

СТАНДАРТ НАТО

AJP-10

ОБ'ЄДНАНА ДОКТРИНА СОЮЗНИКІВ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Видання А Версія 1

БЕРЕЗЕНЬ 2023



ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ

СПІЛЬНЕ ВИДАННЯ СОЮЗНИКІВ

Опубліковано у
БЮРО СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО (NSO)
© NATO/OTAN

Навмисно порожня сторінка

ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНО-АТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ (НАТО)

БЮРО НАТО ЗІ СТАНДАРТИЗАЦІЇ (NSO)

ЛИСТ НАТО ПРО ПУБЛІКУВАННЯ

13 березня 2023 р.

1. Цим оприлюднюється Спільна публікація Альянсу АJP-10, Видання А, Версія 1, ОБ'ЄДНАНА ДОКТРИНА Альянсу ЩОДО СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ, яка була схвалена країнами у Військовому комітеті. У STANAG 6539 зафіксовано згоду країн використовувати цю публікацію.
2. АJP-10, видання А, версія 1, набирає чинності з моменту отримання.
3. Цей стандартний документ НАТО видано НАТО. У разі відтворення необхідно вказати НАТО. НАТО не стягує жодної плати за свої стандартизаційні документи на будь-якому етапі, які не призначені для продажу. Їх можна отримати з бази даних стандартизаційних документів НАТО (<https://nso.nato.int/nso/>) або через національні органи стандартизації.
4. Цю публікацію слід обробляти відповідно до С-М(2002)60.

Дімітріос СІГУЛАКІС
Генерал-лейтенант, GRC (A)
Директор Бюро стандартизації НАТО

Навмисно порожня сторінка

Спільна публікація союзників-10
Об'єднана доктрина Альянсу
для стратегічних комунікацій

Спільна публікація союзників-10 (АJP-10), видання А, версія 1,
Датовано: березень 2023 року,
оприлюднюється за розпорядженням начальників штабів
(підпис)
Директор Центру розвитку, концепцій і доктрин

Умови випуску

Авторське право на цю публікацію належить Міністерству оборони Великобританії. Матеріали та інформацію, що містяться в цій публікації, можна відтворювати, зберігати в пошуковій системі та передавати лише уряду та Міністерству оборони Великобританії, за винятком випадків, коли дозвіл на використання іншими організаціями чи окремими особами було дозволено патентним офіцером Міністерства захисту прав інтелектуальної власності.

Навмисно порожня сторінка

Навмисно порожня сторінка

Навмисно порожня сторінка

Навмисно порожня сторінка

Пов'язані документи

Документи політичного та військового комітету

PO(2009)0141	<i>Політика стратегічних комунікацій НАТО</i>
PO(2015)0673	<i>Стратегія щодо ролі НАТО в протидії гібридній війні для міністрів закордонних справ</i>
MC 0402/3 FINAL (INV)	<i>Військова політика НАТО щодо психологічних операцій</i>
MC 0411/2 FINAL	<i>Військова політика НАТО щодо цивільно-військового співробітництва (СІМІС) і цивільно-військової взаємодії (СМІ)</i>
MC 0422/6 FINAL (INV)	<i>Військова політика НАТО щодо інформаційних операцій</i>
MC 0457/3 FINAL	<i>Військова політика НАТО щодо зв'язків з громадськістю</i>
MC 0458/4	<i>Військова політика НАТО щодо освіти, підготовки, навчань та оцінювання</i>
MC 0628 FINAL	<i>Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій</i>
MC 0665 FINAL	<i>Військове бачення та стратегія кіберпростору як області операцій</i>

Об'єднані видання союзників

AJP-01	<i>Об'єднана доктрина Альянсу</i>
AJP-2	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо розвідки, контррозвідки та безпеки</i>
AJP-3	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо проведення операцій</i>
AJP-4	<i>Об'єднана доктрина логістики Альянсу</i>
AJP-5	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо планування операцій</i>
AJP-6	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо систем зв'язку та інформації</i>
AJP-2.9	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо відкритої розвідки (OSINT)</i>
AJP-3.1	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо морських операцій</i>
AJP-3.2	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо сухопутних операцій</i>
AJP-3.3	<i>Об'єднана доктрина повітряно-космічних операцій Альянсу</i>
AJP-3.5	<i>Об'єднана доктрина спеціальних операцій Альянсу</i>
AJP-3.6	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо радіоелектронної боротьби</i>
AJP-3.9	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо спільного націлювання</i>
AJP-3.10.1	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо психологічних операцій</i>
AJP-3.10.2	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо безпеки операцій і обману</i>
AJP-3.19	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо цивільно-військового співробітництва</i>
AJP-3.20	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо операцій у кіберпросторі</i>
AJP-10.1	<i>Об'єднана доктрина Альянсу щодо інформаційних операцій</i>

Адміністративні видання союзників

APP-11	<i>Каталог повідомлень НАТО</i>
AAP-47	<i>Розробка об'єднаної доктрини Альянсу</i>
AAP-77	<i>Термінологічний посібник НАТО</i>

Інші згадки про НАТО

PO(2018)0047 *Спільна стратегія повітряних сил НАТО*

Посібник зі стратегічної комунікації НАТО, версія 1.0, вересень 2017 року

Командування об'єднаних збройних сил НАТО (АСО) Директива AD 095-002, *Стратегічні комунікації АСО*

NATOTerm, *Глосарій термінів і визначень НАТО*

Рамкова програма НАТО щодо майбутніх операцій Альянсу (2018)

Публікація стратегічних комунікацій союзників-01, *Навчальні стандарти зі стратегічних комунікацій НАТО*

Комплексна директива щодо операцій і планування АСО

Директива 95-2 щодо трансформації Командування ОЗС НАТО, *Зв'язки з громадськістю у військовій сфері*

Політика НАТО/РСАП щодо жінок, миру та безпеки (2018)

Директива двостратегічного командування 040-001 *«Інтеграція гендерної перспективи в команду структуру НАТО»*

Мовний посібник НАТО з гендерних питань

Зміст

Підсумок змін	vii
Пов'язані документи	ix
Передмова	xvii
Розділ 1 – Стратегічні комунікації НАТО	1
Секція 1 – Вступ	1
Секція 2 – Глобальне середовище безпеки	2
Секція 3 – Операційне середовище	5
Секція 4 – Інформаційне середовище	7
Багатогалузеві операції	9
Секція 5 – Аудиторії	10
Секція 6 – Підхід НАТО до стратегічних комунікацій	11
Стратегічне комунікаційне мислення	12
Основні елементи стратегічних комунікацій	12
Секція 7 – Процес стратегічної комунікації НАТО	13
Схвалення аудиторій НАТО	14
Секція 8 – Принципи стратегічних комунікацій	14
Секція 9 – Характеристики стратегічних комунікацій	15
Секція 10 – Наративи	16
Секція 11 – Зв'язок із військовою стратегією	17
Секція 12 – Відносини з командуванням і управлінням	19
Секція 13 – Спільні та багатонаціональні операції	20
Оперативне мистецтво	20
Принципи спільних і багатонаціональних операцій	21
Система спільної функції	22
Секція 14 – Національний суверенітет	24

Розділ 2 – Ролі та обов’язки	25
Секція 1 – Політико-стратегічний рівень	25
Відділ громадської дипломатії НАТО	25
Військовий комітет	27
Секція 2 – Операції командування ОЗС НАТО	28
Верховний штаб ОЗС НАТО в Європі	28
Командування об’єднаних сил і командування об’єднаної підтримки та забезпечення	28
Складові командування	29
Структура сил НАТО	30
Секція 3 – Трансформація командування ОЗС НАТО	30
Штаб Верховного командування ОЗС НАТО з питань трансформації	30
Підвідомчі та зовнішні організації	32
Розділ 3 – Операціоналізація стратегічних комунікацій	33
Секція 1 – Встановлення контексту	33
Секція 2 – Процеси	34
Процеси стратегічної комунікації в штаб-квартирі НАТО	34
Процеси стратегічної комунікації в Оперативному командуванні ОЗС НАТО	35
Стратегічні комунікаційні процеси в командуванні об’єднаних сил	35
Процеси стратегічних комунікацій у інтегрованому командуванні	36
Процес планування операцій	36
Бойовий ритм	37
Спільні ефекти та спільне націлювання	38
Контрворожа інформація і дезінформація	38
Секція 3 – Розуміння	39
Оцінка інформаційного середовища	39
Секція 4 – Планування та виконання	41
Секція 5 – Моніторинг та оцінка	43
Ставлення та поведінка	43
Інформаційний синтез	44
Оцінка процесу	44

Секція 6 – Освіта та навчання	45
Політика та управління	46
Обов'язки	46
Розділ 4 – Управління комунікаціями	47
Секція 1 – Вступ	47
Розділ 2 – Функції персоналу J10-стратегічних комунікацій	47
Секція 3 – Структура	48
Секція 4 – Обов'язки	51
Директор з комунікацій	51
Головний спеціаліст із зв'язків із громадськістю	51
Дисципліни стратегічних комунікацій	52
Функціональні обов'язки	55
Секція 5 – Функції інформаційного персоналу та комунікаційні можливості	55
Інформаційні операції	55
Військово-громадські справи	56
Психологічні операції	56
Секція 6 – Продукти	57
Додаток А – Розуміння наративів	A-1
Створення наративів	A-1
Створення тем і повідомлень	A-2
Схвалення наративу	A-3
Стратегічний підхід до наративів	A-3
Додаток В – Стратегічні комунікаційні напрями та керівництво	B-1
Структури стратегічних комунікацій	B-1
Структури стратегічних комунікацій НАТО 1 рівня	B-1
Структури стратегічних комунікацій Оперативного командування ОЗС НАТО 2-го рівня	B-1
Структури стратегічних комунікацій 3 рівня	B-2
Структура системи	B-2
Керівництво з впровадження стратегічних комунікацій	B-4
Структура керівництва	B-4

Інтегровані комунікаційні плани	B-4
Структура плану	B-5
Додаток SS – Стратегічні комунікації	B-5
Додаток С – Процес планування операцій	C-1
Додаток D – Ради та робочі групи	D-1
Приклади робочих груп і правління, які вимагають участі директора з комунікацій або персоналу J10-стратегічних комунікацій	D-1
Приклади робочих груп і правління, які очолює/якими керує директор із комунікацій або J10-стратегічних комунікацій	D-2
Додаток E – дієслова ефекту, завдання та дії	E-1
Словник	Lex-1
Частина 1 – Акроніми та скорочення	Lex-1
Частина 2 – Терміни та визначення	Lex-3
Список малюнків	
Малюнок 1.1 Що, як і чому про стратегічні комунікації НАТО	2
Малюнок 1.2 Безперервність конкуренції	4
Малюнок 1.3 Інформаційне середовище	8
Малюнок 1.4 Три категорії аудиторій: громадськість, зацікавлені сторони та учасники	10
Малюнок 1.5 Аудиторії в операційному середовищі	11
Малюнок 1.6 Процес стратегічних комунікацій НАТО	14
Рисунок 1.7 Приклад управління J10-стратегічних комунікацій у складі спільної робочої групи	20
Малюнок 1.8 Структура спільної функції	22
Малюнок 3.1 Оцінка інформаційного середовища	40
Малюнок 3.2 Методи та джерела оцінки інформаційного середовища	41
Малюнок 4.1 Функції персоналу J10-стратегічних комунікацій	48
Малюнок 4.2 Приклад загального J10-Стратегічного управління комунікацій	50
Малюнок 4.3 Відділ комунікації Верховного штабу ОЗС НАТО в Європі	50

Малюнок 4.4	Joint Force Command – Communications Directorate (example model)	51
Малюнок А.1	Приклад типового шаблону наративу Приклад вхідних даних управління стратегічних комунікацій J10 до	A-2
Малюнок С.1	процесу планування	C-2

Навмисно порожня сторінка

Передмова

Контекст

1. Військові органи НАТО діють у міжнародному середовищі безпеки, де як державні, так і недержавні суб'єкти створюють звичайні, нетрадиційні та гібридні загрози на тлі постійного змагання в постійному процесі конкуренції; постійний процес, який розглядає інформаційну діяльність, спрямовану на Альянс, у безперервному циклі глобального інформаційного протистояння¹. Військово-стратегічні комунікації НАТО (StratCom) мають вирішальне значення для стратегічної актуальності та успіху операцій НАТО. StratCom сприяє реалізації політичного керівництва через військово-стратегічний напрямок і спільні операції Альянсу. Логічні StratCom гарантують, що дії, образи та слова НАТО узгоджуються з його наративом² у постійному процесі конкуренції.

Область застосування

2. Спільна публікація Альянсу (АJP)-10, *Об'єднана доктрина Альянсу зі стратегічних комунікацій* є наріжним каменем доктрини НАТО для StratCom та всієї діяльності, пов'язаної з інформацією та комунікацією. АJP-10 представляє StratCom як основну функцію для забезпечення розробки, планування та виконання всіх заходів НАТО з чітким розумінням критичної важливості інформування та впливу на сприйняття, ставлення та поведінку аудиторії для досягнення цілей для досягнення кінцевого стану.

Мета

3. АJP-10 забезпечує керівництво командуванням НАТО та їхнім персоналом на всіх рівнях командування. Це дозволяє персоналу робити внесок у розуміння та формування інформаційного середовища на підтримку цілей і завдань Альянсу. Це також пояснює принципи StratCom і те, як їх можна інтегрувати в планування, виконання та оцінку. АJP-10 окреслює ролі та обов'язки на всіх рівнях командування та детально описує зв'язок військових StratCom з функцією інформаційного штабу (для інформаційних операцій) та можливостями комунікацій (для військових зв'язків із громадськістю та психологічних операцій).

Застосування

4. АJP-10 в основному призначений для використання командуванням НАТО та їхнім персоналом на військово-стратегічному та оперативному рівнях, але має однакову актуальність на стратегічному та тактичному рівнях. Це також важливий орієнтир для Альянсу та країн-партнерів на всіх рівнях, оскільки він пропонує корисну систему для операцій, місій і завдань, які виконуються коаліцією партнерів НАТО, країн, що не входять до НАТО, та інших організацій. Він є довідковим матеріалом для учасників НАТО та інших країн.

¹ 1 Військовий комітет (МС) 0628 FINAL, *Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій*.

² Дивіться Розділ І, Секція ІО І Додаток А для отримання додаткової інформації про наративи.

Зв'язки

5. Основним дозвільним документом для АJP-10 є Військовий комітет (МС) 0628 FINAL, *Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій*. МС 0628 включено у РО(2009)0141, *Політика стратегічних комунікацій НАТО*. АJP-10 базується на принципах, описаних у АJP-01, *Об'єднаній доктрині Альянсу*; він суміжний з АJP-5, *Об'єднаною доктриною Альянсу щодо планування операцій* та АJP-3, *Об'єднаною доктриною Альянсу щодо проведення операцій*, на архітектурі Об'єднаної доктрини Альянсу.

Зауваження

6. МС 0628 надає командирам свободу вирішувати найбільш відповідну номенклатуру для свого управління комунікаціями. У АJP-10 управління комунікацій позначається як J10-Straty (J10-StratCom). StratCom — функція персоналу; спілкування - це діяльність.

Розділ 1 – Стратегічні комунікації НАТО

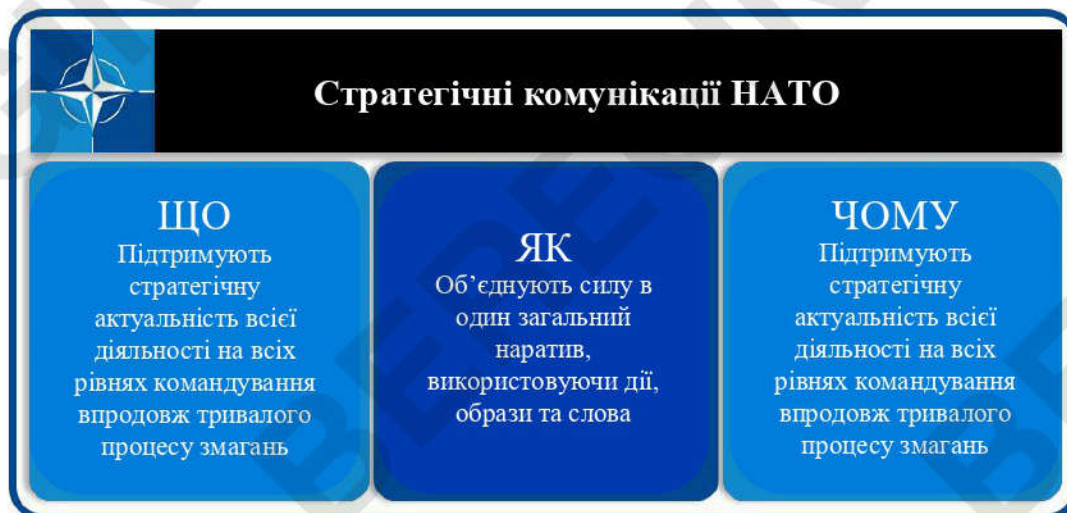
Секція 1 – Вступ

1.1 Стратегічні комунікації (StratCom) — це функція командної групи, відповідальна за розуміння інформаційного середовища для всіх відповідних аудиторій і, на основі цього розуміння, використання всіх засобів комунікації — включаючи дії, зображення та слова — для відповідного³ інформування та впливу на ставлення та поведінку аудиторії через наративний підхід у пошуках бажаного кінцевого стану. StratCom використовується на всіх рівнях командування. Більш практично, це забезпечує цілеспрямовану концепцію, планування, виконання та оцінку інформаційної та комунікаційної діяльності та підтримку більш широких заходів для підтримки або зміни ставлення та поведінки обраної аудиторії для досягнення кінцевого стану Альянсу. Це стає можливим завдяки всебічному розумінню аудиторій і того, як вони існують у суперечливому інформаційному середовищі. Функція StratCom визначається в НАТО як:

У військовому контексті НАТО інтеграція комунікаційних можливостей та інформаційного персоналу функціонує з іншими військовими видами діяльності, щоб зрозуміти та сформувати інформаційне середовище, підтримати стратегічні цілі і завдання НАТО.

1.2 Функція StratCom гарантує, що всі дії НАТО задумуються, плануються та виконуються з урахуванням їх бажаного результату в пізнавальному вимірі простору залучення. Дії, образи та слова скоординовані, щоб винести чітку розповідь на підтримку військових і політичних цілей НАТО. Наратив пояснює та підтримує цілі Альянсу для цілого ряду аудиторій для досягнення бажаного політичного та військового результату. НАТО StratCom прагне підтримувати стратегічну актуальність у всіх заходах НАТО, зберігаючи наратив НАТО (див. параграф 1.44) узгодженим у збройних силах протягом усього процесу конкуренції. Рисунок 1.1 ілюструє концепцію та суть НАТО StratCom.

³ Цей термін відповідає додатковому «недоречно» у Військовому комітеті (МС) 0628, *Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій*, секція 21, і таким чином встановлює рамки для розгляду.



Малюнок 1.1 – Що, як і чому стратегічних комунікацій НАТО

Секція 2 – Глобальне середовище безпеки

1.3 НАТО є політичним і військовим альянсом країн, метою якого є захист своїх членів, і, як такий, він стикається зі стратегічною ситуацією, що постійно розвивається та змінюється, що ставить під загрозу його цілі, завдання та кінцевий стан. Постійний вплив зовнішньої інформаційної та комунікаційної діяльності, демонстрації сили, військової та зовнішньої політики призводить до широкого спектру конфронтаційних дій, на які НАТО має реагувати. Потенційні супротивники можуть мати різні ідентичності та діяти поза прийнятими соціокультурними моделями (такими як правові, етичні та моральні норми), громадською думкою та контролем ЗМІ, які застосовуються до членів Альянсу. Як альянс держав, відданих міжнародному порядку, заснованому на правилах (РВІО), НАТО має захистити свій авторитет і свій стратегічний центр тяжіння, що досягається завдяки згуртованості Альянсу⁴.

1.4 Все більш взаємопов'язаний світ, який забезпечує легкий доступ до технологій, пропонує можливість забезпечувати спілкування в режимі реального часу, адаптоване до аудиторії, щоб звітувати, командувати, інформувати, переконувати, заплутувати, примушувати, відволікати або обманювати. Швидкість і масштаб, з якими інформаційне середовище може бути піддано впливу будь-кого на будь-якому рівні, є факторами, які створюють загрози та/або можливості для використання вразливостей. Такі критичні проблеми, як зміна клімату, (незаконна) масова міграція, спалахи пандемій, кампанії сексуального насильства, серйозні соціальні заворушення, розширення авторитарного націоналізму та розповсюдження ядерної зброї⁵ створюють середовище, в якому легко створювати та сприяти поширенню ворожої інформації та дезінформації для маніпулювання громадськістю думкою.⁶ Крім того, відносна легкість, з якою можна маніпулювати елементами кіберпростору (наприклад, блокування Інтернет-вузла, обмеження доступу...

⁴ MC 0400/4 FINAL, *Військова стратегія НАТО*.

⁵ Список критичних проблем може бути безкінечним, однак для зручності читання та зосередженості тут включено лише вибірку.

⁶ Дезінформація може бути створена за допомогою різних наборів інструментів, з яких «глибокі фейки» (які можуть ввести в оману та підірвати довіру) можуть мати потенційно деструктивний характер.

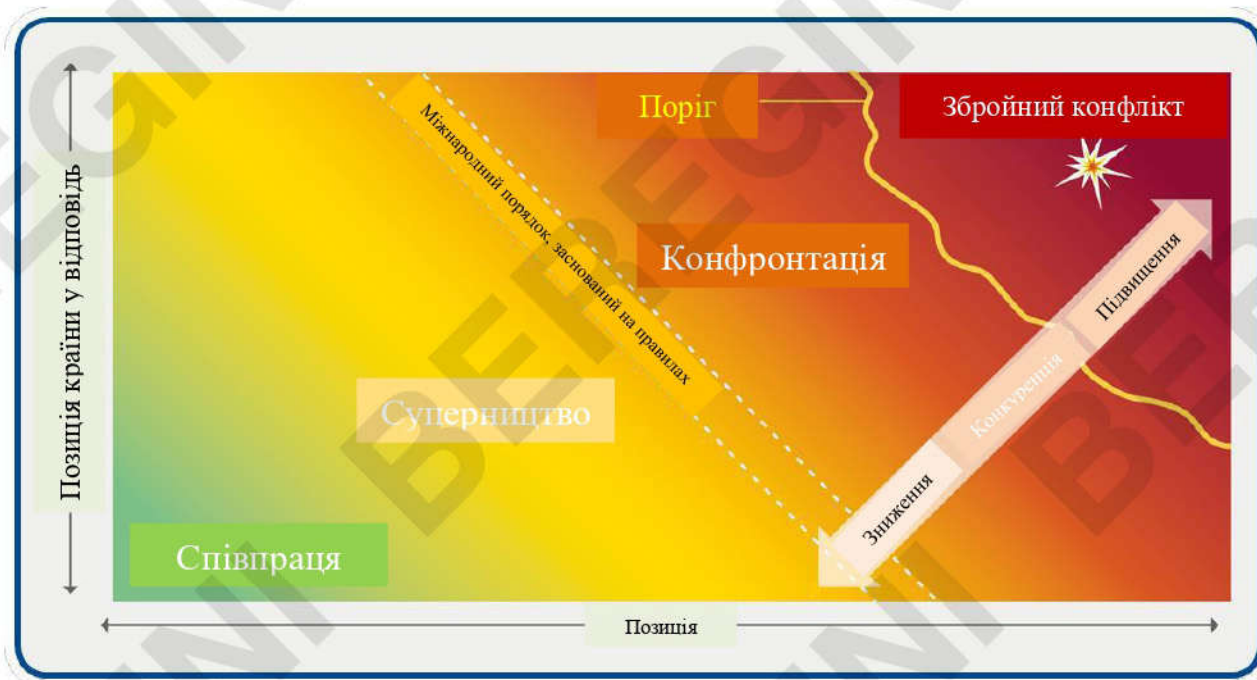
до певної мережі/платформи або маніпулювання програмним забезпеченням), надає безпрецедентні можливості впливати на поведінку (наприклад, лише маючи або надаючи доступ до конкретної або спотвореної інформації).

1.5 Усі дії, образи та слова НАТО спостерігаються, інтерпретуються, упаковуються, перерозподіляються та застосовуються різними аудиторіями відповідно до їх точок зору та бажаних цілей. Така організація, як НАТО, має розширити та контекстуалізувати свої дії для аудиторії, якщо існує ризик, що інші також зроблять це по-своєму для власних цілей.

1.6 Для військового інструменту сили політична воля та військова спроможність зіткнутися з супротивником і перемогти його на полі бою є вирішальними, але не менш важливо визнати, що військовий інструмент є лише частиною більш широкого спектру зусиль (див. параграф 1.10) необхідних для запобігання та, якщо необхідно, перемоги в сучасному конфлікті. Таким чином, незважаючи на те, що для армії надзвичайно важливо підтримувати свою здатність вести бойові дії, не менш важливо розуміти, що військовий внесок в кінцевому підсумку спрямований на зміну поведінки та ставлення аудиторії, чого можна досягти багатьма різними способами, окрім смертельних варіантів дій. Військовий внесок в інформаційний інструмент сили є наріжним каменем позиції стримування НАТО. Важливо розуміти, як, де і яку військову діяльність найкраще проводити для підтримки цілей НАТО.

1.7 **Безперервний процес конкуренції.** NATO StratCom не обмежується лише вирішенням конфлікту. Альянс є суб'єктом міжнародної системи, заснованої на правилах, і перебуває в стані постійної стратегічної конкуренції від імені колективної волі своїх держав-членів. У рамках цієї конкуренції демократичні цінності членів Альянсу та підтримка РВІО постійно заперечуються суб'єктами з альтернативними ідеологіями. Частина цих альтернативних ідеологій зображується через ворожу інформацію, дезінформацію та діяльність з дезінформації. Ці дії спрямовані на підірив згуртованості, легітимності, стабільності та готовності Альянсу, що зрештою негативно впливатиме на його репутацію.

1.8 Безперервний процес конкуренції, як показано на малюнку 1.2, є моделлю, що відображає ставлення та поведінку міжнародних відносин. Безперервний процес описує чотири типи відносин, у яких можуть брати участь держави/групи людей: співпраця, яка представляє стан миру, через суперництво до конфронтації та, зрештою, до збройного конфлікту. Межі між співпрацею, суперництвом, переходом РВІО до конфронтації та порогом між конфронтацією та збройним конфліктом є складними та динамічними; прогрес між кожним не є ані лінійним, ані легко визначеним. Більшість допорогових дій таємно організовується державними та недержавними, у тому числі проксі-супротивниками, які прагнуть підірвати безпеку НАТО та її партнерів, цілісність її демократій, громадську безпеку, репутацію чи економічне процвітання. Підпорогова активність особливо поширена в інформаційному середовищі, де інформаційна та комунікаційна діяльність із ворожими намірами широко використовується разом із зловмисною діяльністю в кіберпросторі та цілеспрямованими кампаніями, щоб посягти на довіру та потенційно посилити заворушення серед різних груп аудиторії.



Малюнок 1.2 – Безперервність процесу конкуренції ⁷

1.9 НАТО використовує рамки миру, кризи та конфлікту для опису ситуації, позиції та діяльності НАТО. Ця структура корелює з безперервним процесом конкуренції через мир у зоні суперництва, кризи в зоні конфронтації та конфлікт у зоні збройного конфлікту. У решті цього документа термін «безперервний процес конкуренції» включає мир, кризи та конфлікт.

1.10 **Комплексний підхід.** Комплексний підхід дає командирі підказки щодо того, як привести в дію коаліцію всього Альянсу та партнерів. Це дозволяє персоналу організовувати та інтегрувати політичні, дипломатичні, військові та цивільні дії на всіх рівнях діяльності, щоб впливати на аудиторію та досягати єдиного результату.⁸ Щоб бути ефективним, комплексний підхід вимагає чітко визначеного, політично орієнтованого результату, який підтримується чіткими цілями, стратегічним наративом, який пояснює та підтримує ці цілі, а також узгодженим керівництвом StratCom і зусиллями в усіх інструментах влади. Це дає змогу донести розповідь до цілого ряду аудиторій за допомогою послідовних дій, образів і слів. При правильному застосуванні StratCom гарантує, що вся діяльність НАТО – незалежно від того, чи проводиться вона в умовах миру, кризи чи конфлікту – планується та виконується з урахуванням її наслідків (бажаних чи небажаних) у всіх сферах операційного середовища. Крім того, це забезпечує узгодженість і взаємодоповнюваність широких наративів і повідомлень у цих стратегічних сферах і зусиллях.

⁷ Об'єднана публікація Альянсу (АJP)-01, *Об'єднана доктрина Альянсу*.

⁸ АJP-01, *Об'єднана доктрина Альянсу*.

1.11 Інструменти влади. Національна стратегія спрямовує скоординоване використання чотирьох інструментів влади – дипломатичного, інформаційного, військового та економічного – для досягнення національних цілей.⁹ Нації використовують свої інструменти влади, щоб отримати перевагу та досягти своїх цілей. Концепція переваги полягає не в тому, що нація повинна досягти успіху у використанні інструменту влади, а просто повинна бути трохи кращою за свого конкурента. На політико-стратегічному рівні ефективний StratCom вимагає, щоб інформаційний інструмент інформував про дії військових, дипломатичних та економічних інструментів, а потім використовував ці дії для отримання інформаційного ефекту.

a. **Інформаційний інструмент.** Визнання інформації як окремого інструменту влади вбачає, що центральне місце в аудиторії, громадське сприйняття та вплив інформації на тих, хто приймає рішення, є ключовими для розуміння та прийняття рішень. Він визнає, що інформаційне середовище неможливо повністю контролювати, а запланована інформаційна та комунікаційна діяльність має зосереджуватися на тому, що вони мають намір повідомити та кому.

b. **Військовий інструмент.** StratCom НАТО використовує військову діяльність для розширення стратегічного наративу та сприяння інформаційному інструменту влади.

Секція 3 – Операційне середовище

1.12 Середовища та системи. Середовище описує систему, що оточує діяльність. Система — це функціонально, фізично або поведінково пов'язана група регулярно взаємодіючих або взаємозалежних елементів. Групою систем є мережа. Існує кілька типів середовища, як фізичного, так і нефізичного, і командири використовують багато термінів для їх опису. Приклади включають (але не обмежуються ними): робоче середовище, інформаційне середовище, морське середовище, міське середовище, політичне середовище та людське середовище.

1.13 Операційне середовище. Операційне середовище забезпечує оточення місії та поєднує всі умови, обставини та вплив застосовних факторів, які впливають на прийняття командиром рішень під час виконання свого завдання. Ми можемо розуміти операційне середовище як глобальний набір складних, динамічних і взаємопов'язаних політичних, військових, економічних, соціальних, інфраструктурних та інформаційних систем, кожна з яких чинить тиск і впливає на інші. Розуміння операційного середовища допомагає командиром та штабу зрозуміти місію та частину загальної стратегії їхніх сил.

1.14 Простір взаємодії. Терміни «простір взаємодії» та «простір бою» є синонімами. Простір бойових дій — це глобальний операційний простір, який поєднує в собі кілька середовищ з їхньою системою елементів, електромагнітним спектром і акустичним спектром, щоб забезпечити налаштування для планування та проведення операцій. Різний ступінь актуальності географії в космосі, кіберпросторі, інформаційному середовищі...

⁹ АЛР-01, *Об'єднана доктрина Альянсу*.

та електромагнітний спектр означає, що географічно обмежений простір взаємодії не завжди підходить.

1.15 Операційні сфери. Операційні сфери – це визначені сфери можливостей і дій, які застосовуються в просторі взаємодії. П'ять операційних сфер, через які військові та невійськові суб'єкти об'єднують свої можливості, це море, земля, повітря, космос і кіберпростір. Термін «операційний» не відображає операційний рівень операцій, він відображає операції та діяльність у просторі взаємодії. Багатосферні операції поєднують дії сфери таким чином, що посилює та координує суму їх частин.

1.16 Виміри ефекту. Виміри ефекту виражені в структурі, яка організовує простір взаємодії в мережу фізичних, віртуальних і пізнавальних систем для розуміння мети та наслідків дій. Виміри ефекту підкреслюють взаємозалежність простору взаємодії. Елементи, які складають виміри, такі.

- a. Фізичний вимір пов'язаний з наслідками для аудиторії, під поверхнею, на поверхні, у повітряному просторі і космічному просторі, де відбуваються всі фізичні дії, і де живе аудиторія, включаючи всі фізичні об'єкти та інфраструктуру, яка їх підтримує.
- b. Віртуальний вимір стосується наслідків діяльності щодо зберігання, вмісту та передачі аналогових і цифрових даних та інформації, а також усіх допоміжних комунікаційних та інформаційних систем і процесів.
- c. Пізнавальний вимір стосується наслідків для сприйняття, переконань, інтересів, цілей, рішень і поведінки аудиторії. Він охоплює всі форми взаємодії між ними (наприклад, економічні та політичні).

1.17 Електромагнітний і акустичний спектри самі по собі не вважаються областями або вимірами. Однак вони тісно пов'язані з обома, і при пошуку ефектів у пізнавальному вимірі слід враховувати дії в електромагнітному та акустичному спектрах.

1.18 StratCom підтримує ефективне управління діяльністю в безперервному процесі конкуренції для впливу на сприйняття, переконання, інтереси, цілі, рішення та поведінку аудиторії. Це відбувається через реалізацію наступних принципів.

- a. **Аудиторії.** Розуміння аудиторії має вирішальне значення. Це включає здатність ідентифікувати типи аудиторій – громадськість, зацікавлені сторони та суб'єкти – у поєднанні з розумінням того, як вони отримують, фільтрують і обробляють інформацію. Розуміння постраждалих аудиторій має включати розуміння їх різноманітності¹⁰, їх культурних і соціальних очікувань, етичних рамок і упереджень. Це розуміння буде...

¹⁰ Різноманітність включає різну національність, расу, етнічне походження, стать, вік, релігію чи переконання, культурне походження, сексуальну орієнтацію чи інвалідність.

формувати повідомлення, щоб воно справляло бажаний вплив на сприйняття та дії аудиторій.

б. **Сама інформація та інформаційний потік.** Розуміння того, як інформація потрапляє в інформаційне середовище аудиторії, і, потрапивши в це інформаційне середовище, як вона циркулює, є важливим. Потрібно розуміти, що носій є частиною повідомлення; вони симбіотично пов'язані. Нам потрібно зрозуміти, що допомагає повідомленню отримати або втратити довіру і таким чином вплинути на його здатність змінювати або зміцнювати пізнавальні та поведінкові норми аудиторії.

с. **Пізнавальні та поведінкові зміни.** Розуміння того, як контролювати відповідне інформаційне середовище, щоб виявити зміни в інформації, що надходить, розмові та поведінці аудиторії, має вирішальне значення. Пізнавальний ефект не можна спостерігати безпосередньо, але він проявляється у поведінкових змінах у фізичному та віртуальному вимірах через явні зміни всередині інформації (через повідомлення, якими люди діляться) та фізичного середовища (через поведінку, яку вони демонструють). Важливо вміти інтерпретувати ці зміни та представляти їх чітко й узгоджено для інформування при прийнятті рішень та оперативних оцінках. Це має ключове значення для того, щоб командири змінювали або доповнювали свої встановлені цілі для досягнення бажаного кінцевого стану.

Секція 4 – Інформаційне середовище

1.19 Спосіб взаємодії людей з навколишнім світом кардинально змінився. Інформація тече через офіційні та неофіційні мережі з безпрецедентною швидкістю. Цифрові платформи дозволяють окремим особам і групам мобілізуватися у спосіб, якого раніше не бачили. Для більшості аудиторій традиційні медіа більше не є єдиним джерелом масової комунікації. Вони взаємодіють із соціальними медіа та через них, і їхні повідомлення можна обдумувати та критикувати там. Водночас інформаційна революція започаткувала епоху прийняття рішень за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

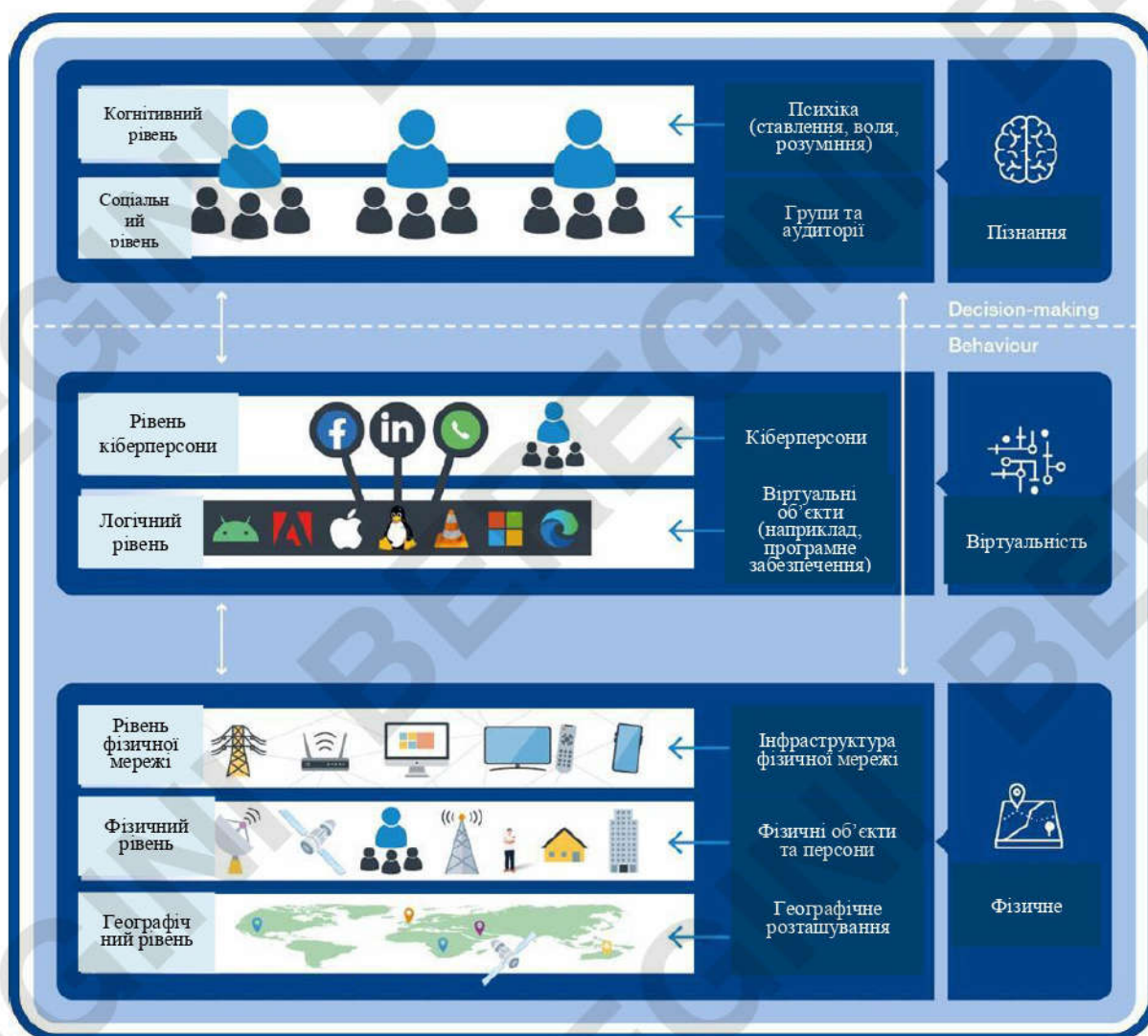
1.20 Інформаційне середовище – це різноманітне глобальне середовище, що складається з фізичного, віртуального та пізнавального вимірів, де люди та автоматизовані системи спостерігають, орієнтуються, приймають рішення та діють на основі даних, інформації, знань і досвіду, як свідомо, так і несвідомо. Ефективний StratCom вимагає детального розуміння цього інформаційного середовища для інформування про концепцію, планування, виконання та оцінку всіх операцій, місій, завдань і заходів. У контексті НАТО інформаційне середовище визначається як:

Середовище, що складається з самої інформації, осіб, організацій і систем, які отримують, обробляють і передають інформацію, а також пізнавального, віртуального та фізичного простору, в якому це відбувається.

1.21 Діяльність у просторі взаємодії створює ефект у пізнавальному вимірі, оскільки аудиторія спостерігає та інтерпретує їх. Ці зміни у сприйнятті та ставленні аудиторії вплинуть на прийняття ними рішень і, зрештою, на поведінку. Визнається, що

швидкість, з якою інформація передається, стає доступною та інтерпретується, сприяє непередбачуваності людської поведінки. Також визнається, що інформаційне середовище не є статичною, стабільною структурою, а визначається постійним рухом і змінами.

1.22 На малюнку 1.3 показано рівні в інформаційному середовищі щодо вимірів ефекту. Таке розуміння інформаційного середовища є центральним у підході НАТО, орієнтованому на поведінку, і його використанні вимірів ефекту для забезпечення основи для розуміння мети, наслідків і вимірювання військової діяльності. В інформаційному середовищі люди, частково автоматизовані системи та штучний інтелект відстежують, збирають, поширюють, отримують, інтерпретують та обробляють інформацію для створення знань і переконань, а також взаємозв'язків між ними.



Малюнок 1.3 – Інформаційне середовище

1.23 НАТО має бути послідовним, якщо хоче ефективно конкурувати в інформаційному середовищі – у всьому, що він говорить або не говорить, у будь-який спосіб, який він діє чи не діє, і у всьому, що він показує чи не показує. Усі дії НАТО мають проводитися з урахуванням громадської думки та плюралістичних громадських дебатів, а також того, як дії НАТО можуть вплинути на сприйняття, ставлення та поведінку аудиторії.

1.24 Спритність і проактивні дії в інформаційному середовищі мають вирішальне значення для успіху. Цей успіх залежить від синхронізації діяльності для розуміння та створення ефекту (або ефектів) в інформаційному середовищі на цільову аудиторію (або аудиторії). Оцінка інформаційного середовища (IEA)¹¹ — це процес, який НАТО використовує для розуміння та реагування на загрози в інформаційному середовищі, а також для оцінки ефективності власних комунікацій НАТО. IEA визначає аудиторію та її культурні наративи, існуюче сприйняття та ставлення, а також лінгвістичні нюанси, які вони використовують для спілкування один з одним. Альянс намагається знати, як вони отримують і обробляють інформацію, як ця інформація циркулює в аудиторії та яка їх здатність впливати на бажані результати, яких ми прагнемо. IEA StratCom поєднується з іншими оцінками завдяки комплексному розумінню операційного середовища (CUOE).¹²

1.25 CUOE — це основний і безперервний процес, за допомогою якого штаб об'єднаного командування керує аналізом і розробкою продуктів, які допомагають командирів та ключовому персоналу зрозуміти операційне середовище. Методологія CUOE поєднує оперативні оцінки з різних функцій, наприклад, спільну розвідувальну підготовку операційного середовища та IEA. Вона має на меті дати повне розуміння операційного середовища якнайкраще за доступний час.

Операції у кількох областях

1.26 Комплексний підхід підтримує операції у кількох областях шляхом поєднання політичних, військових і цивільних можливостей, діяльність і дії яких можна організовувати та інтегрувати в п'ять оперативних областей. Цей підхід також координує взаємодоповнюючі дії суб'єктів, які не є частиною сил, що проводять операції у кількох областях, але які працюють над досягненням єдиного результату або загального наративу. Тому дуже важливо, щоб НАТО розуміла свою аудиторію та її сприйняття операційного середовища. Співробітники Відділу комунікацій або Директорату стратегічних комунікацій J10 (J10-StratCom) постійно відстежують та аналізують інформаційне середовище, щоб визначити відповідних учасників, системи, теми та ЗМІ та їх взаємозалежності для підтримки процесу прийняття рішень. Це дозволяє охопити, візуалізувати та операціоналізувати інформаційне середовище. Об'єднана публікація Альянсу (АJP)-3, Об'єднана доктрина проведення операцій Альянсу зазначає, що сприйняття суб'єктів залежить від інформації,

¹¹ IEA пояснюється більш детально в розділі 3 секції 3 та в АJP-10.1, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо інформаційних операцій*.

¹² Більш детальну інформацію можна знайти в АJP-01, *Об'єднаній доктрині Альянсу та Всебічній директиві з оперативного планування операцій (COPD)*, версія 3.

яка їм доступна, і що спритність і проактивні дії в інформаційному середовищі мають вирішальне значення для успіху.

Секція 5 – Аудиторії

1.27 Як описано в АJP-01, Об'єднаній доктрині Альянсу, чотирма ключовими принципами доктрини є підхід, орієнтований на поведінку, маневровий підхід, комплексний підхід і командування місією. Вони застосовуються на всіх рівнях операцій і в будь-якій ситуації, у якій використовується військовий інструмент.

1.28 Підхід, орієнтований на поведінку, визнає, що ставлення та поведінка людей є ключовими для досягнення кінцевого стану, і Альянс має враховувати набагато ширшу аудиторію, ніж просто «ворог чи супротивник». Цей підхід використовує виконання, кероване наративом, для зведення до купи ефектів від усіх рівнів операцій і від усієї коаліції, щоб зберегти або змінити їхнє ставлення та поведінку. Аудиторія поділяється на три загальні категорії – громадськість, зацікавлена сторона та учасник – залежно від їх здатності впливати на кінцевий стан, як показано на малюнку 1.4.



Малюнок 1.4 – Три категорії аудиторій: громадськість, зацікавлені сторони та учасники

1.29 НАТО взаємодіє з аудиторією, щоб інформувати, сприяти розумінню та належним чином впливати на її сприйняття, ставлення та поведінку на підтримку цілей...

Альянсу та бажаних результатів. У військовому контексті НАТО аудиторія визначається як: «індивід, група чи організація, чия інтерпретація подій і подальша поведінка можуть вплинути на досягнення кінцевого стану». Аудиторія варіюється від глобальної аудиторії до безпосередніх учасників.

1.30 Аудиторія зацікавлених сторін формує базу, з якої виходять учасники. Існує широкий спектр учасників¹³ (альянс, партнер, нейтральний, суперник, супротивник і ворог), і вони включають сили та союзників НАТО, а також інших, які є дружніми, підтримують, нейтральні, не підтримують або ворожі. Аудиторія не обмежена географічно, але тактичні учасники в першу чергу стурбовані зміною або підтримкою поведінки учасників у робочому середовищі, одночасно сприяючи згоді ширшої аудиторії. У міру того як змінюються уявлення, ставлення та поведінка окремих людей і груп, змінюється і їхня класифікація аудиторії (примітка: люди можуть бути частиною кількох аудиторій). Малюнок 1.5 ілюструє аудиторії в робочому середовищі.



Малюнок 1.5 – Аудиторії в робочому середовищі¹⁴

Секція 6 – Підхід НАТО до стратегічних комунікацій

1.31 Усе, що НАТО та її партнери говорять і роблять або замовчують говорити чи робити, має передбачувані та ненавмисні наслідки. Кожна дія, слово та зображення передають повідомлення, і кожен...

¹³ Див. АЛР-01, *Об'єднана доктрина Альянсу*, Розділ 4, щоб отримати докладний опис «спектру учасників».

¹⁴ АЛР-01, *Об'єднана доктрина Альянсу*.

військовослужбовець є посланцем, від окремого солдата на полі бою до командира усього театру бойових дій.

1.32 На оперативному рівні та вище військовий успіх майже завжди залежить від створення ефектів у пізнавальному вимірі. НАТО розуміє, що сприйняття аудиторії залежить від доступної їй інформації, тому гнучкість і проактивність дій в інформаційному середовищі мають вирішальне значення для оперативного успіху.¹⁵ НАТО StratCom підтримує досягнення кінцевого стану, надаючи широкі наративи, рамки та повідомлення, які обрамляють оперативно-тактичне планування та операції. Він безпосередньо керує застосуванням дій на тактичному рівні в інформаційному середовищі для військових зв'язків із громадськістю (Mil PA), психологічних операцій (PsyOps) і цивільних бойових дій шляхом інтеграції та синхронізації за допомогою функції інформаційного штабу інформаційних операцій (Info Ops). Він також надає вказівки щодо інших тактичних операцій (наприклад, маневрів, цілевказівок і вогню), щоб переконатися, що їхні ефекти відповідають наративам і повідомленням. Він спрямований на забезпечення гармонізації пізнавальних ефектів у просторі залучення для підтримки цілей НАТО.

Стратегічне комунікаційне мислення

1.33 У контексті цієї публікації термін «Стратегічне комунікаційне мислення» використовується для опису розуміння людиною того, наскільки військовий потенціал і діяльність самі по собі є ефективним засобом комунікації. Він визнає, що всі військові дії слід задумувати, планувати та виконувати з урахуванням їх впливу на різноманітну аудиторію; логічний висновок цього мислення полягає в тому, що пізнавальні ефекти є основним результатом військової діяльності і що військова діяльність не є самоціллю. Іншими словами, бойові операції та загроза бойових дій часто можуть проводитися для створення пізнавального ефекту як основного результату, що узгоджується з наближенням маневру.

1.34 Якщо задумувати, планувати та виконувати з урахуванням принципів StratCom, уся військова діяльність – від стратегічної до тактичної – узгоджується з ефективною стратегією Альянсу. Це стратегія, в основі якої лежить створення ефектів у пізнавальному вимірі.

Основні елементи стратегічних комунікацій

1.35 Визнаючи, що в сучасному операційному середовищі успіху можна досягти лише в рамках комплексного підходу, згідно з яким військова діяльність НАТО узгоджується з його політичними та дипломатичними зусиллями – і з зусиллями держав-членів – підхід НАТО до StratCom складається з трьох основних елементів.

- a. **Розуміння.** Рішення та дії ґрунтуються на досконалому знанні аудиторії (громадськість, зацікавлені сторони та учасники) та їхнього погляду на інформаційне середовище. Це вимагає розвиненого розуміння різних сегментів, культурних наративів, існуючих уявлень, ставлень і мовних нюансів, які використовуються в спілкуванні. Це досягається шляхом постійного дослідження, аналізу та оцінки в інформаційному середовищі. Важливо знати, як інформація...

¹⁵ АJP-03, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо проведення операцій*.

сприймається та обробляється, як вона циркулює в аудиторії. Розуміння мереж аудиторії, каналів зв'язку та поведінкових факторів також є ключовим для всебічного розуміння. Нарешті, життєво важливо розуміти здатність аудиторії впливати на бажані результати, яких прагне НАТО.

б. Комплексне планування. Діяльність НАТО планується з урахуванням поведінково-центричного підходу. Розуміння та усвідомлення того, що буде передано нашими діями, зображеннями та словами, і як це може бути інтерпретовано різними аудиторіями, є провідним елементом у плануванні. Воно передбачає очікування та пом'якшення ефектів другого та третього порядку в пізнавальному вимірі та прагне визначити, як найкраще залучити аудиторію для підтримки досягнення намірів командира.

с. Виконання, кероване наративом. Виконання, кероване наративом, використовує розповідь як загальне вираження стратегії всього Альянсу для впливу на аудиторію та надає контекст кампанії, операції чи ситуації. Воно проводиться з такою ж уважністю, орієнтованою на поведінку, як і наше планування. НАТО має демонструвати послідовність у своїх діях, образах і словах, забезпечуючи, щоб вони завжди відображали наратив, і таким чином запобігати будь-яким спробам використовувати прогалини між тим, що робить, показує і говорить НАТО. Виконання, кероване наративом, покладає відповідальність на весь персонал за проактивне розширення можливостей розповіді, а не дій, а потім керування наслідками.

1.36 Щоб бути ефективним, підхід НАТО до StratCom потребує чіткого політичного спрямування та вказівок, які складаються з визначених результатів, чітких цілей і узгодженого стратегічного наративу, які керуються зверху та виконуються командирами на всіх рівнях через командування місією. Це також вимагає від нас інноваційних робочих процесів, які виконуються з актуальною швидкістю та реагують на змінне та динамічне середовище.

Секція 7 – Процес стратегічної комунікації НАТО

1.37 НАТО впроваджує своє мислення StratCom у плануванні, виконанні та оцінці всіх заходів і має процес StratCom, щоб забезпечити узгодженість у спілкуванні та повідомленні дій, зображень і слів. Цей процес забезпечення узгодженості використовується від політичного керівництва найвищого рівня до тактичної реалізації.

1.38 Політична та військова політика StratCom затверджується Північноатлантичною радою (НАС), і разом зі своїми підпорядкованими комітетами вона також відповідає за формування вказівок і настанов StratCom для підтримки конкретних сфер політики НАТО та питань, що становлять політичний інтерес або значення. Процес StratCom НАТО підтримує це, надаючи вказівки та вказівки від політичного рівня НАТО аж до тактичного рівня НАТО. Напрямок та керівництво StratCom допомагає сприяти вертикальній гармонізації наративів, структур і повідомлень на всіх рівнях командування. Це повторюваний і циклічний процес, де планування нижчого рівня може/буде інформувати напрямок та керівництво вищого рівня,...

і навпаки. Процес проілюстровано на малюнку 1.6 і більш детально пояснюється в розділах 2 і 3.



*Див. Додаток В для подальшої інформації щодо у рамках StratCom

Малюнок 1.6 – Процес стратегічних комунікацій НАТО

Схвалення аудиторії НАТО

1.39 Важливо визнати, що аудиторія затверджується NAC різними способами. Термін «схвалення NAC» спочатку стосувався аудиторії, затвердженої як частина плану роботи. Однак, оскільки НАТО пристосовується до постійної конкуренції в постійному процесі конкуренції, існує низка документів, які визначають аудиторію для взаємодії, яка включає комунікаційну стратегію НАТО, Керівництво комунікаційної кампанії, рамки StratCom, інтегровані комунікаційні плани та інші в доповнення до роботи оперативного штабу.

Секція 8 – Принципи стратегічних комунікацій

1.40 Принципи StratCom НАТО є всеохоплюючими та однаково застосовуються до всіх військових дій у безперервному процесі конкуренції. Вони є:

- **заснованість на цінностях** – уся діяльність базується на цінностях НАТО;
- **орієнтованість на ціль** – діяльність керується цілями, які впливають із політики, стратегії та наративу та видаються в рамках політично-військового напрямку, і вони повинні бути вимірними для оцінки;
- **надійність** – надійність і довіра є життєво важливими атрибутами, і їх необхідно захищати;
- **узгодженість** – дії, зображення та слова мають бути узгоджені;
- **поінформованість** – необхідно розуміти інформаційне середовище;
- **інтегрованість** – комунікація є колективним і інтегрованим ефектом нашої діяльності, образів і слів;
- **уповноваженість** – комунікація уповноважена на всіх рівнях командування; і
- **цілеспрямованість** – діяльність спрямована на бажані результати та цілі.

Секція 9 – Характеристики стратегічних комунікацій

1.41 Коли принципи StratCom НАТО інтегруються в концепцію планування та виконання військової діяльності Альянсу, ця діяльність повинна відображати такі характеристики.

- a. Діяльність має чітко визначений стратегічний результат, який підтримується послідовним стратегічним наративом.
- b. Спрямування та керівництво StratCom забезпечується через структуру StratCom, розроблену на найвищому рівні, відповідальному за діяльність.
- c. Мікронаративи, які будуть використовуватися на оперативному та тактичному рівнях, вкладаються під стратегічний наратив і узгоджені з ним.
- d. Розуміння та базова лінія відповідного інформаційного середовища лежить в основі спрямування, планування, виконання та оцінки всіх видів діяльності.
- e. Міркування StratCom застосовуються безперервно протягом усього процесу конкуренції.
- f. На кожному рівні спрямування та вказівки командира базуються на бажаному стратегічному результаті, стратегічному наративі та структурі StratCom.
- g. Інформаційне середовище постійно контролюватиметься та оцінюватиметься для уточнення планів та ефектів.
- h. Інформаційне середовище є предметом суперечок, і Альянс має прагнути отримати та підтримувати інформаційну перевагу та постійно формувати інформаційне середовище завдяки узгодженості та достовірності наших дій, образів та слів.

Секція 10 – Наративи (Розповіді)

1.42 Наратив ¹⁶ забезпечує структуру для узгодження всіх дій політичного, військового та цивільного персоналу, інструментів повноважень, рівнів операцій, оперативних сфер і зон спільних операцій. Якщо Альянс та його партнери діють узгоджено, це є неодноразовим наочним доказом того, що дії відповідають наративу в сприйнятті аудиторії.

1.43 У контексті StratCom НАТО наративи пояснюють обґрунтування проведення діяльності та результат, який потрібно отримати, у короткій формі, що запам'ятовується, щоб побудувати розуміння, підтримку та сприйняття легітимності (Див. Додаток А для отримання додаткової інформації про описи). Наратив — це базове зображення ситуації, мети та завдання організації, виражене в сюжетній лінії (загальна тенденція, яка передається через окремі історії, образи чи дії). Це контекстуалізує стратегічне планування, сприяє згуртованості всередині організації та використовується для розвитку культурно прийнятних комунікацій для звернення до визначеної аудиторії для просування її цілей і завдань.

1.44 Наративи впливають як з історичного, так і з сучасного контексту ситуації, що розгортається, і повинні бути розроблені на основі цінностей та/або норм, прийнятних для ключових зацікавлених сторін. Інституційний і довгостроковий наратив НАТО впливає з історичної (як зазначено в Північноатлантичному договорі 1949 року) мети та місії Альянсу. Це потрібно застосувати до сучасного контексту ситуації, яка розгортається для стратегічних або мікронаративів. Основні принципи наративу НАТО втілені в преамбулі Північноатлантичного договору.

Учасники цього Договору підтверджують свою віру в цілі та принципи Статуту Організації Об'єднаних Націй і своє бажання жити в мирі з усіма народами та всіма урядами. Вони сповнені рішучості захищати свободу, спільну спадщину та цивілізацію своїх народів, засновану на принципах демократії, індивідуальної свободи та верховенства права. Вони прагнуть сприяти стабільності та добробуту в регіоні Північної Атлантики. Вони сповнені рішучості об'єднати свої зусилля для колективної оборони та збереження миру та безпеки.

Преамбула Північноатлантичного договору, Вашингтон 1949 р.

¹⁶ Наратив визначається як: «усна або письмова розповідь про події та інформацію, розташовану в логічній послідовності для впливу на поведінку цільової аудиторії».

1.45 Є три різні типи нарративів, які стосуються НАТО. Це: інституційний нарратив, стратегічний нарратив і мікронарратив.

а. **Інституційний нарратив.** Кожен суб'єкт створює інституційний нарратив у процесі свого становлення. Незважаючи на те, що нарратив може бути не переданий явно, він може бути отриманий зі слів, дій та інших форм спілкування в інформаційному середовищі. Інституційний «основний» нарратив НАТО: «демократичний багатонаціональний альянс, який об'єднується через кордони, щоб мужньо та компетентно боронитися від загроз нашим домівкам», ґрунтується на Північноатлантичному договорі. Він поширюється через усі дії Альянсу та цілеспрямовані комунікаційні кампанії, вкладені в комунікаційну стратегію. Хоча інституційний нарратив, як правило, стійкий, він може розвиватися з часом відповідно до змін в організації та середовищі, в якому вона працює.

б. **Стратегічний нарратив.** Стратегічний нарратив пояснює обґрунтування організації, установи чи групи для проведення ряду заходів і бажаного стратегічного результату. Він буде розроблений на найвищому рівні, відповідальному за діяльність, як важливий внесок у процес планування. У контексті НАТО важливо, щоб нарративи членів Альянсу щодо діяльності узгоджувалися та резонували з нарративом НАТО, а не підривали його. Також важливо, щоб стратегічні нарративи узгоджувалися з інституційним нарративом.

с. **Мікронарратив.** Організації розробляють мікронарративи для підтримки середньострокових оперативних або короткострокових тактичних цілей. Вони чітко орієнтовані на конкретні ключові зацікавлені сторони, але все одно повинні узгоджуватися з інституційними та стратегічними нарративами вищої організації. Важливо також переконатися, що вони також узгоджуються з іншими мікронарративами тієї ж організації, щоб уникнути звинувачень у тому, що ви говорите одне для однієї аудиторії, а щось інше для іншої.

Секція 11 – Зв'язок із військовою стратегією

1.46 Військова діяльність має бути узгоджена з напрямками та вказівками StratCom. Вони повинні посилити стратегічний нарратив, щоб підтримати досягнення намірів командира.

1.47 Інформаційна та комунікаційна діяльність інтегрується та координується з найраніших етапів планування та протягом усього процесу планування операцій, щоб забезпечити синхронізацію, послідовність і врегулювання конфлікту. Інформаційна та комунікаційна діяльність відбувається в зоні бойових дій і може створювати ефекти у фізичному та віртуальному вимірах, щоб зрештою або безпосередньо створювати ефекти в пізнавальному вимірі на підтримку намірів командира, цілей місії та бажаного кінцевого стану.

1.48 **Політичний напрямок.** Повноваженням для ініціювання операцій, місій і завдань НАТО є НАС. НАС забезпечує політичне керівництво та через персонал штаб-квартири НАТО визначає бажаний кінцевий стан, узгоджує стратегічний нарратив і визначає аудиторію. Спрямування та вказівки StratCom складаються з письмових і усних спрямувань і вказівок...

від Генерального секретаря, НАС та підпорядкованих йому комітетів. Усі подальші дії НАТО плануються та проводяться відповідно до цього політичного напрямку та підлягають нагляду з боку НАС і, таким чином, зрештою, членів Альянсу. НАС консулюється Військовим комітетом, який забезпечує військову політику НАТО та регулює дисципліни StratCom.

1.49 Запевнення. Повноваження військових НАТО діяти походять від членів Альянсу та їх громадськості. Підтримка нашої домашньої аудиторії залежить від нашої здатності зберегти її довіру та впевненість. Ми не тільки повинні запевнити їх у нашій здатності підтримувати безпечне та захищене середовище, в якому вони зможуть жити своїм життям, ми також повинні запевнити їх, що ми будемо робити це і продовжуватимемо це робити відповідно до їхніх цінностей і стандартів, які вони очікують від нас.

1.50 Стимування. Як оборонний альянс, головний внесок НАТО в мир і безпеку полягає в стимуванні. Військова позиція Альянсу в поєднанні з політичними повідомленнями, які підкреслюють прихильність членів Альянсу колективній обороні, забезпечує сильний сигнал стимування. Включення спрямування і керівництва НАТО StratCom у планування заходів, що здійснюються силами під командуванням і контролем Альянсу, забезпечить послідовний засіб стимування. Ефективне стимування залежить від п'яти основних принципів:

- довіра – бажання діяти;
- пізнання – усвідомлення власних і ворожих сил, слабкостей і обмежень;
- спроможність – здатність діяти;
- конкуренція – приниження бажання конкурувати через успішне змагання; і
- комунікація – забезпечення того, щоб інші учасники усвідомлювали наші можливості та довіру.

1.51 Операції, місії та завдання. Коли стимування зазнає невдачі, або йому кидають виклик, чи розвивається криза, політичне рішення щодо дії НАТО приймається через НАС. Результати НАС представляють широкий консенсус між усіма державами-членами щодо того, що реально може бути досягнуто, ким і в які терміни. Процес планування має чітко визначати бажану поведінку та/або ставлення аудиторії (громадськості, зацікавлених сторін та учасників). Початкові стратегічні визначення повинні бути зроблені для керівництва процесом військового планування. Потім цілі НАС перетворюються на твердий намір або кінцевий стан за допомогою плану роботи.

1.52 Силова структура. Під час ескалації кризи ІЕА дозволить планувальникам зрозуміти, як реакція аудиторії очікується на використання інструментів влади. Це дозволить Військовому комітету НАТО, консулюючись із Верховним штабом об'єднаних сил НАТО в Європі (SHAPE), визначити найбільш прийнятну структуру сил, а також їх присутність, позицію та профіль. Визначена структура сил має бути такою, яка, швидше за все, вплине на ключову аудиторію, щоб вона прийняла бажану поведінку. Визначена структура сил дозволить завчасно координувати дії з державами-членами для визначення наявності таких сил.

Секція 12 – Відносини з командуванням і управлінням

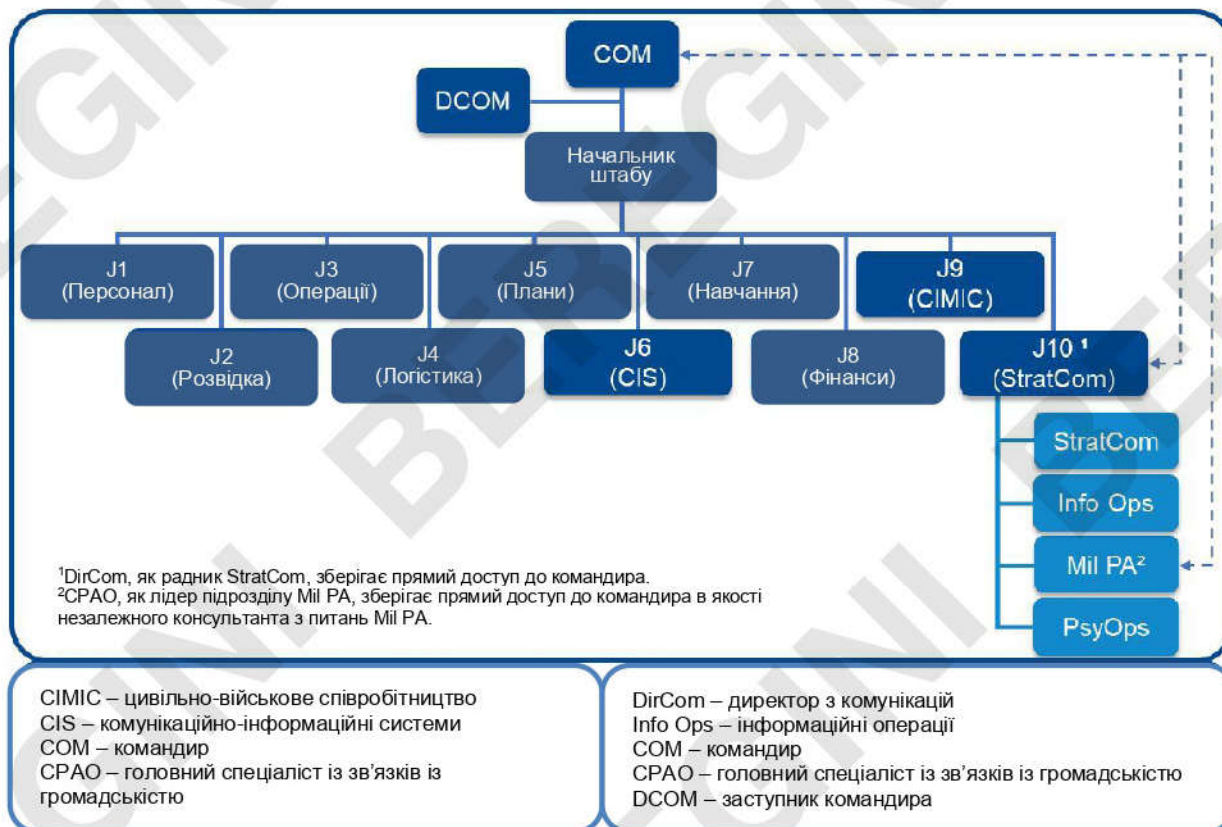
1.53 Успішні StratCom починаються з чітких намірів і вказівок, які враховуються в процесі планування операцій. Військові планувальники та їхні командири зосереджуються на пізнавальних ефектах діяльності в зоні бойових дій під час військових дій, що є сутністю гнучкого підходу. Командири, здійснюючи командування місією, гарантують, що персонал і підпорядкований штаб розуміють загальний намір і пов'язану з ним (мікро) наратив і можуть маневрувати в інформаційному середовищі для досягнення своїх цілей.

1.54 Усвідомлення стратегічного наративу, який обґрунтовує та спрямовує місію, а також намірів командира, що випливає з цього, є ключовим для узгодження дій, образів і слів. Розповідь і намір командира керують плануванням усіх дій через спільні функції, щоб гарантувати відсутність розриву між «скажи та роби». Таким чином, StratCom може забезпечити послідовний зв'язок між стратегією та тактикою та встановлює перше та останнє завдання на командування місією. StratCom, таким чином, допомагає впровадити оперативне мистецтво через функцію інформаційного персоналу, гарантуючи, що дії підтримують стратегічні наративи та повідомлення, а тактичні дії підтримують стратегічні цілі.

1.55 Наявність мислення StratCom є ключовим аспектом командування та контролю. Визнаючи, що кожна дія має комунікативний ефект, командири отримують ще більше можливостей під час виконання завдань. Децентралізоване прийняття рішень, підкріплене практикою інформованої ініціативи підлеглих командувачів, є тим, як сили НАТО в багатозональних операціях підтримуватимуть баланс сил на свою користь. Такий підхід сприяє розвитку ініціативи, свободи та швидкості дій для створення спритності та темпу.

1.56 Усі командні структури НАТО та штаби структури збройних сил НАТО, починаючи з найвищого тактичного рівня, мають прийняти мислення StratCom і мають структурно організувати функції комунікаційного та інформаційного персоналу разом у директораті комунікацій (або подібному штатному елементі), підпорядковуючись безпосередньо командній групі.¹⁷ На малюнку 1.7 наведено приклад такої структури. Як зазначено у передмові, для цілей цієї публікації дирекція комунікацій має назву J10-StratCom.

¹⁷МС 0628, *Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій*.



Малюнок 1.7 – Приклад управління J10-стратегічних комунікацій у складі спільної робочої групи

1.57 J10-StratCom є зберігачем функції StratCom від імені групи команд. Він надає підтримку StratCom іншим дирекціям і функціям персоналу. J10-StratCom відповідає за те, щоб фактори та міркування StratCom були невід’ємною частиною концепції, планування та виконання всіх операцій, місій, завдань і заходів. Додаткову інформацію про управління StratCom можна знайти в розділі 4.

Секція 13 – Спільні та багатонаціональні операції

Оперативне мистецтво

1.58 Оперативне мистецтво, орієнтоване на результат, впливає на потрібну аудиторію, використовуючи повний набір багатоцільових можливостей, які є в розпорядженні Альянсу. Орієнтуючись на результат, Альянс зможе більш стратегічно організовувати свою діяльність, мати всеохопніший підхід і бути ефективнішим у безперервному процесі конкуренції. Як концептуальна основа, оперативне мистецтво об’єднує цілі (стратегічні та/або оперативні цілі), способи (дизайн, організація, інтеграція та поведінка) і засоби (стратегії, кампанії, основні операції та битви) і має створення ефектів для досягнення цілей як його фокус. StratCom допомагає розробити широке бачення, необхідне для підтримки розробки плану операцій, розробки курсу дій, вибору курсу дій, розробки плану та процесів управління операціями.

Принципи спільних і багатонаціональних операцій

1.59 Підхід НАТО до спільних і багатонаціональних операцій орієнтований на поведінку та визнає змагання волі між Альянсом та його громадськістю, зацікавленими сторонами та аудиторією учасників. StratCom відіграє важливу роль у забезпеченні того, щоб спільні та багатонаціональні операції ефективно зверталися до аудиторії, щоб забезпечити необхідне збереження або зміну сприйняття, ставлення та поведінки.

1.60 Взаємодоповнюючі принципи спільних і багатонаціональних операцій керують командирами та їх штабом у плануванні та проведенні кампаній і операцій у безперервному процесі конкуренції. Командири повинні прагнути досягти цих принципів і водночас прагнути заперечувати або припинювати здатність супротивника робити те саме. Перелік принципів не є вичерпним, і їхнє застосування вимагає розсудливості, здорового глузду та розумного тлумачення. Підкріплені принципами доктрини, вони представляють незмінні принципи; відносна важливість кожного з них може змінюватися залежно від контексту та засобів, доступних командирам. Ці принципи такі:

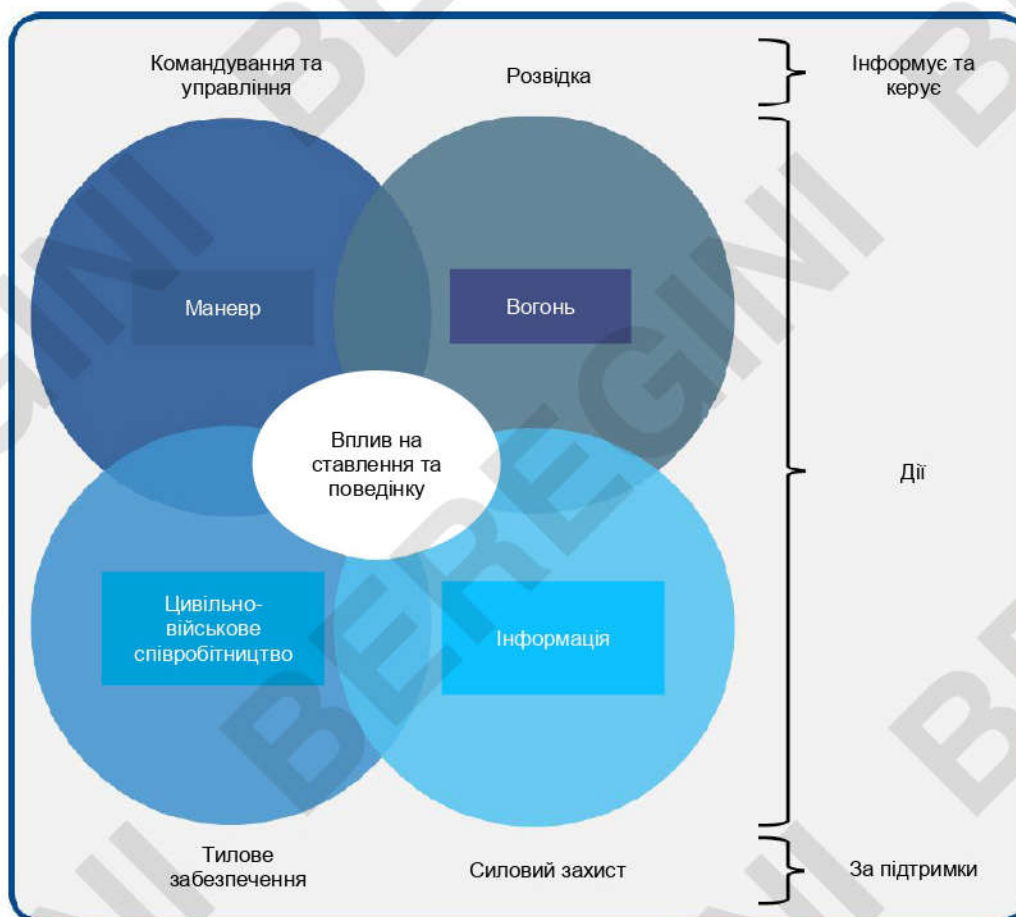
- єдність зусиль;
- визначення цілей;
- підтримання морального духу;
- ініціативність;
- свобода дій;
- наступальний дух;
- концентрація;
- економія зусиль;
- безпека;
- сюрприз;
- гнучкість; і
- стійкість.

1.61 Оскільки командири та штаб керуються цими принципами, не менш важливо визнати, що планування StratCom і формування наративу є ефективним засобом побудови згуртованості між об'єднаними та багатонаціональними операціями – не лише шляхом узгодження цілей таких операцій, але й шляхом демонстрації того, що Альянс є створення скоординованої та злагодженої відповіді своїм супротивникам. Отже, усі види діяльності мають узгоджуватися зі структурами та наративами НАТО StratCom.¹⁸ Це стосується всієї конкуренції та дозволить НАТО зберігати свободу маневру в інформаційному середовищі.

¹⁸ АЛР-3.9, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо спільного націлювання*.

Структура спільної функції

1.62 Структура спільної функції є концептуальною основою для інтеграції та синхронізації сил і допомагає командирам інтегрувати політичні, військові та цивільні дії в оперативних сферах. Спільні функції описують детальні можливості сил. У будь-якій операції слід враховувати ці спільні функції, хоча внесок, значення та вимоги окремих функцій будуть різними. У структурі використовується поєднання маневру, вогню, інформації та цивільно-військової співпраці (СІМІС), щоб вплинути на ставлення та поведінку аудиторії. Воно «інформується та спрямовується» спільними функціями командування, управління та розвідки та «підтримується» спільними функціями забезпечення та захисту сил, як показано на малюнку 1.8.¹⁹



Малюнок 1.8 – Структура спільної функції

1.63 J10-StratCom підтримує концептуальну структуру, надаючи функцію інформаційного персоналу та комунікаційні можливості, а також застосовуючи інституційні, стратегічні та мікронаративи для забезпечення скоординованих і узгоджених спільних зусиль, які зосереджені на...

¹⁹ АJP-3, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо проведення операцій*, містить додаткові відомості.

аудиторії та її поведінці. Взаємозв'язок StratCom і спільних функцій описано більш детально нижче.

- a. **Маневр.** Здобути позиційну перевагу по відношенню до суперника можна різними способами. Ефекти розташування сил, а також здатність сили та положення у фізичному та віртуальному вимірах є сильними засобами для формування сприйняття та створення остаточного ефекту зламу волі супротивника до боротьби. Таким чином, маневр має відображати стратегічний наратив і, у відповідних випадках, підкріплюватися ефективними інформаційними заходами.
- b. **Ведення вогню.** Процес StratCom і (мікро) наратив командирів керують процесом спільного націлювання. Цей процес визначатиме напрямок і масштаб планування, виконання та оцінки спільних вогневих заходів для виконання наміру командира.
- c. **Інформація.** Відповідаючи як за StratCom, так і за функції інформаційного персоналу, а також за комунікаційні можливості Mil PA та PsyOps, J10-StratCom є ключовим чинником спільної інформаційної функції, гарантуючи, що інформаційна та комунікаційна діяльність інтегрована з процесом планування операцій, є узгодженою та сумісною з інформаційною стратегією, яка передає наратив. Це важливий зв'язок у створенні злагодженості діяльності спільних сил. Спільна група оперативного планування займається StratCom та пов'язаними з ним функціями та можливостями персоналу через спільну інформаційну функцію.
- d. **Цивільно-військове співробітництво.** СІМІС і взаємодія цивільних і військових підтримує StratCom. СІМІС сприяє/забезпечує комплексне мислення StratCom, яке враховує бажані та небажані ефекти другого чи третього порядку на аудиторію, яка прямо чи опосередковано постраждала від спільних дій.
- e. **Командування та управління.** Командування й управління охоплює керівництво, прийняття рішень і координацію діяльності, що забезпечує виконання наміру. У рамках параметрів системи StratCom і за підтримки J10-StratCom намір командира доповнюється (мікро)повіддю, координується та інтегрується через функцію інформаційного штабу для створення ефектів у пізнавальному вимірі.
- f. **Розвідка.** Розвідка НАТО в першу чергу зосереджена на категорії аудиторії учасників і, зокрема, супротивника та ворога. Процес розуміння аудиторії є похідним від ІЕА та поєднується в штабі зі спільною розвідувальною підготовкою операційного середовища та оцінкою місій і завдань, призначених у рамках CUOE.²⁰ Саме на цьому етапі...

²⁰ COPD версії 3 АСО зазначено, що терміни CUOE та всебічна підготовка робочого середовища (СРОЕ) часто використовуються як синоніми. СРОЕ традиційно використовувався для опису оцінки навколишнього середовища, однак CUOE з використанням слова «розуміння» краще означає необхідність отримати знання, а потім інтерпретувати або зрозуміти їх значення щодо кризи.

командир може поєднати розуміння з аналізом місій і завдань для визначення ефектів, необхідних для досягнення кінцевого стану.

g. **Тилове забезпечення.** StratCom одночасно сприяє підтримці та підтримується нею. Використання інформаційної діяльності зміцнює стійкість шляхом створення довіри та спроможності сил; довіра та спроможність стійкої сили підсилює наратив.

h. **Силовий захист.** StratCom має керувати застосуванням силового захисту, враховуючи аудиторію та її сприйняття, а також визнаючи, що інформаційна діяльність може бути використана для збереження та захисту сил.

Секція 14 – Національний суверенітет

1.64 НАТО є міжурядовою організацією, в якій країни-члени зберігають свій повний суверенітет і незалежність. Оскільки Альянс діє на основі консенсусу, стратегія Альянсу пов'язана ступенем колективної волі членів Альянсу.

1.65 НАТО StratCom прагне забезпечити згуртованість повідомлень Альянсу; національні комунікації повинні зміцнювати StratCom НАТО, де це можливо. Нації інтерпретують політичні цілі, щоб полегшити розвиток військово-стратегічних цілей і підтримувати операції. Політична та військово-стратегічна координація відбуватиметься між членами Альянсу, щоб переконатися, що наміри та цілі Альянсу не протирічать з національною комунікаційною діяльністю. Це відбуватиметься на всіх рівнях командування об'єднаними силами у координації з відповідними старшими національними військовими представниками.

1.66 Багато заходів НАТО відбуваються як діяльність держав-членів НАТО. Штаб-квартира НАТО діє за погодженням з національними урядами та міністерствами оборони щодо будь-якої комунікаційної чи інформаційної діяльності, спрямованої на населення Альянсу. Члени Альянсу завжди зберігатимуть перевагу щодо інформаційної та комунікаційної діяльності НАТО, спрямованої конкретно на все або частину їхнього населення.

Розділ 2 – Ролі та обов'язки

Секція 1 – Політико-стратегічний рівень

2.1 Північноатлантична рада (НАС) забезпечує загальне керівництво та керівництво зусиллями НАТО зі стратегічних комунікацій (StratCom), а також стратегічне та політичне керівництво інформаційною діяльністю НАТО для конкретних місій. Генеральний секретар надає конкретні напрями та вказівки щодо StratCom для всіх цивільних і військових органів і командувань НАТО. Генеральний секретар є головним речником Альянсу.

2.2 Конкретні напрями та вказівки щодо StratCom видаються приватним офісом Генерального секретаря для подальшої передачі Міжнародному військовому штабу (IMS). Потім IMS передає напрями та вказівки Верховному головнокомандувачу ОЗС НАТО в Європі (SACEUR) і Верховному головнокомандувачу ОЗС НАТО з питань трансформації (SACT).

2.3 Відділ громадської дипломатії НАТО (PDD) і Радник IMS зі зв'язків із громадськістю та стратегічних комунікацій (PASCAD) консультують приватний кабінет Генерального секретаря, а також IMS щодо напрямків і вказівок StratCom. Важливо, щоб командири всіх рівнів розуміли та включали цей стратегічний напрямок і вказівки у своє мислення та планування. Воно повинно бути очевидним у напрямках і вказівках, які командири надають своїм штабам і підлеглим.

Відділ громадської дипломатії НАТО

2.4 PDD НАТО підтримує НАС і Генерального секретаря у встановленні загальних комунікаційних цілей Альянсу та допомагає розробити директиви та вказівки StratCom, пов'язані з чіткими політичними цілями. Цей напрямок і вказівки розроблені в тісній координації та співпраці з членами Альянсу, підрозділами Міжнародного штабу, IMS, Верховним штабом ОЗС НАТО в Європі (SHAPE) і штабом Верховного командування ОЗС НАТО з питань трансформації (HQ SACT).

2.5 Основними продуктами, за допомогою яких видаються напрями та вказівки StratCom, є *комунікаційна стратегія НАТО*, *стратегія єдиного бренду НАТО*, *вказівки щодо комунікаційної кампанії*, системи НАТО StratCom та інтегровані комунікаційні плани, які складаються на основі напрямків та вказівок, отриманих головним чином від НАС та Генерального Секретаря. Це дозволяє командирам на кожному рівні використовувати командування місії для планування та проведення заходів, які підтримують наміри вищого командира та допомагають досягти бажаних результатів. PDD НАТО та IMS PASCAD забезпечують передачу напрямків і вказівок StratCom членам Альянсу для заохочення узгодженого підходу до національних комунікаційних стратегій.

- а. **Комунікаційна стратегія НАТО.** *Комунікаційна стратегія НАТО* є основним керівним документом, у якому визначено комунікаційні пріоритети. Стратегія містить чіткі напрями та вказівки щодо комунікаційної діяльності в масштабах Альянсу, яка сприятиме досягненню цілей Альянсу. Розробкою *Стратегії*

комунікації НАТО керує PDD НАТО в штаб-квартирі НАТО в тісній координації з підрозділами Міжнародного секретаріату, IMS, а також SHAPE і HQ SACT.

б. **Стратегія єдиного бренду НАТО.** У розпорошеному та переповненому інформаційному просторі громадську обізнаність і розуміння НАТО слід підвищувати шляхом знайомства з брендом НАТО та довіри до нього. Це може допомогти підтримувати високу громадську підтримку Альянсу та створити стійкість проти ворожої інформації та дезінформації. Необхідні єдність бренду, злагодженість і послідовність. Єдина стратегія бренду НАТО забезпечує стратегічний напрямок і вказівки щодо того, як досягти цього в усій НАТО, включаючи командну структуру НАТО, структуру сил НАТО (NFS), агентства НАТО та інші пов'язані організації. Усі установи НАТО, які підпорядковуються Генеральному секретарю, SACEUR і SACT, повинні дотримуватися Єдиної стратегії бренду НАТО та Посібника з ідентифікації бренду НАТО. Афілійованим організаціям НАТО, таким як національні делегації та військові представництва, агентства, NFS, а також національним організаціям НАТО, таким як школи НАТО та Центри передового досвіду НАТО, рекомендується дотримуватися вказівок у Посібнику з ідентифікації бренду НАТО, щоб допомогти зміцнити узгодженість та послідовність бренду в Альянсі.

с. **Керівництво комунікаційною кампанією.** Керівництво щодо проведення комунікаційної кампанії видається PDD штаб-квартири НАТО, і в ньому визначаються канали, теми та брендинг, яких має дотримуватися персонал у підлеглих штабах для проведення комунікаційних кампаній. Керівництво забезпечує загальні параметри взаємодії з конкретними підгрупами аудиторії, визначеними в Комунікаційній стратегії НАТО. У рамках цього керівництва підлеглі команди можуть розвивати власну комунікаційну діяльність. Керівництво кампаніями містить структуру StratCom для конкретних проблем та інтегровані комунікаційні плани, які охоплюють конкретні теми та події.

д. **Системи стратегічних комунікацій.** Системи StratCom призначені для спільного використання на всіх рівнях командування та повинні підтримуватися на кожному рівні інструкціями щодо реалізації StratCom. Це керівництво розроблено персоналом StratCom, щоб допомогти штабу та підлеглим рівням командування визначити ролі та можливості. Системи часто підтримуватимуть спеціальну комунікаційну кампанію. Системи підтримуються інтегрованим планом комунікацій за певними темами або слугують для підтримки конкретних подій, щоб синхронізувати інформаційну та комунікаційну діяльність та забезпечити ефективне оцінювання. Структури StratCom можуть бути створені підлеглими штабами за умови, що вони узгоджуються зі структурами штаб-квартири НАТО та входять до них. Див. Додаток В для отримання додаткової інформації про системний підхід.

е. **Інтегровані комунікаційні плани.** Інтегровані комунікаційні плани розробляються на підтримку структур StratCom, щоб визначити виконання напрямків і вказівок StratCom. Інтегровані комунікаційні плани надають співробітникам дирекції J10-стратегічних комунікацій (J10-StratCom) повний огляд комунікацій щодо всіх аспектів планування, проведення та

оцінки інформаційної та комунікаційної діяльності. Його слід розробити як цілісний процес сил для визначення важливих заходів, які можуть сприяти досягненню цілей, завдань і бажаного кінцевого стану, і зафіксувати узгоджену відповідальність за посилення цих видів діяльності в командуванні. Він також має надати вказівки щодо того, як буде вимірюватися успіх або інший результат діяльності. Інтегровані комунікаційні плани підкріплені функцією оцінки інформаційного середовища (ІЕА), що розвивається, що проводиться в рамках J10-StratCom.

2.6 У PDD НАТО є деякі учасники, які відіграють ключову роль у спрямуванні та керівництві StratCom. Вони наступні.

а. **Помічник генерального секретаря з громадської дипломатії.** Помічник Генерального секретаря з громадської дипломатії (ASG PDD) контролює координацію всіх заходів StratCom у всіх цивільних і військових органах і командуваннях НАТО. Вони також керують усією діяльністю публічної дипломатії, за винятком преси та ЗМІ.

б. **Речник НАТО.** Речник НАТО від імені Генерального секретаря забезпечує повсякденне керівництво всіма засобами масової інформації штаб-квартири, включаючи обмін повідомленнями. Вони також пропонують вказівки військовому відділу зі зв'язків із громадськістю (Mil PA), щоб переконатися, що повідомлення та комунікації НАТО відповідають політичним напрямкам і вказівкам.²¹

с. **Рада політики НАТО зі стратегічних комунікацій.** Рада політики НАТО зі стратегічних комунікацій, очолювана ASG PDD, є призначеним керівним органом для StratCom НАТО.

Військовий комітет

2.7 Як найвищий військовий орган НАТО, Військовий комітет, є основним джерелом консенсусних військових порад для НАС щодо військової політики та стратегії. Військовий комітет забезпечує напрямки та вказівки для двох стратегічних командувачів, SACEUR і SACT. Військовий комітет підтримується IMS, у рамках якого офіс IMS PASCAD відповідає за питання, пов'язані зі StratCom. У IMS наступні особи мають конкретні обов'язки StratCom.

а. **Голова військового комітету.** Голова Військового комітету (СМС) є головним військовим радником Генерального секретаря. СМС є найвищим військовим офіцером НАТО та виконує функції старшого військового представника Альянсу. СМС є каналом, через який начальники оборонних відомств націй надають поради політичним і військовим органам, що приймають рішення, а також через нього надаються напрямки та вказівки SACEUR, SACT і Генеральному директору IMS.

²¹МС 0457/3, *Військова політика НАТО щодо зв'язків з громадськістю.*

b. **Радник зі зв'язків з громадськістю та стратегічних комунікацій.** IMS PASCAD забезпечує зв'язки з громадськістю та підтримку StratCom для СМС, заступника СМС та Генерального директора IMS. IMS PASCAD є головою Робочої групи Військового комітету зі стратегічних комунікацій (MCWG (StratCom)) і відповідає за розробку військової політики для StratCom, Mil PA, інформаційних операцій (Info Ops) і психологічних операцій (PsyOps). Крім того, вони консультують і підтримують PDD у розробці напрямків і настанов StratCom, а також розвитку ІЕА. Вони є координаційним пунктом IMS для військової роботи, пов'язаної зі StratCom.

Секція 2 – Операції командування ОЗС НАТО

Верховний штаб ОЗС НАТО в Європі

2.8 SHAPE несе відповідальність за проведення всіх військових операцій НАТО та командує всіма силами, призначеними до Оперативного командування ОЗС НАТО (АСО). У структурі SHAPE є Відділ комунікацій (ComDiv), який підпорядковується безпосередньо командній групі. SHAPE ComDiv об'єднує весь персонал StratCom, Info Ops, Mil PA та PsyOps, функції, можливості та призначені елементи сил відповідно до MC 0628, Військової політики НАТО щодо стратегічних комунікацій. SHAPE ComDiv може розробити системи Рівня 2 StratCom для підтримки певних видів діяльності. У SHAPE наступні посади відіграють ключову роль у StratCom.

- a. **Верховний головнокомандувач ОЗС НАТО в Європі.** SACEUR відповідає за забезпечення врахування керівництва НАТО StratCom і вказівок під час усіх напрямків, планування, виконання та оцінки операцій і діяльності АСО.
- b. **Начальник штабу.** Начальник штабу (COS) SHAPE відповідає за забезпечення напрямків і вказівок StratCom НАТО, які розглядаються у всіх напрямках, плануванні, виконанні та оцінці SHAPE.
- c. **Директор з комунікацій.** Директор із комунікацій SHAPE (DirCom) відповідає перед командною групою для SHAPE ComDiv і є членом консультативної групи SACEUR. SACEUR призначає DirCom органом, відповідальним за навчання та підготовку StratCom.
- d. **Головний спеціаліст із зв'язків із громадськістю.** Головний спеціаліст зі зв'язків із громадськістю (CRAO) SHAPE є керівником філії Mil PA у J10-StratCom. CRAO є членом консультативної групи SACEUR і має прямий доступ до SACEUR з питань Mil PA.

Командування об'єднаних сил і командування об'єднаної підтримки та забезпечення

2.9 Командування об'єднаних сил (JFC) і Об'єднане командування підтримки та забезпечення (JSEC) відповідають за планування, проведення та підтримку військової діяльності Альянсу впродовж безперервного процесу конкуренції. У кожному штабі JFC і штабі JSEC J10-StratCom (або подібна структура) надаватиме консультації командирів та забезпечуватиме

експертизу з планування, а також ІЕА для підтримки планування та визначення цілей, забезпечення інтеграції інформаційної діяльності та проведення комунікаційних заходів.

2.10 Усі штаби JFC і JSEC командування ОЗС НАТО з операцій повинні підпорядковуватися щодо J10-StratCom безпосередньо командній групі. Цей директорат об'єднує весь персонал StratCom, Info Ops, Mil PA та PsyOps, функції, можливості та елементи сил відповідно до МС 0628. Штаб-квартира JFC та JSEC може розробити структуру StratCom ²² рівня 3 для підтримки певної діяльності. У JFC та JSEC наступні посади відіграють ключову роль у StratCom.

a. **Командувач.** Командувачі JFC і JSEC відповідають за забезпечення врахування напрямків і вказівок StratCom НАТО у всіх напрямках, плануванні, виконанні та оцінці операцій.

b. **Директор з комунікацій.** У JFC та JSEC DirCom (або подібна посада) відповідає за командну групу для StratCom. DirCom є головним радником командира, а також керівником J10-StratCom. Як головний радник, який має прямий доступ до командувача, директор повинен пам'ятати про процеси персоналу та вимоги до планування, викладені в АJP-3 *Об'єднаній доктрині союзників щодо проведення операцій* та АJP-5 *Об'єднаній доктрині союзників щодо планування операцій*.

c. **Головний спеціаліст із зв'язків із громадськістю.** СРАО є керівником філії Mil PA в J10-StratCom і є членом консультативної групи командира. СРАО є головним радником і має прямий доступ до командира з питань Mil PA. Як головний радник, який має прямий доступ до командира, СРАО повинен пам'ятати про штабні процеси та вимоги до планування, викладені в АJP-3, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо проведення операцій* та АJP-5, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо планування операцій*.

Командування компонентів

2.11 Командування компонентів відповідають за підтримку об'єднаних командувань у плануванні, виконанні та оцінці діяльності. Крім того, командування компонентів розроблятимуть і виконуватимуть специфічні для компонентів інформаційні та комунікаційні заходи для підтримки цілей StratCom у Альянсі.

2.12 Усі командні штаби компонентів АСО мають бути структуровані за допомогою J10-StratCom (або подібної структури), підпорядкованої безпосередньо командній групі, яка об'єднує весь персонал StratCom, Info Ops, Mil PA та PsyOps, функції та елементи сил відповідно до МС 0628. Крім того, усі команди компонентів АСО мають гарантувати, що директор J10-StratCom (або подібна функція) підпорядковується безпосередньо командній групі.

2.13 Командний штаб компонента АСО може розробити рамки Рівня 3 StratCom для підтримки певної діяльності. Посади ключових учасників (командувача, директора та

²²See Annex B for more information on StratCom frameworks.

CPAO) у командному штабі компонента подібні до посад їхніх еквівалентів JFC та JSEC.

Структура сил НАТО

2.14 Кожна штаб-квартира має унікальну структуру, щоб відповідати національному керівництву та вказівкам своєї базової країни та ролі в НАТО, яку вони виконують. Однак, якщо взяти участь у операціях НАТО, кожна штаб-квартира адаптує свою організацію, щоб діяти відповідно до доктрини, викладеної в цій публікації, і ефективно вбудовувати себе в функції та процеси штаб-квартири NFS.

Секція 3 – Трансформація командування ОЗС НАТО

Штаб Верховного командування ОЗС НАТО з питань трансформації

2.15 Штаб-квартира SACT надає військовій консультації щодо освіти та навчання, концепції, можливостей і доктрин, пов'язаних зі StratCom. Це здійснюється за погодженням з АСО та Офісом стандартизації НАТО (NSO). У HQ SACT наступні посади відіграють ключову роль у StratCom.

- a. **Штаб Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації.** SACT є органом, який керує розробкою структур, сил, можливостей і військової доктрини StratCom, щоб гарантувати, що дисципліна StratCom узгоджується з оперативними вимогами Альянсу та підтримує їх.
- b. **Начальник штабу.** COS SACT відповідає за нагляд за розвитком можливостей StratCom. Керівник відділу комунікацій АСТ підпорядковується безпосередньо COS, а також має прямий доступ до SACT і заступника SACT в якості радника з комунікаційних вимог, що звертається відповідно до радника з комунікацій SACT.
- c. **Заступник начальника штабу з розвитку Об'єднаних сил.** Заступник начальника штабу (DCOS) з розвитку об'єднаних сил (JFD) керує та координує всю освітню та навчальну діяльність НАТО. DCOS JFD функціонально відповідає за:
 - o глобальне програмування;
 - o індивідуальні вимоги до освіти та професійної підготовки;
 - o підтримку АСО колективними тренуваннями та навчаннями;
 - o створення структури управління;
 - o створення структури управління;
 - o підтримку структури StratCom; та
 - o нагляд за функціями керівника відділу StratCom.
- d. **Заступник начальника штабу з розвитку спроможностей.** DCOS CapDev керує та координує CapDev для Альянсу. DCOS CapDev забезпечує команду StratCom/IEA CapDev секцією спільних ефектів команди. Ця

секція підтримується відділом оперативних експериментів у директораті JFD. Ця команда відповідає за зв'язок із персоналом StratCom у штаб-квартирі НАТО PDD, IMS PASCAD, SHAPE ComDiv та іншим ключовим персоналом StratCom в НАТО. Щоб розвивати передові можливості НАТО, директорат CapDev співпрацює з промисловістю та науково-технічним співтовариством, щоб впроваджувати інноваційні ідеї та трансформаційні принципи в процес розробки StratCom.

e. **Начальник відділу комунікацій.** Комунікаційний відділ АСТ (Командування НАТО з питань трансформації) під керівництвом Начальнику відділу комунікацій відповідає за розробку стратегічного бачення та повідомлення АСТ. Особливою організаційною особливістю АСТ є те, що відділ комунікацій АСТ також контролює підрозділи Mil PA та корпоративних комунікацій.²³ Вони зосереджені на координації діяльності StratCom зі штаб-квартирою НАТО, АСО, підлеглими командуваннями та групами АСТ, відповідно до ролей та обов'язків, зазначених в MC 0628. Їм також необхідно підтримувати зв'язок із командами HQ SACT StratCom/IEA CapDev і ключовим персоналом StratCom у штаб-квартирі НАТО, PDD, IMS PASCAD і SHAPE для синхронізації та координації зусиль і діяльності StratCom.

f. **Головний спеціаліст із зв'язків із громадськістю.** СРАО для АСТ керує, планує та виконує Mil PA стратегічного рівня на підтримку діяльності з трансформації НАТО під керівництвом і відповідальністю SACT. СРАО АСТ є заступником начальника відділу комунікацій і має прямий доступ до SACT і заступника SACT як радник з питань Mil PA. СРАО керує комунікаційною роботою підцентрів АСТ.

g. **Відділення розвитку потенціалу, Спільної розвідки, спостереження та рекогносцирування та спільних ефектів.** Керівник відділення Спільної розвідки, спостереження та рекогносцирування (JISR&JE) має такі обов'язки:

- o Планування, координація та моніторинг програми НАТО «Підприємство та спроможність Альянсу» в усіх напрямках розробки політики та доктрини, організації, навчання, матеріально-технічної бази, розвитку лідерства, персоналу, засобів та оперативної сумісності (DOTMLPFI) протягом життєвого циклу для функцій StratCom та інформаційного персоналу;
- o Провідний вузол забезпечення актуальності та своєчасності основних документів;
- o Можливості координації проекту для планування, координації та моніторингу CapDev; та
- o Оперативні експерти з питань можливостей StratCom та функцій інформаційного персоналу.

²³Ця функція АСТ не створює прецеденту для інших організацій.

Підпорядковані та сторонні організації

2.16 У виконанні своїх обов'язків щодо StratCom НАТО, SACT підтримує низка підлеглих і зовнішніх організацій. Основні організації наступні.

- a. **Центр об'єднаних бойових дій.** Центр об'єднаних бойових дій є координаційним центром підготовки НАТО для повного спектру спільних бойових дій на оперативному рівні. Вони гарантують, що колективні тренувальні навчання НАТО відповідають вимогам SACT до навчання StratCom, як зазначено в інструкції SACEUR щодо навчань.
- b. **Навчальний центр Об'єднаних сил.** Навчальний центр Об'єднаних сил підтримує SACT шляхом навчання та нарощування можливостей. Вони забезпечують відповідність навчальної діяльності НАТО вимогам SACT StratCom до підготовки.
- c. **Спільний центр аналізу та досвіду.** Спільний центр аналізу та набутого досвіду проводить аналіз операцій, навчання, навчань та експериментів. Вони сприяють обміну навчальними курсами StratCom, отриманими на підтримку трансформації та модернізації сил і можливостей НАТО.
- d. **Центр передового досвіду зі стратегічних комунікацій.** Центр передового досвіду зі стратегічних комунікацій (SCCOE) є призначеним зовнішнім керівником департаменту з питань розвитку освіти та навчання StratCom НАТО. SCCOE керує вимогами StratCom до індивідуальної та колективної освіти та навчання. SCCOE підтримується школою НАТО в Обераммергау в рамках глобального програмного підходу до освіти та навчання НАТО.

Розділ 3 – Операціоналізація стратегічних комунікацій

Секція 1 – Встановлення контексту

3.1 Тісно пов'язане глобальне інформаційне середовище докорінно змінило спосіб спілкування людей, обміну даними та інформацією та споживання медіа. Більш ніж будь-коли раніше бажані результати на операційному рівні та вище вимагають здатності впливати на сприйняття, ставлення та поведінку відповідних учасників.

3.2 Діяльність НАТО, як і демонстрація військової спроможності чи масштабна проекція сили, сприяє стримуванню та є найпотужнішою формою передачі сигналу. Однак такі дії також можна сприймати як ескалаційні та провокаційні, якщо їх не поставити в контекст. Тому НАТО має чітко повідомити обґрунтування та контекст для будь-якої нової дії, яка вживається, коригуючи звичайні дії та, відповідно, повідомлення (візуальні та вербальні), як це необхідно. Останнє є однаково важливим для будь-якої невиконаної дії.

3.3 Створення ефектів у пізнавальному вимірі є основним фактором для планування та проведення всіх видів діяльності. Синхронізована передача повідомлень необхідна для того, щоб цілі НАТО та дії НАТО сприймалися аудиторією належним чином. Для введення в дію стратегічних комунікацій НАТО (StratCom) необхідно мати на увазі наступні міркування.

- a. Успіх місії досягається шляхом впливу на сприйняття, ставлення та поведінку відповідних учасників для досягнення цілей. Військова діяльність, включаючи успішні бойові дії, є вигідною лише в тій мірі, в якій вона сприяє досягненню цих цілей.
- b. Уся діяльність сил НАТО, як всередині, так і поза місіями та операціями, повинна залишатися узгодженою з наративом, цілями, завданнями та цінностями Альянсу.
- c. Директорат стратегічних комунікацій J10 (J10-StratCom) отримує (мікро) наратив командира з директив і вказівок StratCom вищого штабу та надає командиру поради щодо того, як узгодити дії, образи, слова та вчинки сил під їхнім командуванням для підтримки бажаного стратегічного результату.
- d. Керівництво, управління та наміри командира передаються та узгоджуються з наративом, якщо вони видані відповідною структурою StratCom вищого штабу.
- e. Розробка, планування, виконання та оцінка заходів повинні базуватися на глибокому розумінні всіх відповідних аудиторій і включати можливі обмеження щодо їх залучення. Пріоритетність зацікавлених сторін є командною відповідальністю.

f. Розробка, планування, виконання та оцінка діяльності вимагає розуміння інформаційного середовища, яке стосується відповідної аудиторії; воно охоплює те, як інформація надходить, поширюється та впливає на громадськість, зацікавлені сторони або учасників.

g. Можливі впливи другого та третього порядку на інші аудиторії необхідно враховувати, ідентифікувати та, якщо необхідно, пом'якшити, щоб запобігти небажаним результатам.

h. Слід приділити увагу тому, як дії, образи та слова НАТО можуть бути спотворені супротивником, щоб підірвати наратив Альянсу або посилити його власний.

3.4 Структурна ієрархія StratCom НАТО (див. Додаток В) забезпечує постійне керівництво і управління для діяльності сил під командуванням і контролем Альянсу. Зокрема, структура стримування та безпеки та структура військової позиції регулюють те, як військові сили НАТО регулярно здійснюють свою діяльність. Ці рамки регулярно переглядаються для забезпечення узгодженості з Північноатлантичною радою (НАС) і вказівками Генерального секретаря. Зміни у військовій позиції можуть керуватися НАС як політична відповідь на значні геополітичні зміни або Верховним головнокомандувачем ОЗС НАТО в Європі (SACEUR) і підлеглими командувачами в рамках поточних військового керівництва і управління.

Секція 2 – Процеси

Процеси стратегічної комунікації в штаб-квартирі НАТО

3.5 **Керівництво і управління.** Помічник Генерального секретаря НАТО з питань громадської дипломатії (ASG PDD) очолює Раду політики НАТО зі стратегічних комунікацій, яка є основним органом, який контролює керівництво та управління НАТО StratCom.

3.6 **Планування.** *Комунікаційна стратегія НАТО* є основним засобом поширення керівництва і управління StratCom НАТО. Це підтримується структурами StratCom та інтегрованими комунікаційними планами, розробленими співробітниками Відділу громадської дипломатії НАТО (PDD) у консультаціях та координації з Радником зі зв'язків з громадськістю та стратегічних комунікацій (PASCAD) Міжнародного військового штабу (IMS). Командування ОЗС НАТО з операцій (АСО) і Командування ОЗС НАТО з питань трансформації підтримуватимуть штаб-квартиру НАТО у розробці таких документів.

3.7 **Координація.** PDD НАТО підтримує зв'язок з країнами, щоб забезпечити узгодженість обміну повідомленнями НАТО та його союзників на політичному рівні. IMS PASCAD підтримує зв'язок з державами на військово-стратегічному рівні.

3.8 **Виконання.** PDD НАТО планує та виконує НАТО StratCom на політичному рівні. IMS PASCAD гарантує, що документи управління та керівництва StratCom передаються до військового командування.

3.9 **Оцінка.** PDD НАТО за підтримки IMS PASCAD надає оцінки StratCom Генеральному секретарю та НАС.

Процеси стратегічної комунікації в Оперативному командуванні ОЗС НАТО

3.10 **Керівництво та управління.** Координаційна рада зі стратегічних комунікацій АСО під керівництвом SACEUR є основним органом, який контролює керівництво та управління АСО StratCom.

3.11 **Планування.** Структура АСО StratCom є основним засобом для поширення керівництва та управління SACEUR StratCom. Це підтримується інтегрованими комунікаційними планами АСО та інструкціями щодо впровадження StratCom. Вони розроблені Відділом комунікацій (ComDiv) Верховного штабу об'єднаних сил НАТО в Європі (SHAPE) у консультаціях і координації з IMS PASCAD штаб-квартири НАТО та директоратами J10-StratCom командування об'єднаних сил (JFCs) і Об'єданого командування підтримки та забезпечення (JSEC). SHAPE ComDiv планує комунікаційну діяльність АСО.

3.12 **Координація.** SHAPE ComDiv підтримує зв'язок з країнами через національних військових представників SHAPE, щоб забезпечити розповсюдження повідомлень НАТО та членів Альянсу серед збройних сил, призначених або, тих, що ймовірно будуть призначеними, до командування та управління НАТО.

3.13 **Виконання.** SHAPE ComDiv здійснює комунікаційну діяльність АСО та здійснює нагляд за виконанням інформаційної діяльності АСО.

3.14 **Оцінювання.** SHAPE ComDiv надає SACEUR звіти про оцінку інформаційного середовища (ІЕА).

Стратегічні комунікаційні процеси в командуванні об'єднаних сил

3.15 **Керівництво і управління.** Схвалена командувачем JFC структура StratCom є основною публікацією для надання керівництва і управління StratCom для штаб-квартири.

3.16 **Планування.** Щорічна структура JFC StratCom та інструкції щодо впровадження є основним засобом для поширення керівництва і управління StratCom командувачем JFC. Це підтримується відповідними інтегрованими комунікаційними планами StratCom. JFC J10-StratCom розробляє вищезазначені документи в консультаціях і координації з персоналом штабу JFC, SHAPE ComDiv, підлеглими підрозділами та персоналом штабу підрозділів J10-StratCom інших підрозділів сил НАТО (NFS) у зоні спільних операцій. JFC J10-StratCom через Робочу групу StratCom (SCWG) і Раду з координації інформаційної діяльності (ІАСВ)²⁴ планує, координує та синхронізує інформаційну та комунікаційну діяльність JFC у зоні спільних операцій.

²⁴ Це може бути Робоча група з інформаційної діяльності (IAWG) у відповідних випадках у деяких штаб-квартирах.

3.17 **Координація.** JFC J10-StratCom підтримує зв'язок із SHAPE ComDiv, підлеглими підрозділами та персоналом штабу J10-StratCom підрозділів NFS, а також структурами НАТО (партнерами) у зоні спільних операцій для забезпечення узгодженості та поширення повідомлень НАТО.

3.18 **Виконання.** JFC J10-StratCom здійснює комунікаційну діяльність у своїй зоні спільних операцій. IACB забезпечує узгодженість та синхронізацію інформаційної діяльності з іншими діями в зоні об'єднаних операцій.

3.19 **Оцінка.** JFC J10-StratCom надає звіти IEA до SHAPE ComDiv.

Процеси стратегічної комунікації в команді компонента

3.20 **Керівництво та управління.** Координаційна рада зі стратегічних комунікацій під керівництвом командувача компоненту є основним органом, який забезпечує керівництво StratCom і керівництво для штабу.

3.21 **Планування.** Щорічна структура JFC StratCom та інструкції щодо впровадження є основним засобом розповсюдження керівництва і управління StratCom для командира компонентної команди. Це підтримується відповідними інтегрованими комунікаційними планами StratCom. Компонентна команда J10-StratCom розробляє вищезазначені документи в консультаціях і координації з JFC J10-StratCom і персоналом J10-StratCom штабу підлеглих підрозділів (і персоналом штабу J10-StratCom інших підрозділів NFS, якщо потрібно) у зоні операцій. Компонентна команда J10-StratCom через SCWG і IACB планує, координує та синхронізує інформацію компонентної команди та комунікаційну діяльність в зоні операцій.

3.22 **Координація.** Компонентна команда J10-StratCom підтримує зв'язок із JFC ComDiv та персоналом J10-StratCom штабу підпорядкованих підрозділів (а також персоналом штабу J10-StratCom інших підрозділів NFS та організаціями/партнерами НАТО, якщо потрібно) у зоні операцій, щоб забезпечити розповсюдження повідомлень НАТО.

3.23 **Виконання.** Компонентна команда J10-StratCom виконує комунікаційні дії в зоні своїх операцій. IACB забезпечує узгодженість і синхронізацію інформаційної діяльності з іншими діями в районі операцій.

3.24 **Оцінка.** Компонентна команда J10-StratCom надає звіти IEA до JFC J10-StratCom та/або SHAPE ComDiv.

Процес планування операцій

3.25 Важливою частиною StratCom НАТО є формулювання цілей StratCom²⁵, які сприяють досягненню бажаних кінцевих станів. Це повинні бути чітко визначені та досяжні цілі. Виходячи з цілей, і на їх підтримку повинні бути створені відповідні бажані ефекти.

²⁵ Додаткову інформацію про цілі StratCom див. у Додатку В, пункт В.10.е.

При постановці цілей і плануванні ефектів необхідно дотримуватися наступних принципів. Вони повинні бути:

- **легітимні** – вони повинні поважати цінності плюралістичної публічної дискусії та інтелектуального самовизначення аудиторії та свободи ЗМІ демократичних держав;
- **реалістичні** – вони повинні враховувати складність і численні взаємозалежності інформаційного середовища; та
- **вимірювані** – вони повинні описувати досягнення вимірного результату протягом визначених періодів часу.

3.26 Критерії оцінки StratCom мають на меті оцінити, чи було досягнуто очікуваних результатів і в якій мірі. Індикатори необхідно ідентифікувати та кількісно оцінити на початку процесу планування операцій і посилалися на них протягом усього виконання, щоб показати, чи було досягнуто успіху.

3.27 Ефекти у фізичному та віртуальному вимірах можуть мати пізнавальні наслідки або позитивно, закриваючи розрив «скажи-роби» на нашу користь, або негативно, суперечачи нашій власній інформаційній та комунікаційній діяльності. Тому цілі StratCom необхідно враховувати на кожному етапі концепції, керівництва, планування та виконання діяльності.

Бойовий ритм

3.28 Для всіх видів діяльності в процесі конкуренції слід визначити, спланувати, виконати та/або інтегрувати відповідні інформаційні та комунікаційні заходи з іншими видами діяльності, щоб створити, пом'якшити та/або уникнути певних ефектів у трьох вимірах ефекту – фізичному, віртуальному та пізнавальному – інформаційного середовища. Це вимагає інтегрованого планування в штаб-квартирі. Див. Додаток С щодо внеску StratCom у процес планування операцій.

3.29 Об'єднане штабне планування вимагає синхронізації стратегічних, оперативних і тактичних процесів для забезпечення планування, підготовки та виконання місії. Цей процес, званий бойовим ритмом, є звичайним циклом командно-штабних дій, призначених для синхронізації поточних і майбутніх операцій. Цей бойовий ритм створений і окреслений у стандартних робочих процедурах окремих штабів.

3.30 Хоча є деякі типові події ритму бою, як-от довідка командира або Об'єднана координаційна рада, ритм бою в штабі також має сприяти пов'язаним із StratCom робочим групам і радам НАТО для підтримки реалізації та координації по вертикалі та горизонталі. У той час як окремі штаби приймають свій власний бойовий ритм, ради та робочі групи, у Додатку D викладено міркування щодо можливих робочих груп і рад, яким буде сприяти або відвідувати J10-StratCom.

Спільні ефекти та спільне націлювання

3.31 Спільні ефекти — це функція, що розвивається на основі поточної практики спільного націлювання; інтеграція між дисциплінами має вирішальне значення для успіху. Функція StratCom робить свій внесок, забезпечуючи спільні ефекти, усвідомлюючи існуючі керівництво та управління StratCom. Функція спільного впливу докладніше пояснюється в АJP-3.9 *Об'єднаної доктрини Альянсу щодо спільного націлювання*.

3.32 Спільне наведення на ціль є компонентом функції об'єднаних ефектів, який керує процесом вибору та визначення пріоритетів цілей супротивника з метою створення бажаних ефектів у фізичному, віртуальному чи пізнавальному вимірах відповідно до цілей командира. Через функцію інформаційного персоналу J10-StratCom відповідає за ідентифікацію та пропонування інформаційних дій у рамках спільного процесу цільового пошуку. Функція спільного наведення на ціль докладніше пояснюється в АJP-3.9, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо спільного наведення на ціль*. Функція інформаційного штабу детальніше пояснюється в АJP-10.1, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо інформаційних операцій*.

3.33 Визнаючи, що всі дії та бездіяльність у операційній сфері зрештою матимуть наслідки у фізичному, віртуальному та пізнавальному вимірах ефекту, узгодження наших «дій, образів і слів» із наративом є важливим як для узгодженого StratCom, так і для успішних спільних ефектів. Результат усіх ефектів у розмірах може бути навмисним або ненавмисним. Передбачуване відноситься до тих ефектів, для досягнення яких в основному здійснювалася діяльність. Ненавмисне стосується наслідків, які не були основною метою діяльності.

Протидія ворожій інформації та дезінформації

3.34 Протидія ворожій інформації та дезінформації, також відома як протидія пропаганді, є багатопрофільною роботою. Вона керується та спрямовується J10-StratCom і координується персоналом інформаційних операцій (Info Ops) для забезпечення гнучкості та проактивності в інформаційному середовищі. Безперервне ІЕА, яке проводить підрозділ Info Ops ІЕА під керівництвом J10-StratCom, доповнюється фахівцями зі зв'язків із громадськістю військових (Mil PA) і спеціалістів із психологічних операцій (PsyOps). Останні відіграють провідну роль в аналізі ворожої інформації та дезінформації та підтримці протидії ворожій інформаційній діяльності під час операцій. Вони особливо зосереджені на аналізі інформаційної діяльності противника, її джерела, змісту, цільової аудиторії, вибору ЗМІ та ефективності.

3.35 Роль спеціалістів PsyOps включає аналіз, консультації, запобігання та управління кризовими ситуаціями в процесі конкуренції, щоб пом'якшити та протидіяти використанню ворожої інформаційної діяльності противника та розробити варіанти та можливості Альянсу для використання власних PsyOps. Виявленим темам у ворожій інформаційній діяльності супротивника можна протистояти інформаційно-комунікаційними діями через координацію J10-StratCom, якщо це необхідно. Члени Альянсу та їхні уповноважені органи залишаються відповідальними за вирішення того, як і чи вони протидіють/відповідають на ворожу інформаційну діяльність у своїх країнах.

Секція 3 – Розуміння

3.36 Розуміння інформаційного середовища є важливою передумовою для планування, проведення та оцінки діяльності НАТО. Воно включає в себе дослідження, аналіз і оцінку інформаційного середовища в рамках ІЕА і поєднується зі спільною розвідувальною підготовкою операційного середовища (ІРОЕ) і оцінкою призначених місій і завдань, щоб сформувати всебічне розуміння оперативного середовища (СУОЕ). СУОЕ дозволяє командирів та його персоналу розуміти фізичні, віртуальні та пізнавальні елементи системи в зоні бою, які можна використовувати або націлювати для створення ефектів у розмірах ефекту.

Оцінка інформаційного середовища

3.37 ІЕА шукає розуміння інформаційного середовища шляхом визначення параметрів, які можуть бути використані для створення реалістичної картини відповідної аудиторії та її відповідних комунікаційних процесів і технологічного обладнання, що використовується. Моніторинг і оцінка інформаційного середовища дає вказівку на зміни в інформаційному середовищі для інформування про майбутнє планування та виконання. У міру того, як середовище розвивається, ІЕА має продовжувати бути повністю інтегрованим у ширше розуміння штабу, охоплюючи всі рівні військової командної структури. Це забезпечить єдине розуміння командирами інформаційного середовища.

3.38 ІЕА надає можливість аналізувати, оцінювати, визначати кількість та візуалізувати інформаційне середовище та складається з людей, процесів і технологій для підтримки розуміння, прийняття рішень і застосування можливостей у просторі взаємодії. Її можна розділити на два основні елементи: аналіз і оцінка. Діяльність ІЕА починається з визначення аудиторії – порівняльного аналізу її ставлення, сприйняття та поведінки – та інформаційних і комунікаційних процесів, систем (включно з їхніми характеристиками та компонентами), а також обладнання, яке підтримує та живить їхнє розуміння. Далі слідує моніторинг та оцінка інформаційного середовища для виявлення змін, які впливають на місії НАТО, операції НАТО чи НАТО в цілому, позитивно чи негативно, і інформують про майбутнє планування та виконання інформаційних та комунікаційних заходів. У J10-StratCom функція інформаційного персоналу відповідатиме за процес ІЕА, допомагаючи численним зацікавленим сторонам, які нададуть спеціалізований внесок і аналіз.

3.39 ІЕА є основою для планування та виконання всієї інформаційної та комунікаційної діяльності та може бути розбита на кілька процесів аналізу та оцінки. Це показано на малюнку 3.1.



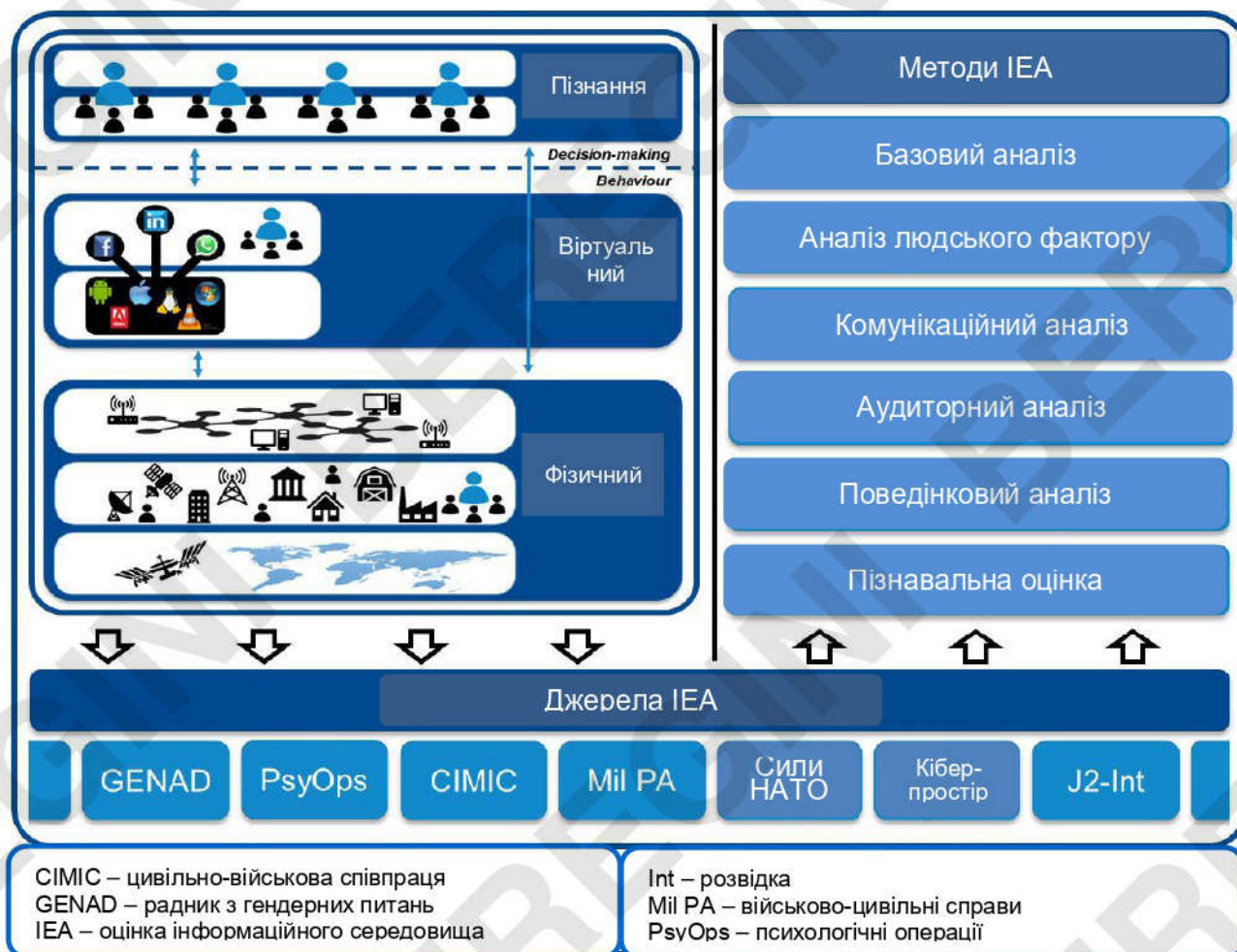
Малюнок 3.1 – Оцінка інформаційного середовища

3.40 ІЕА надає можливість всебічного розуміння динаміки інформаційного середовища, щоб краще працювати в ньому, оцінюючи наслідки власної та ворожої інформаційної та комунікаційної діяльності, а також оцінюючи зароблені комунікації (як показано на малюнку 3.1). Вона забезпечує безперерйне прийняття рішень StratCom на політико-стратегічному, військово-стратегічному та оперативному рівнях. ІЕА вимагає:

- **людей** з технічними та аналітичними навичками;
- **процесів**, які є передбачуваними, повторюваними методами, застосовними та актуальними на багатьох рівнях; та
- **технологічних інструментів**, які забезпечують загальне цифрове середовище – середовище, яке підтримується низкою джерел даних і послуг, працює зі швидкістю, агрегуванням вмісту та доступом до широкого спектру дезагрегованих розширених аналітичних пакетів і візуалізації.

3.41 Впровадження ІЕА покликане забезпечити цілісне розуміння інформаційного середовища для кращої підтримки прийняття рішень. Однак вона не призначена як окрема функція. Вона має бути гнучкою, щоб задовольнити майбутні міжфункціональні потреби інших спільнот інтересів. ІЕА є найефективнішою, коли вона інтегрована в інші функції та процеси та отримує інформацію від них, отримуючи та надаючи адаптовані продукти для підтримки планування та проведення діяльності.²⁶ На малюнку 3.2 показано методи та деякі джерела, які використовуються для ІЕА.

²⁶ Див. АJP-10.1, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо інформаційних операцій* для отримання додаткової інформації про ІЕА.



Малюнок 3.2 – Методи та джерела оцінки інформаційного середовища

3.42 IEA розглядає інформаційне середовище з точки зору всіх джерел даних та загальнодоступної інформації. Бувають випадки, коли аналіз або ідеї, отримані в рамках процесу IEA, потрібні для аналізу, що проводиться на більш секретних рівнях, зазвичай проводяться спільнотами, що не належать до дисциплін StratCom, наприклад, управління J2-Розвідкою.

Секція 4 – Планування та виконання

3.43 Планування та проведення дій НАТО впродовж процесу змагань має здійснюватися відповідно до управління і керівництва командира. Операційний план має визначати аудиторію, яку потрібно інформувати та впливати, необхідні/бажані ефекти та обґрунтування. J10-StratCom відповідає за підтримку цього планування шляхом обміну та інтеграції досвіду своїх функцій і можливостей через координацію, зустрічі, робочі групи та ради.

3.44 **Намір.** Метою інформаційної діяльності Альянсу є збереження або зміна сприйняття, ставлення чи поведінки для підтримки бажаного кінцевого стану за допомогою скоординованого, комбінованого та синхронізованого використання різноманітних засобів. Важливо, щоб командири отримували та давали чіткі напрямки та орієнтири; повинна бути постійна оцінка прогресу в досягненні цілей. Намір командира доповнюється (мікро) нарративом командира. Намір і пов'язана з ним (мікро) нарратив керують плануванням і проведенням усіх заходів. Голова та директор із комунікацій (DirCom) J10-StratCom підтримує розробку (мікро) нарративу командира та надає командирю поради щодо того, як узгодити дії, образи, слова та вчинки сил під його командуванням.

3.45 **Цілі, шляхи та засоби.** Оцінка того, як (шляхи) і за допомогою чого (засоби) має відбуватися лише на етапі, коли відомі бажані результати (цілі) і зрозуміло інформаційне середовище. Багато чого можна розглянути заздалегідь, але NFS потрібно адаптувати до місії, щоб відповідати вимогам. Може бути помилкою взяти наявні військові формування, а потім спробувати пристосувати їх до проблеми, для вирішення якої вони не створені, просто тому, що вони доступні. Вказівки Військового комітету НАТО щодо складу сил для проведення операцій є лише частиною набору інструментів НАТО для передачі інформації. Вказівки щодо бажаної поведінки та ставлення аудиторії будуть загорнуті у військово-стратегічні цілі разом із вказівками щодо ширших повідомлень, які мають бути донесені до більш широкого кола вторинних аудиторій.

3.46 **Напрямок.** Здібності та діяльність передають; те, що вони повідомляють, формується та посилюється комунікаційною та інформаційною діяльністю. Таким чином, присутність, стан, профіль і розташування сил повинні бути розроблені з урахуванням очікуваного ефекту в інформаційному середовищі. Усі можливості сприяють комунікаційним зусиллям, а StratCom допомагає командирю підтримувати стратегічну та тактичну актуальність цих зусиль. StratCom надає рівного значення всім можливостям НАТО щодо їх відповідного внеску в загальну комунікаційну роботу.

3.47 **Збалансування бажаних і небажаних ефектів.** Використання військових засобів є потужним інструментом для передачі сигналу. Однак надзвичайно важко створити в аудиторії очікуване сприйняття, щоб створити необхідну поведінку, одночасно уникаючи ненавмисних і марних ефектів. Негативний вплив на зовнішні зацікавлені сторони і громадськість слід враховувати та пом'якшувати під час аналізу ризиків. StratCom сприяє успішному застосуванню операційного дизайну, оцінюючи позитивні та негативні уявлення, які можуть бути створені різними напрямками дій, і визначаючи, який напрямок дій може запропонувати найвигідніший ймовірний результат.

3.48 **Напрямок стратегічних комунікацій.** Військові дії самі по собі не вирішують кризи в сучасному глобальному середовищі безпеки. Однак вони можуть забезпечити підтримку та створити умови для розв'язання проблем іншими суб'єктами та іншими інструментами влади, наданими державами-членами НАТО та/або іншими міжнародними організаціями. Дотримуючись політичного керівництва НАС, штаб-квартира НАТО видає напрямки StratCom та вказівки на військово-стратегічний рівень через PDD штаб-квартири НАТО та IMS PASCAD. Усі військові дії

плануються та виконуються відповідно до політико-стратегічного напрямку штаб-квартири НАТО. PDD також забезпечує координаційну функцію для інших інструментів влади, що здійснюються окремими державами-членами. Настанови НАТО StratCom включають наступне.

- a. **Стратегічний наратив.** Він забезпечує історичний і сучасний контекст конкретної діяльності для операції та бажаний кінцевий стан. Стратегічний наратив керуватиме плануванням і надаватиме значення діям НАТО.
- b. **Структура StratCom.** Вона забезпечує необхідні фактори StratCom, міркування та підхід до проведення операції. Це допомагає командирам усіх рівнів використовувати команди місії для досягнення бажаного кінцевого стану. В рамках НАТО існує три рівні структури StratCom. Директиви та вказівки, що містяться в кожній структурі, узгоджуються з директивами та вказівками, наданими в структурі, виданими з вищого рівня командування. Дивіться Додаток В для отримання додаткової інформації про структури StratCom.
- c. **Комплексний комунікаційний план.** Він забезпечує необхідний напрямок і керівництво для проведення комунікаційної діяльності. Це забезпечує узгодженість передачі повідомлень між кількома рівнями командування.

3.49 Робочі групи та ради. Операції вимагають синхронізації стратегічних, оперативних і тактичних процесів, щоб забезпечити успішне планування, підготовку та виконання місії. Цей процес є звичайним циклом командно-штабних дій, призначених для синхронізації поточного та майбутнього планування операцій відповідно до циклу прийняття рішень штабом. J10-StratCom вносить свій досвід у різні робочі групи та ради, які є частиною рутинного циклу в штаб-квартирі. Вони повинні переконатися, що цикл включає засідання робочих груп і правління, які підтримують зусилля StratCom. Дивіться Додаток D, щоб дізнатися більше про робочі групи та ради StratCom.

Секція 5 – Моніторинг та оцінка

3.50 Потрібна постійна оцінка прогресу в досягненні військово-стратегічних цілей і розуміння того, як військова діяльність впливає на сприйняття, ставлення та поведінку аудиторії. Це вимагає ефективного процесу оцінки, який використовує комбінацію критеріїв оцінки для визначення впливу наших дій на сприйняття, переконання, інтереси, цілі, рішення та поведінку аудиторії.²⁷ Оскільки військова діяльність не є самоціллю, вона повинна вживатися там, де вона сприятиме досягненню кінцевого стану.

Ставлення та поведінка

3.51 Якщо кінцевий стан НАТО має бути досягнутий і підтримуватися з часом, розуміння того, що змінить ставлення – уявлення та переконання – і поведінку є важливим. Так само

²⁷ See AJP-10.1, *Allied Joint Doctrine for Information Operations* for further information.

необхідне розуміння того, що може підтримувати та зміцнювати ці риси. Важливо розуміти, що зміни можуть бути довгостроковими в результаті переконання або короткостроковими в результаті примусу.

3.52 Так само життєво важливим для цього розуміння є оцінка факторів, які впливають на сприйняття та переконання (оточення, мотиви та цінності), які можуть формувати поведінку. Формулювання показників ефективності (МОЕ)²⁸ має зосередитися на двох пов'язаних питаннях.

- a. **Що говорить аудиторія?** Це може вказувати на зміни у ставленні або визначити умови, що розвиваються, необхідні для зміни поведінки.
- b. **Що робить публіка?** Це підтвердить створення ефектів щодо бажаних змін у поведінці та може свідчити про зміни у ставленні.

3.53 Вирішуючи питання про те, що аудиторія говорить і робить, слід враховувати свободу слова або її відсутність. Крім того, відкрите висловлення думки може вимагати набагато більше зобов'язань, ніж анонімне висловлення думки. Так само те, що люди говорять анонімно, не повинно відображати їхні відкриті дії. Люди поводяться і говорять по-різному онлайн і офлайн. Підтверджуючи створення бажаних ефектів, слід враховувати як короткострокові зміни поведінки, так і довгострокові зміни поведінки.

Інформаційний синтез

3.54 Справжнє розуміння інформаційного середовища вимагає поєднання результатів відкритих і прихованих методів збору інформації, які можна класифікувати. Для командирів і аналітиків важливо мати доступ до будь-якої додаткової секретної інформації, яка може вплинути на прийняття ними рішень. Персонал J10-StratCom, залучений до функції розуміння, повинен тісно співпрацювати з J2-Intelligence через узгоджений процес злиття інформації, включаючи прямий доступ до функціональних систем розвідки, щоб забезпечити команду найкраще доступне зображення.

3.55 У той час як J2-Intelligence зосереджується на зборі інформації, орієнтованої на супротивника, під час проведення ЛРОЕ, J10-StratCom має зосередитися на ширшому аналізі інформації, орієнтованому на аудиторію, щоб забезпечити пізнавальну орієнтацію громадськості, зацікавлених сторін та учасників щодо відповідних тем, установ, груп, ключових осіб впливу та комунікаторів.

Оцінка процесу

3.56 ІЕА — це функціональна область, що розвивається, яка працює в середовищі, що розвивається. Це робить виявлені та засвоєні уроки критичними для його ефективного розвитку. Якщо діяльність із підтримкою StratCom виявляється неефективною для генерування...

²⁸ МОЕ має враховувати вимоги сучасних міжнародних професійних стандартів, таких як інтегрована система оцінювання Міжнародної асоціації з вимірювання та оцінки комунікації (АМЕС).

бажаних змін, аналіз ситуації, підкріплений опитуванням сторін (можливо, через роки), допоможе нам зрозуміти, чому щось спрацювало або не спрацювало. Виявлені уроки слід вивчити, щоб визначити, чи вказують вони на те, що необхідно вирішити ширші системні проблеми, чи вказують лише на помилки в проведенні діяльності.

- Чи був аналіз аудиторії неповним?
- Чи був упущений важливий фактор?
- Чи було виконання діяльності поганим?

3.57 Історія показала, що деякі майже незначні дії чи рішення мали значний вплив на хід подій. Таким чином, безперервний процес вивчення досвіду є важливим для розуміння того, що є найефективнішим способом роботи НАТО та спілкування з аудиторією.

Секція 6 – Освіта та підготовка

3.58 Ефективний StratCom вимагає навчених і досвідчених комунікаційних практиків. Публікація НАТО зі стратегічних комунікацій (ASCP)-01, *Стандарти навчання зі стратегічних комунікацій НАТО*, визначає мінімальний рівень кваліфікації для всього персоналу, призначеного на посади НАТО J10-StratCom. Це має гарантувати, що члени Альянсу, які відрізняються у своїх національних підходах до концепцій StratCom, Mil PA, Info Ops і PsyOps, розуміють і погоджуються зі стандартами компетенції та досвіду, які вимагаються від осіб, призначених на посади НАТО StratCom. Його впровадження також сприятиме більш ефективній загальній відповіді Альянсу через національні відповіді окремих членів Альянсу на стратегію противника. ASCP-01 має п'ять цілей.

- a. Встановити мінімальний стандарт компетенції для осіб, призначених на посади StratCom у мирних і кризових установах НАТО.
- b. Встановити мінімальний стандарт колективної підготовки для можливостей StratCom, визначених у кодах можливостей НАТО та заявах про можливості.
- c. Дозволити НАТО краще керувати та надавати освіту та підготовку, необхідні для виконання конкретних вимог НАТО.
- d. Визначити відповідальність за освіту та підготовку між державами та Альянсом.
- e. Надати країнам, які беруть участь у торгах на посади в рамках дисциплін НАТО StratCom, деталі, необхідні для забезпечення того, щоб особи, призначені на посади, відповідали мінімальним стандартам компетентності.

3.59 ASCP-01 визначає наскрізні основні сфери компетенцій для дисциплін StratCom і визначає мінімальні вимоги до основних компетенцій для кожної сфери. У ньому також визначено ключові ролі та обов'язки щодо освіти та підготовки для НАТО StratCom,

що дозволяє членам Альянсу адаптувати та розвивати свої національні навчальні програми для кращої підтримки оперативної сумісності.

Політика та управління

3.60 Військовий комітет (МС) 0458/4, Військова політика НАТО щодо освіти, підготовки, навчань та оцінки²⁹ забезпечує основу для управління та використовує методологію глобального програмування для оцінки оперативних вимог щодо проведення навчання. Ключові елементи:

- Стратегічний навчальний план StratCom, згідно з яким StratCom є головним органом навчання для StratCom, Mil PA, Info Ops і PsyOps;
- ASCP-01, Стандарти НАТО зі стратегічної комунікації;
- аналіз вимог до навчання;
- аналіз потреб у навчанні;
- щорічна дисциплінарна конференція; і
- План вирівнювання дисципліни StratCom.

Обов'язки

3.61 **Союзники.** Члени Альянсу несуть індивідуальну відповідальність за те, щоб персонал, призначений на посади НАТО J10-StratCom і DirCom, відповідав визначеним і узгодженим стандартам кваліфікації та підготовки перед призначенням, а також необхідному досвіду, як зазначено в ASCP-01.

3.62 **НАТО.** Орган НАТО з вимог відповідає за визначення стандартів компетентності НАТО для персоналу, призначеного на посади НАТО J10-StratCom.

3.63 **Директор із комунікацій.** DirCom несе відповідальність за те, щоб усі посадові інструкції J10-StratCom точно відображали роль і обов'язки особи, яка займає посаду.

3.64 **АСТ Розвиток об'єднаних сил.** АСТ Joint Force Development через керівника відділу дисципліни StratCom та офіцера АСТ з основної відповідальності та закладів освіти та підготовки несуть відповідальність за забезпечення якості навчання, змісту курсу та спікерів на всіх схвалених НАТО курсах StratCom для відповідності рівням освіти та підготовки. встановлюється Органом вимог і як зазначено в річному плані вирівнювання дисципліни.

²⁹ Директиви Vi-SC 75-2, 75-3 і 75-7 є основними документами, на які персонал НАТО повинен посилається, щоб проілюструвати, як політика НАТО повинна застосовуватися в структурах командування і сил НАТО.

Розділ 4 – Дирекція комунікацій

Розділ 1 – Вступ

4.1 Представлення МС 0628 «Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій» стало фундаментальним зрушенням у напрямках і настановах НАТО щодо стратегічних комунікацій (StratCom). Він був розроблений у відповідь на вимогу Військового комітету щодо перспективної політики, яка створила більш інтегрований підхід StratCom і відображала події в міжнародному середовищі безпеки.

4.2 МС 0628 також визнає необхідність для НАТО постійно адаптувати та покращувати швидкість, зв'язок та ефективність своєї інформаційної та комунікаційної діяльності. Це вимагає від Альянсу бути гнучким і проактивним в інформаційному середовищі, а також бути організованим і активним у спосіб, який є ефективним під час миру, криз і конфліктів.

4.3 Відповідно до МС 0628, кожен військовий штаб НАТО повинен мати управління зв'язку (або подібну назву) під керівництвом директора зі зв'язку (DirCom), підпорядковуючись безпосередньо командній групі, для виконання пов'язаних завдань. Це управління об'єднує, як мінімум, функції інформаційного персоналу (інформаційні операції (Info Ops)), комунікаційні можливості (військові зв'язки з громадськістю (Mil PA) і психологічні операції (PsyOps)), щоб забезпечити організаційну структуру, яка координує та синхронізує інформацію та комунікаційна діяльність з іншими видами військової діяльності; це дозволяє та максимізує їх корисність у континуумі конкуренції. Конкретні вимоги до кожної комунікаційної можливості та функції інформаційного персоналу все одно повинні бути виконані шляхом збереження їх функціональних обов'язків і, де це доцільно, подвійних повноважень.

4.4 МС 0628 надає командирам свободу вирішувати найбільш прийнятну номенклатуру для свого управління зв'язку. Однак, щоб уникнути плутанини та як зазначено у передмові, для цілей цієї публікації управління комунікацій позначається як J10-Strategic Communications (J10-StratCom).

Розділ 2 – Функції персоналу J10-стратегічних комунікацій

4.5 J10-StratCom дозволяє командиру розуміти аудиторію та постійно формувати інформаційне середовище на підтримку цілей і завдань НАТО. Він організований для виконання трьох основних функцій персоналу в континуумі конкуренції, як показано на малюнку 4.1.

а. **Зрозуміти і оцінити.** Орієнтований на поведінку підхід НАТО до операцій використовує оцінку інформаційного середовища (IEA), щоб допомогти визначити наслідки, необхідні для досягнення бажаних змін у поведінці та ставленні для підтримки цілей Альянсу. J10-StratCom повинен мати можливість проводити дослідження аудиторії для підтримки рекомендацій щодо планування та проведення заходів. Він також має розробити відповідні базові показники для забезпечення ефективної оцінки всіх видів діяльності, які відстежуватимуть і вимірюватимуть зміни поведінки та/або ставлення для інформування та скерування командира.

в. Планувати та інтегрувати. Планування та виконання діяльності має здійснюватися з урахуванням потенційних наслідків в інформаційному середовищі. J10-StratCom плануватиме та інтегруватиме інформаційні заходи для досягнення бажаних ефектів, а також має інформувати та підтримувати заходи в масштабах штаб-квартири, щоб гарантувати, що вони залишаються узгодженими з вказівками та вказівками Alliance StratCom та узгоджені зі стратегічним та/або мікронаративом.

с. Спілкуватися. Планування та інтеграція комунікаційної діяльності здійснюватиметься в рамках J10-StratCom і здійснюватиметься за допомогою комунікаційних можливостей J10-StratCom. Це в першу чергу інформується про інтегровані плани зв'язку, які забезпечують координацію та синхронізацію їхньої діяльності для підтримки ширших намірів StratCom, зберігаючи при цьому поділ функцій, що вимагається відповідною політикою Військового комітету. Головний офіцер зі зв'язків із громадськістю (СРАО), який відповідає за внутрішні та зовнішні комунікації, виконуватиме функцію прямого консультування командира.



Малюнок 4.1 – Функції персоналу J10-Strategic Communications

Розділ 3 – Структура

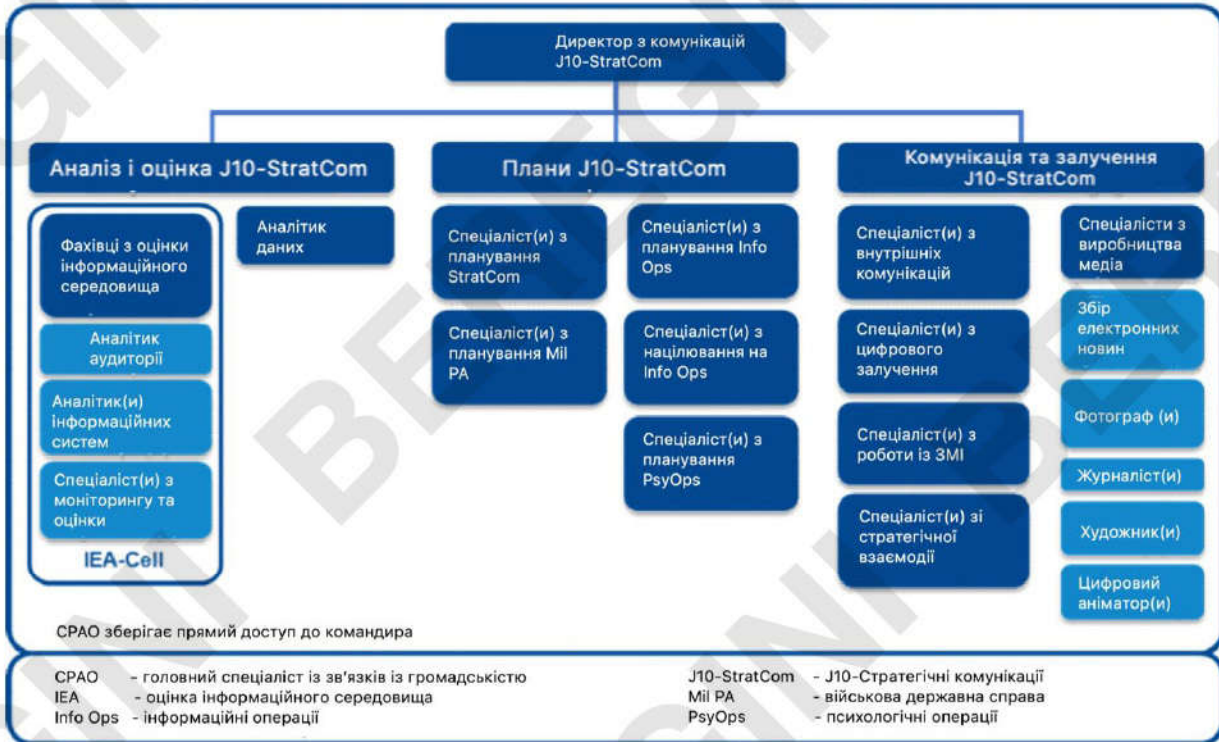
4.6 Усі штаби та формування під командуванням і контролем Оперативного командування ОЗС НАТО (АСО) повинні мати J10-StratCom, який об'єднує весь персонал StratCom, Info Ops, Mil PA та PsyOps, функції та призначені їм елементи сил відповідно до MC 0628 .У разі передачі під командування НАТО, штаб структури сил НАТО (NFS) повинен бути структурований з тією самою J10-StratCom (або подібною організацією), підпорядковуючись безпосередньо командній групі. Щоб мінімізувати зміни,

коли штаб-квартира NFS переходить під командування АСО, рекомендується, щоб штаб-квартира NFS постійно підтримувала структуру, сумісну з МС 0628.

4.7 Окремим DirCom необхідно переконатися, що їх структура J10-StratCom забезпечує адаптацію та підвищує швидкість, зв'язок і ефективність його інформаційної та комунікаційної діяльності. Вони можуть вільно структурувати та називати свій J10-StratCom відповідно до конкретних вимог свого командира та штабу. Застосовуються такі принципи.

- a. DirCom має делеговані повноваження командира для J10-StratCom.
- b. DirCom підпорядковується безпосередньо командній групі і не повинен бути далі підпорядкований.
- c. J10-StratCom об'єднує весь персонал StratCom, Info Ops, Mil PA та PsyOps та призначені їм елементи сил.
- d. Якщо об'єднаний штаб було сформовано спеціально для проведення операції, місії чи завдання, цей штаб має прийняти ту саму структуру, створивши штатний елемент J10-StratCom.
- e. DirCom відповідає за керівництво, планування, виконання та інтеграцію всієї інформаційної та комунікаційної діяльності.
- f. DirCom несе відповідальність за функцію StratCom, зокрема за забезпечення розробки, планування та проведення всіх дій сил з урахуванням наративів і існуючих вказівок і вказівок StratCom.

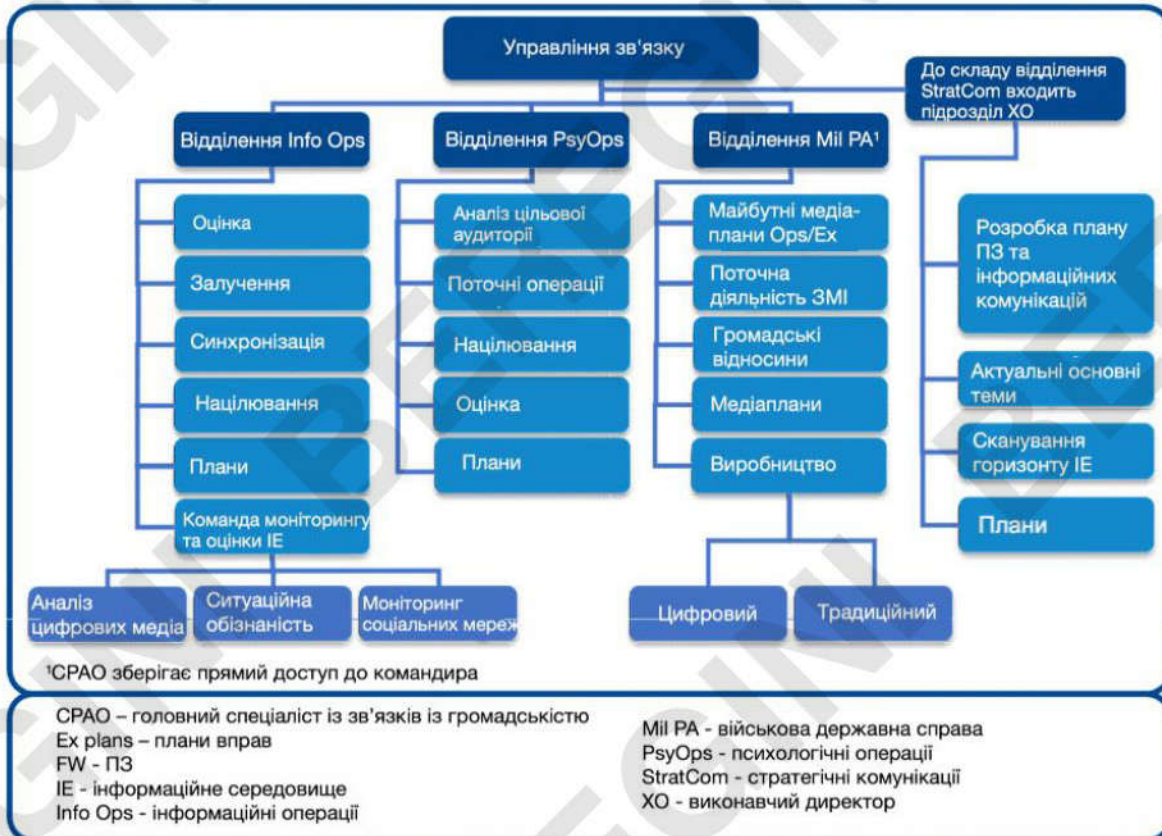
4.8 Структури, описані на малюнках 4.2, 4.3 і 4.4, пропонуються як посібник для оцінки найкращої структури для штаб-квартири та її J10-StratCom. Рисунок 4.2 є прикладом підходу міжсекторальних компетенцій і не торкається функціональних обов'язків, як визначено в МС 0628, МС 0457/3, Військова політика НАТО щодо зв'язків з громадськістю у військових, МС 0422/6, Військова політика НАТО щодо інформації Операції та МС 0402/3, Військова політика НАТО щодо психологічних операцій. На малюнку 4.3 показано Відділ зв'язку Верховного штабу об'єднаних сил НАТО в Європі (SHAPE), а на малюнку 4.4 наведено приклад структури управління зв'язку на рівні командування Об'єднаних сил.



Малюнок 4.2 – Приклад загального управління J10-стратегічних комунікацій



Малюнок 4.3 – Відділ зв'язку Верховного штабу ОЗС НАТО в Європі



Малюнок 4.4 – Командування Об'єднаних сил – Управління зв'язку (приклад моделі)

Розділ 4 – Обов'язки

Директор з комунікацій

4.9 Директори з комунікацій (DirCom) несуть відповідальність перед своєю командною групою за дирекцію зв'язку. Вони здійснюють повсякденний нагляд за функцією стратегічних комунікацій.

4.10 Керівний комітет відповідає за забезпечення ефективного планування, координації та синхронізації інформаційної та комунікаційної діяльності, спрямованої на розширення діяльності Альянсу. Керівник є членом консультативної групи командира та підпорядковується безпосередньо відповідній командній групі. Керівник має делеговані повноваження командира для J10-StratCom і, щоб забезпечити узгодженість дій, зображень і слів, вони діють як радники командира з усіх функціональних питань, пов'язаних зі стратегічними комунікаціями (StratCom).

Головний спеціаліст із зв'язків із громадськістю (СРАО)

4.11 Головний спеціаліст із зв'язків із громадськістю консультує командира та командну групу з питань громадських справ і, відповідно, має прямий доступ до командира у ролі

незалежного консультанта. Завдяки подвійним характеристикам Mil PA, CPAO зберігає комбіноване призначення супервайзера персоналу Mil PA в межах J10-StratCom і керівництва всіма питаннями, пов'язаними зі зв'язками з громадськістю.

Дисципліни стратегічних комунікацій

4.12 Щоб J10-StratCom міг виконувати три основні функції персоналу: розуміти та оцінювати, планувати та інтегрувати, а також спілкуватися, сприятимуть такі дисципліни StratCom.

а. Стратегічні комунікації. Штат StratCom є центральним персоналом для J10-StratCom. Вони підтримують DirCom, виконуючи функції StratCom, включаючи розроблення вказівок StratCom – розроблення опису, управління структурою та вказівки щодо впровадження – для штаб-квартири та її підлеглих. Цей напрямок включає за дорученням командира складання, випуск, впровадження та затвердження:

- структури StratCom;
- керівництво із впровадження StratCom;
- інтегровані комунікаційні плани;
- специфічні для місії стратегічні та мікронаративи;
- Додаток StratCom (включаючи додатки до відповідних дисциплін) до плану операції (OPLAN).

б. Інформаційні операції.³⁰ Персонал Info Ops надає DirCom і командирові аналіз і оцінку інформаційного середовища як частину комплексного розуміння оперативного середовища (CUOE), а також планує, синхронізує та постійно інтегрує інформаційну діяльність для створення ефекту підтримки цілей і завдань НАТО. Персонал Info Ops у J10-StratCom зберігає свою функціональну відповідальність за розроблення та оновлення продуктів планування для підтримки відділів J3-Operations і J5-Plans. Персонал Info Ops виконує шість окремих функцій у межах дирекції J10-StratCom.

(1) **Оцінка інформаційного середовища.** Співробітники Info Ops IEA скеровують і очолюють процес IEA, а також забезпечують дослідження аудиторії, моніторинг і аналіз продуктів. Персонал Info Ops IEA може бути як самостійним, так і частиною внеску J10-StratCom у ширшу штаб-квартиру та функцію розуміння Альянсу.

(2) **Планування інформаційних операцій.** Персонал планування Info Ops планує, синхронізує та координує інформаційну та комунікаційну діяльність, а також розробляє додатки Info Ops до додатку StratCom у межах роботи оперативного персоналу. Персонал з планування Info Ops діє як частина внеску J10-StratCom у процес планування операцій (OPP).

³⁰ Для отримання додаткової інформації див.: MC 0422/6, Військова політика НАТО щодо інформаційних операцій; та АJP-10.1, Об'єднана доктрина інформаційних операцій Альянсу.

(3) **Синхронізація та інтеграція інформаційної діяльності.** Персонал Info Ops синхронізує та інтегрує інформаційну діяльність у координації з іншими елементами персоналу штаб-квартири через Раду з координації інформаційної діяльності (IACB) або Робочу групу з інформаційної діяльності (IAWG).

(4) **Стратегічне залучення.** Персонал Info Ops є головною функцією для стратегічного залучення, включаючи зв'язок із персоналом цивільно-військової взаємодії (СМІ)/цивільно-військового співробітництва (СІМІС), а також інструктаж і підготовку особового складу для залучення.

(5) **Внесок у спільне націлювання.** Цільовий персонал Info Ops виробляє та подає інформаційні дії як цілі для спільного процесу націлювання. Вони забезпечують синхронізацію інформаційних дій і консультують щодо очікуваних наслідків другого порядку для поведінки та/або ставлення аудиторії в результаті запланованої діяльності з цільового націлювання та подальшої діяльності з управління наслідками.

(6) **Контрворожа інформація та дезінформація.** Це багатопрофільна робота. У межах J10-StratCom його очолює та координує персонал Info Ops співпрацюючи з персоналом Mil PA та PsyOps, щоб забезпечити гнучкість і проактивність в інформаційному середовищі.

с. **Військові зв'язки з громадськістю.**³¹ Співробітники Mil PA в межах J10-StratCom надають підтримку DirCom і CRAO, а також надають поради та вказівки щодо наслідків діяльності для ЗМІ та громадського сприйняття, як проактивно, так і реактивно. Будучи відповідальним за командування та провідною функцією, відповідальною за зовнішню та внутрішню комунікацію, Mil PA є ключовим для розуміння інформаційного середовища та планування комунікаційної діяльності. Він надає унікальну медіа-компетентність у плануванні, аналізі та оцінці та розробляє додатки Mil PA до додатку StratCom у межах роботи оперативного персоналу. Співробітники Mil PA виконують шість окремих функцій у дирекції J10-StratCom.

(1) **Операції зі ЗМІ.** Співробітники медіа-операцій планують і проводять заходи зі зв'язків зі ЗМІ, включаючи інструктаж і підготовку персоналу, не пов'язаного з управлінням StratCom, до взаємодії зі ЗМІ.

³¹ Для отримання додаткової інформації див.: МС 0457/3, Військова політика НАТО щодо зв'язків з громадськістю; АJP-X, Об'єднана доктрина Альянсу щодо зв'язків із громадськістю військових (у розробці); і Директива АСО (AD) 095-002, Стратегічні комунікації АСО.

(2) **Внутрішні комунікації.** Штаб внутрішнього зв'язку планує та встановлює зв'язок, орієнтований на особовий склад штабу та підпорядкованих з'єднань/частин.

(3) **Стратегічне залучення та охоплення.** Співробітники зі стратегічного залучення та роботи з громадськістю планують і підтримують діяльність із взаємодії з іншими зацікавленими сторонами/особами впливу, здатними підтримувати комунікації Альянсу як експерти та прихильники відповідної тематики. Вони є головною функцією для зв'язку з J9-SIMIS, а також інструктажу та підготовки персоналу дирекції, що не входить до StratCom, до залучення.

(4) **Цифрове залучення.** Персонал із питань цифрової взаємодії планує та проводить комунікаційні заходи Mil PA та залучає аудиторію через цифрові платформи та канали.

(5) **Медіапродукція.** Персонал із питань медіапродукції планують, креслять і генерують аудіо-, відео- та друковану продукцію.

(6) **Моніторинг та аналіз ЗМІ.** Персонал із питань медіамоніторингу та аналізу контролюють ситуаційне інформаційне середовище та аналізують зміни в ньому. Вони є невід'ємною частиною функції Info Ops IEA, але керівний комітет вирішує, чи будуть вони об'єднані з цією функцією чи підпорядковані їй.

d. **Психологічні операції.**³² Психологічні операції НАТО ґрунтуються на правдивій і фактичній інформації, яка приписується НАТО або союзнику, країні-партнеру чи організації. Співробітники PsyOps у J10-StratCom існують лише на оперативному рівні та нижче і беруть участь у процесі прийняття рішень командиром. Вони консультують щодо можливих комунікаційних дій PsyOps, психологічного впливу запланованих дій та операцій на аудиторію в межах простору взаємодії. Співробітники PsyOps можуть рекомендувати інформаційні та комунікаційні заходи для виконання персоналом і підрозділами PsyOps і не PsyOps для створення ефектів в інформаційному середовищі. У J10-StratCom співробітники PsyOps виконують п'ять різних функцій.

(1) **Аналіз аудиторії.** Персонал PsyOps проводить дослідження аудиторії та аналіз цільової аудиторії для IEA. Він є невід'ємною частиною функції Info Ops IEA, але керівний комітет вирішує, чи будуть вони об'єднані з цією функцією чи підпорядковані їй.

(2) **Планування психологічних операцій.** Співробітники PsyOps надають спеціалізовані PsyOps поради щодо процесу планування та розробляють додатки PsyOps до додатку StratCom у рамках роботи оперативного персоналу.

³² Для отримання додаткової інформації див.: MC 0402/3, Військова політика НАТО щодо психологічних операцій; та АJP-3.10.1, Об'єднана доктрина Альянсу щодо психологічних операцій.

(3) **Контрворожа інформація та дезінформація.** Співробітники PsyOps підтримують заходи з протидії ворожій інформації та дезінформації через свій внесок у функцію IEA та координацію з персоналом Info Ops. Вони також можуть планувати та контролювати проведення інформаційних заходів із протидії ворожим силам у рамках операції чи скоординованої комунікаційної кампанії. У разі проведення заходів з аналізу протидії ворожій інформації та дезінформації та надання рекомендацій у мирний час або з аудиторією, схваленою за межами OPLAN, потрібне схвалення від DirCom, а повідомлення мають бути чітко ідентифіковані як НАТО.

(4) **Веб-операції.** Співробітники PsyOps можуть планувати та виконувати цілеспрямовані цифрові заходи із залученням схвалених аудиторій у рамках скоординованої комунікаційної кампанії. Коли веб-аналіз проводиться в мирний час або з аудиторією, схваленою за межами OPLAN, потрібне схвалення від DirCom, а повідомлення мають бути чітко ідентифіковані як НАТО.

(5) **Штаб Об'єднаної оперативно-психологічної групи.** На оперативному рівні персонал PsyOps повинен бути готовий підтримувати формування комбінованої об'єднаної цільової групи психологічних операцій (CJPOTF), додавши до неї штаб-квартиру та/або персонал PsyOps. Необхідна тісна взаємодія між CJPOTF і персоналом Info Ops, щоб переконатися, що PsyOps розглядається на початку будь-якої діяльності з планування.

Функціональні обов'язки

4.13 У межах J10-StratCom особливі вимоги до кожної комунікаційної можливості та функції інформаційного персоналу все ще повинні виконуватися шляхом збереження їхніх функціональних обов'язків і, де це доцільно, подвійних функцій. J10-StratCom має забезпечити координацію та усунення конфліктів усіх дисциплін StratCom, з одного боку, але, з іншого боку, Mil PA не прийматиме участі у плануванні чи виконанні PsyOps.

Розділ 5 – Функції інформаційного персоналу та комунікаційні можливості

Інформаційні операції

4.14 Інформаційні операції – це функція персоналу, яка координує та інтегрує вказівки StratCom. Вона складається з чотирьох компонентів, а саме: аналізувати, планувати, інтегрувати та оцінювати. Це веде до розуміння аудиторії через MEA, щоб ідентифікувати ефекти в межах різних вимірів ефекту – фізичного, віртуального та когнітивного – для цільової аудиторії, яка буде запланована як інформаційна та комунікаційна діяльність (Див. Додаток E для списку ефектів, дієслова завдань і дій, які можна використовувати на етапах планування, виконання та оцінки). Info Ops зосереджується на трьох взаємопов'язаних областях.

- a. Збереження та захист свободи дій Альянсу шляхом захисту даних та інформації, які допомагають особам, які приймають рішення, і процесу прийняття рішень, а також шляхом виявлення, моніторингу та пом'якшення ворожої інформаційної діяльності супротивника.

b. Розуміння поведінки, сприйняття та ставлення аудиторії в межах військових операцій Альянсу, щоб спонукати, підкріплювати, переконувати або заохочувати їх у підтримці цілей НАТО.

c. Командні та контрольні функції та можливості супротивника, які підтримують процеси формування думки та прийняття рішень у рамках військових операцій Альянсу.

Військово-громадські справи

4.15 Mil PA — це унікальна здатність у складі об'єднаних сил, яка має можливість сприяти формуванню простору взаємодії та, як наслідок, інформаційного середовища. Це органічна штаб-квартира, яка просуває військові цілі та завдання НАТО, своєчасно повідомляючи точну інформацію різним аудиторіям. Mil PA відповідає за всю медіа-діяльність, внутрішню комунікацію, інформаційну діяльність і зв'язки з громадою, а також проводить цифрові медіа-діяльності, моніторинг і аналіз медіа для досягнення ефекту.

4.16 Підрозділ Mil PA повинен бути достатньо укомплектований навченим і досвідченим персоналом і ресурсами, щоб відповідати оперативному та плановому темпу виконання завдань штабу та його діяльності. Мінімальні вимоги до можливостей включають плани та політику, медіа-операції, медіа-моніторинг та аналіз, а також виробництво (написання, зображення та керування цифровими медіа). Вони повинні отримати користь від продукції, зібраної в межах МЕА. Mil PA має наступні ключові характеристики.

- a. Це єдина внутрішня комунікаційна здатність персоналу всіх об'єднаних штабів або штабів компонентів НАТО, здатна створювати ефект на всіх етапах континууму конкуренції.
- b. Це добре налагоджена функція, яка є публічно визнаною як офіційний голос організації.
- c. Він надає прямі та невідфільтровані поради командирів та вищому керівництву щодо наслідків операцій, діяльності та проблем для громадських справ.
- d. Це основний засіб публічної комунікації для передачі фактичної інформації та інформації, яку можна приписати.

Психологічні операції

4.17 PsyOps — це комунікаційний потенціал об'єднаних сил, який, якщо він надається або призначається, проводить інформаційну діяльність, використовуючи різні методи комунікації та інші засоби, спрямовані на затверджену цільову аудиторію. Елементи сил НАТО PsyOps, які можна знайти як частину NFS, це:

- Об'єднана оперативна група з психологічних операцій (CJPOTF);
- елемент підтримки PsyOps; і
- тактична команда PsyOps.

4.18 Підрозділ PsyOps повинен бути достатньо укомплектований навченим і досвідченим персоналом і ресурсами, щоб відповідати оперативному та рутинному темпу виконання завдань штаб-квартири та її діяльності. PsyOps має такі ключові характеристики.

- a. Він використовує весь медіа-спектр для планування, підготовки та проведення комунікаційних заходів, спрямованих на запобігання конфліктам і реагування на кризи.
- b. Він здатний забезпечувати підтримку інших видів інформаційної та комунікаційної діяльності.
- c. Це можливість масштабування для створення ефектів в інформаційному середовищі.
- d. Він містить професійну компетентність військовослужбовців у проведенні операцій впливу та кампаній.
- e. Це примножувач сили та засіб для посилення військової діяльності НАТО та посилення військового потенціалу НАТО.
- f. Він надає засоби передачі повідомлень, заснованих на правдивій і фактичній інформації, які, як правило, приписуються НАТО або іншій країні чи організації-партнеру.
- g. Він має можливість аналізу цільової аудиторії.

4.19 Підрозділам PsyOps не забороняється підтримувати та надавати технічну допомогу (наприклад, підтримка друку, обладнання для радіомовлення) для діяльності, що не відноситься до PsyOps, наприклад СМІ/СІМІС, інформація про війська або Mil PA, які також відповідають за звернення до аудиторії в інформаційне середовище. Деконфлікт буде досягнуто внутрішньо в J10-StratCom і за допомогою відповідних механізмів (наприклад, IACB/LAWG), враховуючи ефекти, які мають бути створені в пріоритетному порядку.

Розділ 6 – Продукти

4.20 **Стратегічні комунікаційні напрямки та керівництво.** J10-StratCom підтримує DirCom, розробляючи керівництво StratCom та інструкції для персоналу та підпорядкованого штабу. Цей напрямок і вказівки будуть надані деякими ключовими продуктами (див. Додаток В) і включатимуть наступне.

а. Структури стратегічних комунікацій. Співробітники J10-StratCom розроблятимуть інфраструктури StratCom для підтримки намірів командира, якщо такі інфраструктури не були розроблені вищим штабом. Якщо така структура вже існує, співробітники J10-StratCom можуть розробити додаток до основи, щоб надати більш детальні вказівки та вказівки для персоналу та підлеглого штабу.³³

б. Керівництво з впровадження стратегічних комунікацій. Військові штаби НАТО на кожному рівні повинні видати керівництво щодо впровадження StratCom для персоналу та підлеглих штабів. По суті, це письмове вилучення документів із замовленнями, щоб зосередити увагу персоналу на факторах StratCom; він підтримує планування та висвітлює ключові аспекти структури, що стосуються штаб-квартири та її підлеглих. Керівництво із впровадження StratCom є основою для Додатку SS (Стратегічні комунікації) до OPLAN.

с. Інтегрований план комунікацій. Кожна структура StratCom, незалежно від рівня штаб-квартири видачі, має підтримуватися інтегрованим планом зв'язку. План передбачає наступне.

(1) Керівництво та вказівки для персоналу J10-StratCom і підлеглих можливостей для планування, проведення та оцінки комунікаційної діяльності в межах зусиль StratCom.

(2) Визначає важливі види діяльності, які можуть сприяти досягненню цілей і досягненню бажаного кінцевого стану.

(3) Призначає відповідальність підлеглим командам за необхідну підтримку для висвітлення та посилення діяльності.

(4) Рекомендації щодо того, як буде вимірюватися успіх або інший спосіб діяльності.

д. Органи погодження. Наративи та межі StratCom затверджуються командиром. Для всіх інших комунікаційних продуктів повноваження щодо затвердження та випуску мають бути делеговані найнижчому відповідному рівню. Процеси затвердження та повноваження звільнення відповідають відповідним військовим політикам, спільним публікаціям Альянсу чи іншим відповідним керівництвам.

4.21 Процес планування операцій. Персонал J10-StratCom повинен брати активну участь у ОРР штаб-квартири, щоб забезпечити координацію інформаційної та комунікаційної діяльності. Структура StratCom і опис повинні бути завершені та схвалені до завершення третьої фази процесу планування на стратегічному рівні та другої фази процесу планування на оперативному рівні. Співробітники StratCom також повинні координувати завершення додатків Info Ops, Mil PA, PsyOps та інших пов'язаних інформаційних заходів OPLAN.

³³ Додаткову інформацію див. у Додатку В.

4.22 У Додатку В детально описано узгодження планування StratCom з ОРР у контексті Директиви щодо комплексного оперативного планування операцій Командування ОЗС НАТО. Планувальник J10-StratCom Info Ops бере участь у ОРР на всіх рівнях командування, щоб гарантувати, що StratCom відіграє керівну роль. Вхідні дані StratCom повинні включати наступне.

а. **Стратегічні міркування.** Стратегічні міркування зосереджені на довгострокових ефектах, необхідних для виконання стратегічних намірів командира, які досягаються за допомогою кількох напрямків зусиль і заходів.

б. **Експлуатаційні міркування.** Оперативні міркування зосереджені на плануванні середньострокових заходів, які сприятимуть реалізації стратегічних намірів.

с. **Тактичні міркування.** Це тактичні дії, які проводяться комунікаційними можливостями, призначені для посилення ефектів поточної діяльності.

Навмисно порожня сторінка

Додаток А – Розуміння наративів

А.1 Для цілей стратегічних комунікацій НАТО (StratCom) наративи мають на меті пояснити обґрунтування проведення діяльності та очікуваний результат. Вони виражені як сюжетна арка; спільна нитка, яка передається через окремі історії, зображення чи дії. Наратив намагається пояснити, як ми дійшли до поточної ситуації, визначає цю ситуацію та виражає бажаний кінцевий стан, прийнятний у контексті індивідуальних наративів ключових зацікавлених сторін.

А.2 Стратегічний наратив є центральним засобом для розробки та реалізації комунікаційної стратегії для будь-якої діяльності або структури StratCom. Стратегічний наратив повинен мати можливість виступати сам по собі як основний контекст для планування. Важливо, щоб стратегічні наративи узгоджувалися з інституційним наративом.

А.3 Під стратегічним наративом розробляються мікронаративи, щоб адаптувати розмову для різних аудиторій. Мікронаративи мають бути узгодженими зі стратегічним наративом, щоб уникнути дисонансу та запобігти підриву довіри до Альянсу; іншими словами, вони говорять те саме, тільки кажуть це по-іншому. Наратив повинен стосуватися трьох основних аспектів.

а. **Звідки ми родом?** Вираження культурно-історичного сприйняття аудиторії в контексті поточної проблеми та бажаного результату.

б. **Де ми є?** Вираження поточної ситуації з точки зору аудиторії.

с. **Де ми хочемо бути?** Прийнятний результат поточної ситуації, заснований на прагненні, вираженому в першому елементі.

Розроблення наративу

А.4 Наратив розроблено за допомогою шаблону розповіді; структурні вказівки для охоплення основних аспектів, які має розглядати наратив. Він складається з чотирьох стратегічних елементів.

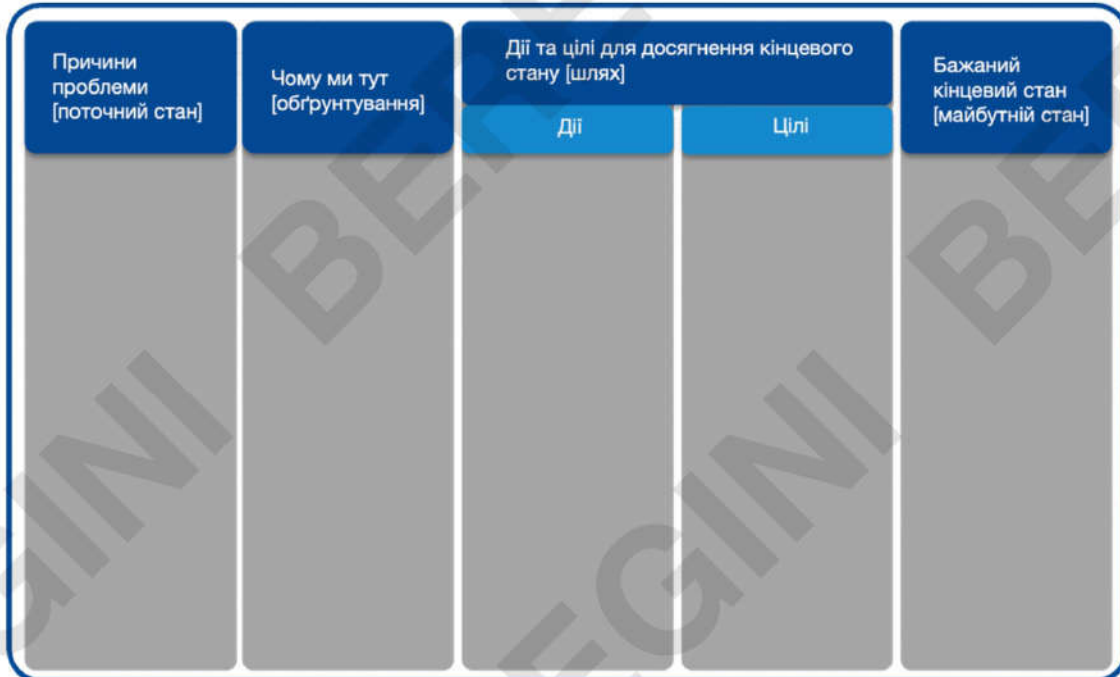
а. **Поточний стан** – опис помилки, яку потрібно виправити, або бажаного стану, який потрібно зберегти.

б. **Обґрунтування** – чому запропонована зміна стану або збереження статус-кво є кращим за альтернативи: перевірка шляху. Обґрунтування зазвичай вплетене в інші три елементи.

с. **Шлях** – як дістатися туди.

д. **Майбутній стан** – опис цілей, будь то збереження статус-кво чи перехід.

А.5 Шаблон розповіді включає ці елементи зі шляхом, що складається з дій і цілей. Загалом шаблон нагадує загальний стратегічно-оперативний дизайн кампанії з доданим елементом обґрунтування. На малюнку А.1 наведений приклад загального шаблону опису.



Малюнок А.1 – Приклад шаблону загального опису

А.6 Шаблон опису повинен використовуватися на ранньому етапі процесу планування та бути інструментом для початкового планування командира. Завершений шаблон зрештою можна використати для викладення наративу в письмовому абзаці.

Розроблення тем і повідомлень

А.7 Наративи утворюють спільну нитку через історії, які ми розповідаємо своїми діями, зображеннями та словами. Ці історії базуватимуться на темах і повідомленнях, які ми визначаємо як можливості для формування бази для цих комунікацій.

А.8 Для підтримки однієї розповіді можна визначити кілька тем. Такі теми, як підтримка приймаючої країни, захист цивільного населення, гуманітарна допомога та легітимність, можуть впливати з розповіді про розгортання за підтримки НАТО. Згодом кожна з цих тем може бути доведена до різних аудиторій за допомогою спеціально підібраних повідомлень.

Затвердження наративу

А.9 Командири на кожному рівні повинні забезпечити, щоб дії сил, які знаходяться під їхнім командуванням, узгоджувалися зі стратегічним наративом. Директор із комунікацій на кожному рівні ланцюга командування несе відповідальність за забезпечення впровадження та дотримання стратегічного опису від імені свого командира та підтримання його у відповідності з інституційним описом, як зазначено в параграфі 1.44.

А.10 **Стратегічний наратив.** Щоб досягти успіху, дуже важливо, щоб стратегічний наратив був схвалений і затверджений на найвищому рівні, а також щоб він розроблявся разом із загальною комунікаційною стратегією та структурою StratCom. Для операцій і місій НАТО стратегічний наратив, імовірно, буде затверджений штаб-квартирою НАТО або Верховним штабом об'єднаних сил НАТО в Європі (SHAPE).

А.11 **Мікронаративи.** Мікронаративи повинні бути розроблені на рівні, на якому вони вимагають, і схвалені командувачем командування об'єднаних сил або командувачем об'єднаної оперативної групи за підтримки відповідних директоратів J10-стратегічних комунікацій (J10-StratCom) за допомогою нарад, нарад і процесів робочих груп .

Стратегічний підхід до наративів

А.12 Недостатній наратив може резонувати з великою кількістю людей, але він також може надати можливість неспідтримуючій аудиторії та супротивникам атакувати довіру до комунікатора. Стратегічний підхід до наративів виходить за рамки простого створення наративу, і він має відповідати наступним критеріям.

- a. Стратегічний наратив повинен бути окремим як основний контекст для всього планування, а не створюватися відповідно до сприйняття конкретної аудиторії.
- b. Між діями сил і стратегічним наративом не повинно бути принципових протиріч. Однак, якщо це станеться, J10-StratCom має оцінити вплив і, якщо потрібно, оновити інформаційні та комунікаційні заходи, створені, щоб уникнути компрометації розповіді та досягнення цілей.
- c. Інформаційна та комунікаційна діяльність, за допомогою якої передається стратегічний наратив, пристосована до цільової аудиторії.
- d. Усі оповіді стосуються історичної та культурної перспективи аудиторії, поточної ситуації, бажаного результату, шляху та обґрунтування.
- e. Усі мікронаративи та пов'язані дії, образи та слова відповідають стратегічному наративу.

Навмисно порожня сторінка

RAT4

Видання А Версія 1

Додаток В – Стратегічні комунікаційні напрями та вказівки

В.1 Вказівки зі стратегічних комунікацій (StratCom) існують на кожному рівні командування для підтримки планування та виконання заходів відповідно до розповіді. Основним вказівним документом є структура StratCom, яка може існувати на багатьох рівнях командування, і це підкріплюється вказівним документом із впровадження StratCom для підтримки планування та висвітлення ключових аспектів структури, що мають відношення до штаб-квартири та її підлеглих. У міру зрілості планування буде видано інтегрований план комунікацій, який визначає важливі заходи, які можуть сприяти досягненню цілей і досягненню бажаного кінцевого стану. Структура цих документів буде пояснена в цьому додатку.

Структури стратегічних комунікацій

В.2 Структури StratCom є основним інструментом, який використовується НАТО для забезпечення вказівок StratCom та вказівок щодо планування та виконання всіх заходів. Вони призначені для забезпечення узгодженого підходу до теми рамок з боку всіх частин організації – дипломатичних, військових і агентств.

В.3 Головним принципом для структур StratCom є те, що вони випускаються на найвищому рівні організації, яка заявляє про зацікавленість у діяльності чи темі. В межах НАТО існує три рівні структури StratCom. Вказівки та вказівки, що містяться в кожній структурі, повинні узгоджуватися з вказівками та вказівками, наданими з їхнього вищого рівня.

Рівень 1 Структури стратегічних комунікацій НАТО

В.4 Стандарти 1-го рівня видаються штаб-квартирою НАТО під керівництвом Генерального секретаря. Межі НАТО 1-го рівня є основним інструментом, який використовується НАТО для забезпечення політичного керівництва StratCom на найвищому рівні та вказівок щодо планування та виконання всіх заходів. Вони дозволяють децентралізоване планування та виконання заходів відповідно до стратегічного наративу та на підтримку цілей StratCom. Рамки НАТО рівня 1 призначені для забезпечення узгодженого підходу до теми рамок усіма частинами організації: дипломатичними, військовими та агентствами.

В.5 Верховний штаб Об'єднаних сил НАТО в Європі (SHAPE) розповсюджує рамки НАТО Tier 1 у підпорядковані йому штаби та розробляє інструкції щодо впровадження StratCom для підтримки планування, виконання та оцінки діяльності StratCom та наслідків.

Структури стратегічного зв'язку 2-го рівня Оперативного командування ОЗС НАТО

В.6 Якщо штаб-квартира НАТО визначить, що для певного питання не потрібна структура політичного або стратегічного рівня, SHAPE може ініціювати структуру

StratCom командування ОЗС НАТО з операцій (АСО) рівня 2. Структури рівня 2 випускає SHAPE під керівництвом Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі (SACEUR).

В.7 SACEUR також випускатиме щорічну структуру АСО Tier 2 StratCom, щоб надати напрямки та вказівки щодо цілей і пріоритетів StratCom SHAPE на наступний рік. Структури АСО StratCom також можуть бути видані для дій або проблем, де потрібне узгоджене спілкування на рівні АСО.

В.8 Якщо існує структура Рівня 1, співробітники Директорату J10-стратегічних комунікацій (J10-StratCom) можуть розробити додаток до рамки Рівня 2, щоб надати більш детальні вказівки та вказівки. Їх потрібно узгоджувати з Відділом громадської дипломатії штаб-квартири НАТО.

Структури стратегічних комунікацій третього рівня

В.9 Командна структура НАТО та штаб структури збройних сил НАТО можуть генерувати власні межі рівня 3 для підтримки певної діяльності чи питань, пов'язаних лише з їхньою організацією та її підлеглими. Межі Рівня 3 можуть бути видані лише в тому випадку, якщо межі Рівня 1 або Рівня 2 не охоплюють або не існують для конкретної діяльності, яку командування або сили хочуть виконувати. Структури рівня 3 необхідно узгоджувати з відділом комунікацій SHAPE.

Структура проєкту

В.10 Структура та зміст структури StratCom залежать від вимог операції чи діяльності, але вона зазвичай приймає наступний формат.³⁴

а. **Вступ/ситуація.** Вступ/ситуація містить короткий опис проблеми, окреслюючи політичний та оперативний контекст у кількох абзацах. Цей розділ також має окреслити майбутні виклики з точки зору StratCom.

б. **Ціль.** Ціль визначає межу та тривалість чинності для структури StratCom. Тривалість дії може бути обмежена часом або діяльністю, або просто доти, доки не буде замінено додатковими або вищими вказівками.

с. **Наратив і/або суть повідомлення.** Наратив або ключове повідомлення має бути надано в результаті систематичної оцінки інформаційного середовища. Наратив та/або основне повідомлення, а також його теми та теми мають бути розроблені на підтримку цілей, які мають бути досягнуті.

(1) Штаб-квартира НАТО розробляє або наратив, або основне повідомлення як частину структури рівня 1. Якщо надається основне повідомлення, воно повинно лежати в основі підходу StratCom.

³⁴ Див. також Додаток С до МС 0628 «Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій» і ASCP-01 «Стандарти навчання НАТО зі стратегічних комунікацій».

(2) Незалежно від того, чи містить структура рівня 1 наратив або основне повідомлення, структури рівня 2 і рівня 3, як частина військового керівництва та настанов, нададуть наратив або наратив.

d. **Аудиторія.** Визначте аудиторію (громадськість, зацікавлені сторони, актори), яка може вплинути на бажані цілі діяльності. Вони можуть включати (серед іншого):

- o аудиторії в зоні спільних операцій;
- o пабліки Альянсу; і
- o міжнародне співтовариство.

e. **Цілі стратегічних комунікацій.** Цілі StratCom зосереджені на комунікаційних результатах, які будуть досягнуті шляхом поєднання дій, зображень і слів. Ці цілі повинні бути пов'язані з аудиторіями, визначеними вище, і розроблені з використанням методології «SMART»³⁵, наскільки це можливо, щоб уможливити розробку показників продуктивності та показників ефективності. Цілей StratCom не повинно бути більше п'яти.

f. **Теми стратегічних комунікацій.** Три-шість ключових тем наративу повинні бути визначені та пропаговані на підтримку досягнення цілей StratCom. Теми — це загальні концепції чи наміри, призначені для широкого застосування. Тема повинна бути короткою та зрозумілою; пару слів, підкріплених пояснювальним абзацом. Теми відрізняються від повідомлень, які являють собою більш вузьку спрямовану комунікацію, спрямовану на певну аудиторію.

g. **Фокусні теми.** Основні теми надають додаткові вказівки щодо сфери комунікаційної діяльності, продуктів і програм. Основна тема, як правило, орієнтована на діяльність, щоб поєднати зображення та слова з діяльністю. Вони розроблені, щоб доповнити теми StratCom і визначити конкретні дії та події календаря, навколо яких можна розглянути цілеспрямовані дії StratCom.

h. **Координація.** Тут представлено огляд ключових ролей і обов'язків штаб-квартири, на яку покладено завдання з надання комунікаційної діяльності, пов'язаної зі структурою StratCom. Координація повинна здійснюватися вгору, вбік і вниз до підлеглого штабу, де це можливо.

i. **Додаткові додатки.** За потреби можна додавати додатки для охоплення питань або елементів рамок. Вони мають охоплювати конкретні цілі, теми або теми.

(1) **Аудиторія та вплив.** У цьому додатку має бути визначено ключові аудиторії громадськості та зацікавлених сторін, чому вони можуть впливати на діяльність та вплив, який ми хочемо мати на них.

³⁵ Конкретний, вимірний, досяжний, актуальний і своєчасний, а також законний у розумінні пункту 3.25.

(2) **Управління ризиками.** У цьому додатку мають бути визначені ключові ризики, пов'язані зі StratCom, і відповідні дії щодо їх усунення.³⁶

Керівництво з впровадження стратегічних комунікацій

В.11 Військові штаби НАТО на кожному рівні повинні видати керівництво щодо впровадження StratCom для персоналу та підлеглих штабів. По суті, це письмове вилучення документів із замовленнями, щоб зосередити увагу персоналу на факторах StratCom; він підтримує планування та висвітлює ключові аспекти структури, що стосуються штаб-квартири та її підлеглих. Керівництво із впровадження StratCom є основою для додатку StratCom до плану роботи (Додаток SS).

Структура керівництва

В.12 Керівництво зазвичай розробляє SHAPE, але в партнерстві з основним штабом, відповідальним за надання комунікаційних ефектів. Інтегрований план комунікацій може бути створений як додаток. Структура та зміст інструкцій із впровадження StratCom залежать від вимог операції чи діяльності. Однак наведений нижче формат слугує орієнтиром.

- Вступ
- Мета та сфера застосування
- Контекст
- Наратив
- Цілі StratCom
- Аудиторія та ефекти
- Ефектори (ключовими ефекторами є: сили країн-союзників; сили країн-партнерів; і влада приймаючої країни)
- Інструкції з координації
- Додаткові додатки (наприклад, інтегрований план комунікацій)

Інтегровані комунікаційні плани

В.13 Кожна структура StratCom, незалежно від рівня штаб-квартири видачі, повинна підтримуватися інтегрованим планом зв'язку. У додатку до вказівок із впровадження StratCom план забезпечує вказівки та вказівки для персоналу J10-StratCom та підпорядкованих підрозділів сил із всебічним оглядом зв'язку щодо всіх аспектів планування, проведення та оцінки інформаційно-комунікаційної діяльності в межах зусилля StratCom.

³⁶ Див. АJP-3, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо проведення операцій, Додаток D для отримання додаткової інформації про управління ризиками.*

В.14 Інтегрований план комунікацій слід розробляти як цілісний силовий процес для визначення значущих видів діяльності, які можуть сприяти досягненню цілей і досягненню бажаного кінцевого стану. У ньому має бути зафіксована узгоджена відповідальність за посилення цих видів діяльності в командуванні та надано вказівки щодо того, як буде вимірюватися успіх або інший результат діяльності.

Структура плану

В.15 Структура та зміст інтегрованого плану зв'язку залежать від вимог, але він регулярно приймає наступний формат.

а. **Ситуація.** Ситуація надає короткий опис проблеми, окреслюючи оперативний контекст у кількох абзацах.

б. **Місія.** Місія розроблена з точки зору StratCom і вказує внесок у загальну місію командира.

с. **Намір.** Тут детально описано три основні підпараграфи, присвячені цілям, аудиторії та виконанню. Цілі зосереджені на комунікаційних результатах, які мають бути досягнуті шляхом поєднання військової діяльності та комунікації, яка контекстуалізує та розширює цю діяльність для обраної аудиторії. Ці аудиторії виділено окремим абзацом. Параграф про виконання детально описує концепцію операцій, підхід до кампанії та конкретні завдання, наприклад, для командної структури НАТО та елементів структури сил НАТО, а також запити до союзників по НАТО та асоційованих з НАТО організацій та інститутів.

д. **Узгоджувальна інструкція.** Інструкції будуть зосереджені на кожній темі, яка потребує координації, і можуть містити такі елементи, як напрямок діяльності штаб-квартири НАТО, теми, основні теми, кластери, брендинг і хештеги, а також ресурси.

е. **Таймінг.** У цьому параграфі можуть бути детально описані всі терміни, які вважаються необхідними, але здебільшого акцент робиться на звітності про діяльність, моніторингу та оцінці.

ф. **Командування та управління.** Тут зосереджено увагу на тому, хто керує планом, хто його підтримує, хто є контактною особою для плану, і, якщо доцільно, згадуються процедури та вказівки безпосереднього органу зв'язку.

В.16 Після публікації роботи оперативного персоналу план StratCom формулюється як Додаток SS до концепції операцій або плану операцій, а опис і концепція операцій StratCom повинні бути сформульовані в основному тексті наказів.

Додаток SS – Стратегічні комунікації

В.17 Директива АСО щодо комплексного планування операцій містить вказівки щодо роботи оперативного персоналу. Опис і концепція операцій StratCom представлена в

основному плані операції, а Додаток SS виділено, щоб дозволити детально сформулювати вказівки StratCom, включаючи завдання для можливостей. У Додатку SS є чотири такі додатки.

а. **Додаток 1 – Оцінка інформаційного середовища.** У цьому додатку надано додаткові відомості щодо аналізу аудиторії від МЕА, а його структуру описано в Об'єднаній публікації Альянсу (АJP)-10.1, Об'єднаній публікації Альянсу щодо інформаційних операцій.

б. **Додаток 2 – Інформаційні операції.** У цьому додатку буде надано конкретну інформацію про інтеграцію інформаційних заходів, план залучення та план оцінки. Структура та вказівки щодо цього додатку описані в АJP-10.1, Спільній публікації Альянсу щодо інформаційних операцій.

с. **Додаток 3 – Військові громадські справи.** У цьому додатку міститься план зв'язків із громадськістю військових (Mil PA), а його структура буде описана в АJP-X, Спільній публікації Альянсу щодо зв'язків із громадськістю у військових.

д. **Додаток 4 – Психологічні операції.** У цьому додатку наведено план психологічних операцій (PsyOps), а його структуру описано в АJP-3.10.1, Спільній публікації Альянсу щодо психологічних операцій.

В.18 Додаток SS розвиватиметься на основі інтегрованого плану зв'язку, оскільки деталі з'являтимуться в процесі планування операцій. Структура цього додатка показана нижче.

- Фон
- Ситуація
- Місія
- Виконання
 - Концепція операцій, яка включає:
 - оцінка інформаційного середовища;
 - інформаційно-комунікаційна діяльність
 - (наприклад, Mil PA, PsyOps, стратегічне залучення); і
 - Постава StratCom.
- Конкретні завдання
- Інструкції з координації (зв'язок, повноваження звільнення, звітність)
- Синхронізація
- Обмеження
- Додатки

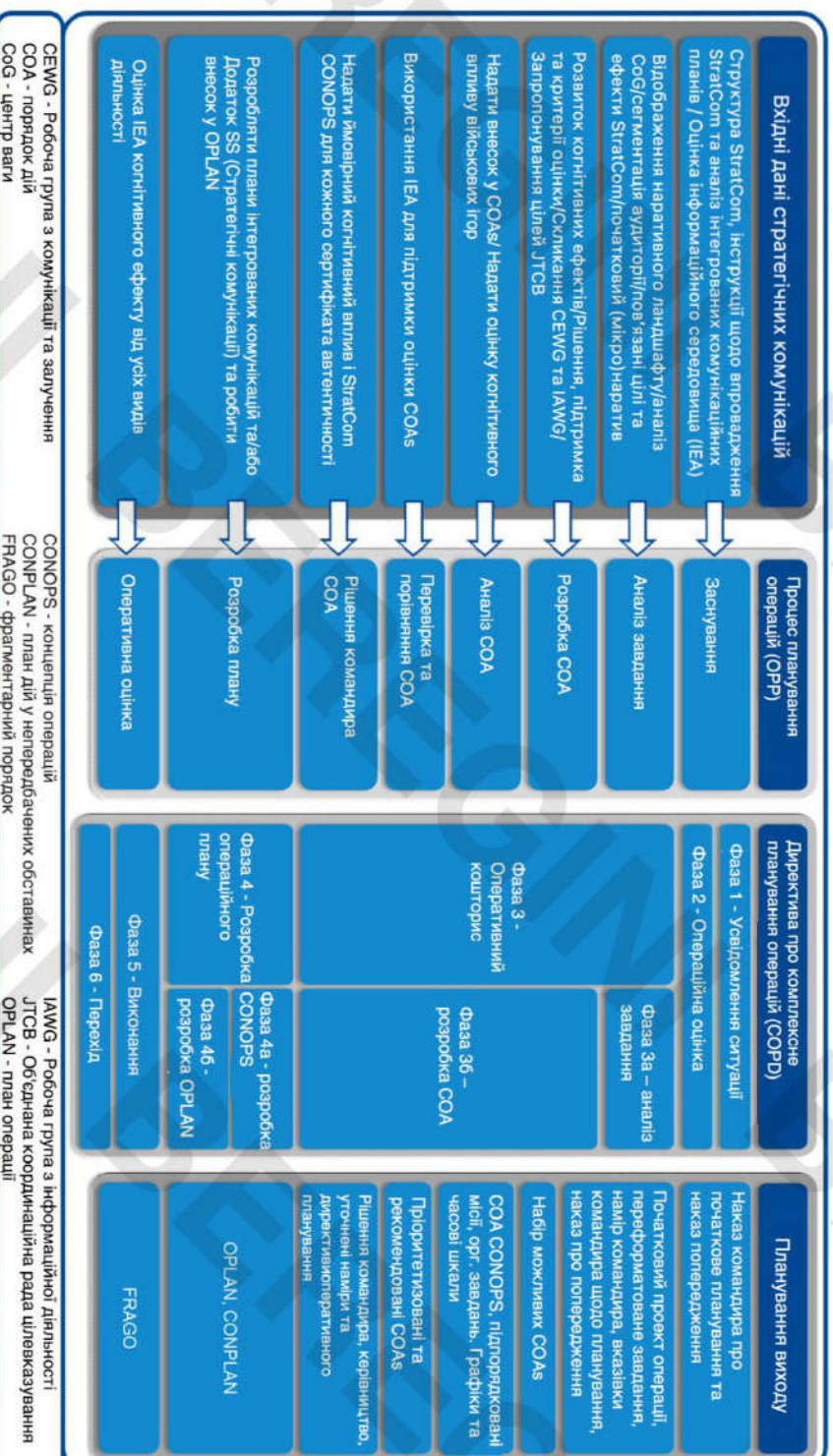
Додаток С – Процес планування операцій

С.1 У штаб-квартирі планування здійснюється для різних часових горизонтів. J5-Plans має більш стратегічний і довгостроковий горизонт планування, тоді як планувальники J3-Operations здійснюють планування наступної операції чи діяльності. Однак спеціалісти з планування J10-Strategic Communications Directorate (J10-StratCom) повинні підтримувати обидві групи планувальників, щоб забезпечити спільне розуміння стратегічної ситуації, впливу короткострокових заходів у довгостроковій перспективі та ролі штаб-квартири. у досягненні стратегічних цілей.

С.2 Керівництво щодо планування НАТО міститься в Об'єднаній публікації Альянсу-5, Об'єднана доктрина Альянсу щодо планування операцій і називається процесом планування операцій (OPP). Воно охоплює детальну послідовність дій з планування. Директива Всебічного оперативного планування (COPD) Командування ОЗС НАТО є доповненням до OPP і використовується багатьма організаціями НАТО як основний засіб планування.

С.3 Слід розробити стислий виклад аспектів інформаційного середовища, що мають відношення до місії, що підтверджується оцінкою інформаційного середовища, як частину оперативної оцінки відповідного командира. Міркування стратегічного зв'язку (StratCom) мають формувати поради командира вищим ешелонам.

С.4 На малюнку С.1 наведено приклад обох процесів планування, їхні загальні результати та вхідні дані для планування J10-StratCom. З посиланням на параграф 4.22 цієї публікації, більш детальну інформацію про участь планувальників інформаційних операцій J10-StratCom в OPP можна знайти в Об'єднаній публікації союзників-10.1, Об'єднана доктрина інформаційних операцій союзників.



SEWG - Робоча група з комунікації та залучення
COA - поріжок дії
CoB - Центр ваги

CONOPS - концепція операції
CONPLAN - план дії у непередбачених обставинах
FRAGO - фрагментарний поріжок

IAWG - Робоча група з інформаційної діяльності
JTCSB - Об'єднана координаційна рада цілевказування
OPLAN - план операції

C-2

Видання А Версія 1

Додаток С до
АЛР-10

Матюнок С.1 – Приклад Л10-Стратегічних комунікацій, внесених директором у процес планування

С-3

Видання А Версія 1

Додаток D – Ради та робочі групи

D.1 Ефективні операції вимагають синхронізації стратегічних, оперативних і тактичних процесів для забезпечення планування, підготовки та виконання місії. Цей процес, званий бойовим ритмом, є звичайним циклом командно-штабних дій, призначених для синхронізації поточних і майбутніх операцій відповідно до циклу рішень штабу.³⁷

D.2 Директори з питань комунікацій (DirComs) та їхній персонал J10-Strategic Communications Directorate (J10-StratCom) вносять свій досвід у різні робочі групи та ради, які є частиною рутинного циклу в межах бойового ритму. Вони також переконуються, що бойовий ритм містить зустрічі для підтримки стратегічних комунікацій (StratCom).

Приклади робочих груп і правління, які вимагають участі директора з комунікацій або співробітників J10-Strategic Communications

D.3 Хоча в більшості штабів начальник штабу відповідає за встановлення та підтримку бойового ритму та включення різних зустрічей, слід очікувати, що наступні зустрічі, які можуть мати різні назви в різних штабах, будуть частиною рутинного циклу командира та його штабу.

а. **Спільна координаційна рада.** Об'єднана координаційна рада (JCB) є головною зустрічю командувача. Її мета полягає в тому, щоб сприяти макроаспектам діяльності командування об'єднаними силами/об'єднаної оперативної групи та синхронізації ефектів, і спеціально використовується для видачі пріоритетних вказівок командира між компонентами та вирішення потенційних зон конфлікту. Як частину мінімального складу цієї ради, в ній беруть участь як DirCom, як радник StratCom, так і головний спеціаліст із зв'язків із громадськістю, як радник із зв'язків із громадськістю.

б. **Робоча група Спільної координаційної ради.** Ця робоча група погоджує варіанти, які будуть представлені командирі JCB. У ній бере участь DirCom, який відіграє активну роль у забезпеченні узгодженості обговорюваних варіантів із структурою StratCom та врахування аспектів, пов'язаних із створенням ефектів у когнітивному вимірі. Вони також надають рекомендації щодо того, чи слід продовжити дії чи призупинити.

с. **Спільна рада з координації цілей.** Спільна рада з координації цілей (JTCSB) є функціональною радою, яка синхронізує спільну діяльність з цілей для забезпечення оптимального підходу для досягнення бажаних ефектів на підтримку оперативних цілей. JTCSB переглядає результати роботи Об'єднаної робочої групи цілевказання (JTWG) через Об'єднану робочу групу з питань пожеж і наслідків (JFEWG). Вона збирає внески від цільової спільноти, експертів із тематики впливу та Робочої групи з інформаційної діяльності (IAWG), щоб підготувати список цілей для перегляду JCB та затвердження командиром об'єднаної оперативної групи. Рада перевірить зміни в базі даних націлювання; видасть напрямки та вказівки для координації виробництва цільових матеріалів (включаючи аналіз цільової аудиторії); оновить вказівки щодо націлювання; затвердить проєкт спільного пріоритетного цільового списку; і координувати продукти

³⁷ Для отримання додаткової інформації про бойовий ритм, ради та робочі групи див. АJP-3, Об'єднана доктрина союзників щодо проведення операцій.

розвідувального персоналу, щоб забезпечити врахування отриманих/втрат розвідувальних даних. Член J10-StratCom представлятиме та ділитиметься результатами IAWG щодо націлювання та розглядатиме прогнозований когнітивний вплив цілей, а також забезпечуватиме оцінку поведінки інших видів діяльності.

d. **Об'єднана робоча група з питань пожеж та наслідків.** JFEWG використовує результати JTWG, IAWG та будь-яких інших цільових робочих груп і забезпечує вибір і координацію оптимального ефекту для досягнення цілей командира. Цільовий персонал розпочне початкову координацію інтеграції та синхронізації ефекту. JFEWG представляє завершальний етап розробки цілі перед поданням до JTCSB. Співробітники Info Ops будуть представляти та ділитися результатами IAWG, а потім розглядати пропозиції щодо досягнення когнітивних ефектів першого порядку та оцінювати когнітивні ефекти другого та третього порядку в результаті іншої військової діяльності.

e. **Оцінювальна комісія.** Оцінювальна комісія — це функціональна комісія, на якій командир представляється оцінка операцій. Її мета — отримати схвалення оцінки та отримати вказівки та вказівки командира для подальшого планування. Оцінка забезпечує загальне розуміння та дозволяє командирі уточнювати напрямок і керівництво для досягнення цілей. Оцінювальний аспект оцінки інформаційного середовища буде основним джерелом інформації для відділу оцінки операцій, який керуватиме оцінювальною комісією. Співробітники DirCom та/або J10-StratCom надають поради щодо ефектів в інформаційному середовищі та зосереджуються на зміні поведінки та ставлення в аналізі аудиторії.

Приклади робочих груп і правління, які очолює/веде директор із комунікацій або J10-стратегічних комунікацій

D.4 Наступні зустрічі, пов'язані зі StratCom, мають відбуватися як частина звичайного бойового ритму, однак у різних штабах вони можуть називатися по-різному.³⁸

a. **Координаційна рада зі стратегічних комунікацій.** Координаційну раду зі стратегічних комунікацій (SCCB) очолює керівник апарату, але найчастіше її делегують директору відділу комунікацій (Dir ComDiv) або головному інформаційному відділу, щоб керувати когнітивною лінією зусиль для підтримки стратегічних та/або оперативних цілей. Він надає StratCom керівництво та вказівки для штаб-квартири та, зокрема, для персоналу Info Ops щодо визначення пріоритетів аналізу розуміння, затвердження та керівництва плануванням, інтеграцією та оцінкою інформаційної діяльності. Він розглядає результати роботи IAWG та робочої групи із залучення комунікацій (CEWG) і затверджує те, що може бути подано до JTCSB як цілі когнітивного

³⁸ *Подробиці щодо проєктів пунктів порядку денного та відвідуваності містяться в Посібнику зі стратегічних комунікацій НАТО.*

ефекту. Він також надаватиме поради щодо можливих впливів на інформаційне середовище, створене іншими військовими діями. SCCB підтримує зв'язок з усіма функціональними підрозділами (особливо з J2, J3, J5, J9), юридичним радником і підлеглими командуваннями, а також координує роботу із зовнішніми агентствами. SCCB підготує та затвердить подання до JTCSB, атестаційної комісії та JCB. Зазвичай він збирається щотижня під час операцій і за потреби в мирний час для підготовки інформації для JCB.

b. Робоча група зі стратегічної інформаційної діяльності. Робоча група зі стратегічної інформаційної діяльності (SIAWG) — це робоча група Верховного штабу ОЗС НАТО в Європі під керівництвом DirCom з підпорядкованим штабом. Він координує та синхронізує всі дії з планування StratCom, оцінює власні та ворожі наративи та забезпечує подальше керівництво StratCom та вказівки. Зазвичай він збирається щотижня під час операцій і за потреби в мирний час для підготовки інформації для SCCB.

c. Робоча група з комунікацій та залучення. CEWG є робочою групою в штаб-квартирі. Вона координує та синхронізує всю інформаційну та комунікаційну діяльність, а також залучення, які використовують комунікаційні можливості, і передається в SCCB. Зазвичай вона збирається щодня під час операцій і за потреби в мирний час для підготовки інформації для SCCB.

d. Координаційна рада інформаційної діяльності. Координаційна рада інформаційної діяльності (IACB) забезпечує форум для затвердження, координації, усунення конфліктів і моніторингу всіх планів і заходів, пов'язаних з інформаційним середовищем, для подання на затвердження командирів. Вона забезпечує узгодженість і синхронізацію інформаційної діяльності з іншими видами діяльності. У межах покладених на нього функцій IACB спочатку координуватиме цільові номінації, пов'язані з інформацією та інформаційними системами, щоб сприяти наступній гармонізації в JTCSB. Він також надаватиме поради щодо можливих впливів на інформаційне середовище, створене іншими військовими діями. Засідання може передувати або замінити, якщо штаб-квартира вирішить не скликати IACB, робочою групою з подібною назвою, яка називається IAWG.

e. Робоча група з інформаційної діяльності. Робоча група з інформаційної діяльності (IAWG) є робочою групою під керівництвом DirCom з іншими дирекціями персоналу та підлеглими штабами. Відповідно до вказівок і вказівок SCCB, це гарантує, що інформаційна діяльність узгоджена та синхронізована з когнітивною лінією зусиль та іншими видами діяльності в просторі взаємодії. IAWG затверджуватиме внесок персоналу Info Ops у процес планування та координуватиме цільові номінації, пов'язані з інформацією та інформаційними системами, щоб сприяти наступній гармонізації в JTCSB. IAWG підтримує зв'язок з усіма штабними управліннями, головними радниками та підлеглими командуваннями, а також координує роботу з невійськовими організаціями. Зазвичай він збирається щодня під час операцій і за потреби в мирний час для підготовки інформації для SCCB. IAWG пояснюється далі в Розділі 4.

D.5 Залежно від штаб-квартири, типу місії чи операції та окремих командирів, інші робочі групи та ради, де важлива експертиза J10-StratCom, можуть бути частиною бойового ритму. За таких обставин DirCom і персонал J10-StratCom повинні оцінити вхідні дані та результати цих нарад, щоб зрозуміти свою роль, чи то бути радником, чи головувати та/або вести нараду від імені командира, або начальник штабу.

Додаток Е – Ефект, завдання та дієслова дії

Е.1 Під час планування, виконання та оцінки стратегічних комунікацій слід використовувати наведений нижче список ефектів, завдань і дієслів дії. Дієслова ефектів використовуються для опису бажаних ефектів запланованої інформаційної та комунікаційної діяльності на цільову аудиторію.

адвокат

Особа, яка публічно підтримує або рекомендує певну справу чи політику. *(Короткий Оксфордський словник англійської мови (COED))*

посилювати

Робить (заяву) більш детальною.
(COED)

оцінити

Оцінити характер, цінність або якість.
(COED)

запевняти

Сказати комусь щось позитивне, щоб розвіяти можливі сумніви.
(COED)

трансляція

Передача по радіо чи телебаченню.
(COED)

проводити до чогось

Спрямування до певної мети.
(COED)

примушувати

Переконувати (небажаючу особу) до чогось силою чи погрозами.
(COED)

збирати

Приносити або збирати разом.
(COED)

У контексті цієї публікації це стосується збору інформації.

спілкуватися

Ділитися або обмінюватися інформацією чи ідеями.
(COED)

змушувати

Силувати щось зробити.
(COED)

плутати

Зводити (когось) з пантелику чи збентеження.
(COED)

помістити

Обмежити свободу пересування суб'єкта в межах визначеної території.
(Погоджено НАТО)

У контексті цієї публікації це стосується стримування розповсюдження інформації, повідомлення або впливу на ЗМІ, аудиторію чи інформаційну систему.

переконати

Причина твердо вірити в істинність чогось.
(COED)

приймати до складу

Перейти на роль, відмінну від звичайної або початкової.
(COED)

У контексті цієї публікації це стосується переконання цілі погодитися на конкретну дію та/або угоду за вашим вибором.

корумповано

Зроблено ненадійно через помилки або зміни.
(COED)

обманювати

Ввести в оману організацію шляхом маніпулювання її уявленнями, щоб спонукати її реагувати таким чином, що завдає шкоди її інтересам.

(Погоджено НАТО)

У контексті цієї публікації йдеться про військову діяльність з обману.

деградувати

Причина серйозної втрати гідності чи поваги; принижувати.
(COED)

У контексті цієї публікації це стосується систем командування та управління супротивником або систем зв'язку, а також зусиль або засобів збору інформації. Це також відноситься до моралі, цінності або ефективності ворожих рішень і дій. Шкода завдана суб'єкту, який все ще продовжує працювати, але зі зниженою дієвістю.

продемонструвати

Відрадити ворожу особу демонстрацією сили, не шукаючи контакту.
(Погоджено НАТО)

заперечувати

Заборонити суб'єкту використовувати вказаних людей, простір або інфраструктуру.

(Погоджено НАТО)

У контексті цієї публікації це означає заборону комусь отримати доступ і використовувати критичну інформацію, системи та служби.

знищити

Пошкодити ціль до такої міри, що вона не зможе виконувати свою призначену функцію без відновлення або повної перебудови.

(Погоджено НАТО)

У контексті цієї публікації це стосується фізичного пошкодження ворожої системи або об'єкта настільки сильно, що він не може виконувати свою функцію щодо створення психологічного ефекту, або зниження можливостей командування та управління супротивником.

виявити

Виявляти або ідентифікувати наявність чи існування.

(COED)

У контексті цієї публікації це включає ворожу пропаганду, організації в соціальних мережах або вторгнення в інформаційні системи.

стримувати

Знеохотити (когось) щось робити, вселяючи страх перед наслідками.

(COED)

зменшуватися

Зробити або стати менше.

(COED)

У контексті цієї публікації це включає волю, розуміння або здатність актора.

збентежити

Змусити (когось) втратити впевненість або ентузіазм.

(COED)

дискредитація

Шкодити добрій репутації.

(COED)

У контексті цієї публікації це стосується репутації, довіри та авторитету учасника чи аргументу.

розчарування

Жах і страждання.

(COED)

звільнити

Ставитися до нього як до такого, що не заслуговує серйозної уваги. (COED)

порушити

Заважати або переривати.

(COED)

У контексті цієї публікації це стосується використання смертоносних і нелетальних можливостей для переривання потоку інформації (атаки на відмову в обслуговуванні, радіоелектронна війна, знищення засобів трансляції та засобів командування та управління).

поширювати

Широко розповсюджувати.

(COED)

відмовляти

Переконувати когось не приймати щось (ліній дій).

(COED)

спотворювати

Надати оманливу або неправдиву інформацію чи враження

(COED)

відволікати

Заважати (комусь) зосередитися на чомусь.

(COED)

підбадьорити

Додавати сміливості чи впевненості.

(COED)

розширити можливості

Надати повноваження або владу; авторизувати.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає використання інформації для сприяння довірі, авторитету, підзвітності та відповідальності в актора або групи.

заохочувати

Надавати підтримку, впевненість або надію.

(COED)

встановити

Досягти постійного визнання.

(COED)

експлуатувати

Використовувати та отримувати користь від (ресурсу).

(COED)

У контексті цієї публікації це означає використання інформації для використання або створення сприятливої ситуації для тактичних, оперативних або стратегічних цілей.

викрити

Зробити (щось) видимим, розкривши це.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає розкриття інформації, яка дає перевагу Альянсу.

сприяти

Зробити легко або простіше.

(COED)

нав'язувати

1. Змусити прийняти або виконати.

(COED)

2. Користуватися ким-небудь.

(COED)

вказати

1. Зазначити; Показати де саме.

(COED)

2. Запропонувати як бажаний або необхідний напрям дій.

(COED)

впливати

Здатність впливати на характер чи поведінку когось чи чогось або сам вплив.

(COED)

У контексті цієї публікації вплив є результатом і стосується впливу на сприйняття, ставлення та поведінку аудиторії. Це може бути досягнуто свідомо за допомогою інформаційної та комунікаційної діяльності або як ефект другого та третього порядку всіх видів діяльності.

інформувати

Надавати інформацію.

(COED)

ізолювати

Розмістити окремо або розділено; відрізати

(COED)

маніпулювати

Контролювати або впливати вміло чи безсовісно.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає керування актором для створення дружньої переваги, часто шляхом переконання чи обману.

маскувати

Приховування або удавання.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає захист інформації від окремих осіб або груп до відповідного моменту для її оприлюднення. Особливо це стосується безпеки операцій і обману.

дезінформувати

Надавати неправдиву або неточну інформацію.

(COED)

вводити в оману

Приводити до неправильного уявлення про когось або щось.

(COED)

заперечувати

Анулювати; зробити неефективним.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає протидію наслідкам інформаційної діяльності противника або самої інформації. Це особливо стосується контрпропаганди та оперативної безпеки.

нейтралізувати

Зробити ворожу особу або матеріальні засоби тимчасово нездатними перешкоджати дружнім силам.

(Погоджено НАТО)

У контексті цієї публікації це означає протидію джерелу інформації, а не ефекту; наприклад, через відмову в обслуговуванні, радіоелектронну боротьбу або фізичну дію.

переконувати

Змусити когось зробити щось за допомогою міркувань або аргументів.

(COED)

запобігти

Не допускати виникнення чи створення.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає переконати суб'єкта не вживати певних дій, переконавши їх у тому, що вони будуть невдалими. Він менше залежить від фізичної сили, ніж від примусу.

розслідувати

Розпитувати уважно.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає уважно вивчити, оцінити та перевірити систему чи сутність (людську чи технологічну), щоб отримати розуміння її загальної структури чи сприйняття.

сприяти

Подальший прогрес; підтримувати або заохочувати.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає пропаганду або просування позитивної обізнаності про актора, організацію чи курси дій.

захистити

Прихистити від пошкоджень або травм.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає захист свободи командувача Об'єднаних сил діяти в інформаційному середовищі.

оприлюднити

Зробити широко відомим.

(COED)

заспокоїти

Розвійте сумніви і страхи.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає відновлення впевненості та розвіювання страху шляхом скоординованого використання таких можливостей, як психологічні операції та методи, такі як залучення та присутність ключового лідера, поза та профіль.

зміцнювати

Зміцнити або підтримати; надати додаткову силу.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає використання інформації для підтримки та посилення підтримки конкретних ідей, учасників, організацій чи заходів.

розкрити

Оприлюднити (раніше невідому або секретну інформацію).

(COED)

розірвати

Покласти край (зв'язку або відносинам).

(COED)

формувати

Розвиватися певним чином.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає підготовчу роботу, зосереджену на поведінці суб'єктів, щоб змусити їх відповідати певному шаблону, перед наступними діями, які проводяться силами НАТО.

підтримувати

Надати допомогу, заохочення або схвалення.

(COED)

підривати

Зробити менш потужним або ефективним, особливо поступовим або підступним способом.

(COED)

У контексті цієї публікації це стосується довіри, авторитету та лояльності актора шляхом шкоди репутації.

демаскувати

Розкрити справжній характер.

(COED)

заіхати

Займати (владну посаду) незаконно або силою.

(COED)

У контексті цієї публікації це означає встановлення авторитету в інформаційному середовищі, що означає, що наші ідеї та аргументи витісняють ідеї та аргументи наших противників.

СЛОВНИК

Частина 1 - Акроніми та скорочення

ACO	Allied Command Operations	Оперативне командування ОЗС НАТО
ACT	Allied Command Transformation	Командування НАТО з питань трансформації
AJP	Allied joint publication	Союзне спільне видання
AMEC	International Association for the Measurement and Evaluation of Communication	Міжнародна асоціація з вимірювання та оцінки зв'язку
ASCP	Allied strategic communications publication	Видання про Стратегічні комунікації союзників
ASG PDD	Assistant Secretary General for Public Diplomacy	Помічник генерального секретаря з громадської дипломатії
MCWG		
CapDev	capability development	розвиток можливостей
CEWG	Communication and Engagement Working Group	Робоча група з комунікації та залучення
CIMIC	civil-military cooperation	цивільно-військове співробітництво
CJPOTF	Combined Joint Psychological Operations Task Force	Об'єднана оперативна група психологічних операцій
CMC	Chair of the Military Committee	Голова військкомату
CMI	civil-military interaction	цивільно-військова взаємодія
COED	Concise Oxford English Dictionary	Короткий Оксфордський словник англійської мови
ComDiv	Communications Division	Відділ зв'язку
COPD	Comprehensive Operations Planning Directive	Директива про комплексне планування операцій
CPAO	Chief Public Affairs Officer	Головний спеціаліст із зв'язків із громадськістю
CPOE	comprehensive preparation of the operating environment	комплексна підготовка операційного середовища
CUOE	comprehensive understanding of the operating environment	всестороннє розуміння операційного середовища
DirCom	Director of Communications	Директор з комунікацій
Dir ComDiv	Director Communications Division	Директор відділу комунікацій
DOTMLPFI	doctrine, organization, training, materiel, leadership development, personnel, facilities and interoperability	доктрина, організація, навчання, матеріальні засоби, розвиток лідерства, персонал, засоби та оперативна сумісність
HQ SACT	Headquarters Supreme Allied Command Transformation	Штаб Верховного командування ОЗС НАТО з питань трансформації
IACB	Information Activities Coordination Board	Координаційна рада інформаційної діяльності
IAWG	Information Activities Working Group	Робоча група з інформаційної діяльності
IEA	information environment assessment	оцінка інформаційного середовища
IMS	International Military Staff	Міжнародний військовий штаб
Info Ops	information operations	інформаційні операції
J10-StratCom	J10-Strategic Communications directorate	J10-Дирекція стратегічних комунікацій
JCB	Joint Coordination Board	Спільна координаційна рада
JFC	joint force command	командування об'єднаних сил
JFD	Joint Force Development	Розвиток об'єднаних сил
JFEWG	Joint Fires and Effects Working Group	Об'єднана робоча група з пожеж та наслідків
JIPOE	joint intelligence preparation of the operational environment	спільна розвідувальна підготовка оперативної обстановки

JISR&JE	joint intelligence, surveillance and reconnaissance and joint effects	спільна розвідка, спостереження та рекогносцировка та спільні дії
JSEC	Joint Support and Enabling Command	Спільне командування підтримки та забезпечення
JTCB	Joint Targeting Coordination Board	Спільна координаційна рада цілевказання
JTWG	Joint Targeting Working Group	Об'єднана робоча група з прицілювання
MC	Military Committee Military	Військовий комітет Військ
MCWG	Committee Working Group Strategic	Робоча група комітету зі стратегічних
(StratCom)	Communications	комунікацій
Mil PA	military public affairs	військової громадської справи
MOE	measure of effectiveness	міра ефективності
NAC	North Atlantic Council	Північноатлантична рада
NATO	North Atlantic Treaty Organization	Організація Північноатлантичного договору
NFS	NATO force structure	Структура сил НАТО
NSO	NATO Standardization Office	Офіс стандартизації НАТО
OPLAN	operation plan	план операції
OPP	operations planning process	процес планування операцій
PASCAD	Public Affairs and Strategic Communications Advisor	Радник зі зв'язків з громадськістю та стратегічних комунікацій
PDD	Public Diplomacy Division	Відділ громадської дипломатії
PsyOps	psychological operations	психологічні операції
RBIO	rules-based international order	заснований на правилах міжнародного порядку
SACEUR	Supreme Allied Commander Europe	Верховний головнокомандувач ОЗС НАТО в Європі
SACT	Supreme Allied Command Transformation	Верховне командування ОЗС НАТО з питань трансформації
SCCB	Strategic Communications Coordination Board	Координаційна рада зі стратегічних комунікацій
SCCOE	Strategic Communications Centre of Excellence	Центр передового досвіду стратегічних комунікацій
SCWG	Strategic Communications Working Group	Робоча група зі стратегічних комунікацій
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers Europe	Верховний штаб ОЗС НАТО в Європі
SLAWG	Strategic Information Activities Working Group	Робоча група зі стратегічної інформаційної діяльності
SMART	specific, measurable, achievable, relevant and timely	конкретний, вимірний, досяжний, актуальний і своєчасний
StratCom	strategic communications	стратегічні комунікації

Частина 2 – Терміни та визначення

діяч

Особа, група чи організація, чії дії впливають на досягнення кінцевого стану. (Погоджено НАТО)

ставлення

Сталий спосіб мислення або почуття.
(COED)

аудиторія

Особа, група чи організація, чия інтерпретація подій і подальша поведінка можуть вплинути на досягнення кінцевого стану.

Примітка: аудиторія може складатися з громадськості, зацікавлених сторін та акторів.
(Погоджено НАТО)

аналіз аудиторії

Розуміння та сегментація аудиторій для підтримки досягнення цілей.
(Згодено НАТО)

поведінка

Те, як хтось поводить ся.
(COED)

переконання

Визнання того, що щось існує або є правдою, особливо без доказів.
(COED)

цивільно-військове співробітництво

Військова спільна функція, яка об'єднує розуміння цивільних факторів операційного середовища та дозволяє, сприяє та здійснює цивільно-військову взаємодію для підтримки виконання місій і військово-стратегічних цілей у мирний час, кризи та конфлікти. (Погоджено НАТО)

цивільно-військова взаємодія

Діяльність між військовими органами НАТО та невійськовими суб'єктами для сприяння взаєморозумінню, що підвищує ефективність і результативність врегулювання криз, запобігання та вирішення конфліктів.

(Погоджено НАТО)

комунікаційна діяльність

Інформаційна діяльність, яку здійснюють військовослужбовці зі зв'язків із громадськістю та психологічних операцій.

(Цей термін і визначення застосовуються лише до цієї публікації.)

кіберпростір

Глобальний домен, що складається з усіх взаємопов'язаних систем зв'язку, інформаційних технологій та інших електронних систем, мереж і їхніх даних, включаючи ті, які відокремлені або незалежні, які обробляють, зберігають або передають дані.
(Погоджено НАТО)

дезінформація

Інформація, яка має на меті ввести в оману.
(COED)

розміри ефекту

Аналітична конструкція, яка перетворює дії в просторі взаємодії у фізичні, віртуальні та когнітивні наслідки, які ці дії можуть мати.
(Погоджено НАТО)

кінцевий стан

Політико-стратегічне формулювання умов, яке визначає прийнятну підсумкову ситуацію, яка має бути досягнута наприкінці стратегічної операції.
(Погоджено НАТО)

простір залучення / простір битви

Частина операційного середовища, де плануються та проводяться дії та заходи.
(Погоджено НАТО)

навколишнє середовище

Середовище, в якому працює організація, включаючи повітря, воду, землю, природні ресурси, флору, фауну, людей та їхні взаємозв'язки.
(Погоджено НАТО)

Стать

Соціальні атрибути, пов'язані з буттям чоловіка та жінки, засвоєні через соціалізацію, які визначають становище та цінність людини в певному контексті, зокрема у стосунках між жінками та чоловіками, дівчатами та хлопцями, а також у стосунках між жінками та між чоловіками.

Примітка. Гендерні питання не означають виняткову увагу до жінок.

(Погоджено НАТО)

гендерний аналіз

Систематичний збір і вивчення інформації про гендерні відмінності та соціальні стосунки між чоловіками та жінками з метою виявлення та розуміння гендерної нерівності.

(Погоджено НАТО)

гібридна загроза

Тип загрози, який поєднує звичайні, нерегулярні та асиметричні дії в часі та просторі.
(Погоджено НАТО)

інформаційна діяльність

Діяльність, що виконується будь-якими можливостями чи засобами, спрямована на створення пізнавальних ефектів.
(Погоджено НАТО)

інформаційне середовище

Середовище, що складається з самої інформації, осіб, організацій і систем, які отримують, обробляють і передають інформацію, а також когнітивного, віртуального та фізичного простору, в якому це відбувається.
(Погоджено НАТО)

інформаційні операції

Функція персоналу для аналізу, планування, оцінки та інтеграції інформаційної діяльності для досягнення бажаного впливу на волю, розуміння та можливості супротивників, потенційних супротивників та аудиторії для підтримки цілей місії.
(Погоджено НАТО)

інформаційна система

Набір обладнання, методів і процедур і, якщо необхідно, персонал, організований для виконання функцій обробки інформації.
(Погоджено НАТО)

зона спільних операцій

Тимчасовий район у межах театру бойових дій, визначений Верховним головнокомандувачем ОЗС НАТО в Європі, у якому призначений командувач об'єднаними силами планує та виконує конкретну місію на оперативному рівні.
(Погоджено НАТО)

маневрувати

Застосування сил на полі бою шляхом пересування в поєднанні з вогнем або вогневим потенціалом для досягнення позиції переваги по відношенню до противника з метою виконання місії.
(Погоджено НАТО)

міра ефективності

Критерій, що використовується для оцінки змін у поведінці системи, можливостях або робочому середовищі, пов'язаний з вимірюванням досягнення кінцевого стану, досягнення мети або створення ефекту.
(Погоджено НАТО)

міра продуктивності

Критерій, який прив'язаний до вимірювання виконання завдання з метою оцінки дружніх дій.
(Погоджено НАТО)

повідомлення

Будь-яка думка чи ідея, висловлена коротко простою, зашифрованою чи таємною мовою, підготовлена у придатній формі для передачі будь-якими засобами зв'язку.

(Згодено НАТО)

Примітка. Він підтримує певну тему та адаптований до конкретної аудиторії. (МС 0422/6)

обмін повідомленнями

Передача будь-якої думки чи ідеї від однієї особи чи пристрою до іншого за допомогою будь-якого засобу спілкування.

(Погоджено НАТО)

військової громадської справи

Спроможність стратегічної комунікації, відповідальна за просування військових цілей і завдань шляхом своєчасного передачі точної та правдивої інформації внутрішнім і зовнішнім аудиторіям.

(Погоджено НАТО)

дезінформація

Надавати неправдиву або неточну інформацію.

(СОЕД)

наратив

Усна або письмова наратив про події та інформацію, розташовану в логічній послідовності, щоб вплинути на поведінку цільової аудиторії.

(Погоджено НАТО)

операційний домен

Визначена сфера можливостей і дій, які можна застосувати в просторі взаємодії.

Примітка. Існує п'ять операційних областей: морська, наземна, повітряна, космічна та кіберпростір, кожна з яких обумовлена характеристиками робочого середовища.

(Погоджено НАТО)

операційне середовище

Комплекс умов, обставин і впливів, які впливають на використання можливостей і впливають на рішення командира.

(Погоджено НАТО)

безпека операцій

Усі заходи, вжиті для проведення військової операції або забезпечення відповідної безпеки, використовуючи пасивні чи активні засоби, щоб перешкодити супротивнику знати істотні елементи дружньої інформації або її ознаки.

(Погоджено НАТО)

сприйняття

Спосіб розгляду, розуміння або тлумачення чогось.

(COED)

пропаганда

Інформація, особливо упереджена або вводить в оману, яка використовується для просування політичних цілей або точки зору.

(Погоджено НАТО)

психологічна операція

Запланована діяльність з використанням методів комунікації та інших засобів, спрямованих на схвалену аудиторію, щоб вплинути на сприйняття, ставлення та поведінку, впливаючи на досягнення політичних і військових цілей.

(Погоджено НАТО)

громадськість

Особа, група чи організація, яка усвідомлює діяльність, яка може вплинути на досягнення кінцевого стану.

(Погоджено НАТО)

зацікавлена сторона

Особа, група чи організація, яка може вплинути на досягнення кінцевого стану або на яку впливає це досягнення.

(Погоджено НАТО)

стратегічні комунікації

У військовому контексті НАТО інтеграція комунікаційних можливостей та інформаційного персоналу функціонує з іншими військовими видами діяльності, щоб зрозуміти та сформувати інформаційне середовище на підтримку стратегічних цілей і завдань НАТО.

(Згодено НАТО)

мета

Територія, інфраструктура, об'єкт, аудиторія чи організація, проти яких можна спрямувати дії для досягнення бажаного ефекту.

(Погоджено НАТО)

аналіз цільової аудиторії

Цілеспрямоване дослідження цільової аудиторії для досягнення бажаних ефектів. (Погоджено НАТО)

тема

Об'єднуюча тема чи ідея повідомлення чи набору повідомлень.
(Погоджено НАТО)

розуміння

Інтерпретація та розуміння конкретної ситуації з метою забезпечення контексту, розуміння та передбачення, необхідних для ефективного прийняття рішень.
(Погоджено НАТО)

Навмисно порожня сторінка

BEREGINI BEREGINI BEREGINI BEREGINI BEREGINI BEREGINI BEREGINI BEREGINI BEREGINI BEREGINI

AJP-10(A)(1)