіонального партнера у секторі освіти.

Навіть якщо АСЕАН бракує формального механізму оцінки, підрозділи Секретаріату АСЕАН відстежують здійснення багатьох видів діяльності у сфері публічної дипломатії. АСЕАН також прагне оцінити ефективність комунікації та якість наданої інформації в ході конференцій за участю міністрів АСЕАН, відповідальних за інформацію, де вони оцінюють дієвість комунікаційних планів держав-членів.

Цінності та інтереси міжнародних організацій зумовлюють стратегію використання публічної дипломатії. Пояснення того факту, що деякі організації офіційно називають свою діяльність «публічною дипломатією», тісно пов'язане з концепцією суверенітету та використанням публічної дипломатії. Ідея «колективної оборони» НАТО та його боротьба за просування м'якої сили пояснює, чому організація прагне відкрито практикувати публічну дипломатію. Стійка норма, що існує у АСЕАН, необхідна для «поваги суверенітету» і «невтручання» у справи інших держав. Це пояснює, чому організація ніколи не на-

зиває свою інформаційну діяльність публічною дипломатією. Як правило, держави-члени АСЕАН готові нехтувати вітчизняною стратегією публічної дипломатії заради використання наднаціонального підходу у публічній дипломатії.

Ефективна публічна дипломатія / стратегічні комунікації необхідні для пояснення воєнних дій, вжитих задля створення позитивного іміджу та переконання зарубіжної аудиторії у законності такого втручання. Воєнні втручання в Боснії (1995), Косово (1999) та Лівії (2011) вимагали від НАТО зусиль у переконанні міжнародного співтовариства у легітимності цих жорстоких дій на благо безпеки. Як стверджує Хаурт, перетворення ЄС з цивілізованої сили на діяча у сфері антикризового управління вимагало встановлення ефективного комунікації та створення успішного іміджу Євросоюзу в очах міжнародної спільноти. Міжнародні організації Азії, навпаки, утримуються від участі у втручанні і виступають проти подібної практики. Це пояснює чому інтенсивне використання публічної дипломатії не притаманно АСЕАН.

Розглянувши публічну дипломатію міжнародних організацій — ЄС, НАТО, АСЕАН, можна зробити наступні висновки.

По-перше, із розвитком інтеграційних процесів, дедалі більшою інституціоналізацією, міжнародні організації все більшу увагу, людські та фінансові ресурси спрямовують на розвиток публічної дипломатії.

По-друге, фундаментальні відмінності між політикою Європи та Азії зумовлюють створення у НАТО більш централізованого, ієрархічного та структурованого апарату публічної дипломатії, у той час як АСЕАН відмовилась від офіційної інституціоналізації публічної дипломатії.

По-третє, незважаючи на те що діяльність ЄС сконцентрована на дуже великій кількості проблемних галузей, в організації створена структура публічної дипломатії, яка вимагає більшої централізації, координованості та компактності.

По-четверте, азійські міжнародні організації є більш децентралізованими, що пояснює відсутність у АСЕАН відділів/комітетів з публічної дипломатії.

1. Булатова О.В. Регіональна складова глобальних інтеграційних процесів: монографія — Донецьк: ДонУ, 2012. — 386 с.
2. Гріненко О.О. Міжнародно-правове регулювання зовнішніх зносин Європейського Союзу — К.: «Фенікс», 2011. — 448 с. — (Бібліотека кафедри міжнародного права).
3. Демидов В.В. Информационно-аналитическая работа в международных отношениях: учебное пособие — Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. — 200 с.
4. Довідник НАТО. — 1110 Brussels, Belgium: NATO Public Diplomacy Division, 2006. — 386 с.
5. Комерційна дипломатія: торговельна політика і право: навчальний посібник / [Л.Р. Доусон, М.З. Мальський, М.М. Микієвич, І.М. Грабинський та ін.]. — Л.: Астролябія, 2005. — 520 с.
6. Копійка В.В. Розширення Європейського Союзу. Теорія і практика інтеграційного процесу: монографія — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2002. — 253 с.

7. *Кубышкин А.* Публичная дипломатия США / А.И. Кубышкин, Н.А. Цветкова. — Москва: Аспект Пресс, 2013. — 271 с.
8. *Макаренко Є.А.* Європейська інформаційна політика: монографія — К.: Наша культура і наука, 2000. — 368 с.
9. Міжнародна економіка: навчальний посібник / [К. В. Балабанов, О. В. Булатова, Ю. І. Чентуков]. — Донецьк: Видавництво «Ноулідж», 2012. — 442 с.
10. *Тихомирова Є.Б.* Паблік рилейшнз у глобалізованому світі: монографія — К.: Наша культура і наука, 2004. — 489 с.
11. *Трофименко М.В.* Трансформація публічної дипломатії Європейського Союзу в умовах глобалізації // Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії. — 2015. — Випуск 7. — С. 290—296.
12. *Щетинин В.Д.* Экономическая дипломатия — Москва: Международные отношения, 2001. — 280 с.
13. Association of Southeast Asian Nations [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.asean.org/>.
14. European Union [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://europa.eu/index_en.htm.
15. North Atlantic Treaty Organization [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nato.int/cps/en/natohq/79511.htm>
16. *Pagovski Z.Z.* Public Diplomacy of Multilateral Organizations: The Cases of NATO, EU, and ASEAN — Los Angeles: Figueroa Press, 2015. — 45 p.
17. Top 15 Valuable Facebook Social Statistics [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.zephoria.com/>.