

**COMUNICAREA STRATEGICA – INSTRUMENT DE FORTIFICARE  
A REZILIENȚEI INFORMAȚIONALE**

**STRATEGIC COMMUNICATION –  
AN INFORMATION RESILIENCE BUILDING TOOL**

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОММУНИКАЦИЯ – СРЕДСТВО УСИЛЕНИЯ  
ИНФОРМАЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ**

**Elena MĂRZAC<sup>1</sup>,**

**Sanda SANDU<sup>2</sup>**

**Summary**

The article aims to shed light and analyse the resilience from NATO perspective and understand the way information resilience is ensured and the strategic communication is used by NATO to assure resilience in relation to hybrid threats. We aim to find out the competences of StratCom to approach the current threats and the practices that the Republic of Moldova could take over to build its information resilience.

NATO committed to strengthen the national and collective resilience which is outlined in the Washington Treaty, namely in article 3, under which the Parties, separately and jointly, through continuous and effective self-help and mutual aid, will maintain and develop their individual and collective capacity to resist armed attacks. The commitment ensues from the indivisibility of security and relies on the solidarity and commitment to mutual defence. Resilience is a national responsibility and a collective commitment. The main requirements of NATO in relation to national resilience, which are permanently updated to mirror the emergent challenges and priorities, provide a comprehensive framework to support the effective activation of armed forces and NATO's three major tasks: collective defence, crisis management, and cooperative security. Additionally, NATO contributes to the resilience of its network of partners and contributes to the fight against common threats to international security via different initiatives and programmes.

Therefore, resilience (including information resilience) shall not be perceived as an alternative to national security, but on the contrary, this is an innovative way to ensure it. In the current security environment, strategic communication is used to gain trustworthiness, legitimacy and citizens' support.

Strategic communication is one of the tools to build resilience and it implies a common mindset and a much-needed process and capacities, playing a vital role in supporting the implementation of national strategies and in the protection, maintenance, and achievement of national standing objectives and interests. Hence, StratCom increases the likelihood of issuing an appropriate signal towards the right public, at the right time. StratCom represents the capacity to coordinate the process of spreading "the right message" and of creating "a counter-narrative", thus orchestrating better the governmental activity to lead and coordinate the decision-making process in favour of the national interest.

The successful implementation of the strategic communication as a national, but also as a regional tool, along with the economic and diplomatic factors can contribute to the transformation

---

<sup>1</sup> Directoare executivă CID privind NATO în Moldova

<sup>2</sup> Coordonatoarea Programului Parteneriatul Estic, Fundația Konrad Adenauer în Republica Moldova

of the regional security environment, can strengthen resilience and ensure the protection and presentation of the state's vital interests to the population and external partners.

Consequently, "everything communicates" is at the core of NATO's approach to Strategic Communication. Lately, Strategic Communication has undertaken a more important role within the Alliance. With the change of the security environment, characterised by hybrid threats and technological development, NATO and allies started to apply a coordinated and comprehensive approach to StratCom. Strategic Communication can be assigned to different functions, either in relation to the coordination mechanism of the government's communication actions or to the communication activities. Then, it started being used to ensure that the actions of the state/organisation are coherent and its projects reflect the expected image. Only when StratCom is applied more effectively as a function, there is a higher chance that the right message will be communicated to the right public, at the right time.

Strategic communication at the level of such an organisation as the North Atlantic Alliance is the result of the efforts of all structures, in particular, those in the area of influence communication.

Additionally, resilience implies persuasive communication, since the campaigns that encourage the citizens to change behaviour and improve their resilience are indispensable. Communication and resilience are an intrinsic part of the answer.

Therefore, it is necessary to develop a response mechanism for the Republic of Moldova, which faces hybrid threats, lack of a security culture in terms of exploring the information environment and use of social networks, disinformation, and fake news, intensification of attacks of some state entities on democratic values and national interest. The establishment of a strategic communication process at the national level is an efficient long-term measure to counter such threats, as well as to enhance resilience, build social cohesion, and develop strategic communication principles.

In the case of Republic of Moldova institutions, which lack qualitative systemic responses, it is necessary to develop information resilience that will pay close attention to a mechanism of response to hybrid threats.

The most important recommendation in relation to building resilience (including informational resilience) is to adopt and apply national strategies aiming to counter disinformation campaigns and generate coherent narratives for vulnerable groups of the population. A National Security Strategy has to be developed to reflect counter-solutions that could include efficient actions and mechanisms to respond to hybrid conflict technologies. Therefore, strategic communication shall become a vital component of Moldova's national security. Successful use of strategic communication as a national and regional instrument will contribute to the transformation of the regional security environment, along with economic and diplomatic factors, will discourage some information, will develop resilience, and secure the protection and presentation of vital interests of the state, population, and foreign partners.

Additionally, it is imperative to cooperate and borrow good practices for institutionalisation and implementation of strategic communication elements and elements of response to hybrid threats from specialised organisations (NATO Strategic Communication Centre of Excellence, EU East StratCom, European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats, etc.), international organisations (NATO, EU, OSCE, etc.), as well as partner states (the United Kingdom, the Baltic States, Ukraine, Georgia, etc.).

***Краткое содержание***

В этой статье мы стремимся разъяснить и проанализировать: что означает устойчивость с точки зрения НАТО, почему и как обеспечивается информационная устойчивость, и как НАТО обеспечивает устойчивость к гибридным угрозам посредством стратегической коммуникации? Какими навыками обладает СТРАТКОМ в настоящее время для решения существующих проблем и какие методы Республика Молдова может перенять для повышения информационной устойчивости?

Обязательства НАТО заключаются в укреплении национальной и коллективной устойчивости, что прочно закреплено в Вашингтонском договоре, в частности в статье 3, в которой говорится, что союзники по отдельности и совместно, посредством постоянной и эффективной взаимопомощи, будут поддерживать и развивать индивидуальную и коллективную способность противостоять вооруженным нападениям. Обязательство основывается на неделимости безопасности и опирается на солидарность и долг защищать друг друга. Устойчивость — это национальная ответственность и коллективное обязательство. Основные требования НАТО к национальной устойчивости, которые постоянно обновляются с учетом возникающих вызовов и приоритетов, обеспечивают всеобъемлющую основу для поддержки эффективной активации вооруженных сил и выполнения трех основных задач НАТО: коллективная оборона, кризисное управление и безопасность на основе сотрудничества. В то же время НАТО посредством различных инициатив и программ способствует устойчивости своей сети партнеров и сотрудничает в противодействии общим угрозам международной безопасности.

Таким образом, устойчивость (включая информационную) не следует рассматривать как альтернативу национальной безопасности, а, скорее, как инновационный способ ее обеспечения. В сегодняшней среде безопасности стратегическая коммуникация используется для завоевания доверия, легитимности и поддержки граждан.

Стратегическая коммуникация, которая является одним из инструментов повышения устойчивости, требует общего менталитета, а также необходимого процесса и возможностей, и имеет жизненно важное значение для поддержки реализации национальных стратегий и защиты, восстановления, поддержания и достижения постоянных национальных целей и интересов. Таким образом, СТРАТКОМ увеличивает вероятность передачи нужного сигнала нужной аудитории в нужное время. СТРАТКОМ представляет собой способность координировать процесс передачи «правильного сообщения» и создавать «контр-нарративы», обеспечивая более эффективное дирижирование деятельности правительства, для руководства и координации процесса принятия решений таким образом, чтобы отразить национальный интерес.

Успешное внедрение стратегической коммуникации в качестве национального инструмента, но также и на региональном уровне, вместе с экономическими и дипломатическими факторами способствует трансформации среды региональной безопасности, укрепляет устойчивость, обеспечивает защиту и представление жизненно важных интересов государства как населению, так и внешним партнерам.

Таким образом в основе подхода НАТО к стратегической коммуникации лежит тот факт, что «общается всё». В последние годы стратегическая коммуникация стала играть более важную роль в Североатлантическом союзе. В условиях изменяющейся среды безопасности, характеризующейся гибридными угрозами и технологическим развитием, НАТО и ее союзники внедрили скоординированный и всеобъемлющий подход к СТРАТКОМ. Стратегическая коммуникация может быть охарактеризована различными функциями, как в отношении механизма координации правительственных коммуникационных действий, так и коммуникационной деятельности. Впоследствии используется, чтобы гарантировать, что действия в государстве / организации согласованы

и что его проекты отражают желаемый имидж. Когда СТРАТКОМ эффективно применяется как функция, это увеличивает вероятность того, что нужный сигнал будет передан нужной аудитории в нужное время.

Стратегическая коммуникация на уровне организации размером с Североатлантический альянс является результатом усилий всех структур, особенно в сфере коммуникации влияния, которые имеют такую же цель.

Устойчивость также требует убедительной коммуникации, поскольку кампании, побуждающие их изменить свое поведение и повысить свою личную стойкость, очень важны. Коммуникация и устойчивость - неотъемлемая часть ответа.

В этом контексте для Республики Молдова, которая сталкивается с гибридными угрозами, отсутствием культуры безопасности в плане изучения информационной среды и использования социальных сетей, дезинформацией и ложными новостями, усилением атак некоторых государственных структур на демократические ценности и национальные интересы, нуждается в разработке механизма реагирования. Так, создание процесса стратегической коммуникации на национальном уровне является эффективной долгосрочной мерой в противодействии этим угрозам, а также в повышении устойчивости и укреплении социальной сплоченности, и развитии принципов стратегической коммуникации.

В случае институтов Республики Молдова, которые демонстрируют отсутствие качественных системных механизмов реагирования, необходимо развивать информационную устойчивость, которая должна уделять внимание механизму противостояния гибридным угрозам.

Наиболее важные рекомендации по усилению устойчивости (включая информационную) заключаются в принятии и реализации национальных стратегий по борьбе с кампаниями дезинформации и в предоставлении хорошо структурированных нарративов уязвимым группам населения. В то же время следует разработать и принять Стратегию национальной безопасности, которая также должна включать контрмеры, включая эффективные инструменты и действия для реагирования на технологии гибридных конфликтов. В связи с этим стратегическая коммуникация должна стать жизненно важным компонентом национальной безопасности Республики Молдова. Успешное внедрение стратегической коммуникации в качестве национального инструмента, но также и на региональном уровне, будет способствовать трансформации среды региональной безопасности вместе с факторами, препятствующими экономическим, дипломатическим и разведывательным действиям, повысит устойчивость и обеспечит защиту и представление жизненно важных интересов государства как населению, так и внешним партнерам.

Также необходимо сотрудничать и перенять передовой опыт институционализации и практического применения элементов стратегической коммуникации и реагирования на гибридные угрозы со стороны специализированных организаций (Центр передового опыта НАТО СТРАТКОМ, East StratCom ЕС, Европейский центр передового опыта по борьбе с гибридными угрозами. и т. д.), международных организаций (НАТО, ЕС, ОБСЕ и т.д.), а также государств-партнеры (например, Великобритания, страны Балтики, Украина, Грузия и т. д.).

**Introducere.** Caracterul global al infrastructurilor critice de informație și în special al Internetului, impune o abordare globală comună a securității și a rezilienței. Doar printr-o coordonare puternică se va putea obține un impact direct de asigurare a securității. O abordare integrată la nivel național și regional pentru ameliorarea securității și a rezilienței infrastructurilor

critice de informație, ar completa în mod util și ar reprezenta o valoare adăugată pentru programele de protejare a acestor infrastructuri și pentru sistemele de cooperare existente. O abordare comună la nivel regional ar fi benefică tuturor, deoarece multe dintre probleme și dificultăți sunt comune<sup>3</sup>.

Prevenția, reacția și stabilitatea sunt dintre cele mai comune și, în același timp, frecvente reacții și încercări pentru a asigura reziliența. Prevenția și reacția sunt instrumente de gestiune a crizelor. Acestea sunt cuplate cu instrumente mai sofisticate, în special, cu sistemele de avertizare timpurie (*early warning*) funcționale și capabile să surprindă și cele mai subtile, sensibile și importante schimbări la nivelul indicatorilor critici, care ar arăta emergența crizelor. Sistemele de avertizare timpurie (*early warning*) concentrează un nivel foarte înalt de cunoaștere și o capacitate importantă de anticipare. Ele ne ajută să știm ceea ce avem în fața noastră în timp real, susțin pregătirea și îmbunătățesc capacitatea de prevenție<sup>4</sup>.

În iunie 2021, șefii de stat și de guvern ai Alianței Nord-Atlantice, afirmă că reziliența națională și colectivă reprezintă o bază esențială pentru descurajare și apărare, fiind credibile și pentru îndeplinirea efectivă a sarcinilor de bază ale Alianței și vitale în eforturile noastre de a ne proteja societățile, populațiile și valorile noastre comune<sup>5</sup>.

**Necesitatea asigurării rezilienței informaționale.** Odată cu creșterea dependenței de tehnologiile și serviciile informaționale, a sporit riscul potențial de dezinformare și propagandă. Această situație prezintă multe caracteristici ale unei situații de urgență, dar, în loc de a provoca daune materiale, slăbește coeziunea socială și erodează încrederea în instituțiile democratice. Dat fiind faptul că mass-media este parte integrantă a societăților moderne, este necesară o abordare comprehensivă a securității informaționale. Mai întâi de toate, societățile trebuie să-și îmbunătățească reziliența informațională și să abordeze amenințările aferente informației prin prisma gestionării situațiilor de urgență.

Gestionarea situațiilor de urgență implică patru etape separate<sup>6</sup>:

- I. *Prevenirea* poate minimiza efectele negative ale unei posibile situații de urgență. Capacitatea de prevenire implică conștientizarea publică a pericolelor dezinformării și a impactului lor negativ asupra discursului public.

---

<sup>3</sup> *Protejarea Europei de atacuri cibernetice și perturbații de amploare: ameliorarea gradului de pregătire, a securității și a rezilienței.* Comunicarea Comisiei către Consiliu, Parlamentul European, Comitetul economic și social european și Comitetul Regiunilor privind protecția infrastructurilor critice de informație <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009SC0400&from=EN>

<sup>4</sup> Chifu, Iu. *Reziliență strategică: de la stabilitate și prevenție la acțiune pro-activă și adaptabilitate dinamică*, 2021. <https://gmr.mapn.ro/app/webroot/fileslib/upload/files/arhiva%20GMR/2021%20gmr/1/CHIFU.pdf>

<sup>5</sup> *NATO Strengthened Resilience Commitment*, 14 June 2021, [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_185340.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_185340.htm)

<sup>6</sup> *Cultivarea rezilienței informaționale în sectorul mass-media din Moldova* [https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-03/04\\_Information\\_Resilience\\_RO.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-03/04_Information_Resilience_RO.pdf)

- II. *Pregătirea* funcționează ca un sistem de avertizare timpurie și cuprinde mecanisme de monitorizare a mass-mediei și de conștientizare a conținutului. Aceasta necesită instrumente umane și tehnologice pentru a detecta și a raporta elementele false în mass-media tradiționale și sociale.
- III. Mecanismele de *reacționare* sunt contramăsuri utilizate pentru a face față dezinformării și propagandei. Acestea includ ajustarea cadrului legislativ și sporirea eficacității mecanismului de reglementare a mass-mediei, precum și consolidarea angajamentului public și a capacității instituționale de comunicare strategică.
- IV. Finalmente, faza de *recuperare* ar trebui să creeze un mediu în care mijloacele de informare ar servi cu fidelitate publicului, iar societatea ar rămâne vigilentă față de manipulare. Acest lucru necesită investiții pe termen lung în programe educaționale, menite să îmbunătățească educația mediatică și gândirea critică.

**Reziliența din perspectiva NATO.** Angajamentul NATO este de a consolida reziliența națională și colectivă, care este ferm ancorată în Tratatul de la Washington, în special, în articolul 3, care prevede că Aliații, separat și în comun, prin intermediul ajutorului reciproc continuu și eficient, își vor menține și dezvolta individual și capacitatea colectivă de a rezista atacurilor armate. Angajamentul se bazează pe indivizibilitatea securității și se sprijină pe solidaritatea și angajamentul de a se apăra reciproc.

Reziliența este o responsabilitate națională și un angajament colectiv. Cerințele de bază ale NATO pentru reziliența națională, care sunt actualizate în permanență pentru a reflecta provocările și prioritățile emergente, oferă un cadru cuprinzător pentru a sprijini activarea efectivă a forțelor armate și a celor trei sarcini principale ale NATO: de apărare colectivă, management al crizelor și securitate cooperativă.

În cadrul *Conceptului și planificării NATO 2030*, a fost stabilit ca obiectiv consolidarea rezilienței. Observând că reziliența rămâne o responsabilitate națională, e nevoie de a adopta o abordare mai integrată și mai bine coordonată, în concordanță cu angajamentul colectiv în temeiul articolului 3<sup>7</sup> din Tratatul Atlanticului de Nord, de a reduce vulnerabilitățile și de a ne asigura că armatele pot opera eficient în pace, criză și conflict. Aliații vor dezvolta o propunere pentru a stabili, evalua, revizui și monitoriza obiectivele de reziliență, pentru a ghida obiectivele de reziliență și planurile de implementare dezvoltate la nivel național. Fiecărui aliat individual îi va reveni sarcina să determine cum să stabilească și să îndeplinească obiectivele naționale de reziliență și planurile de implementare, permițându-le să facă acest lucru într-un mod compatibil

---

<sup>7</sup> *Reziliența și Articolul 3 al NATO*. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_132722.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm)

cu competențele, structurile, procesele și obligațiile naționale respective și, după caz, cu cele ale Uniunii Europene.

Abordarea amenințărilor și provocărilor la adresa rezilienței NATO, din partea actorilor statali și non-statali, iau forme diverse și implică utilizarea unor varietăți de tactici și instrumente. Acestea includ: amenințări și activități convenționale, neconvenționale și hibride; atacurile teroriste; activități cibernetice sofisticate, rău intenționate; activități de informare ostile, din ce în ce mai răspândite, inclusiv dezinformarea, care vizează destabilizarea societăților și subminarea valorilor; încercarea de a interfera cu procesele democratice și buna guvernare.

Fiecare țară membră a NATO trebuie să fie rezilientă pentru a rezista și a se reface după un șoc major, cum ar fi un dezastru natural, eșecul infrastructurii critice sau un atac hibrid sau armat. *Reziliența* este capacitatea unei societăți de a rezista și de a se recupera după astfel de șocuri și combină atât pregătirea civilă, cât și capacitatea militară. Pregătirea civilă este un pilon central al rezistenței Alianților și un factor esențial pentru apărarea colectivă a Alianței, iar NATO îi sprijină pe Alianți în evaluarea și îmbunătățirea pregătirii lor civile.

Pandemia COVID-19 a amplificat nu numai succesele și eșecurile sistemelor de sănătate ale lumii, ci și importanța parteneriatelor multilaterale în domeniul bio-securității. Pregătirea pentru următoarea pandemie va necesita adaptare, interconectivitate și reziliență - capacitatea de a rezista și de a se recupera rapid după șocuri majore ale infrastructurii<sup>8</sup>. Alianțe interguvernamentale, precum NATO, pot juca un rol esențial în dezvoltarea relațiilor și a capacităților necesare pentru o sferă globală de bio-securitate sănătoasă, care asigură o lume mai sigură.

Lansând Agenda NATO 2030, Secretarul General NATO, Jens Stoltenberg a remarcat că „cel mai bun mod de a preveni un conflict este de a elimina orice loc de îndoială, orice loc de calcul greșit cu privire la pregătirea și disponibilitatea NATO de a proteja toți Alianții. Apărarea și descurajarea sunt esențiale.” El a subliniat, de asemenea, că reziliența este esențială și „reziliența – fie că este vorba de infrastructură, telecomunicații, 5G sau asistență medicală, acces la echipamente de protecție – toate acestea contează pentru societate, dar de fapt, de asemenea, contează pentru NATO în calitate de alianță și pentru capacitățile noastre militare”<sup>9</sup>.

Trăim într-o epocă în care tot mai mulți oameni au acces la tehnologii extrem de sofisticate și aproape fiecare bun social, economic sau militar, a devenit *securitizat* sau vulnerabil la întreruperi – fie temporare sau mai durabile – de la un atacator extern sau chiar o sursă din interior.

---

<sup>8</sup> Levy, J. *The best defense: Why NATO should invest in resilience*, <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/the-best-defense-why-nato-should-invest-in-resilience/>

<sup>9</sup> *Remarks by NATO Secretary General Jens Stoltenberg on launching #NATO2030 - Strengthening the Alliance in an increasingly competitive world* [https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions\\_176197.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_176197.htm)

Într-o lume globalizată, dar și mai ostilă și complexă, reziliența va rămâne o preocupare continuă pentru Alianți, necesitând o adaptare constantă pe măsură ce apar noi vulnerabilități și amenințări<sup>10</sup>. Funcțiile critice sunt funcțiile vitale pentru bunăstarea unei societăți, care trebuie protejate sau susținute. În cazul în care aceste funcții sunt afectate, acest lucru ar putea provoca perturbarea unei națiuni și a societății. Funcțiile critice pot fi distruse prin combinarea mai multor procese (de ex. legal, etnic, politic) și infrastructuri (de ex. Rețele de alimentare, sănătate). Cercetătorii din cadrul centrului de Comunicare Strategică a NATO au identificat cinci domenii majore ale funcțiilor critice: guvernare și democrație, societate, media și informație publică, economie, securitate și apărare, diplomație, geopolitică și infrastructură. Aceste domenii au fost selectate reieșind din vulnerabilitățile identificate (exemplu a se vedea Tabelul 1).

**Tabel 1. Vulnerabilitățile identificate la nivel de guvernare- democrație și societate**

Guvernare – Democrație	Societate
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coruperea elitelor politice, a serviciilor de securitate sau a autorităților de aplicare a legii (salarii, finanțare).</li> <li>– Infiltrarea sau cooperarea elitelor politice cu „națiunea-sursa”.</li> <li>– Instituții slabe ale statului; lipsa voinței politice; guvernare deficitară; tradiția clientelismului între guvern și mediul de afaceri.</li> <li>– Lipsa de transparență și responsabilitate; lipsa încrederii publice.</li> <li>– Clivaje politice și partide extremiste; dezbateri polarizate și diviziuni politice-ideologice preexistente.</li> <li>– Lacune juridice; limitele aplicării legii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Clivaje societale, tensiuni între diferite grupuri etnice, religioase, politice, culturale sau de altă natură.</li> <li>– Neacordarea integrării grupurilor minoritare. - Dezbateri polarizate și diviziuni ideologice preexistente.</li> <li>– Societate civilă slabă.</li> <li>– Lipsa finanțării pentru organizațiile educaționale, academice sau de caritate.</li> <li>– Inegalitate și sărăcie, lipsa asistenței medicale publice, a infrastructurii și a educației.</li> </ul>

**Sursă:** *Strategic Communications Hybrid Threats Toolkit Applying the principles of NATO Strategic Communications to understand and counter grey zone threats*, p. 25.

**StratCom-ul în abordarea provocărilor existente și necesitățile de asigurare a unui proces mai eficient de comunicare strategică.** Modificările din mediul internațional de securitate, continuă să ne provoace capacitatea de a înțelege și de a răspunde la peisajul evolutiv al amenințărilor. Amenințările asupra securității naționale sunt mai diverse și emană dintr-o răspândire a actorilor, care sunt provocați de tehnologie. Actori, care pot folosi o serie de mijloace și modalități pentru a-și promova interesele de securitate în detrimentul unei ținte și care sunt capabili să facă acest lucru fără a fi detectați sau a depăși vreun prag clar de răspuns.

<sup>10</sup> Shea, J. *Resilience: A Core Element of Collective Defence*. <https://www.japcc.org/resilience-a-core-element-of-collective-defence/>



Multiplicarea tiparelor hibride din ultima perioadă relevă, pe de o parte, multitudinea combinațiilor de metode și mijloace ale agresorului, care contribuie la atingerea obiectivului strategic al acestuia – reprezentând, de fapt, chintesența războiului hibrid – și, pe de altă parte, necesitatea aprofundării eforturilor conjugate, instituționale și academice, pe problematica răspunsului la noile tipuri de amenințări de securitate<sup>11</sup>.

Amenințările hibride se referă , la metodele și instrumentele utilizate de un potențial agresor – care poate fi un actor statal sau non-statal – pentru a-și susține propriile interese, strategii și obiective<sup>12</sup>.

Noua eră a amenințărilor hibride pune în discuție rolul statului-națiune și, în egală măsură, pe cel al formatelor de cooperare regională și al alianțelor din care acestea fac parte, precum și normele de drept internațional existente, care, fie limitează, fie nu asigură un cadru adecvat de răspuns la acest gen de acțiuni.

Astfel, contracararea amenințărilor hibride este posibil să solicite concentrarea eforturilor pentru acțiuni cu efect în domeniul moral, cărora le urmează câștigarea încrederii populației. Totodată, adversarii pot opta pentru o strategie pe termen lung, prin care să evite înfrângerea în locul câștigării victoriei. Este foarte probabil ca succesul în contracararea amenințărilor hibride să nu fie obținut prin întrebuițarea exclusivă a instrumentului militar, în aceste situații fiind necesară o nouă abordare cuprinzătoare, sprijinită de efortul concertat al tuturor instrumentelor de putere, inclusiv de operații informaționale<sup>13</sup>.

Astfel, reziliența (inclusiv cea informațională) nu trebuie considerată o alternativă la securitatea națională, ci, dimpotrivă, un mod inovativ de asigurare a acesteia. Această posibilă perspectivă nouă asupra securității ar trebui să fie mult mai flexibilă și să permită descurajarea și contracararea adversarilor hibridi cu o gamă largă de instrumente, rezultat al interconectării dintre sectoarele civile (publice și private) și sectorul militar, adversarii combină și sincronizează diferite măsuri pentru atingerea obiectivelor strategice, rămânând în același timp sub pragul conflictului deschis. În cele din urmă, aceste măsuri vizează influențarea liderilor politici și a deciziilor pe care le iau. De aceea, subiectul este unul de interes pentru cei din domeniul Comunicării Strategice<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Bărbulescu, C.; Frunzeti, T. *Reziliența națională la amenințările hibride și cultura de securitate. Uun cadru de analiză*. În: Impact strategic, Nr. 1/2[66-67]/2018, p. 16.

<sup>12</sup> Saarelainen, M. *Hybrid threats – what are we talking about?* Centrul European de Excelență pentru contracararea amenințărilor hibride, Helsinki, 2017. <https://www.hybridcoe.fi/news/hybrid-threats-what-are-wetalking-about/>

<sup>13</sup> Potîrniche, M. T.; Petrescu, D. *Modalități de contracarare a amenințării hibride la adresa securității statelor*. Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2019, p. 16.

<sup>14</sup> Hansen, P.; Gill, M. *Strategic Communications Hybrid Threats Toolkit Applying the principles of NATO Strategic Communications to understand and counter grey zone threats*, p.12-13.

[https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/Strategic-Communications-Hybrid-Threats-Toolkit\\_Rev\\_121.pdf](https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/Strategic-Communications-Hybrid-Threats-Toolkit_Rev_121.pdf)

În mediul de securitate actual, comunicarea strategică este utilizată pentru a obține credibilitate, legitimitate și susținerea cetățenilor<sup>15</sup>. Oamenii iau decizii în funcție de propriile condiții sociale, experiență și a prejudecăților cognitive. Aceștia văd lumea din jur și interpretează evenimentele, bazându-se pe propriile percepții. Acesta este un model care poate fi folosit pentru a înțelege diverse auditorii – public, părți interesate și lideri politici – fiind influențați să ia decizii.

Tehnologia a alterat dinamica acestei interacțiuni. Modificări ale vitezei, costurilor și accesului, dictează faptul că informația nu se mai transmite cu viteza materiei, ci cu viteza luminii. Guvernele trebuie să se adapteze cu noile metode și structuri, pentru a putea aborda aceste provocări. Mentalitatea comunicării strategice urmărește să acomodeze aceste schimbări în caracterul competiției geopolitice.

Aceasta oferă coerență influenței strategice prin tentativa de a încerca înțelegerea modului în care audiențele percep lumea și, ulterior, prin asigurarea că planurile sunt integrate și executate în mod consistent. Experții în comunicare strategică consideră că ***aceasta nu reprezintă comunicarea strategiei, ci comunicarea ca strategie***<sup>16</sup>.

În cadrul cercetării *Hybrid Threats. A Strategic Communications Perspective* elaborate de experții Centrului de Excelență a Comunicării Strategice găsim că primul pas în procesul de Comunicare Strategica este înțelegerea mediului informațional. Considerațiile privind percepția și comportamentul uman ar trebui să fie esențiale în înțelegerea dinamicii amenințărilor hibride, a modului în care acestea sunt percepute, interpretate și atribuite. Comunicarea, inclusiv a acțiunilor, imaginilor, cuvintelor și politicilor, ar trebui să fie colectivă și integrată. Fiecare acțiune, pe care un guvern o ia sau nu o ia, comunică ceva, astfel încât tot personalul din fiecare departament și ramură sunt comunicatori. Acțiunile de abordare a amenințărilor hibride ar trebui să fie ghidate de o strategie națională care să aibă un consens în rândul populației și care să fie susținută de sus în jos de conducerea politică.

Considerațiile de comunicare ar trebui să se afle încă de la început în centrul elaborării și punerii în aplicare a oricărei strategii. Mai mult, trebuie să se țină cont de amenințările strategice specifice mediului de securitate, cum ar fi<sup>17</sup>:

- Influențarea directă a opiniei publice;
- Înființarea, finanțarea sau susținerea instituțiilor academice, educaționale ori culturale;
- Dezinformare, știri false sau campanii de dezinformare;

---

<sup>15</sup> A se vedea: Mârzac, E. *Comunicarea Strategică în sectorul de securitate și apărare*. Nota analitică, IPRE, nr.4, 2019. [https://infocenter.md/wp-content/uploads/2019/06/Not%C4%83-analitic%C4%83\\_StratCom-%C3%AEn-sectorul-de-securitate-%C8%99i-ap%C4%83rare\\_Elena-M%C3%A2rzac-CID-NATO.pdf](https://infocenter.md/wp-content/uploads/2019/06/Not%C4%83-analitic%C4%83_StratCom-%C3%AEn-sectorul-de-securitate-%C8%99i-ap%C4%83rare_Elena-M%C3%A2rzac-CID-NATO.pdf)

<sup>16</sup> Hansen, P.; Gill, M. *Op. cit.*

<sup>17</sup> Aday, S.; Andžāns, M.; ș. al. *Hybrid Threats. A Strategic Communications Perspective*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence.

[https://stratcomcoe.org/pdfjs/?file=/publications/download/2nd\\_book\\_short\\_digi\\_pdf.pdf?zoom=page-fit](https://stratcomcoe.org/pdfjs/?file=/publications/download/2nd_book_short_digi_pdf.pdf?zoom=page-fit)

- Crearea sau sprijinirea canalelor de media și de știri, acționariate media sau campanii publicitare, presiunea asupra jurnaliștilor;
- Acutizarea diviziilor societale;
- Finanțarea, susținerea sau promovarea organizațiilor naționale, religioase sau de politică extremistă;
- Polarizarea dezbaterilor politice pentru subminarea unui anumit program politic;
- Exploatarea identităților etnice sau culturale pentru a submina coeziunea socială;
- Agitație și tulburări civile;
- Agitarea anumitor grupări societale, culturale, religioase sau etnice pentru a face apel la schimbarea politicii sau pentru a iniția proteste împotriva populației vizate;
- Perturbarea proceselor politice sau economice prin intermediul protestelor și boicoturilor;
- Riscul de radicalizare sau escaladare violentă;
- Imixtiune în alegeri;
- Imixtiuni externe în alegeri pentru a influența comportamentul de vot al populației;
- Scăderea încrederii publice în guvern și armată, discreditarea guvernelor și instituțiilor publice țintă,
- Subminarea credibilității și legitimității politicilor și operațiunilor;
- Crearea insecurității publice, mită și scandaluri legate de corupție, șantaj și extorcare;
- Subminarea guvernantei și a funcțiilor statului;
- Sponsorizarea externă a unui anumit partid sau actor politic;
- Stabilirea unor structuri guvernamentale informale paralele prin sistemele de informație, educație și sănătate;
- Corupție și rețele criminale, crimă organizată.

***Perspectiva NATO privind dezvoltarea rezilienței față de amenințările hibride prin prisma comunicării strategice.*** În centrul abordării NATO privind Comunicarea Strategică se consideră faptul că ”orice comunică”. Ceea ce spunem sau facem (sau nu spunem sau nu facem) trimite un mesaj. Acțiunile, cuvintele și imaginile comunică cu audiențele, influențând percepțiile și deciziile acestora. Acest lucru se aplică efectelor strategice precum, descurajarea, constrângerea și reasigurarea. Acestea sunt în cele din urmă soluționate în mințile (sau dimensiunile cognitive) ale oricărui adversar, aliat sau parte interesată din sistemul internațional. Parte a procesului StratCom este înțelegerea dinamicii luării acestor decizii prin lentilele mediului informațional.

Comunicarea Strategică poate fi etichetată diferitor funcții, atât cu referință la mecanismul de coordonare a acțiunilor de comunicare ale guvernului, cât și activităților de comunicare. Autorii raportului elaborat de Centrul de Excelență NATO de Comunicare Strategică *Amenințările*

*hibride: perspectiva comunicării strategice* sugerează că noțiunea de StratCom poate fi tratată drept mentalitate comună, dar și ca proces și capacități<sup>18</sup>.

O definiție similară este des utilizată de către specialiștii în domeniu și reflectă într-un raport al Chatham House din 2011, în care comunicarea strategică este descrisă ca fiind „o serie sistematică de activități susținute și coerente, desfășurate la nivel strategic, operațional și tactic, care permit înțelegerea publicului țintă și identifică canale eficiente pentru promovarea și înțelegerea anumitor tipuri de comportament”<sup>19</sup>.

Se consideră că atunci când această abordare este pusă în aplicare, Comunicarea Strategică preia direcția politică și o articulează – alături de obiective – sub forma unei narațiuni strategice. Această narațiune descrie traiectoria modului în care sunt văzute anumite acțiuni într-o perspectivă care să avantajeze statul sau organizația. Ulterior, este folosită pentru a asigura faptul că acțiunile în cadrul statului/organizației sunt coerente și proiectele acesteia reflectă imaginea dorită.

Mediul informațional reprezintă un spațiu conceptual care facilitează descrierea modului în care audiențele percep lumea, deduc concluzii și modul în care le afectează luarea deciziilor și comportamentul. *Atunci când StratCom este aplicat în mod efectiv ca o funcție, aceasta crește probabilitatea comunicării unui semnal potrivit, către publicul potrivit, la momentul potrivit.* Astfel, comunicarea nu trebuie luată în considerare după stabilirea unei strategii, este nevoie de comunicare și strategie de informare care să o susțină. Aspectele comunicative ale potențialelor direcții de acțiune trebuie să fie considerate din start. Ideea majoră, care stă în spatele Comunicării Strategice, este că toate aceste activități sunt integrate într-un mod coerent. Măsura în care orice stat poate influența alte state sau actori pentru a se angaja în schimbarea politică se bazează pe o combinație de diferite instrumente de putere.

Abilități, precum difuzarea internațională sau diplomația publică ar putea fi considerate instrumente informaționale discrete, în care este inclusă și informația, care este produsul altor instrumente ale puterii. Așadar, informația ar trebui considerată parte componentă a gândirii strategice, nu doar un instrument separat. Comunicarea reprezintă crearea și transmiterea semnificației, bazată pe percepția minții umane și pe modul în care aceasta procesează informația. Înțelegerea dinamicii informației și comunicării înseamnă efortul de a înțelege mediul informațional, care reprezintă un spațiu conceptual ce ajută la descrierea modului în care audiența percepe lumea, o înțelege și modul în care influențează atitudinea, luarea deciziilor și comportamentul. Astfel, înțelegerea mediului informațional necesită o analiză sistematică și

---

<sup>18</sup> *Hybrid Threats: A Strategic Communications Perspective NATO Strategic Communications Centre of Excellence (NATO StratCom COE)*, <https://www.stratcomcoe.org/hybrid-threats-strategic-communications-perspective>

<sup>19</sup> Cornish, P.; Lindley-French, J.; Yorke, C. *Strategic Communications and National Strategy A Chatham House Report* September 2011, [https://www.researchgate.net/publication/318531532\\_Strategic\\_Communications\\_and\\_National\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/318531532_Strategic_Communications_and_National_Strategy).

persistență a actorilor și audienței relevante și, de asemenea, identificarea diverselor mijloace și narațiuni utilizate de adversari<sup>20</sup>.

*Comunicarea strategică la nivelul unei organizații de amploarea Alianței Nord Atlantice este rezultatul eforturilor tuturor structurilor, în special, ale celor din sfera comunicării de influență, care au ca obiectiv crearea unei imagini pozitive și a informării corecte.* Prin urmare, se poate observa faptul că, la cel mai înalt nivel al organizațiilor ce contribuie la menținerea securității internaționale și regionale, cum este cazul NATO, comunicarea strategică devine o componentă din ce în ce mai importantă de luat în calcul pentru atingerea obiectivelor propuse. Faptul acesta poate servi drept indicator al importanței actuale acordată comunicării strategice<sup>21</sup>.

Comunicarea Strategică și-a asumat, în ultimii ani, un rol mai important în cadrul Alianței. Odată cu schimbarea mediului de securitate, caracterizat de amenințări hibride și de evoluții tehnologice, NATO și aliații au pus în aplicare o abordare coordonată și cuprinzătoare a StratCom. În ultimii ani, NATO a văzut implementarea unei Strategii de Comunicare la nivelul NATO, dezvoltarea unui Ghid de brand NATO, promulgarea cadrelor StratCom și eforturi StratCom mai concentrate în ceea ce privește operațiile, misiunile și activitățile NATO. În ianuarie 2014, fost creat Centrul de Excelență StratCom al NATO<sup>22</sup>, la Riga, care oferă analize cuprinzătoare, consiliere în timp util și sprijin practic Alianței în domeniul StratCom.

Noua tendință de angajare în domeniul comunicării strategice a fost dezvoltată și în cadrul NATO. În august 2010, NATO adoptă Concepția militară pentru Comunicare Strategică, ce oferă o definiție a comunicării strategice din perspectiva Alianței: ”Comunicarea strategică NATO este un proces specific de conducere, care are drept scop dezvoltarea abilității Alianței de a-și prezenta în mod coerent strategiile narrative, temele și mesajele audiențelor externe și interne. Comunicarea strategică NATO oferă orientare strategică politică și militară conform unei strategii de informare, aprobată de Consiliul Nord-Atlantic”<sup>23</sup>.

Definiția comunicării strategice și principiile ei doctrinare, formulate în doctrina NATO din 2017, indică foarte clar modul în care accentul, inițial pus doar pe componenta comunicațională a comunicării strategice, s-a deplasat spre cadrul acțional al operațiilor militare, cu o misiune clară de influențare socială – invocarea strategiilor narrative, apelul la valori, menținerea credibilității și încrederii –, fără distincții în ceea ce privește apartenența audienței vizate: externă sau internă, adversă, fidelă sau indiferentă<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> Aday, S.; Andžāns, M. ș. al. *Op. cit.*

<sup>21</sup> Pînzariu, A. *Comunicarea strategică. Definiție, abordare, necesitate.* În: olocviu strategic, nr.3/2018, vol. 150, Universitatea Națională de Apărare „Carol I” Centrul de Studii Strategice de Apărare și Securitate

<sup>22</sup> *NATO Strategic Communications Centre of Excellence (NATO StratCom COE)*, [www.stratcomcoe.org](http://www.stratcomcoe.org)

<sup>23</sup> *Military Concept for NATO Strategic Communications*, 12 august 2010, p. 2. <https://publicintelligence.net/nato-stratcom-concept/>

<sup>24</sup> *NATO Military Policy on Strategic Communications*, 14 august 2017, <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/NATO-MILITARY-POLICY-ON-STRATEGIC-COMMUNICATIONS.pdf>

StraCom-ul NATO reprezintă utilizarea coordonată și adecvată a activităților și capacităților de comunicare ale NATO în sprijinul politicilor, operațiilor și activităților Alianței și pentru a avansa obiectivele NATO. Aceste activități și capacități sunt:

- **Diplomație publică:** Eforturile NATO civile, de comunicare și informare, responsabile de promovarea conștientizării și consolidării înțelegerii și sprijinului pentru politicile, operațiile și activitățile NATO, în completarea eforturilor naționale ale aliaților.
- **Afaceri publice:** Angajamentul civil al NATO prin intermediul mass-mediei de a informa publicul cu privire la politicile, operațiile și activitățile NATO într-un mod prompt, precis, receptiv și proactiv.
- **Afaceri publice militare:** promovarea scopurilor și obiectivelor militare ale NATO în favoarea publicului, în vederea sporirii gradului de conștientizare și înțelegere a aspectelor militare ale Alianței.
- **Operații de informare:** Consiliere militară NATO și coordonare a activităților de informare militară pentru a crea efectele dorite asupra voinței, înțelegerii și capacităților adversarilor și ale altor părți aprobate de CNA în sprijinul operațiilor, misiunilor și obiectivelor Alianței.
- **Operațiuni psihologice:** activități psihologice planificate, folosind metode de comunicare și alte mijloace, direcționate către publicul aprobat pentru a influența percepțiile, atitudinile și comportamentul, afectând realizarea obiectivelor politice și militare<sup>25</sup>.

Comunicarea strategică a NATO are ca scop, în funcție de circumstanțe și teatre de operațiuni:

- a. Să contribuie pozitiv și direct la realizarea cu succes a implementării operațiilor, misiunilor și activităților NATO prin încorporarea planificării comunicațiilor strategice în toate planurile operaționale și politice;
- b. Consolidarea, în strânsă și durabilă coordonare cu țările NATO, a conștientizării, înțelegerii și sprijinului publicului pentru politici, operații și alte activități specifice ale NATO în toate categoriile de public relevante;
- c. Să contribuie la sensibilizarea și înțelegerea publicului larg cu privire la NATO, ca parte a unui efort mai amplu și în curs de desfășurare de diplomație publică.<sup>26</sup>

Conform acesteia, comunicarea strategică în contextul NATO reprezintă ”integrarea capacităților de comunicare și personalului de informare cu alte activități militare pentru a înțelege și modela mediul informațional, în sprijinul obiectivelor și scopurilor NATO.

---

<sup>25</sup> Strategic Communications. [https://stratcomcoe.org/about\\_us/about-strategic-communications/1](https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1)

<sup>26</sup> Ibidem.

Conform acestei doctrine, implementarea comunicării strategice presupune un efort conjugat și se bazează pe următoarele principii: toate activitățile sunt fondate pe valorile NATO și activitatea este dictată de obiectivele derivate din strategiile narative, doctrinele și strategia, inițiate de cadrul politico-militar; credibilitatea și încrederea sunt atribute fundamentale și trebuie protejate; cuvintele și acțiunile trebuie să fie în consonanță; mediul informațional trebuie înțeles; comunicarea este un efort colectiv și integrat; accentul se pune pe atingerea efectelor și rezultatelor dorite.

Totodată, comunicarea strategică este adesea tratată ca un domeniu separat, cu experți și comunități separate. Reziliența eficientă necesită o conversație deschisă cu populația despre desfășurarea evenimentelor hibride și răspunsul la acestea, care menține încrederea în valorile, procesele democratice și structurile de guvernare. Reziliența necesită, de asemenea, comunicări persuasive pe măsură ce, campaniile care îi încurajează să-și schimbe comportamentul și să-și îmbunătățească propria reziliență personală sunt esențiale. Comunicarea și reziliența sunt o parte intrinsecă a răspunsului<sup>27</sup>.

Descurajarea eficientă a amenințărilor hibride impune statelor să demonstreze hotărâre, coerență, capacitate, agilitate, dorința de a atribui și dorința de a acționa în mod concertat. Pentru a modela percepția adversarului, trebuie să ne asigurăm că acțiunile noastre sunt comunicate în mod eficient, pentru a obține un impact final. Și aici ar fi rolul major al comunicării strategice de a oferi audiențelor informații veridice și în timp util, ce au ca scop influențarea în sprijinul obiectivelor propuse.

Toate acestea vorbesc despre importanța de conectare între comunicatorii strategici, decidenții politici și comunitatea. Acestea nu ar trebui să fie un răspuns ulterior la crize, ci ar trebui să fie parte pe tot parcursul de elaborare a politicilor, gândindu-se nu doar la modul de a comunica răspunsul guvernului sau al instituției, ci la ceea ce ar trebui să fie acel răspuns. Având în vedere provocarea reprezentată de schimbul de informații la nivel național și cel internațional, materialele cu sursă deschisă pot și ar trebui să fie piatra de temelie a strategiei de reziliență și descurajare.

**Bunele practici pentru Republica Moldova în asigurarea rezilienței informaționale prin intermediul comunicării strategice.** În acest context, pentru Republica Moldova, care se confruntă cu amenințări hibride, lipsa culturii de securitate în sensul explorării mediului informațional și utilizarea rețelelor de socializare, dezinformarea și știrile false, intensificarea atacurilor anumitor entități statale la adresa valorilor democratice și interesului național este necesar să-și dezvolte mecanismul de răspuns.

---

<sup>27</sup> *Strategic Communications and Resilience*. Speech by Director Matti Saarelainen  
<https://www.hybridcoe.fi/news/strategic-communications-and-resilience-speech-by-director-matti-saarelainen/>

Vulnerabilitatea țării noastre rezidă, pe de o parte, în sistemul instituțional și social al țării, este scăzut și slab consolidat, iar pe de altă parte, în capacitatea înaltă de amestec a unor factori externi. Pe de o parte, orice amenințare este o provocare la adresa stabilității interne și bunăstării statului, care diminuează sentimentul de securitate pentru cetățeni. Iar instituirea unui proces de comunicare strategică la nivel național este ca o măsură eficientă pe termen lung în contracararea acestor amenințări, precum și în sporirea rezilienței și consolidarea coeziunii societale și dezvoltarea principiilor de comunicare strategică<sup>28</sup>.

Cu atât mai mult că în mediul de securitate actual, comunicarea strategică este utilizată pentru a obține credibilitatea, legitimitatea statului, pentru a descuraja și a asigura libertatea de acțiune. De asemenea, este vitală în ceea ce privește sprijinirea punerii în aplicare a strategiilor naționale și protejarea, restabilirea, menținerea și atingerea obiectivelor sale naționale și a intereselor naționale permanente. În cazul instituțiilor din Republica Moldova, care demonstrează lipsa unor răspunsuri sistemice de calitate, este necesară dezvoltarea rezilienței informaționale, care să acorde atenție unui mecanism de răspuns la amenințările hibride. În acest cadru evidențiem **recomandările** respective:

- Actorii statali și non-statali ar trebui să adopte și să pună pe deplin în aplicare strategii naționale pe termen lung, menite să combată campaniile de dezinformare și să producă narațiuni coerente față de grupurile vulnerabile ale populației. Cele mai bune răspunsuri la dezinformare sunt cele multidimensionale, părțile interesate colaborând într-un mod care protejează și promovează libertatea de exprimare, pluralismul și transparența. Vor fi necesare acțiuni eficiente de cercetare continuă cu privire la impactul dezinformării, o mai mare transparență și accesul la datele relevante, combinate cu evaluarea periodică și continuă a răspunsurilor.
- Elaborarea și adoptarea Strategiei de securitate națională, care ar trebui să reflecte inclusiv și soluții de contracarare incluzând instrumente și acțiuni eficiente pentru a răspunde tehnologiilor de conflicte hibride. Astfel, va fi esențială și lansarea unei comunicări strategice durabile și eficiente și pentru atingerea obiectivelor propuse în Strategie.
- În această ordine de idei, comunicarea strategică ar trebui să devină o componentă vitală a securității naționale a Republicii Moldova. Punerea în aplicare cu succes a comunicării strategice ca instrument național, dar și la nivel regional va contribui la transformarea mediului de securitate regional, împreună cu factorii economici, diplomatici și de descurajare a informațiilor, va dezvolta reziliența și va asigura protecția și prezentarea intereselor vitale ale statului atât populației, cât și partenerilor externi.

---

<sup>28</sup> A se vedea: Mârzac, E. *Influența factorilor externi și perspectiva comunicării strategice în asigurarea securității naționale*. În: *Politica de securitate națională a Republicii Moldova: premise pentru o nouă strategie*, p. 38. <https://infocenter.md/wp-content/uploads/2021/09/DiscussionPaper.pdf>



- Colaborarea și preluarea bunelor practici de instituționalizare și aplicare practică a elementelor de comunicare strategică și de răspuns la amenințările hibride de la organizațiile specializate (Centrul de Excelență pentru StratCom al NATO, East StratCom al UE, Centrul European de Excelență pentru Combaterea Amenințărilor Hibride etc ), organizații internaționale (NATO, UE, OSCE etc), dar și statele partenere ( de ex. Marea Britanie, Tarile Baltice, Ucraina, Georgia etc ).

## BIBLIOGRAFIA:

1. Aday, S.; Andžāns, M.; Bērziņa-Čerenkova, U.; Granelli, F.; Gravelines, J.; Hills, M.; Holmstrom, M.; Klus, A.; Martinez-Sanchez, I.; Mattiisen, M.; Molder, H.; Morakabati, Y.; Pamment, J.; Sari, A.; Sazonov, V.; Simons, G.; Terra, J. *Hybrid Threats. A Strategic Communications Perspective*, 2019. [https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/Strategic-Communications-Hybrid-Threats-Toolkit\\_Rev\\_12l.pdf](https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/Strategic-Communications-Hybrid-Threats-Toolkit_Rev_12l.pdf)
2. Bărbulescu, C.; Frunzeti, T. *Reziliența națională la amenințările hibride și cultura de securitate. Un cadru de analiză*. În: Impact strategic, Nr. 1/2[66-67]/2018, pp. 16-26.
3. Chifu, Iu. *Reziliență strategică: de la stabilitate și prevenție la acțiune pro-activă și adaptabilitate dinamică*, 2021, <https://gmr.mapn.ro/app/webroot/fileslib/upload/files/arhiva%20GMR/2021%20gmr/1/C HIFU.pdf>
4. Danu, M. *Information Resilience*, Freedom House, 2020, [https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-03/04\\_Information\\_Resilience\\_RO.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-03/04_Information_Resilience_RO.pdf)
5. Deac, I.; Buluc, R.; *Dezvoltarea conceptuală a comunicării strategice în domeniul securității*, 2019
6. Frunzeti, T.; Barbulescu, C. *Reziliența națională la amenințările hibride și cultura de securitate. Un cadru de analiză*.
7. Hansen P., Gill M., *Strategic Communications Hybrid Threats Toolkit Applying the principles of NATO Strategic Communications to understand and counter grey zone threats.*, [https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/Strategic-Communications-Hybrid-Threats-Toolkit\\_Rev\\_12l.pdf](https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/Strategic-Communications-Hybrid-Threats-Toolkit_Rev_12l.pdf)
8. [Hybrid Threats: A Strategic Communications Perspective NATO Strategic Communications Centre of Excellence \(NATO StratCom COE\)](https://www.stratcomcoe.org/hybrid-threats-strategic-communications-perspective), <https://www.stratcomcoe.org/hybrid-threats-strategic-communications-perspective>
9. Levy J., *The best defense: Why NATO should invest in resilience*, <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/the-best-defense-why-nato-should-invest-in-resilience/>
10. Marzac E., *Comunicarea Strategică în sectorul de securitate și apărare*, nr.4 din 2019, IPRE, [https://infocenter.md/wp-content/uploads/2019/06/Not%C4%83-analitic%C4%83\\_StratCom-%C3%AEn-sectorul-de-securitate-%C8%99i-p%C4%83rare\\_Elena-M%C3%A2rzac-CID-NATO.pdf](https://infocenter.md/wp-content/uploads/2019/06/Not%C4%83-analitic%C4%83_StratCom-%C3%AEn-sectorul-de-securitate-%C8%99i-p%C4%83rare_Elena-M%C3%A2rzac-CID-NATO.pdf)
11. *NATO Strengthened Resilience Commitment*, 14 June 2021, [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_185340.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_185340.htm)
12. Paulish C., Lindley-French J., Yorke C., *Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report, September 2011*
13. Potîrniche, T.; Petrescu, D. *Modalități de Contracurare a Amenințării Hibride la Adresa Securității Statelor*, Editura Universității Naționale De Apărare „Carol I”, București, 2019.
14. *Protejarea Europei de atacuri cibernetice și perturbații de amploare: ameliorarea gradului de pregătire, a securității și a rezilienței*. Comunicarea Comisiei către Consiliu, Parlamentul European, Comitetul economic și social european și Comitetul Regiunilor

- privind protecția infrastructurilor critice de informație. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009SC0400&from=EN>
15. *Remarks by NATO Secretary General Jens Stoltenberg on launching #NATO2030 - Strengthening the Alliance in an increasingly competitive world* [https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions\\_176197.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_176197.htm)
  16. *Reziliența și Articolul 3 al NATO* [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_132722.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm)
  17. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence. [https://stratcomcoe.org/pdfjs/?file=/publications/download/2nd\\_book\\_short\\_digi\\_pdf.pdf?zoom=page-fit](https://stratcomcoe.org/pdfjs/?file=/publications/download/2nd_book_short_digi_pdf.pdf?zoom=page-fit)
  18. Saarelainen, M. *Hybrid threats – what are we talking about? Centrul European de Excelență pentru contracararea amenințărilor hibride*, Helsinki, 2017, <https://www.hybridcoe.fi/news/hybrid-threats-what-are-wetalking-about/>
  19. Shea, J. *Resilience: A Core Element of Collective Defence*, <https://www.japcc.org/resilience-a-core-element-of-collective-defence/>