

Šiuolaikinių mažųjų valstybių įvaizdžio formavimas taikant viešosios diplomatijos principus ir plėtojant nacionalinį prekės ženklą: Lietuvos atvejo analizė

Mindaugas Puidokas, Jolita Kiznytė

*Kauno technologijos universitetas
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas*

crossref <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.13.1.6538>

***Anotacija.** Geras valstybės įvaizdis padeda užtikrinti sklandžią integraciją į tarptautinę politinę ir ekonominę sistemą, pritraukti daugiau tiesioginių užsienio investicijų, taip pat turistų, užtikrinti didesnę užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų palaikymą sprendžiant įvairius ekonominius, politinius ir saugumo klausimus. XXI a. net mažųjų valstybių nacionaliniuose strateginiuose veiklos planuose vis dažniau atsiranda įvaizdžio formavimo prioritetas, kuris yra įgyvendinamas kuriant viešąją diplomatiją ir strateginę nacionalinio prekės ženklo koncepciją. Straipsnyje analizuojama šiuolaikinių mažųjų valstybių įvaizdžio formavimo taikant viešosios diplomatijos principus ir plėtojant nacionalinį prekės ženklą problematika. Remiantis Lietuvos, Estijos ir Suomijos valstybių įvaizdžio formavimo atvejų lyginamąja analize, nustatytos esminės Lietuvos įvaizdžio formavimo problemos ir suformuotas šalies įvaizdžio formavimo ir viešosios diplomatijos plėtros modelis.*

Raktažodžiai: valstybės įvaizdis, nacionalinis prekės ženklas, viešoji diplomatija.

Keywords: state image, nation brand, public diplomacy.

Įvadas

Valstybių įvaizdžio formavimo proceso sėkmę lemia valdžios iniciatyvumas. Siekiant šio tikslo šiuolaikinės valstybės imasi praktikuoti viešąją diplomatiją, kuri remiasi ilgalaikių, pasitikėjimu paremtų santykių tarp valstybių užmezgimu, o tai daro didelę įtaką įvaizdžio formavimui. Mažosioms valstybėms dėl teritorijos dydžio gyventojų skaičiaus ir ekonominių pajėgumų sąlygoto išteklių ribotumo, skirtingai nei didžiosioms „galybėms“ – JAV, Rusijai ar Japonijai, yra būtina itin kūrybinga ir gerai parengta įvaizdžio formavimo strategija, kuri leistų aiškiai apibrėžti viziją, tikslą, uždavinius, veiklos ir kontrolės mechanizmus. Tam vyriausybės kuria ir vysto nacionalinio prekės ženklo koncepciją.

Straipsnyje nagrinėjama tema pasižymi moksliniu naujumu ir yra itin mažai ištirta Lietuvoje. Vakarų šalyse prie valstybių įvaizdžio formavimo remiantis viešąja diplomatija ir nacionalinio prekės ženklo plėtojimo srities tyrimų daugiausiai prisidėjo D. Aaker [1], S. Anholt [3, 4, 5], K. Dinnie [7], Gilboa [9], S. Jansen [12], K. Lee [13], J. Melissen [21], Rana [24], I. Rasmussen [25], G. Szondi [26] ir kt.

Mokslinė problema – kokiomis priemonėmis mažosios valstybės turėtų efektyviausiai formuoti savo įvaizdį ir prekės ženklą. Šio straipsnio mokslinio tyrimo *objektas* – valstybės įvaizdžio formavimas remiantis viešąja diplomatija ir kuriant nacionalinį prekės ženklą. Straipsnio *tikslas* – išanalizuoti šiuolaikinių mažųjų valstybių įvaizdžio formavimą taikant viešosios diplomatijos principus bei plėtojant nacionalinį prekės ženklą ir pateikti Lietuvos įvaizdžio formavimo ir viešosios diplomatijos plėtros modelį. Tyrimo uždaviniai:

- 1) nustatyti viešosios diplomatijos svarbą formuojant valstybės įvaizdį ir komunikuojant valstybėms;
- 2) išanalizuoti, kokia, formuojant valstybės įvaizdį ir vystant nacionalinį prekės ženklą, valstybės įvaizdžio formavimo strategijos reikšmė;
- 3) atlikti Lietuvos, Estijos, Suomijos įvaizdžio formavimo atvejų lyginamąją analizę.

Straipsnyje taikyti mokslinės literatūros, norminių dokumentų, teisės aktų, lyginamosios ir atvejo analizės tyrimo metodai.

Viešosios diplomatijos svarba formuojant valstybės įvaizdį ir komunikuojant valstybėms

Viešoji diplomatija yra viena esminių priemonių, formuojančių valstybių įvaizdį. *Valstybių įvaizdžio kūrimas* – tai valstybėje kartu koordinuojamų funkcinių, emocinių, komunikacinių ir strateginių veikslių seka, kuri sukuria asociacijas pasaulio visuomenėse. Žmonės susiformavę tam tikrus vaizdinius ir susidarę nuomonę apie valstybę tiek šalies viduje, tiek už jos ribų. Valstybių įvaizdis susidaro sutelkiant visų suinteresuotųjų pusių nuomones apie šalių žmones, gamtą, kalbą, kultūrą, istoriją, maistą, madą, ekonomiką ir t. t. [1].

S. Anholt teigimu [5], kuriant valstybių įvaizdį, reikia įsisaugoti tai, kad dauguma žmonių nekeičia savo nuomonės apie daugelį šalių, o jų nuomonė gali būti tiek adekvati realiai situacijai, tiek visiškai iškreipta, susiformavusi remiantis stereotipais, istorinėmis aplinkybėmis, sąsajomis su kitomis valstybėmis. Kartais pasaulio gyventojų nuomonė keičiasi, tačiau tik palapsniui ir gali užtrukti dešimtmečius. Valstybių įvaizdžio formavimas yra ilgalaikis procesas, prilyginamas kolektyviniam projektui, kuris rezultatyvus ilgoju laikotarpiu, o tam reikia strategijos, veikslių plano ir koordinavimo.

Teigiamas valstybių įvaizdis stiprina gyventojų vieningumą ir pilietiškumą valstybėje, nes kitoms valstybėms gerbiant, pripažįstant šalį tai padeda užmegzti tvirtesnius tarpvalstybinius santykius, sulaužyti pasenusius stereotipus ir pakeisti neadekvačias realybei žmonių nuomones apie šalį. Kartu tai skatina vietos produktų paklausą, stiprina turizmo sektorių, suteikia turistų trokštamo kelionių tikslo statusą,

padidina galimybę pritraukti talentingus ir kompetetingus specialistus dirbti valstybėje, pritraukia užsienio verslininkus investuoti į šalies privatųjį sektorį, užtikrina greitesnį ekonominį atsigavimą po ekonominių krizių ir t. t. [27].

Globalizacijos sąlygomis formuojant šiuolaikinių valstybių įvaizdį ir komunikuojant valstybėms labai svarbi moderni diplomatijos forma – *viešojo diplomatija*. Viena pirmųjų valstybių ją ėmė praktikuoti JAV, kai iki 1989 m., t. y. iki Šaltojo karo pabaigos, vyko ideologinė JAV ir Sovietų Sąjungos kova. Iširus Sovietų sąjungai, JAV ėmė dominuoti pasaulyje. Imtasi naudoti nekarines „minkštosios galios“ priemonės, pradėta iš naujo kurti valstybių reputaciją, formuoti įvaizdį [8].

Viešojo diplomatija reiškiasi kaip valdžios institucijų veiklos informacijos sklaida apie vertybes, kultūrą, tarpvalstybinių santykių kryptis, komunikacija per kultūrinius meno, švietimo mainus, diasporas. Tai apima ir savo piliečių informavimą apie šalies vykdomą užsienio politiką bei valstybės įvaizdį užsienyje [24].

C. Wolf ir B. Rosen [30] teigia, kad viešojo diplomatija yra atvira ir plačiai skleidžiama, skirtingai nei tradicinė diplomatija, nes valdžia, kuri taiko viešosios diplomatijos principus, informaciją ir veiklas nukreipia didesnei tikslinei grupei, o esant tradicinei diplomatijai komunikacija vyksta tik tarp valstybinio lygmens pareigūnų. Skiriasi ir siekiamas rezultatas, nes viešojo diplomatija siekia paveikti užsienio visuomenės nuomonę ir veiksmus, o tradicinė – užsienio valstybės valdžios nuomonę ir veiksmus, taigi tradicinės diplomatijos veiklų spektras yra daug siauresnis. Pasak I. Rasmusen [25], šiuolaikinės diplomatijos formos dažnai siejamos su viešuma ir informacinių technologijų taikymu, tačiau negalima nuneigti komunikacijos „už uždarų durų“ tarp oficialių diplomatiniam valstybių lygmeniui atstovaujančių pareigūnų. Valstybių įvaizdis ir vykdomos veiklos turinys susipina, veikdami vienas kitą, o tarpvalstybinis diplomatų bendradarbiavimas ir komunikavimas įgyja naują formą. Viešosios diplomatijos plėtrai pasaulyje itin didelę įtaką padarė informacinių ir komunikacinių technologijų (interneto atsiradimas, tarptautinių naujienų agentūrų: „CNN International“ ar „BBC World“, veikla) plėtojimas, politinės revoliucijos (pasibaigus Šaltajam karui buvo skelbiama demokratijos pergalė), tarptautinių santykių revoliucija (išaugo ekonominių santykių reikšmė plėtojant tarpvalstybinę komunikaciją, vietoje karinių priemonių pradėtos naudoti minkštosios galios priemonės, o valstybių įvaizdis tapo itin reikšmingas plėtojant komunikaciją) [9].

Atsiradus viešajai diplomatijai, jos vystymąsi galima skirstyti į 2 etapus: 1) tradicinę viešąją diplomatiją; 2) XXI a. viešąją diplomatiją. *Tradicinė viešojo diplomatija* reikšėsi vykstant konfliktams ir tvyrant įtampai tarp valstybių. Jai būdinga politinių pokyčių siekimas darant įtaką tikslinės valstybės veiksmams, įtikinėjimo valdant viešąją nuomonę strategija ir vienakryptė komunikacija. Ji remiasi ideologijomis, tradicine žiniasklaida ir yra finansuojama valstybės. *XXI amžiaus viešojo diplomatija* veikia taikos aplinkybėmis ir siekia politinių ir ekonominių valstybės interesų sklaidos – taip sukuriama gera valstybės reputacija užsienyje. Ji taiko santykių užmezgimo ir plėtojimo bei įsitraukimo į viešąją aplinką strategijas, remiasi tyrimų medžiaga, skatina grįžtamąjį ryšį. Dėl to jai būdinga dvikryptė komunikacija, bendradarbiavimas, idėjos, vertybės. Ji taiko senus ir naujus

žiniasklaidos metodus, naudoja interneto erdvę ir remiasi viešojo ir privačiojo sektoriaus partneryste [26].

Apibendrinus esminius pokyčius, pažymėtina, jog ir šiandien nemaža dalis valstybių vadovaujasi tradicinės viešosios diplomatijos principais, o vienas geriausių šiandieninių XXI a. viešosios diplomatijos pavyzdžių yra Europos Sąjunga.

Mokslininkai, siekdami išnagrinėti viešosios diplomatijos ir valstybės įvaizdžio sąsajas, vadovaujasi gana skirtingais požiūriais, tačiau vienareikšmiškai sutariama, kad jos viena kitą papildo ir atitinkamai koreliuoja prigimtinė ir tikslo prasme. Yra skiriami 4 pagrindiniai tikslai, kuriuos įgyvendinant tiesiogiai prisidedama ir prie valstybės įvaizdžio kūrimo proceso: 1) supažindinti užsienio visuomenes su valstybe, priversti pastebėti ją, senas žinias apie šalį pakeisti naujomis, pakeisti nepageidaujamas stereotipines nuomones; 2) paskatinti žmones vertinti valstybę kaip svarbią grandį pasaulinėje arenoje (pvz., parodyti, kad ji prisideda prie globaliųjų problemų sprendimo); 3) įtraukti kitų šalių žmones į tarpvalstybinį bendradarbiavimą (pvz., skatinti mokslinį bendradarbiavimą, švietimo ir kultūrinius mainus); 4) daryti įtaką žmonių veiksams (pvz., padidinti užsienio investicijų srautus ar sulaukti politinio kitų valstybių rėmimo) [14].

Galima teigti, kad viešosios diplomatijos veiklos, kurias praktikuoja valstybės, tampa pamatinėmis priemonėmis formuojant valstybės įvaizdį. Kadangi viešoji diplomatija orientuojasi į ilgalaikius rezultatus, ją praktikuojant valstybėje palaipsniui sukuriama ilgalaikiai ir abipusiu pasitikėjimu paremti tarpvalstybiniai santykiai. Remiantis šiais santykiais galima lengviau užmegzti ryšį ir pasiekti tikslines kitos valstybės grupes. Tarpvalstybinėje komunikacijoje naudojant viešosios diplomatijos priemones į procesą įtraukiamos užsienio reikalų ir kitos funkcinės ministerijos, daugelis viešojo sektoriaus institucijų, tarptautinės įmonės ir organizacijos, nevyriausybinės organizacijos, visuomenė. Privačiojo sektoriaus verslui vis labiau svarbi skirtingų sociokultūrinių procesų svarba įsitvirtinant globaliojoje rinkoje, kurioje kultūriškai asimiliuotos marketingo strategijos užtikrina vartotojų pasitikėjimą, gerą įvaizdį, gebėjimą prisitaikyti rinkoje. Tokio pobūdžio ryšiai itin padeda formuojant valstybių įvaizdį.

J. Vicente [29] teigia, kad atsižvelgiant į šalių ekonominį, politinį, socialinį klimatą ir pajėgumą pasirenkamos valstybės įvaizdžio kūrimo kryptys: naudojant tiesiogines užsienio investicijas, eksportą, turizmą, viešosios diplomatijos principus. J. Melissen [21] mano, kad jos funkcionuoja taikant itin panašius metodus, o geriausi rezultatai pasiekiami, kai šios kryptys naudojamos kartu, atsižvelgiant į viena kitą papildančius skirtumus. Dėl to valstybių įvaizdžio formavimas šiuolaikiniame globaliajame pasaulyje yra didelis prioritetas, kurį sėkmingai įgyvendinus įsitvirtinama pasaulinėje „arenoje“.

Valstybės įvaizdžio formavimo strategijos reikšmė formuojant valstybės įvaizdį ir plėtojant nacionalinį prekės ženklą

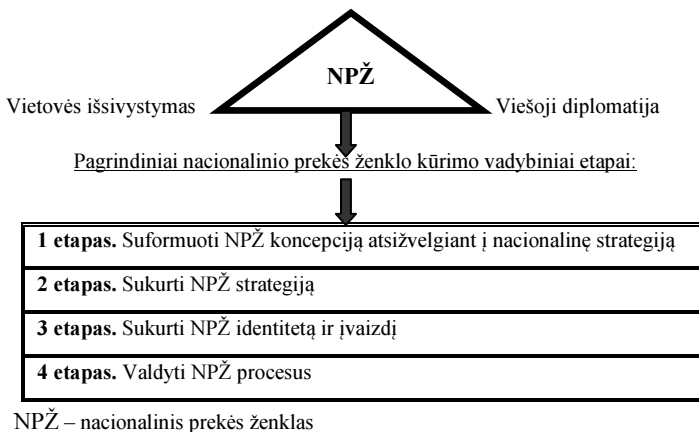
Valstybėms savo reputaciją pagerinti pavyksta tik ilguoju laikotarpiu, todėl būtina į įvaizdžio formavimą žvelgti nuosekliai ir strategiškai. Skiriami trys pagrindiniai

valstybių įvaizdžio formavimo elementai: 1) *strategija* – valstybė turi žinoti, kuria linkme nori formuoti savo įvaizdį, turėti pakankamai informacijos apie tai, kaip ji yra vertinama viduje ir užsienyje, apibrėžti griežtas veiklos ribas, nusistatyti sritis ir nuspręsti, kas dalyvaus formuojant įvaizdį, taip pat nusistatyti tikslą; 2) *veiklos turinys* – strategija turi būti įgyvendinama naudojant naujus ekonominius, teisinius, politinius, kultūrinius ir švietimo veiksmus, pavyzdžiui, inovacijų ar verslo plėtrą, naujus įstatymus, reformas, investicijas, institucijas ir politiką; 3) *simboliniai veiksmai* – tai tokie veiksmai, kurie bus įvertinti teigiamai visame pasaulyje, pavyzdžiui, pagalba valstybėms kaimynėms, kova už žmogaus teises, prisidėjimas prie klimato kaitos ir aplinkos problemų sprendimo ir t. t. [3].

Valstybių įvaizdžio formavimo praktikoje kartu su įvaizdžio formavimo strategijomis dažnai kuriami nacionaliniai prekės ženklai. *Nacionalinis prekės ženklas (NPŽ)* – tai unikalus, daugiamatis, kultūriniu valstybės identitetu paremtas elementų derinys, kuris pasaulio gyventojams kelia asociacijas, padeda identifikuoti valstybę ir ją atskirti nuo kitų [7]. K. Dinnie [7] teigia, kad nacionalinio prekės ženklo kūrimas yra valstybės gebėjimas įgyti pasaulinį atpažinimą ir pasiekti pasaulinį konkurencingumą. O. S. Kyriacou ir T. Cromwell [12] didesnę dėmesį skiria gebėjimui suderinti ekonominį, politinį, socialinį vystymąsi šalies viduje su sėkminga integracija į pasaulinę bendruomenę valstybiniu mastu.

Nors prekės ženklo kūrimas paprastai yra naudojamas kaip komercinė paslauga privačiojo sektoriaus organizacijose, tačiau jo principai yra nesunkiai pritaikomi ir valstybės nacionaliniu mastu. Taip pat itin svarbu piliečius įtraukti į valstybės įvaizdžio formavimo procesą. Tik sudarius sąlygas gyventojams daryti įtaką įgyvendinant šalies tarptautinio lygmens tikslus galima sukurti stipresnę nacionalinės tapatybės pojūtį ir paskatinti socialinę sanglaudą. Tačiau jei vyriausybė nesugeba pasiekti bendro tikslo ir sukurti kontrolės mechanizmų, kurie būdingi prekių ženklų kūrimo vizijai privačiame sektoriuje, iškyla nacionalinio prekės ženklo žlugimo grėsmė [4].

Kilmės šalies efektas



1 pav. Esminiai nacionalinio prekės ženklo kūrimo vadybiniai aspektai

Šaltinis: [13]

K. Lee [13] teigia, kad nacionalinio prekės ženklo kūrimas priklauso marketingo ir tarptautinių santykių disciplinoms. Marketingo prasme didelę reikšmę turi „kilmės šalies efektas“, kuris nacionalinio prekės ženklo kontekste naudojamas kaip priemonė šalies įvaizdžiui gerinti. Kitas svarbus marketingo aspektas yra vietovės išsivystymas ekonomine prasme – konkurencingumas globaliojoje rinkoje. Tarptautinių santykių disciplinoje ypatinga reikšmė skiriama viešajai diplomatijai kaip minkštosios galios formai, kuri padeda užmegzti ilgalaikius santykius tarptautinėje arenoje, skleisdama savo idėjas ir siekdama įgyvendinti nacionalinius interesus. Tačiau K. Lee [13] ir S. Anholt [3, 4, 5] teigia, kad norint sukurti nacionalinį prekės ženklą būtina imtis nuoseklių vadybinių veiksmų – sukurti strategiją. 1 paveiksle pavaizduotas nacionalinio prekės ženklo trikampis, kurio sėkmę lemia keturi koordinuoti vadybiniai jo kūrimo etapai: 1) nacionalinio prekės ženklo koncepcija turi adekvačiai atspindėti nacionalines vertybes ir idėjas, negali prieštarauti nacionalinei strategijai, turi eiti kartu su ja ir ją papildyti; 2) nacionalinio prekės ženklo kūrimo strategija yra pagrindinis jo sėkmės elementas, ji turėtų būti paremta atsižvelgiant į socialines, ekonomines, politines ir kultūrinės tendencijas valstybėje. Turi būti nustatyta vizija ir tikslai, veiksmų planas, vertinimo kriterijai, koordinavimo sistema ilguoju laikotarpiu; 3) nacionalinio prekės ženklo identiteto kūrimas yra paremtas valstybės įvaizdžio ir reputacijos pasaulyje gerinimu. Kiekviena valstybė turi pasirinkti veiksmus, paremtus valstybės ekonominio, socialinio ir kultūrinio gyvenimo ypatumais. Kadangi globali aplinka itin greitai kinta, reikia vadybinių priemonių, kad pavyktų gerinti, išlaikyti, pritaikyti valstybės įvaizdį prie kintančios aplinkos; 4) šis etapas susijęs su 3 etapu, nes turi būti užtikrintas nacionalinio prekės ženklo ir įvaizdžio procesų tęstinumas ir koordinavimas. Pagrindinį vaidmenį atlieka strategijos rengėjai – atsakinga institucija.

Lietuvos, Estijos ir Suomijos įvaizdžio formavimo atvejų lyginamoji analizė

Siekiant įgyvendinti darbo tikslą, buvo atlikta Lietuvos, Estijos ir Suomijos valstybių įvaizdžio formavimo atvejų lyginamoji analizė. Atlikus analizę buvo nustatytos pagrindinės Lietuvos įvaizdžio formavimo problemos, remiantis kitų valstybių praktika buvo suformuotas šalies įvaizdžio formavimo ir viešosios diplomatijos plėtros modelis. Lyginamosios analizės objektai buvo pasirinkti remiantis keliais visoms trims analizuojamoms valstybėms būdingais požymiais: demografiniais rodikliais, ekonominiais pajėgumais, geografinė padėtimi, patirtimi plėtojant nacionalinį prekės ženklą.

1990 m. atgavusiai nepriklausomybę Lietuvai buvo itin svarbu save pristatyti pasauliui ir sukurti savo kaip demokratinės valstybės reputaciją. Pirmųjų veiksmų buvo imtasi dar 1996 m., tačiau 2009 m. atlikus valstybinį auditą buvo nustatyta, kad ankstesnių Lietuvos įvaizdžio formavimo komisijų ir tuometinės komisijos veikla nėra veiksminga. Kadangi nebuvo sukurtas Lietuvos įvaizdžio formavimo modelis, neužtikrintas efektyvus lėšų panaudojimas, nevykdoma sisteminga šalies įvaizdžio ir jo komponentų pokyčių stebėseną, 2009 m. iki tol veikusių programų ir nacionalinio prekės ženklo koncepcijos „Lietuva – drąši šalis“ vykdymas buvo nutrauktas, o

Lietuvos įvaizdžio formavimo prioritetas išbrauktas iš Vyriausybės ir funkcinių ministerijų strateginių veiklos planų.

Atlikus teisės aktų analizę, kurie reglamentavo Lietuvos įvaizdžio formavimą koordinuojančių subjektų veiklą, išanalizavus Valstybės audito ataskaitą, 1 lentelėje pateikiami susisteminti rezultatai, kurie atskleidžia, jog Lietuvos valstybės įvaizdžio formavimas buvo vykdomas itin chaotiškai ir fragmentiškai. Esminės priežastys – komisijų, darbo grupių, tarybų, ir t. t. nusistovėjusios atskaitomybės sistemos nebuvimas (iki 2003 m.) ir nepankama Vyriausybės kontrolė (nuo 2003 m.).

1 lentelė. Subjektai, atsakingi už Lietuvos įvaizdžio formavimą, ir jų veiklos rezultatai

UŽ LIETUVOS ĮVAIZDŽIO KOORDINAVIMĄ ATSAKINGI SUBJEKTAI	ATSKAITOMYBĖ	PASKIRTIS	VEIKLOS REZULTATAI
Lietuvos valstybės informacijos politikos taryba (įsteigta 1996)	LR Prezidentui	Koordinuoti objektyvaus Lietuvos įvaizdžio šalies viduje ir užsienio valstybėse kūrimo strategiją ir informacijos sklaidą.	Nebuvo imtasi konkrečių veiksmų Lietuvos įvaizdžio strategijai sukurti ar priimta jokių svarbių dokumentų, kurie teisiškai apibrėžtų veiksmų planą.
VšĮ „Lietuvos institutas“ (įsteigta 2001)	LR Kultūros ministerijai	Propaguoti Lietuvos valstybės kultūrą, meną, mokslą ir švietimą užsienio valstybėse, formuoti patrauklų Lietuvos įvaizdį.	Vykdyti projektai „Info.lt“, „Tapatybė.lt“, „Kalba.lt“, „Menas.lt“, „Leidyba.lt“. Šiuo metu veikla nevykdoma.
Informacijos apie valstybę koordinavimo komisija (įsteigta 2003)	LR Vyriausybei	Parengti valstybės informacijos ir įvaizdžio formavimo politikos strategiją; koordinuoti strategijos vykdymą ir įvaizdžio formavimo veiklas.	Komisija veiklos tikslų nepasiekė, įvaizdžio formavimo strategija nebuvo parengta, politika liko nesuformuota.
Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija	LR Vyriausybei	Organizuoti viešą konkursą Lietuvos įvaizdžio strategijai sukurti; atlikti strategijos rengėjo veiklos stebėseną ir įvertinti darbų kokybę.	Surengtas įvaizdžio strategijos ir koncepcijos kūrimo konkursas. Vyriausybės kanceliarija per sutartyje numatytą laiką strategijos rengėjui nepateikė pretenzijų dėl atliktų darbų kokybės ir nepareikalavo pataisyti dokumentų pagal reikalavimus.
Lietuvos įvaizdžio formavimo darbo grupė (įsteigta 2005)	LR Vyriausybei	Priziūrėti Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių plano parengimą.	Kadangi įvaizdžio formavimo strategija nebuvo patvirtinta, realios veiklos darbo grupė nevykdė.
Lietuvos įvaizdžio formavimo komisija (įsteigta 2007)	LR Vyriausybei	Spręsti strateginius įvaizdžio formavimo klausimus, nustatyti strategines veiklos kryptis, teikti pasiūlymus Vyriausybei ir kitoms valstybės institucijoms, koordinuoti valstybės institucijų veiklą.	Nesant patvirtintai įvaizdžio formavimo strategijai buvo imtasi pirkti atskiras įvaizdžio kūrimo paslaugas (pvz.: marketingo koncepcija „Lietuva – draši šalis“, Lietuvos prekės ženklas). Veikla dėl neefektyvumo nutraukta 2009 m.

Šaltinis: parengta autorių pagal [15, 16, 17, 18, 19]

Pastebėtina, kad intensyvesnė veikla Lietuvos įvaizdžiui formuoti buvo vykdoma 2005–2008 m., kai LR Vyriausybės kanceliarija paskelbė viešą įvaizdžio strategijos konkursą. Tuometinė Vyriausybė nepatvirtino nupirkto įvaizdžio strategijos projekto dėl nenumatytų strategijos uždavinių, įgyvendinimo priemonių, terminų, vykdytojų, neiškaus lėšų poreikio ir nepateiktų finansavimo šaltinių, vertinimo kriterijų ir t. t. LR Vyriausybės kanceliarija taip ir nesiėmė priemonių, kad Lietuvos įvaizdžio strategijos projektas būtų laiku patobulintas, papildytas ir pateiktas Vyriausybei tvirtinti. Taigi atsiranda LR Vyriausybės, kuri yra hierarchijos viršuje, nesugebėjimo užmegzti bendradarbiavimą su subjektais, formuojančiais Lietuvos įvaizdį, problema. O 2007 m. LR Vyriausybės iniciatyva kurti nacionalinio prekės ženklo koncepciją ir pirkti atskiras įvaizdžio formavimo priemones, neturint strateginio veiklos pagrindo (veikiančios valstybės įvaizdžio formavimo strategijos), nenustačius įvaizdžio formavimo tikslų ir prioritetų, nenumačius, kaip šie elementai bus naudojami ateityje, buvo neefektyvu. Galima teigti, kad toks pasirinktas Lietuvos įvaizdžio formavimo būdas buvo itin rizikingas ir neleido pasiekti numatomo rezultato. Straipsnio autorių atlikta analizė atskleidė, jog praktiškai nė vienas subjektas, kuriam buvo tiesiogiai pavesta koordinuoti valstybės įvaizdžio formavimą, nepasiekė numatomų rezultatų.

Estija, kaip ir Lietuva, yra laikoma naujosios demokratijos atstove, Baltijos šalių regione šiuo metu ji yra ekonomiškai stipriausia (ją lyginant su Lietuva ir Latvija). Tačiau Estija, formuodama savo įvaizdį, jau kuris laikas bando paneigti asociacijas su Baltijos valstybėmis ir save labiau priskiria prie Šiaurės šalių grupės. 2001 m. pergalė „Eurovizijos“ dainų konkurse atkreipė pasaulio gyventojų dėmesį į Estiją, todėl jos Vyriausybėje buvo nuspręsta įsteigti organizaciją „Enterprise Estonia“, skirtą valstybės įvaizdžio formavimui koordinuoti. Tais pačiais metais sukurta šalies prekės ženklo koncepcija „Brand Estonia“ (liet. „Prekės ženklas – Estija“) ir ją apibūdinantis pavadinimas „Pozityviai besikeičianti“ (angl. „Positively transforming“). Buvo atliktas išsamus viešosios nuomonės tyrimas apie Estiją tiek šalies viduje, tiek ir už jos ribų, siekiant išsiaiškinti, kokią Estiją „mato“ šalies ir pasaulio gyventojai. Buvo išleista daug reklaminės medžiagos, pritaikytos turizmo sektoriui: verslo įmonėms, oro uostams, uostams ir t. t. [20]. Projektas po įgyvendinimo valdžios sprendimu buvo nutrauktas 2003 m. dėl finansinių priežasčių (nebuvo skiriama daugiau pinigų projekto tęstinumui) ir menko visuomenės palaikymo [23]. 2008 m. Estija atgaivino septynerių metų senumo įvaizdžio formavimo koncepciją, turinčią naują šūkį: „Pozityviai stebinanti“. Šį kartą dar daugiau dėmesio buvo skiriama Estijos pristatymui kaip turistų traukos objektui, verslo plėtros ir investicijų šaliai ir vietai, kurioje žmonės gali sėkmingai gyventi, mokytis, dirbti. Šį kartą komunikacija vyko dviem kryptimis – užsienio gyventojai ir Estijos piliečiai (sukurta programa „Mes mylime Estiją“). Taip pat Estijos įvaizdžiui gerinti buvo naudinga ir strateginė pažangos ir inovacijų kryptis – buvo imtasi e. valdžios plėtros (projektas „E-stonia“).

Skandinavijos šalys šiuo metu yra pripažįstamos vienos iš geriausių įvaizdžio formavimo, gyvenimo kokybės, vertybių sistemos ir verslo gerovės valstybėje pavyzdžių pasaulyje. Suomija, kurioje gyvena apie 5,4 milijono gyventojų, dabar yra viena iš konkurencingiausių ir turtingiausių ES narių. Tai rodo jos BVP dydis, pažangių technologijų plėtros intensyvumas, kokybiška švietimo sistema, dėmesys

gamtos apsaugai, atsinaujinantiems energijos šaltiniams, menui ir kt. Formuojant valstybės įvaizdį Suomija yra itin pažengusi lyginant ją su Lietuva ir Estija, nes turi gerai išplėtotą ir nuoseklią viešosios diplomatijos ir nacionalinio prekės ženklo populiarinimo strategiją [2]. Viešosios diplomatijos įgyvendinimu Suomijoje rūpinasi Suomijos užsienio reikalų ministerija. Joje 2008 m. buvo įkurtas viešosios diplomatijos skyrius, kuris planuoja, plėtoja ir koordinuoja strategines viešosios diplomatijos ir tarptautinių santykių kryptis. Veikla įgyvendinama kartu su trimis komisijomis: Tarptautinio visuomenės informavimo komisija rūpinasi informacijos sklaida pasaulio žiniasklaidoje, rengia konferencijas, susitikimus su užsienio korespondentais, vykdo žurnalistų kvalifikacijos kėlimo projektus ir t. t. Kultūros komisija vysto kultūros diplomatiją, koordinuoja diplomatinės misijas, organizuoja įvairius suomių kultūros populiarinimo renginius, remia kultūros vystymo projektus. Suomijos populiarinimo komisija rūpinasi informavimu apie Suomiją medžiaga, populiarina jos nacionalinį prekės ženklą, organizuoja ir koordinuoja valstybės įvaizdžio gerinimą [22]. 2010 m. užsienio reikalų ministerijos Suomijos populiarinimo komisija pristatė naują valstybės prekės ženklo projektą „Misija Suomijai“ (angl. „Mission for Finland“). Dėl to 2011 m. Vyriausybės sprendimu buvo sukurta programa „Suomijos komanda“ (angl. „The Team Finland“), jungianti 72 organizacijas, kurios tarpininkauja tarp valdžios institucijų Suomijoje ir įvairių organizacijų bei visuomenių kitose valstybėse. Šios programos pagrindinis tikslas – sustiprinti šalies išorinius ekonominius ir viešojo sektoriaus organizacijų santykius. Pagrindinis dėmesys yra skiriamas verslo internacionalizacijai, valstybės prekės ženklo populiarinimui, užsienio investicijų pritraukimui [22]. Siekdama užtikrinti projekto tęstinumą, 2013 m. Suomijos Vyriausybė priėmė rezoliuciją, kuria buvo patvirtinta 2014 m. „Suomijos komandos“ veiklos strategija ir ateinančių metų veiklos planas su naujomis veiklos kryptimis (pvz., bus siekiama bendradarbiavimui suburti Suomijos valdžios institucijas, regionines nevyriausybinės ir privačiojo sektoriaus organizacijas, organizuojant įvairius tarptautinį dėmesį pritraukiančius renginius ir projektus, plėtojant kultūrinę diplomatiją) [27].

2 lentelėje pateiktas Lietuvos, Estijos, Suomijos įvaizdžio formavimo plėtojant strateginę nacionalinio prekės ženklo koncepciją palyginimas. Atlikus lyginamąją analizę, galima išskirti pagrindines priežastis, kurios lėmė daug sėkmingesnę įvaizdžio formavimo procesą Estijoje ir Suomijoje, palyginti su Lietuva. Visų pirma Estija ir Suomija įsteigė efektyviai dirbančias ir veiklos uždavinius įgyvendinančias institucijas, kurios sugebėjo parengti įvaizdžio formavimo strategiją ir veiklos planus. Lietuvoje itin dažna komisijų, tarybų, darbo grupių kaita lėmė tai, kad nebuvo pasiekti užsibrėžti tikslai (žr. 1 lentelę). Estija ir Suomija turi patvirtintą valstybės įvaizdžio formavimo strategiją, o tai yra pati svarbiausia sąlyga formuojant valstybės įvaizdį. Lietuva strategiją parengė, tačiau jos taip ir nepatvirtino. Estija 2008 m., o Suomija tik pradėjusi įgyvendinti projektą į įvaizdžio formavimą įtraukė piliečius kaip vienus geriausių kultūrinių ambasadorių. Lietuvoje koncepcija „Lietuva – drąsi šalis“ gyventojų buvo vertinama gana neigiamai, nes dėl neefektyvaus lėšų panaudojimo buvo prarastas visuomenės pasitikėjimas. Pažymėtina, kad tai gali būti kliūtis prekės ženklo kūrimo koncepcijai plėtoti ateityje. Taip pat tikslinga išskirti įvaizdžio

formavimo ypatumus, dėl to Estija ir Suomija pranašesnė už Lietuvą – Suomija praktikuoja viešąją diplomatiją ir jos priemonės derina su nacionalinio prekės ženklo pėtojimu, o Estija buvo pirmoji posovietinė valstybė, kuri ėmė kurti nacionalinį prekės ženklą, sugebėjo mokytis iš savo klaidų ir Šiaurės šalių „gerosios“ patirties.

2 lentelė. Estijos, Lietuvos, Suomijos nacionalinio prekės ženklo koncepcijų plėtojimo palyginimas

VALSTYBĖ	NACIONALINIO PREKĖS ŽENKLO KONCEPCIJA IR JOS REZULTATAI
<p>Lietuva Įvaizdžio formavimo strategija parengta 2005 m., bet nepatvirtinta. Institucija atsakinga už įvaizdžio formavimą – Lietuvos įvaizdžio formavimo komisija (pakeitė Lietuvos įvaizdžio formavimo darbo grupę) panaikinta 2009 m.</p>	<p>2007 m. „Lietuva – drąsi šalis“ Rezultatas: neįgyvendinta ir nutraukta 2009 m. <i>Nutraukimo priežastys:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Neefektyvus lėšų panaudojimas ir jų trūkumas; • Strategijos nebuvimas; • Vyriausybės kaita; • Menkas visuomenės palaikymas; • Koordinuojančių ir kontroliuojančių institucijų veiklos neefektyvumas.
<p>Estija Įvaizdžio formavimo strategija parengta ir patvirtinta 2001 m. Institucija atsakinga už įvaizdžio formavimą „Enterprise Estonia“.</p>	<p>2001 m. „Pozityviai besikeičiantii“ Rezultatas: įgyvendinta ir nutraukta 2008 m. <i>Nutraukimo priežastys:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektas buvo įgyvendintas; • Lėšų trūkumas; • Menkas visuomenės palaikymas. <p>2008 m. „Pozityviai stebinanti“ Rezultatas: įgyvendinta, tęsiama <i>Sėkmės priežastys:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikacija dviem kryptimis (Estijos ir užsienio piliečiai); • Naujos strateginės veiklos kryptys (turizmas, verslas, investicijos, gyvenimo sąlygų gerinimas); • Viešojo ir privačiojo sektoriaus bendradarbiavimas; • Ypatingas dėmesys piliečių įtraukimui į įvaizdžio formavimo procesą
<p>Suomija Įvaizdžio formavimo strategija parengta ir patvirtinta 2010 m. Institucija atsakinga už įvaizdžio formavimą – Užsienio reikalų ministerijos viešosios diplomatijos skyrius: Suomijos populiarinimo taryba (2008).</p>	<p>2010 m. koncepcija „Misija Suomijai“ Rezultatas: įgyvendinta, tęsiama <i>Sėkmės priežastys:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Koncepcijos įgyvendinimas reglamentuotas Vyriausybės veiklos strateginiuose dokumentuose; • Efektyvus esamų išteklių panaudojimas – 2011 m. įkurta organizacija visame pasaulyje jungianti „Suomijos komanda“; • Iškeltas prioritetas užtikrinti veiklos tęstinumą ir strateginis požiūris į koncepcijos įgyvendinimą (2013 m. parengta ir patvirtinta 2014 m. veiklos strategija); • Į projekto įgyvendinimą ir kūrybinį procesą įtraukiami piliečiai.

Šaltinis: parengta autorių pagal [6, 11, 16, 20, 22, 27]

Remiantis lyginamosios analizės rezultatais, galima išskirti tokias pagrindines Lietuvos įvaizdžio formavimo problemas:

Lietuvos diasporų narius į komunikacijos lauką siūlytina įtraukti, atsižvelgiant į tai, kad šalies demografinė padėčiai itin didelę įtaką daro gyventojų migracija. Tam būtų galima pasiremti 2011 m. LR Vyriausybės patvirtinta „Globalios Lietuvos“ – užsienio lietuvių įsitraukimo į valstybės gyvenimą – kūrimo 2011–2019 m. programa. Prioritetinis šios programos ir valdžios tikslas – sukurti veiksmingą globalios Lietuvos tinklą, kuris sutelktų Lietuvoje gyvenančius, išvykusius iš šalies ir kitaip su Lietuva susijusius asmenis. Pasak K. Rana [24], diasporos įtraukimas į valstybės gyvenimą yra itin svarbi viešosios diplomatijos sritis, ypač nedidelėms besivystančioms šalims, kuriose piliečių emigracija stipriai paveikia ekonominį ir socialinį klimatą valstybėje. Pasitikėjimu paremti santykiai su emigrantais ekonomine prasme padeda pritraukti užsienio investuotojus (tarpininkaujant); kultūrine prasme formuojamas valstybės įvaizdis kitose šalyse; socialine prasme didinama sanglauda valstybėje. Pasinaudojant „Globalios Lietuvos“ tinklu, būtų galima skleisti informaciją apie Lietuvos kultūrą, turizmą, aktualijas, investavimo galimybes, gyvenimo, mokslo sąlygas ir t. t. Programa „Globali Lietuva“ panaši į programą „Suomijos komanda“, nes organizacijų tinklai įkuriami visame pasaulyje, o tai sėkmingai būtų galima panaudoti formuojant Lietuvos įvaizdį. Norint geriau suvokti „Globalios Lietuvos“ tinklo koncepciją, reikia išskirti dalis, kurias galima apibūdinti kaip diasporos tinklus [10]: 1) Lietuvos piliečių, gyvenančių užsienyje, tinklą (visų pirma siejant jį su konsulinėmis paslaugomis); 2) „Partnerystės Lietuvai“ tinklą, vienijančią iš Lietuvos kilusius, tačiau pilietybės neturinčius lietuvių ir nelietuvių tautybės asmenis, taip pat „Lietuvos draugus“ – asmenis, turinčius įvairių nuopelnų Lietuvai, bet su ja nesusijusius kilmės ryšiais; 3) profesionalų tinklus: verslininkų, menininkų, mokslininkų tinklus; 4) kraštiečių tinklus. 2 paveiksle pateiktos rodyklės rodo komunikacijos kryptis, ji turėtų vykti abiem kryptimis, kad būtų įgyvendinta viena iš esminių sėkmingos viešosios diplomatijos įgyvendinimo efektyvumo sąlygų – efektyvus grįžtamasis ryšys.

Išvados

1. Viešoji diplomatija yra moderni tradicinės diplomatijos rūšis, kurios atsiradimą sąlygojo globalizacija bei revoliuciniai technologiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai pasaulyje. Ji yra paremta valdžios komunikacija su savo šalies ir kitų šalių visuomenėmis – užmezgami pasitikėjimu paremti santykiai per žiniasklaidą, vykdant kultūrinius, mokslinius mainus, palaikant verslo ryšius, susijungiant įvairioms sritims, įtraukiant diasporas į valstybės politiką ir kt. Buvo nustatyta, kad per XXI a. išskirtinai išaugo viešosios nuomonės svarba, efektyviai veikiančio grįžtamojo ryšio tarp valdžios ir visuomenės poreikis.

2. Įvaizdžio formavimas yra ilgalaikis procesas, o norint įgyvendinti tikslą ilguoju laikotarpiu būtina turėti nuoseklią strategiją. Dažnai valstybės įvaizdį formuoja kurdamos strateginę nacionalinio prekės ženklo koncepciją, kuri suderinama su nacionaline valstybės strategija. Kadangi nacionalinio prekės ženklo koncepcija, kaip ir viešoji diplomatija, orientuojasi į rezultatus ilguoju laikotarpiu, mokslininkai teigia, kad geriausių rezultatų formuojant įvaizdį galima sulaukti derinant ir naudojant šias abi strategines įvaizdžio formavimo priemones.

3. Atlikus Lietuvos, Estijos, Suomijos įvaizdžio formavimo kuriant nacionalinį prekės ženklą lyginamąją atvejų analizę, buvo nustatyta, kad Estijos ir Suomijos įvaizdžio formavimas yra paremtas išvystytu strateginiu požiūriu į valstybės įvaizdį. Dėl to formuojasi įvaizdžio formavimo tradicijos ir yra išlaikomas veiklos tęstinumas. Pažymėtina, kad ši savybė nėra būdinga nei ankstesnei, nei dabartinei Lietuvos įvaizdžio formavimo politikai, o tai traktuotina kaip pagrindinė Lietuvos įvaizdžio formavimo problema. Darbe surinkti duomenys rodo, kad sukurtas realiai funkcionuojantis Lietuvos įvaizdžio formavimo ir viešosios diplomatijos plėtros modelis, kuriame Viešosios diplomatijos departamentas taptų koordinuojančia institucija ir atliktų kultūrinės diplomatijos plėtojimo ir visuomenės informavimo veiklas, leistų tinkamai ir nuosekliai formuoti šalies įvaizdį.

Literatūra

1. Aaker, D. *Building Strong Brands*. Free Press: New York, 1996, 26.
2. Algayerova, O. *Establishment of Public Diplomacy In Slovakia An Effective New Approach*. Šiuolaikinės diplomatijos magistro baigiamasis darbas: University of Malta, 2010, 28.
3. Anholt, S. *Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations*. *Exchange – journal of public diplomacy*, 2010, 7–8.
4. Anholt, S. *Brand new justice: how branding places and products can help the developing world*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006, 266–267.
5. Anholt, S. *Place branding: Is it marketing or isn't it? Place Branding and Public Diplomacy vol. 4*, Palgrave Macmillan, 2008, 1–6.
6. Brand Estonia. <http://brand.estonia.eu/en/> [2013 04 25].
7. Dinnie, K. *Nation branding: concepts, issues, practice*. Oxford: butterworth – Heinemann, 2008, 20, 97.
8. Fukuyama, F. *The End of History and the Last Man*. New York City: Free Press Publisher, 2006, 39–40.
9. Gilboa, E. *Searching for a Theory of Public Diplomacy*. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 616, 2008, 55–77.
10. Gudelis D., Gečienė I., Jakulevičienė L. Lietuvos diasporos potencialo panaudojimas valstybės gerovei kurti: Europos Sąjungos šalių geroji praktika: Tyrimo ataskaita. Vilnius: MRU, 2012, 125–129.
11. Jansen, S. *Redesigning a Nation: Welcome to E-stonia, 2001–2018. Branding of Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the 'New' Europe*. UK: Routledge, 2011, 81.
12. Kyriacou, S. and Cromwell, T. (2004). *Nation Branding: The concept and benefits of nation branding* http://www.diplomatictraffic.com/opinions_archives.asp?ID=75 [2013 02 15].
13. Lee, K. *Nation branding and sustainable competitiveness of nations*. Daktaro disertacija: University of Twente, the Netherlands, 2009, 36–37.
14. Leonard, M., Stead, C., Smewing, C. *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Center, 2002, 23–27.
15. Lietuvos Respublikos Prezidento dekretas „Dėl Lietuvos valstybės informacijos politikos tarybos sudarymo“, Nr. 963, *Valstybės žinios*, 1996, Nr. 53-1257.
16. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. *Valstybinio audito ataskaita: Lietuvos įvaizdžio formavimas*. Nr. VA-P5-50-3-6, Vilnius, 2009, p. 3, 25–30.

17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 389. Dėl „Globalios Lietuvos“– užsienio lietuvių įsitraukimo į valstybės gyvenimą – kūrimo 2011–2019 m. programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2011 04 09, publ. Nr. 42-1969.
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 180 „Dėl informacijos apie valstybę koordinavimo komisijos sudarymo ir jos nuostatų patvirtinimo“, 2003.
19. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1267 „Dėl Lietuvos įvaizdžio formavimo komisijos sudarymo ir jos nuostatų patvirtinimo“, 2007.
20. Martišius, M. Lietuva ir Estija – skirtingi įvaizdžiai: drąsi šalis ir Šiaurė su polėkiu. *Informacijos mokslai* Nr. 49, Vilnius, 2009, 127–128.
21. Melissen, J. *Wielding Soft Power: The New Public Diplomacy*. Clingendael Diplomacy Papers No. 2. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2005, 23.
22. Ministry of Foreign Affairs of Finland. External economic relations: Team Finland <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?culture=en-US&contentlan=2> [2013 04 15].
23. Moilanen, T., Rainisto, S. *How to brand Nations, Cities and destinations. A planning book for place branding*. UK: Palgrave MacMillan, 2009, 65–75.
24. Rana, K. *21st Century Diplomacy A Practitioner's Guide: Key Studies in Diplomacy*. New York City: The Continuum International Publishing Group, 2009, 77, 103–107.
25. Rasmussen, I. *Towards a theory of public diplomacy: A quantitative study of public diplomacy and soft power*. The Fletcher School (Tufts University), 2009, 4.
26. Szondi, G. *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. Discussion Papers in Diplomacy, 2008, Nr. 112, 11.
27. Team Finland: strategy 2014. Prime Minister's Office Publications, www.vnk.fi/english [2013 06 25], 1–22.
28. *The Value of Place Branding in economic development*. Material produced for placebrand.ca by Taiji Brand Group contributors <http://www.placebrand.ca/> [2013 01 20].
29. Vicente J. *State branding in the 21st century*. Teisės ir diplomatijos magistro baigiamasis darbas: The Flecher school, 2004, 13.
30. Wolf, C., Rosen, B. *Public Diplomacy. How to Think About and Improve It*. RAND Corporation, 2004, 28.

Mindaugas Puidokas, Jolita Kiznytė

Contemporary state image forming using public diplomacy and developing nation brand: The Case of Lithuania

Abstract

Good state image ensures smooth integration into global market and international political system, helps to attract more foreign direct investments, tourists. It secures that country will gain the support of foreign countries and international organizations in solving various economic, political and security issues. In XXI century even small states are used to set a strategic goal of image forming in their national strategies and achieve this goal by using public diplomacy and nation branding. This paper aims to analyze the issues of contemporary small states image forming by using public diplomacy and developing nation brand. Also main problems of Lithuania image forming are identified on the basis of comparative analysis of the cases of Lithuania, Estonia, Finland. The paper also contains the model of image forming and development of public diplomacy for Lithuania which was created on the basis of the comparative analysis of these three cases.

Mindaugas Puidokas – Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto, Viešosios politikos ir administravimo instituto docentas, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: mindaugas.puidokas@ktu.lt

Mindaugas Puidokas, Doctor of Social Sciences, is an Associate Professor at the Institute of Public Policy and Administration of Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

E-mail: mindaugas.puidokas@ktu.lt

Jolita Kiznytė – Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto magistrantė

E. paštas: jolitakizn@gmail.com

Jolita Kiznytė, Master studies student, Faculty of Economics and Management, Kaunas University of Technology

E. paštas: jolitakizn@gmail.com

Straipsnis įteiktas redakcijai 2013 m. rugpjūčio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2014 m. kovo mėn.