

А. Миронович, В. Петрухін, В. Забродська

СТАНДАРТИ НАТО

Випуск 4

Стратегічні комунікації

Львів

**Національна академія сухопутних військ
2025**

Рецензенти:

О. Куцька, доктор історичних наук, професор, начальник кафедри
воєнної історії Національної академії сухопутних військ імені гетьмана
Петра Сагайдачного;

А. Каляєв, доктор наук з державного управління, професор, завідувач
кафедри гуманітарних наук Національної академії сухопутних військ імені
гетьмана Петра Сагайдачного

Укладачі:

Миронович А., Петрухін В., Забродська В.

С 76 Стандарти НАТО. Випуск 4. Стратегічні комунікації /
А.Миронович, В.Петрухін, В.Забродська –Львів: НАСВ, 2025.– 259 с.

До випуску увійшли стандарти Північноатлантичного союзу, які регламентують організацію та функціонування служби стратегічних комунікацій НАТО як складової політики та життєдіяльності союзних військових сил Альянсу, визначальним напрямком яких є військові зв'язки з громадськістю, що передбачають пропагування військових цілей і завдань шляхом інформування широкого загалу.

Видання призначене для військовослужбовців Збройних Сил України, зокрема, може бути використане як навчально-довідковий посібник у військових закладах вищої освіти.

УДК 327.5(1-62НАТО)(035)

Миронович А. (передмова, АJP-10), **Петрухін В.** (АJP-10.3),
Забродська В. (додатки, словники).

Зміст

Передмова	7
АJP-10. СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ	8
Передмова до АJP-10	13
Глава 1 – СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ НАТО.....	15
Розділ 1 – Вступ.....	15
Розділ 2 – Глобальне безпекове середовище	16
Розділ 3 – Операційне середовище	20
Розділ 4 – Інформаційне середовище	23
Багатодоменні операції	25
Розділ 5 – Аудиторії.....	26
Розділ 6 – Підхід НАТО до стратегічних комунікацій	28
Стратегічно-комунікаційне мислення	29
Основні елементи стратегічних комунікацій.....	29
Розділ 7 – Процес стратегічних комунікацій НАТО	30
Визначення аудиторії НАТО	31
Розділ 8 – Принципи стратегічних комунікацій.....	32
Розділ 9 – Характеристики стратегічних комунікацій.....	32
Розділ 10 – Наратив.....	33
Розділ 11 – Взаємозв’язок із військовою стратегією	35
Розділ 12 – Взаємозв’язок із командуванням та управлінням.....	37
Розділ 13 – Об’єднані та багатонаціональні операції	39
Оперативне мистецтво	39
Принципи проведення об’єднаних і багатонаціональних операцій.....	39
Структура спільних функцій	40
Розділ 14 – Національний суверенітет	43
Глава 2 – ФУНКЦІЇ ТА ОBOB’ЯЗКИ.....	44
Розділ 1 – Політико-стратегічний рівень	44
Управління громадської дипломатії НАТО	44
Військовий комітет (НАТО).....	47
Розділ 2 – Стратегічне командування НАТО з операцій	48
Штаб Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі (SHAPE).....	48
Командування об’єднаних сил НАТО і Об’єднане командування підтримки та забезпечення	49
Компонентні командування.....	50

Структура сил НАТО (NFS)	51
Розділ 3 – Командування ОЗС НАТО з трансформації	51
Штаб Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації	51
Підпорядковані та зовнішні організації	53
Глава 3 – ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ	55
Розділ 1 – Визначення контексту	55
Розділ 2 – Процеси	56
Процеси стратегічної комунікації у штаб-квартирі НАТО	56
Процеси стратегічної комунікації у стратегічному командуванні НАТО з операцій	57
Процеси стратегічної комунікації в командуванні об'єднаних сил	58
Процеси стратегічної комунікації в компонентному командуванні	59
Процес планування операцій	60
Режим бойової роботи	60
Поеднаний вплив і спільне визначення цілей	61
Протидія ворожій інформації та дезінформації	62
Розділ 3 – Обізнаність	63
Оцінка інформаційного середовища	63
Розділ 4 – Планування та виконання завдань	65
Розділ 5 – Моніторинг та оцінка	68
Ставлення та поведінка	68
Узагальнення інформації	69
Періодична оцінка процесу	70
Навчання та підготовка	70
Політика та управління	71
Обов'язки	72
Глава 4 – УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ	73
Розділ 1 – Вступ	73
Розділ 2 – J10 – Функції персоналу стратегічних комунікацій	74
Розділ 3 – Структура	75
Розділ 4 – Обов'язки	78
Директор з комунікацій	78
Головний офіцер по зв'язках із громадськістю	78
Дисципліни стратегічних комунікацій	78
Функціональні обов'язки	82
Розділ 5 – Функції персоналу інформаційної служби та комунікаційні спроможності	83

Інформаційні операції	83
Військові зв'язки із громадськістю.....	83
Психологічні операції	84
Розділ 6 – Продукція	86
<i>Додаток А – РОЗУМІННЯ НАРАТИВІВ</i>	88
Розвиток наративів	88
Розробка тем і повідомлень	89
Затвердження наративу.....	90
Стратегічний підхід до наративів	90
<i>Додаток В – НАПРЯМОК ТА КЕРІВНИЦТВО СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ</i>	92
Рамкові програми стратегічних комунікацій.....	92
Рамкова програма стратегічних комунікацій НАТО, рівень 1 ..	92
Рамкова програма стратегічних комунікацій, рівень 2.....	93
Командування НАТО з операцій (АСО).	93
Рамкова програма стратегічних комунікацій, рівень 3	93
Структура рамкової програми.....	93
Керівництво із впровадження стратегічних комунікацій	95
Структура керівництва.....	96
Інтегровані комунікаційні плани	96
Структура плану	97
Додаток SS – Стратегічні комунікації.....	98
<i>Додаток С – ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ</i>	100
<i>Додаток D – РАДИ ТА РОБОЧІ ГРУПИ</i>	102
Приклади робочих груп і рад, які потребують участі начальника управління / директора департаменту або співробітників стратегічних комунікацій J10	102
Приклади робочих груп і рад, які очолює / проводить начальник управління / відділу або директор департаменту стратегічних комунікацій J10	104
<i>Додаток Е – ПЕРЕЛІК ДІЄСЛІВ ДЛЯ ОПИСУ ЗАВДАННЯ, ЗАХОДУ ТА РЕЗУЛЬТАТУ</i>	107
<i>ЛЕКСИКОН</i>	115
Частина 1 – Скорочення та аббревіатури	115
Частина 2 – Терміни та визначення понять.....	120

АJP-10.3. СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З ВІЙСЬКОВИХ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ.....	126
Передмова до АJP-10.3	132
Глава 1 – КОНТЕКСТ	134
Розділ 1 – Глобальне середовище безпеки.....	134
Розділ 2 – Стратегія НАТО і напрями проведення комунікаційних кампаній	141
Розділ 3 – Підхід НАТО до військових зв'язків із громадськістю	147
Розділ 4 – Взаємодія між Mil PA та StratCom.....	155
Глава 2 – ОСНОВИ ВІЙСЬКОВИХ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ	164
Розділ 1 – Політика, визначення та принципи.....	164
Розділ 2 – Ролі та обов'язки.....	172
Розділ 3 – Вимоги до можливостей та структурні підрозділи ..	179
Розділ 4 – Командування та управління.....	186
Глава 3 – ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ВІЙСЬКОВИХ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ	193
Розділ 1 – Функціональні сфери	193
Розділ 2 – Застосування в різних сферах активності	197
Розділ 3 – Інші аспекти	199
Глава 4 – ВНЕСОК ВІЙСЬКОВИХ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ В ОПЕРАЦІЇ.....	208
Розділ 1 – Внесок у процеси планування штабу.....	208
Розділ 2 – Внесок сил і засобів військових зв'язків із громадськістю на етапі виконання.....	221
<i>Додаток А – ТИПОВИЙ ПЛАН ЗАХОДІВ У СФЕРІ ВІЙСЬКОВИХ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ</i>	<i>230</i>
<i>Додаток В – ШАБЛОН КОШТОРИСУ ПЕРСОНАЛУ ПО ЗВ'ЯЗКАХ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ</i>	<i>243</i>
ЛЕКСИКОН	247
Частина 1 – Скорочення та аббревіатури.....	247
Частина 2 – Терміни та визначення понять.....	252

ПЕРЕДМОВА

Понад три роки триває в Україні широкомасштабна російська збройна агресія. Увесь цей період наші Збройні Сили чинять мужній опір ворогові, демонструючи всьому світові небачений до сих пір масовий героїзм, відвагу та рішучість боронити незалежність і територіальну цілісність нашої держави усіма наявними засобами.

Утриманню рубежів та успішним контрнаступам на окремих стратегічних напрямках оборони Збройним Силам України сприяє неоціненна допомога в озброєнні і професійній підготовці наших воїнів зі сторони країн – членів Північноатлантичного союзу. Ця допомога підтверджує правильність обраного Україною курсу на вступ до цього військово-політичного союзу, який на сьогодні стає єдиним надійним гарантом нашої майбутньої перемоги і збереження існуючого ладу на європейському континенті.

Попри складну воєнно-політичну ситуацію, що склалася останнім часом у міжнародних стосунках і всередині НАТО, Україна демонструє впевненість у надійності європейських союзників і продовжує здійснювати реформи у сфері безпеки як передумови її вступу до Альянсу. Орієнтиром для таких реформ залишаються стандарти НАТО, а тому у Збройних Силах України продовжується послідовна робота з перекладу цих стандартів, їх опрацювання та створення нових вітчизняних нормативних документів у сфері безпеки та оборони.

У Національній академії сухопутних військ цю роботу виконують співробітники Навчально-наукового центру мовної підготовки. Результатом їхньої діяльності є серія збірника стандартів НАТО. У цьому, уже четвертому, випуску представлений переклад стандартів, які регламентують організацію та функціонування служби стратегічних комунікацій НАТО. Стратегічні комунікації є складовою політики та життєдіяльності Об'єднаних збройних сил Альянсу. Їхнім визначальним напрямком є військові зв'язки з громадськістю, що передбачають пропагування цілей і завдань НАТО поширенням інформації як всередині її військових формувань, так і серед широких верств населення країн – учасниць Альянсу.

Переклад цих документів є доробком ННЦ МП НАСВ, здійснений його співробітниками Дмитриєнко В., Кузнецовою Н., Маліком О., Маршевською О., Пінчук І., Цупіним Г. за редакцією доцента Петрухіна В. і під керівництвом полковника Мироновича А.

Робота над перекладом інших стандартів триває, і її результати стануть наповненням наступних випусків серії збірника.

СТАНДАРТ НАТО

AJP-10

**СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО
ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

**Видання А Версія 1
Березень 2023**



ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ

СПІЛЬНА ПУБЛІКАЦІЯ НАТО

**Видавництво
ОФІС СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО (NSO)
© NATO/OTAN**

ОФІС СТАНДАРТИЗАЦІЇ (NSO)
ОРГАНІЗАЦІЇ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО
ДОГОВОРУ (НАТО)
ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО НАБУТТЯ ЧИННОСТІ
ДОКУМЕНТА НАТО

13 березня 2023 року

1. Цим документом оприлюднюється у додатку Спільна публікація Альянсу АJP-10, видання А, версія 1, СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ, яка була схвалена країнами у Військовому комітеті Альянсу. Згода країн на використання цього документа зафіксована в STANAG 6539.
2. Стандарт АJP-10, видання А, версія 1, набуває чинності з моменту отримання.
3. Цей документ НАТО зі стандартизації видається Альянсом. У разі його відтворення посилання на НАТО є обов'язковим. НАТО не стягує жодної плати за свої документи зі стандартизації на будь-якому етапі, якщо вони не призначені для продажу. Їх можна отримати з бази даних документів зі стандартизації НАТО (<https://nso.nato.int/nso/>) або через ваші національні органи стандартизації.
4. Використання цієї публікації повинно здійснюватися згідно з положеннями С-М(2002)60.

Дімітріос СІГУЛАКІС,
генерал-лейтенант, ЗС Грецької Республіки,
Директор Офісу стандартизації НАТО

Публікація ОЗС НАТО-10

Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій

Публікація спільного документа НАТО № 10 (АJP-10), видання А,
версія 1, від березня 2023 року,
оприлюднюється за вказівкою начальників штабів



Директор Центру розвитку, концепцій та доктрин

Умови розповсюдження

Авторське право на цю публікацію належить Міністерству оборони Великої Британії. Матеріали та інформація, що містяться в цій публікації, можуть бути відтворені, збережені в інформаційно-пошуковій системі та передані тільки для використання урядом Великої Британії та міністерством оборони, за винятком випадків, коли дозвіл на використання іншими організаціями або особами надано уповноваженою особою Патентного бюро з питань прав інтелектуальної власності Міністерства оборони Великої Британії.

Використані документи

Документи Військового комітету

PO (2009) 0141	Політика НАТО щодо стратегічних комунікацій
PO (2015) 0673	Стратегія ролі НАТО у протидії гібридній війні для міністрів закордонних справ
MC 0402/3 FINAL (INV)	Військова політика НАТО щодо психологічних операцій
MC 0411/2 FINAL	Військова політика НАТО щодо цивільно-військового співробітництва (CIMIC) і цивільно-військової взаємодії (CMI)
MC 0422/6 FINAL (INV)	Військова політика НАТО щодо інформаційних операцій
MC 0457/3 FINAL	Військова політика НАТО щодо зв'язків із громадськістю
MC 0458/4	Військова політика НАТО щодо освіти, підготовки, навчань та оцінки
MC 0628 FINAL	Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій
MC 0665 FINAL	Військова візія та стратегія щодо кіберпростору як операційного середовища

Спільні документи Альянсу

AJP-01	Спільна доктрина НАТО
AJP-2	Спільна доктрина НАТО з розвідки, контррозвідки та безпеки
AJP-3	Спільна доктрина НАТО з проведення операцій
AJP-4	Спільна доктрина НАТО з тилового забезпечення
AJP-5	Спільна доктрина НАТО з планування операцій
AJP-6	Спільна доктрина НАТО зі зв'язку та інформаційних систем
AJP-2.9	Спільна доктрина НАТО з розвідки з відкритих джерел (OSINT)
AJP-3.1	Спільна доктрина НАТО з морських операцій
AJP-3.2	Спільна доктрина НАТО з наземних операцій

- AJP-3.3 Спільна доктрина НАТО з повітряно-космічних операцій
- AJP-3.5 Спільна доктрина НАТО зі спеціальних операцій
- AJP-3.6 Спільна доктрина НАТО з радіоелектронної боротьби
- AJP-3.9 Спільна доктрина НАТО зі спільного вказання цілей
- AJP-3.10.1 Спільна доктрина НАТО з психологічних операцій
- AJP-3.10.2 Спільна доктрина НАТО з безпеки і приховування операцій
- AJP-3.19 Спільна доктрина НАТО з цивільно-військового співробітництва
- AJP-3.20 Спільна доктрина НАТО з операцій у кіберпросторі
- AJP-10.1 Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій

Адміністративні документи Альянсу

- APP-11 Каталог повідомлень НАТО
- AAP-47 Розроблення доктрин НАТО
- AAP-77 Довідник термінів НАТО

Інші документи Альянсу

- PO (2018) 0047 Спільна стратегія військової повітряної могутності НАТО
- Посібник НАТО зі стратегічних комунікацій, версія 1.0, вересень 2017 року
- Директива AD 095-002 Стратегічного командування НАТО з операцій (АСО) щодо стратегічних комунікацій
- Глосарій термінів та визначень НАТО «NATOTerm»
- Концептуальні засади майбутніх операцій Альянсу (2018)
- Спільна публікація НАТО зі стратегічних комунікацій-01, Стандарти підготовки НАТО зі стратегічних комунікацій
- Загальна Директива Стратегічного командування НАТО з операцій щодо проведення та планування операцій
- Директива 95-2 командування НАТО з трансформації, Військові зв'язки з громадськістю
- Політика НАТО/РЄАП щодо жінок, миру та безпеки (2018)
- Директива 040-001 Двостратегічного командування, Інтеграція гендерних перспектив у структуру командування НАТО
- Посібник НАТО з гендерно-інклюзивної мови

Передмова до АЖР-10

Контекст

1. Військові органи НАТО діють у міжнародному безпековому середовищі, де як державні, так і недержавні суб'єкти створюють звичайні, нетрадиційні та гібридні загрози на тлі постійного суперництва в процесі найрізноманітніших видів конкуренції; процесі, в якому інформаційна діяльність, спрямована проти Альянсу, є частиною безперервного циклу глобального інформаційного протистояння¹. Військові стратегічні комунікації НАТО (StratCom) мають вирішальне значення для стратегічної актуальності та успіху операцій НАТО. Вони сприяють здійсненню політичного керівництва шляхом військово-стратегічного впливу та спільних операцій Альянсу. Узгоджена система StratCom забезпечує відповідність дій, зображень і слів НАТО до її наративу² у всіх видах протистояння.

Обсяг

2. Публікація (АЖР)-10, *Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій* є ключовою доктриною НАТО щодо StratCom та всіх видів діяльності, пов'язаних з інформацією та комунікацією. Цей документ запроваджує StratCom як основну функцію для забезпечення того, щоб усі заходи НАТО були задумані, сплановані та виконані з чітким розумінням критичної важливості інформування та впливу на сприйняття, ставлення та поведінку різних аудиторій для досягнення цілей кінцевого результату.

Мета

3. У документі АЖР-10 містяться вказівки посадовим особам НАТО командної ланки та їхньому особовому складу на всіх рівнях командування. Це дозволяє персоналу сприяти розумінню та формуванню інформаційного середовища на підтримку цілей і завдань Альянсу. У документі пояснюються принципи StratCom та способи їх інтеграції в планування, виконання та оцінку завдань. АЖР-10 окреслює ролі та обов'язки на всіх рівнях командування і деталізує взаємозв'язок військових StratCom з інформаційною функцією штабу (для інформаційних операцій) та комунікаційними спроможностями (зв'язки із громадськістю і психологічні операції).

¹Військовий комітет (MC) 0628 FINAL, *NATO Military Policy on Strategic Communications*.

² Див. Глава 1, розділ 10 та Додаток А щодо подальших деталей наративу

Застосування

4. Публікація АJP-10 насамперед призначена для використання посадовим особам НАТО командної ланки та їхньому особовому складу на військово-стратегічному та оперативному рівнях, але має однакову актуальність на стратегічному і тактичному рівнях. Це також важлива настанова для країн Альянсу та партнерів на всіх рівнях, оскільки вона надає практичні механізми ведення операцій, місій та завдань, що здійснюються коаліцією партнерів НАТО, країн, що не входять до НАТО, та інших організацій. Цей стандарт є орієнтиром для суб'єктів НАТО і країн, що не є членами Альянсу.

Зв'язки

5. Основним базовим документом для АJP-10 є підсумковий документ *Військового комітету (МС) 0628 «Військова політика НАТО зі стратегічних комунікацій»*. Він доповнює інший документ РО (2009) 0141, *Політика зі стратегічних комунікацій НАТО*. Публікація АJP-10 ґрунтується на принципах, описаних в АJP-01, *Спільна доктрина НАТО*; вона пов'язана зі стандартом АJP-5, *Доктрина ОЗС НАТО з планування операцій* та АJP-3, *Доктрина ОЗС НАТО з проведення операцій*, і, таким чином, є складовою архітектури Об'єднаної доктрини НАТО.

Примітки

6. Документ МС 0628 залишає командирам свободу вибору найбільш відповідної номенклатури для управління комунікаціями. В АJP-10 підрозділ управління стратегічними комунікаціями позначається як J10 - Управління (Директорат) стратегічними комунікаціями (J10-StratCom). StratCom – це функція персоналу; комунікація – це діяльність.

Глава 1 – Стратегічні комунікації НАТО

Розділ 1 – Вступ

1.1 Стратегічні комунікації (StratCom) – це функція командування, яке відповідає за розуміння інформаційного середовища усіма відповідними цільовими аудиторіями і на основі цього розуміння за вживання всіх засобів комунікації, що включають дії, образи і слова, для належного інформування та впливу на ставлення і поведінку аудиторії шляхом використання наративу задля досягнення бажаного кінцевого результату. StratCom використовують на всіх рівнях командування. На практиці це забезпечує цілеспрямовану концепцію, планування, виконання та оцінку інформаційно-комунікаційної діяльності і підтримку більш широких заходів зі збереження або зміни ставлення та поведінки обраних аудиторій для досягнення кінцевої мети Альянсу. Це забезпечується завдяки всебічному розумінню аудиторії і того, як вона поводить себе у конкурентному інформаційному середовищі. Функція StratCom визначається в НАТО наступним чином:

У військовому контексті НАТО інтеграція комунікаційних можливостей і дій служб інформаційного забезпечення полягає у поєднанні з іншими видами військової діяльності з метою розуміння і формування інформаційного середовища на підтримку стратегічних цілей та завдань НАТО.

1.2 Функція StratCom полягає в тому, щоб усі заходи НАТО задумувались, планувались і виконувались з урахуванням їх бажаного результату в когнітивному вимірі простору застосування сил і засобів. Дії, образи та слова повинні бути скоординованими для забезпечення чіткого наративу на підтримку військово-політичних цілей НАТО. Наратив пояснює і підтримує цілі Альянсу відповідно до різних аудиторій задля досягнення бажаного військово-політичного результату. StratCom повинні підтримувати стратегічну релевантність усіх видів діяльності НАТО, забезпечуючи узгодженість наративу НАТО (див. пункт 1.44) в

³ Цей термін у документі МС 0628, *Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій*, розділ 21, відповідає терміну «неналежним чином» і в такий спосіб встановлює рамки для оцінки.

межах своїх підрозділів упродовж усього періоду протистояння. На рис. 1.1 показано концепцію і суть StratCom НАТО.

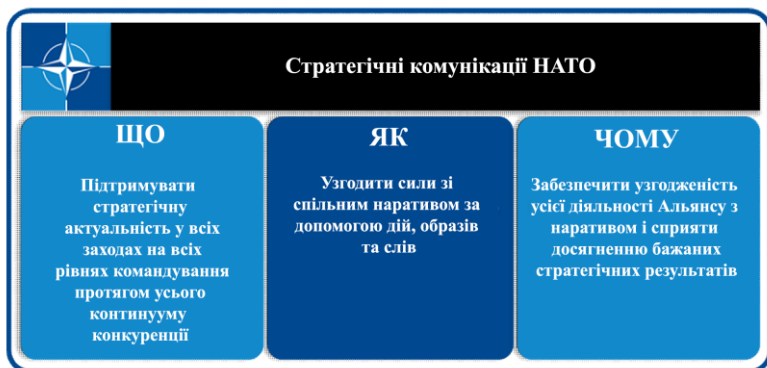


Рис. 1.1. Завдання стратегічних комунікацій НАТО

Розділ 2 – Глобальне безпекове середовище

1.3 НАТО є політичним та військовим союзом країн, мета якого – захист своїх членів, і за своєю суттю він стикається зі стратегічною ситуацією, що постійно розвивається та змінюється, кидаючи виклик його цілям, завданням і кінцевій меті. Постійний вплив іноземної інформаційно-комунікаційної діяльності, демонстрації сили, військової та зовнішньої політики призводить до широкого спектру конфронтаційних дій, на які Альянс повинен реагувати. Потенційні противники можуть виступати в різних іпостасях і діяти поза прийнятними соціокультурними моделями (такими, як правові, етичні і моральні норми), громадською думкою та увагою засобів масової інформації, що застосовується до країн – членів НАТО. Як об'єднання країн, що сповідують правила міжнародного правопорядку, НАТО має захищати свій авторитет та своє стратегічно важливе значення, що досягається завдяки згуртованості Альянсу.⁴

1.4 Дедалі більш взаємопов'язаний світ сприяє будь-кому у легкому доступі до технологій, що дає можливість забезпечувати комунікацію в реальному часі, орієнтовану на конкретну аудиторію, щоб сповіщати, керувати, інформувати, переконувати, заплутувати, примушувати, відволікати або обманювати цю

⁴ МС 0400/4 Фінальний документ, *Військова стратегія НАТО*.

аудиторію. Швидкість і масштаби, з якими на інформаційне середовище може вплинути будь-хто на будь-якому рівні, є тими факторами, які створюють загрози та/або можливості для використання слабких місць. Критичні питання, такі як зміна клімату, (нерегулярна) масова міграція, спалахи пандемії, кампанії проти сексуального насильства, великі соціальні заворушення, розширення авторитарного націоналізму та розповсюдження ядерної зброї⁵ створюють середовище, в якому легко формувати і сприяти ворожій інформації та дезінформації для маніпулювання громадською думкою.⁶ Крім того, відносна легкість, з якою можна маніпулювати елементами кіберпростору (наприклад, блокування вузла Інтернету, обмеження доступу до певної мережі/платформи або маніпуляції з програмним забезпеченням) надає безпрецедентні можливості впливу на поведінку людей (наприклад, лише маючи або надаючи доступ до певної чи спотвореної інформації).

1.5 Усі дії, образи та слова НАТО відстежують, інтерпретують, групують, перерозподіляють та сприймають різні аудиторії відповідно до їхньої точки зору та бажаних цілей. НАТО як організація повинна посилювати і конкретизовувати свої впливи на аудиторію, якщо існує ризик того, що конкуренти будуть робити це по-своєму і з власною метою.

1.6 Для військового інструменту влади вирішальне значення має політична воля та військова спроможність протистояти противникові і перемагати його на полі бою, але слід визнати, що військовий інструмент є лише частиною більш широкого спектру зусиль (див. пункт 1.10), необхідних для запобігання та, за необхідності, переважання в сучасному конфлікті. Отже, хоча для збройних сил критично важливо підтримувати свою боєздатність, не менш важливо розуміти, що військовий внесок у кінцевому підсумку спрямований на зміну поведінки та ставлення певної аудиторії, а це може бути досягнуто багатьма різними способами, окрім летальних дій. Військовий внесок в інформаційний інструмент влади є наріжним каменем політики стримування НАТО. Важливо розуміти, як, де і які військові дії найкраще

⁵ Перелік критичних питань може бути нескінченним, однак для зручності читання та фокусування тут було включено лише добірку.

⁶ Дезінформація може бути створена різними наборами інструментів, з яких «глибокі фейки» (які можуть заплутати та погіршити довіру) можуть бути потенційно руйнівними.

проводити для підтримки цілей НАТО.

1.7 Континуум конкуренції. Функції StratCom не обмежуються виключно вирішенням конфлікту. Альянс є суб'єктом системи правил міжнародного правопорядку і перебуває у стані постійної стратегічної конкуренції від імені колективної волі держав – членів організації. У рамках цього змагання демократичні цінності союзників та підтримка *міжнародного правопорядку, заснованого на правилах* (RBIO), постійно ставляться під сумнів суб'єктами з альтернативними світоглядами. Частково такі альтернативні ідеології відображаються у ворожій інформації та дезінформації. Ця діяльність спрямована на підрив згуртованості, легітимності, стабільності та готовності Альянсу, що врешті негативно впливає на його репутацію.

1.8 Континуум конкуренції, як показано на рис. 1.2, є моделлю, що відображає ставлення і поведінку аудиторії в міжнародних відносинах. Континуум зображує чотири можливих типи розвитку відносин між державами / групами людей: це співробітництво, яке здійснюється у стані миру, через суперництво до конфронтації і, зрештою, до збройного конфлікту. Межі між співробітництвом, суперництвом, переходом від RBIO до конфронтації і поріг між конфронтацією та збройним конфліктом є складними і динамічними; перехід між ними не є прямолінійним чи легковизначеним. Більшість попередніх підготовчих заходів таємно організовується державними і недержавними структурами, зокрема маріонетковими організаціями противника, який прагне підрвати безпеку НАТО та її партнерів, цілісність їхніх держав, громадську безпеку, репутацію або економічне становище. Підготовча активність особливо поширена в інформаційному середовищі, де широко використовуються інформаційно-комунікаційні заходи з ворожими намірами, а також зловмисна діяльність у кіберпросторі та цілеспрямовані кампанії з метою викликати недовіру і потенційно посилити неспокій серед різних груп аудиторії.

1.9 НАТО використовує поняття мирного часу, кризи і конфлікту для опису ситуації, позиції та діяльності Альянсу. Така структура корелюється з континуумом конкуренції через мир у зоні суперництва, кризу в зоні протистояння та конфлікт у зоні збройного конфлікту. Далі в цьому документі термін «континуум конкуренції» включає ситуації миру, кризи та конфлікту.

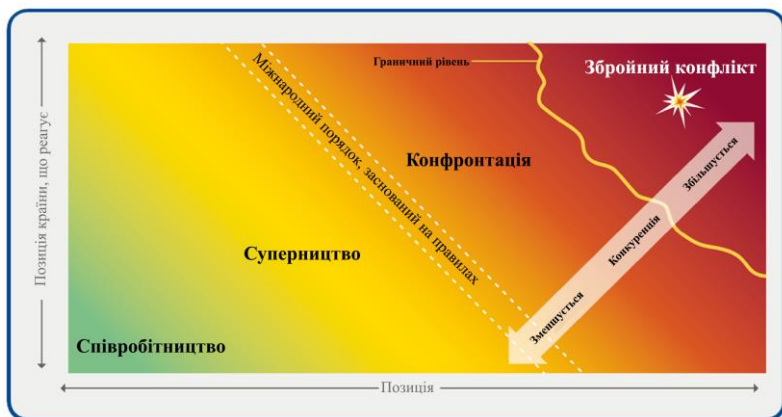


Рис. 1.2. Континуум конкуренції⁷

1.10 Комплексний підхід. Комплексний підхід орієнтує командувача на те, як ввести в дію коаліцію країн – членів Альянсу та партнерів. Він дає штабові змогу організовувати та інтегрувати політичні, дипломатичні, військові і цивільні дії на всіх рівнях, впливати на аудиторію та досягати єдиного результату.⁸ Для забезпечення ефективності комплексний підхід вимагає чітко визначеного, політично спрямованого результату, підкріпленого чіткими цілями, стратегічного наративу, який пояснює та підтримує ці цілі, а також узгоджених вказівок і зусиль StratCom з використанням усіх силових інструментів. Це дозволяє донести наратив до різних аудиторій за допомогою узгоджених дій, образів та слів. При правильному застосуванні StratCom забезпечують те, що вся діяльність НАТО – незалежно від того, здійснюється вона в мирний час, під час кризи чи конфлікту – планується і виконується з урахуванням її наслідків (бажаних чи небажаних) в усіх сферах операційного середовища. Крім того, вони забезпечують узгодженість і взаємодоповнюваність широких наративів та повідомлень у цих стратегічних сферах і зусиллях.

1.11 Інструменти влади. Державна стратегія визначає скоординоване використання чотирьох інструментів влади – дипломатичного, інформаційного, військового та економічного –

⁷ Спільна публікація НАТО (AJP)-01, *Спільна доктрина НАТО*.

⁸ AJP-01, *Спільна доктрина НАТО*.

для досягнення національних цілей.⁹ Держави використовують інструменти влади з метою отримання переваг і досягнення своїх цілей. Під поняттям «перевага» розуміють не те, що країна намагається досягти першості у використанні того чи іншого інструменту влади, а те, що вона прагне бути дещо кращою за свого конкурента. На політико-стратегічному рівні ефективне здійснення StratCom вимагає, щоб інформаційний інструмент влади надавав відомості про дії військового, дипломатичного та економічного інструментів, а потім використовував ці відомості для досягнення інформаційного впливу.

а. Інформаційний інструмент. Визнання інформації як окремого інструменту влади означає, що її вплив на зосередженість аудиторії, сприйняття громадськістю і дія інформації на осіб, які приймають рішення, є центральними для розуміння ситуації та прийняття рішень. Оскільки інформаційне середовище не може повністю контролюватися, заплановані інформаційні та комунікаційні заходи повинні зосереджуватися на тому, що вони мають за намір повідомити і кому.

б. Військовий інструмент. StratCom НАТО використовують військову діяльність для посилення стратегічного наративу та сприяння інформаційному інструменту влади.

Розділ 3 – Операційне середовище

1.12 Поняття середовища та системи. Під середовищем розуміють сукупність елементів, що супроводжують діяльність. Система – це функціонально, фізично або поведінково пов'язана група елементів, що регулярно взаємодіють або знаходяться у взаємозалежності. Група систем – це мережа. Існує чимало типів середовища, як фізичного, так і нефізичного, і командування використовує багато термінів для їх визначення. Приклади включають (але не обмежуються ними): операційне, інформаційне, морське, міське, політичне і людське середовища.

1.13 Операційне середовище. Термін «операційне середовище» передбачає оточення, в якому відбувається виконання завдання і яке поєднує в собі всі умови, обставини та впливи чинних факторів, що впливають на прийняття рішення командиром у процесі виконання завдання. Операційне середовище слід розуміти як загальну сукупність складних, динамічних і взаємопов'язаних

⁹ AJP-01, *Спільна доктрина НАТО*.

політичних, військових, економічних, інфраструктурних, соціальних та інформаційних систем, кожна з яких чинить тиск і вплив на інші. Розуміння операційного середовища допомагає командирові та персоналу зрозуміти завдання і ділянку їхнього підрозділу у здійсненні загальної стратегії.

1.14 Сфера активності. Терміни «сфера активності» та «бойовий простір» є синонімами. Сфера активності – це загальна сфера діяльності, яка поєднує в собі декілька середовищ з їх системою елементів, а також електромагнітний та акустичний спектр, що забезпечують умови для планування і проведення операцій. Різний ступінь актуальності географічного положення в космосі, кіберпросторі, інформаційному середовищі та електромагнітному спектрі означає, що географічне обмеження сфери активності не завжди є правильним.

1.15 Операційні домени. Операційні домени – це визначені простори можливостей та діяльності тих сил і засобів, які застосовуються у сфері активності. Існує п'ять операційних domenів, у яких військові та невійськові суб'єкти застосовують свої спроможності, – це морський, сухопутний, повітряний, космічний простори і кіберпростір. Термін «операційний» не означає оперативний рівень операцій, він відображає операції та діяльність у певній сфері активності. Багатодоменні операції поєднують дії в окремих доменах таким чином, щоби підсилювати та впорядковувати суму його частин.

1.16 Сфери виміру результатів впливу. Сфери впливу – це структура, яка організовує сферу активності в мережу фізичних, віртуальних і когнітивних систем для розуміння мети і наслідків дій. Вимір впливу у кожній системі підкреслює взаємозалежність компонентів сфери активності. Вимір результатів впливу складається з таких елементів:

а. Фізичний вимір стосується наслідків для аудиторії у всіх просторах, де відбувається фізична активність її членів та де вони проживають, тобто підземного, наземного, повітряного та космічного просторів, включаючи всі фізичні об'єкти й інфраструктуру, які їх забезпечують.

б. Віртуальний вимір стосується наслідків діяльності щодо зберігання, змісту та передачі аналогових і цифрових даних та інформації, а також усіх допоміжних комунікаційних й інформаційних систем і процесів.

с. Когнітивний вимір пов'язаний із впливом на сприйняття, переконання, інтереси, цілі, рішення та поведінку членів аудиторії. Він охоплює всі форми взаємодії між ними (наприклад, економічну та політичну).

1.17 Електромагнітний та акустичний спектри самі собою не вважаються доменами або сферами впливу. Однак вони тісно пов'язані між собою, отже діяльність в електромагнітному та акустичному спектрах слід враховувати в процесі пошуку результатів впливу у когнітивному вимірі.

1.18 З метою впливу на сприйняття, переконання, інтереси, цілі, рішення та поведінку аудиторій StratCom повинні забезпечити ефективну організацію діяльності у всьому континуумі конкуренції. Це відбувається шляхом дотримання наступних засад:

а. **Аудиторія.** Розуміння аудиторії має вирішальне значення. Це включає в себе вміння визначати типи аудиторій – громадськість, зацікавлені сторони та суб'єкти – у поєднанні з розумінням того, як вони отримують, фільтрують й обробляють інформацію. Розуміння цільової аудиторії повинно включати розуміння її відмінності,¹⁰ культурних та соціальних очікувань, притаманних їй етичних рамок і упереджень. Таке розуміння дозволить подавати інформацію у спосіб, який забезпечить бажаний вплив на сприйняття та дії аудиторії.

б. **Інформація та інформаційний потік.** Важливе значення має розуміння того, як інформація потрапляє в інформаційне середовище аудиторії і як вона в ньому циркулює. Необхідно брати до уваги, що носій інформації є частиною повідомлення; вони обидва симбіотично пов'язані. Потрібно зрозуміти, що саме забезпечить набуття або втрату довіри і, таким чином, вплине на здатність змінювати або зміцнювати когнітивні та поведінкові норми аудиторії.

с. **Когнітивні та поведінкові зміни.** Розуміння того, як відстежувати відповідне інформаційне середовище, щоб виявити зміни в інформаційних потоках, розмові та поведінці аудиторії, має вирішальне значення. Когнітивний ефект не піддається безпосередньому спостереженню, але проявляється в

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

поведінкових змінах у фізичному та віртуальному вимірах через очевидні зміни в інформації (за повідомленнями, якими люди діляться) та фізичному середовищі (за поведінкою, яку вони демонструють). Важливо вміти правильно інтерпретувати ці зміни та формувати їх чітко послідовно для прийняття рішень і оперативних оцінок. Це ключ до того, щоб командири могли змінювати або коригувати поставлені цілі для досягнення бажаного кінцевого результату.

Розділ 4 – Інформаційне середовище

1.19 Спосіб взаємодії людей із зовнішнім світом докорінно змінився. Інформація поширюється через формальні та неформальні мережі з безпрецедентною швидкістю. Цифрові платформи дозволяють окремим особам та групам людей мобілізуватися так, як ніколи раніше. Для більшості аудиторій традиційні медіа вже не є єдиним джерелом масової комунікації. Вони взаємодіють із соціальними мережами та через них, і там їхні повідомлення можуть бути відображені та критиковані. Одночасно інформаційна революція відкрила епоху прийняття рішень за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

1.20 Інформаційне середовище – це різноманітне глобальне середовище, що складається з фізичного, віртуального та когнітивного вимірів, де люди й автоматизовані системи спостерігають, орієнтують, приймають рішення і діють на основі даних, інформації, знань та досвіду як свідомо, так і несвідомо. Ефективність 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 наступним чином:

**Середовище, що складається із самої інформації,
окремих осіб, організацій та систем, які
отримують, обробляють та передають
інформацію, а також когнітивного, віртуального
та фізичного простору, в якому це відбувається.**

1.21 Діяльність у сфері активності чинить вплив у когнітивному вимірі, оскільки аудиторія спостерігає та інтерпретує такі дії. Ці зміни у сприйнятті та ставленні аудиторії впливатимуть на прийняття рішень і, зрештою, на її поведінку. Визнано, що

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

1.22 На рис. 1.3 показано рівні інформаційного середовища відповідно до сфер впливу. Таке розуміння інформаційного середовища є ключовим для поведінково-орієнтованого підходу НАТО та використання вимірів впливу для формування рамок задля розуміння мети, наслідків і результатів військової діяльності. В інформаційному середовищі діють люди, частково автоматизовані системи та штучний інтелект, які відстежують, збирають, поширюють, отримують, інтерпретують і обробляють інформацію для створення знань та переконань, а також взаємозв'язків між ними.

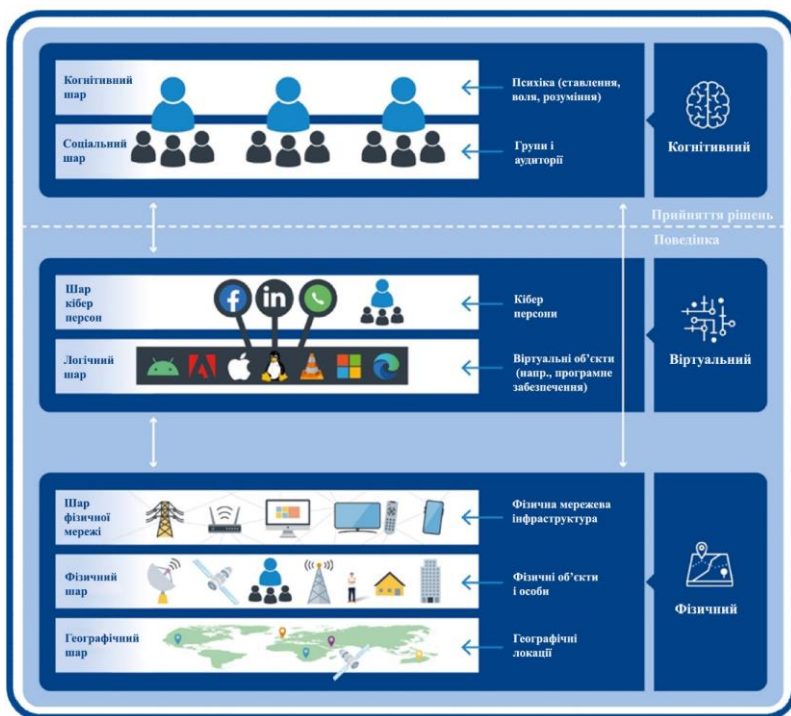


Рис. 1.3. Інформаційне середовище

1.23 Задля ефективної конкуренції в інформаційному середовищі Альянс має дотримуватись чіткої послідовності в усьому, що він

говорить або не говорить, у будь-яких діях або бездіяльності, в усьому, що він демонструє або не демонструє. Усі заходи НАТО повинні проводитися з урахуванням громадської думки та плюралістичних громадських дебатів, а також того, як дії Альянсу можуть вплинути на сприйняття, ставлення і поведінку аудиторії.

1.24 Гнучкість та активні дії в інформаційному середовищі мають вирішальне значення для успіху. Цей успіх залежить від синхронізації дій з метою розуміння та здійснення впливу (чи впливів) на цільову аудиторію (аудиторії) в інформаційному середовищі. *Оцінка інформаційного середовища* (ІЕА)¹¹ – це процес, який НАТО використовує для розуміння та реагування на загрози в інформаційному середовищі, а також для оцінки ефективності власних комунікацій. У процесі ІЕА визначається аудиторія та її культурні наративи, наявне в ній сприйняття та ставлення до подій, а також лінгвістичні нюанси, які її члени використовують для спілкування одне з одним. Альянс повинен враховувати, як отримується й обробляється інформація, як ця інформація циркулює в аудиторії та як її члени здатні впливати на результати, яких НАТО прагне досягти. Оцінка інформаційного середовища StratCom поєднується з оцінками інших складових і утворює *комплексне розуміння операційного середовища* (CUOE).¹²

1.25 CUOE є основним та безперервним процесом, за допомогою якого штаб об'єднаного командування керує аналізом і розробкою продуктів, які допомагають командувачу та керівному складу розуміти операційне середовище. Методологія CUOE об'єднує оперативні оцінки з різних напрямків, наприклад, спільну розвідувальну підготовку операційного середовища та ІЕА. Вона спрямована на те, щоб якнайкраще забезпечити всебічне розуміння операційного середовища за наявний час.

1.26 Багатодоменні операції. Комплексний підхід дозволяє здійснювати багатодоменні операції, поєднуючи політичні, військові та цивільні спроможності, заходи і дії яких можуть бути організовані та інтегровані в п'яти операційних сферах. Цей підхід також координує взаємодоповнювальні дії тих суб'єктів, які не є

¹¹ ІЕА більш детально пояснюється в Розділі 3 Глави 3 та в АJP-10.1, *Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій*.

¹² Більш детальну інформацію можна знайти в АJP-01, *Спільна доктрина НАТО та операції ОЗС НАТО Директива щодо комплексного планування операцій* (COPD), Версія 3.

частиною сил, що проводять багатодоменні операції, але які працюють над єдиним результатом або спільним наративом. У цьому контексті вкрай важливим є розуміння Альянсом своїх аудиторій та їхнє сприйняття операційного середовища. З цією метою Управління комунікацій або співробітники управління (директорату) J10 Стратегічних комунікацій (J10-StratCom) здійснюють постійний моніторинг та аналіз інформаційного середовища для визначення відповідних суб'єктів, систем, тематики і засобів масової інформації, а також їхні взаємозалежності для підтримки процесу прийняття рішень. Це дозволяє оцінювати, візуалізувати та операціоналізувати інформаційне середовище. Спільна публікація Альянсу (АJP)-3, *Спільна доктрина НАТО з проведення операцій* зазначає, що сприйняття суб'єктів залежить від доступної їм інформації і що оперативність та активні дії в інформаційному середовищі мають вирішальне значення для досягнення успіху.

Розділ 5 – Аудиторії

1.27 Як зазначається в АJP-01, *Спільна доктрина НАТО*, чотирма ключовими принципами доктрини є поведінково-орієнтований, маневрений, комплексний підходи та командування місією. Вони застосовуються на всіх рівнях операцій і в будь-якій ситуації, коли використовується військовий інструмент.

1.28 Підхід, орієнтований на поведінку аудиторії, передбачає, що ставлення та поведінка людей є критично важливими для досягнення кінцевого результату, і Альянс повинен враховувати набагато ширшу аудиторію, ніж просто «ворог або противник». Цей підхід передбачає виконання завдань на основі наративу для об'єднання результатів впливу на всіх рівнях операцій усієї коаліції, щоб зберегти або змінити ставлення та поведінку членів аудиторії. Аудиторії поділяються на три загальні категорії – громадськість, зацікавлені сторони та суб'єкти – залежно від їх здатності впливати на кінцевий результат, як показано на рис. 1.4.

1.29 Організація НАТО взаємодіє з аудиторіями для інформування, формування розуміння та належного впливу на їхнє сприйняття, ставлення та поведінку на підтримку цілей і бажаних результатів Альянсу. У військовому контексті НАТО аудиторія визначається як «особа, група або організація, чия інтерпретація подій і подальша поведінка може вплинути на досягнення кінцевої мети». Аудиторії варіюються від глобальних аудиторій до безпосередніх учасників.



Рис. 1.4. Три категорії аудиторії: громадськість, зацікавлені сторони та суб'єкти

1.30 Аудиторія зацікавлених сторін є тою платформою, на тлі якої з'являються суб'єкти. Існує широкий спектр різновидів суб'єктів¹³ (союзник, партнер, нейтральна сторона, суперник, противник та ворог), вони включають сили НАТО та їх союзників, а також інші дружні, ті, що підтримують, нейтральні, ті, що не підтримують або ворожі сторони. Аудиторії не обмежені географічно, але суб'єкти тактичного рівня насамперед зацікавлені у зміні або збереженні поведінки суб'єктів в операційному середовищі, одночасно сприяючи більш широкій згоді аудиторії. Зі зміною сприйняття, ставлення та поведінки окремих осіб та груп змінюється і класифікація їхньої аудиторії (окремі особи можуть бути частиною більш ніж однієї аудиторії). Рис. 1.5 ілюструє аудиторії в операційному середовищі.

¹³ Див. АЖР-01, *Спільна доктрина НАТО*, Розділ 4 для детального опису «спектру суб'єктів».



Рис. 1.5. Аудиторії в оперативному середовищі¹⁴

Розділ 6 – Підхід НАТО до стратегічних комунікацій

1.31 Все, що НАТО та його партнери говорять і роблять, або не говорять і не роблять, має передбачувані та непередбачувані наслідки. Кожна дія, слово й образ надсилають попередження, і кожний військовослужбовець є посланцем, від окремого солдата на полі бою до командувача театру воєнних дій.

1.32 На оперативному рівні і вище військовий успіх майже завжди залежить від створення впливу у когнітивному вимірі. НАТО розуміє, що ставлення аудиторії залежить від доступної їй інформації, тому своєчасність та активні дії в інформаційному середовищі мають вирішальне значення для успіху операції.¹⁵ Стратегічні комунікації НАТО підтримують досягнення кінцевої мети, надаючи розгорнуті наративи, концептуальні засади і попередження, на яких ґрунтуються планування та операції на оперативному і тактичному рівнях. Вони безпосередньо керують тактичним застосуванням дій в інформаційному середовищі для *військових зв'язків із громадськістю* (Mil PA), *психологічних операцій* (PsyOps) і цивільних заходів шляхом інтеграції та синхронізації *інформаційних операцій* (Info Ops), що здійснюються інформаційними службами штабів. Вони також забезпечують керівництво іншими тактичними операціями (наприклад, маневрами, цілевказанням і вогнем), щоб забезпечити відповідність

¹⁴ AJP-01, *Спільна доктрина НАТО*.

¹⁵ AJP-03, *Спільна доктрина НАТО з проведення операцій*.

їхніх наслідків наративам і вказівкам. Стратегічна комунікація спрямована на забезпечення узгодження когнітивних впливів у зоні бойових дій на підтримку цілей НАТО.

Стратегічно-комунікаційне мислення

1.33 У контексті цієї публікації термін «StratCom-мислення» використовується для позначення розуміння того, що військові сили і засоби самі собою є ефективним засобом комунікації. Згідно з ним усі військові заходи мають бути задумані, сплановані і виконані з урахуванням їхнього впливу на різні аудиторії; логічним висновком такого підходу є те, що саме когнітивні ефекти є основною метою військової діяльності, а власне військова діяльність не є самоціллю. Іншими словами, бойові дії та загроза бойових дій часто можуть проводитися з метою створення когнітивного ефекту як основного результату, що відповідає маневреному підходу.

1.34 Коли всі військові дії – від стратегічних до тактичних – задумуються, плануються та виконуються з урахуванням StratCom-підходу, вони узгоджуються з ефективною стратегією Альянсу. Це стратегія, в основі якої лежить досягнення результатів у когнітивному вимірі.

Основні елементи стратегічних комунікацій

1.35 Визнаючи, що в сучасному операційному середовищі успіх може бути досягнутий лише в рамках комплексного підходу, в якому військова діяльність НАТО узгоджується з її політичними та дипломатичними зусиллями і зусиллями держав-членів, підхід НАТО до StratCom складається з трьох основних елементів:

а. **Розуміння.** Рішення та дії ґрунтуються на глибокому знанні аудиторій (громадськості, зацікавлених сторін і суб'єктів) та їхніх поглядів на інформаційне середовище. Це вимагає розвиненого розуміння різних сегментів, культурних наративів, існуючих уявлень, упереджень та мовних нюансів, що використовуються у спілкуванні. Це досягається шляхом безперервного дослідження, аналізу й оцінки інформаційного середовища. Важливо знати, як інформація сприймається та обробляється, і як вона циркулює в аудиторії. Розуміння мереж аудиторії, каналів комунікації та поведінкових факторів також є ключем до комплексного розуміння ситуації. Зрештою, важливо розуміти здатність аудиторії впливати на бажані для НАТО результати.

б. **Комплексне планування.** Діяльність НАТО планується з урахуванням поведінково-орієнтованого підходу. Розуміння й

усвідомлення того, що буде передано нашими діями, образами та словами, і як це може бути інтерпретовано різними аудиторіями, є провідним елементом планування. Воно включає в себе передбачення та пом'якшення наслідків другого і третього порядку у когнітивному вимірі та здатність визначити, як найкраще залучити аудиторію для підтримки здійснення намірів командира.

с. Дотримання нарративу у виконанні завдань. У рамках такого підходу наратив використовується як висвітлення загальної стратегії НАТО і надання відповідного характеру кампанії, операції чи ситуації з метою впливу на аудиторію. Він здійснюється з тією ж поведінковою орієнтацією, що і планування. Альянс повинен демонструвати послідовність у своїх діях, образах і словах, забезпечуючи постійну відповідність нарративу і, таким чином, запобігаючи будь-яким спробам використати розбіжності між тим, що НАТО робить, показує і говорить. Наративний підхід покладає на весь персонал відповідальність за своєчасне вдосконалення нарративу, замість того, щоб діяти, а потім ліквідовувати наслідки.

1.36 Підхід НАТО до забезпечення ефективності StratCom вимагає чіткого політичного керівництва, яке складається з визначення результату, чітких цілей і узгодженого стратегічного нарративу, керованого зверху та виконуваного командирами на всіх рівнях через командування виконанням завдання. Це також вимагає інноваційних робочих процесів, що здійснюються зі швидкістю, необхідною для реагування на мінливе і динамічне середовище.

Розділ 7 – Процес стратегічних комунікацій НАТО

1.37 НАТО впроваджує StratCom-підхід у процес планування, виконання та оцінки всіх видів діяльності та використовує процес StratCom для забезпечення узгодженості дій, образів і слів у комунікації. Цей процес узгодженості використовується від вищого рівня політичного керівництва до тактичної ланки реалізації.

1.38 Політичну і військову політику StratCom затверджує *Північноатлантична рада* (НАС), яка разом з підпорядкованими їй комітетами також відповідає за вироблення напрямів і рекомендацій StratCom для підтримки конкретних сфер політики НАТО і питань, що становлять політичний інтерес або мають політичне значення. StratCom підтримує цей процес, забезпечуючи керівництво і настанови на всіх рівнях НАТО від політичного аж до тактичного рівня. Керівництво і настанови StratCom

допомагають сприяти вертикальному узгодженню наративів, засад і повідомлень на усіх рівнях командування. Це ітеративний і круговий процес, у якому планування на нижчому рівні може / буде використовуватись для формування керівних вказівок та настанов на вищому рівні, і навпаки. Цей процес ілюструється на рис. 1.6 і більш детально пояснюється у Главах 2 та 3.

Визначення аудиторії НАТО

1.39 Важливо зазначити, що аудиторії визначаються NAC за допомогою цілого ряду засобів. Термін «затверджено NAC» спочатку стосувався аудиторій, визначених у рамках плану операції. Проте, оскільки НАТО пристосовується до постійного протистояння в умовах континууму конкуренції, на додаток до роботи персоналу оперативних підрозділів існує низка документів, які визначають аудиторії для здійснення операцій, серед яких: Стратегія НАТО в галузі комунікацій, Керівництво з проведення комунікаційних кампаній, чинна структура StratCom, інтегровані комунікаційні плани та інші.



* Щоб отримати більше інформації щодо концепцій StratCom див. додаток B

Рис. 1.6. Процес стратегічних комунікацій НАТО

Розділ 8 – Принципи стратегічних комунікацій

1.40 Основні принципи StratCom НАТО однаково застосовуються до всіх видів військової діяльності в континуумі конкуренції. А саме:

- ціннісна орієнтація – вся діяльність ґрунтується на цінностях НАТО;
- цілеспрямованість – діяльність визначається цілями, які впливають з політики, стратегії та наративу і формуються в рамках політико-військового керівництва, а також повинні бути вимірювальними для її оцінки;
- достовірність – достовірність і довіра є життєво важливими атрибутами, які необхідно захищати;
- узгодженість – дії, образи та слова повинні бути узгодженими між собою;
- поінформованість – необхідність розуміння інформаційного середовища;
- комплексність – комунікація є колективним та інтегрованим результатом дій, образів та слів;
- поширеність – комунікація здійснюється на всіх рівнях командування;
- спрямованість – діяльність зосереджується на бажаних результатах і цілях.

Розділ 9 – Характеристики стратегічних комунікацій

1.41 Впровадження принципів StratCom НАТО в концепцію, планування і виконання військової діяльності Альянсу передбачає такі характеристики цієї діяльності, як наведені нижче:

- а. Діяльність має чітко визначений стратегічний результат, підкріплений узгодженим стратегічним наративом.
- б. Керівництво та координація StratCom здійснюються в рамках, розроблених на найвищому рівні, відповідальному за цю діяльність.
- с. Мікронаративи для використання на оперативному та тактичному рівнях підпорядковуються стратегічному наративу і узгоджуються з ним.
- д. В основі спрямування, планування, виконання та оцінки всіх

заходів лежить розуміння та базове визначення відповідного інформаційного середовища.

е. Чинники й умови StratCom беруться до уваги безперервно протягом усього континууму конкуренції.

ф. На кожному рівні керівництво і настанови командира базуються на бажаному стратегічному результаті, стратегічному наративі та рамковій програмі StratCom.

г. Інформаційне середовище повинно постійно контролюватися й оцінюватися для уточнення планів дій та їхніх наслідків.

h. Інформаційне середовище є конкурентним, отже Альянс ставить за мету здобувати та утримувати інформаційну перевагу і постійно формувати інформаційне середовище для узгодженості та достовірності своїх дій, образів і слів.

Розділ 10 – Наратив

1.42 Наратив¹⁶ забезпечує основу для узгодження всієї діяльності політичного, військового та цивільного персоналу, інструментів влади, рівнів операцій, оперативних сфер і районів проведення спільних операцій. Якщо Альянс та його партнери діють узгоджено, це забезпечує повторювані візуальні докази того, що дії відповідають наративу у сприйнятті аудиторії.

1.43 У контексті StratCom наратив пояснює у стислій формі, що запам'ятовується, підстави для проведення певної діяльності й очікувані результати з метою забезпечення розуміння, підтримки та усвідомлення її легітимності (див. Додаток А для отримання більш детальної інформації про наративи). Наратив – це узагальнений опис ситуації, мети та завдання організації, виражений у сюжетній лінії (наскрізний сюжет, що передається через окремі історії, образи або дії). Він зумовлює контекст стратегічного планування, сприяє згуртованості всередині організації та використовується для розробки культурно прийнятної комунікації з визначеною аудиторією для просування її цілей і завдань.

1.44 Наративи впливають як з історичного, так і сучасного контексту ситуації, що розгортається, та повинні розроблятися на основі цінностей і/або норм, прийнятих для ключових

¹⁶ Наратив визначається як «усний або письмовий звіт про події та інформацію, викладений у такій логічній послідовності, яка дозволить впливати на поведінку цільової аудиторії».

зацікавлених сторін. Інституційний і довгостроковий наратив НАТО походить з історичної (як це передбачено в Північноатлантичному договорі 1949 року) мети та місії Альянсу. Це потрібно застосовувати до контексту ситуації, яка розгортається, для стратегічних або мікронаративів. Основні положення наративу НАТО викладені в преамбулі Північноатлантичного договору.

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

Преамбула Північноатлантичного договору, Вашингтон, 1949

1.45 Існує три різних типи наративів, що стосуються НАТО. Це: інституційний наратив, стратегічний наратив та мікронаратив.

а. Інституційний наратив. Кожна організація в процесі свого становлення створює інституційний наратив. Незважаючи на те, що наратив не завжди може бути чітко переданий, його можна визначити зі слів, дій та інших форм спілкування в інформаційному середовищі. Інституційний «ключовий» наратив НАТО – «демократичний, багатонаціональний альянс, який об'єднався крізь кордони, щоб мужньо і професійно захищати рідні домівки від загроз», – закладений у Північноатлантичному договорі. Цей наратив пропагується всією діяльністю Альянсу і цілеспрямованими комунікаційними кампаніями, які є частиною комунікаційної стратегії. Інституційний наратив, як правило, має довговічний характер, однак з часом він може еволюціонувати відповідно до змін в організації та середовищі, в якому вона функціонує.

б. Стратегічний наратив. Стратегічний наратив організації, установи чи групи пояснює підстави для проведення комплексу заходів і стратегічний результат, якого вони прагнуть досягти.

Він розробляється на найвищому рівні, відповідальному за цей вид діяльності як важливий внесок у процес планування. Для діяльності НАТО важливо, щоб наративи членів Альянсу узгоджувались і відповідали загальному наративу НАТО, а не суперечили йому. Не менш принципово, щоб стратегічні наративи узгоджувались з інституційними наративами.

с. Мікронаратив. Мікронаратив розробляється організаціями для підтримки середньострокових оперативних або короткострокових тактичних завдань. Такий наратив дуже чітко фокусується на конкретних ключових зацікавлених сторонах, однак він все одно повинен узгоджуватися з інституційними та стратегічними наративами вищої організації. Слід також забезпечити його узгодження з іншими мікронаративами тієї ж організації, щоб уникнути звинувачень у наданні різної інформації для різних аудиторій.

Розділ 11 – Взаємозв’язок із військовою стратегією

1.46 Військова діяльність має бути узгоджена й із вказівками та рекомендаціями щодо StratCom. Вони покликані посилити стратегічний наратив для підтримки досягнення намірів командира.

1.47 Інформаційна та комунікаційна діяльність інтегрується і координується, починаючи з перших етапів планування та протягом усього процесу планування операцій для забезпечення синхронізації, послідовності й усунення протиріч. Інформаційна та комунікаційна діяльність відбувається в межах сфери активності і може здійснювати вплив у фізичному та віртуальному вимірах, щоб у кінцевому підсумку або безпосередньо досягти результату в когнітивному вимірі на підтримку намірів командира, цілей місії й бажаного кінцевого стану.

1.48 **Політичне керівництво.** Повноваження щодо ініціювання операцій, місій і завдань НАТО належать Північноатлантичній раді (НАС). Вона забезпечує політичне керівництво та через персонал штаб-квартири НАТО визначає бажаний кінцевий стан, узгоджує стратегічний наратив і визначає аудиторію. Вказівки та настанови щодо StratCom складаються з письмових і усних вказівок та настанов Генерального секретаря, Північноатлантичної ради і підпорядкованих їй комітетів. Вся подальша діяльність НАТО планується і здійснюється відповідно до цього політичного керівництва та підлягає нагляду з боку Північноатлантичної ради, а отже, зрештою, з боку членів Альянсу. НАС консулюється з

Військовим комітетом, який забезпечує військову політику НАТО, що регулює компетенції StratCom.

1.49 Гарантії. Уповноваження військовиків НАТО на здійснення дій надаються країнами – членами Альянсу та їхньою громадськістю. Підтримка з боку внутрішньої аудиторії залежить від нашої здатності завоювати її довіру і переконаність. Потрібно не лише запевнити людей у здатності підтримувати безпечне і захищене середовище, в якому вони можуть жити своїм життям, а й переконати їх у тому, що ми будемо робити це й надалі та продовжуватимемо свої дії відповідно до тих цінностей і стандартів, яких вони від нас очікують.

1.50 Стимування. Оскільки організація НАТО є оборонним альянсом, її основний внесок у справу миру та безпеки полягає у стимуванні. Військова позиція Альянсу в поєднанні з політичними заявами, що підкреслюють прихильність союзників до колективної оборони, є потужним сигналом стимування. Включення вказівок та настанов StratCom НАТО до планування заходів, що проводяться силами під командуванням та контролем Альянсу, забезпечить узгоджений стримувальний фактор. Ефективне стимування залежить від п'яти основних принципів:

- надійність – твердість наміру діяти;
- обізнаність – усвідомлення власних і ворожих сильних та слабких сторін і обмежень;
- спроможність – здатність діяти;
- конкуренція – пригнічення бажання конкурувати шляхом успішної протидії;
- комунікація – забезпечення обізнаності інших суб'єктів про наші можливості та надійність.

1.51 Операції, місії та завдання. Коли стимування не виправдовує себе, піддається сумніву або розвивається криза, політичне рішення щодо дій НАТО приймається через *Північноатлантичну раду* (НАС). Результатом роботи НАС є досягнута між усіма державами-членами загальна згода щодо того, що може бути реально досягнуто, ким і в які терміни. Процес планування повинен чітко визначати бажану поведінку і/або ставлення аудиторій (громадськості, зацікавлених сторін та суб'єктів). Для керівництва процесом військового планування необхідно зробити початкові стратегічні визначення. Після цього

цілі НАС трансформуються у чіткий намір або кінцевий стан у вигляді плану операції.

1.52 Структура сил. Під час ескалації кризи *оцінка інформаційного середовища* (IEA) дозволить планувальникам зрозуміти, як аудиторія відреагує на застосування силових інструментів. Це дозволить Військовому комітету НАТО після консультацій з *Верховним штабом ОЗС НАТО в Європі* (SHAPE) визначити найбільш відповідний контингент збройних сил, його присутність, характер і структуру. Визначена структура сил має бути такою, яка з найбільшою ймовірністю вплине на ключову аудиторію і змусить її дотримуватись бажаної поведінки. Визначена структура сил дозволить на ранньому етапі координувати дії держав-членів з вибору відповідної наявності таких сил.

Розділ 12 – Взаємозв'язок із командуванням та управлінням

1.53 Успішність StratCom починається з чіткого формулювання намірів та вказівок, які враховуються в процесі планування операцій. Військові планувальники та їхні командири зосереджують увагу на когнітивних ефектах діяльності у сфері активності під час військових операцій, що є суттю маневреного підходу. Командування місією повинно забезпечити, щоб його персонал і підпорядковані йому штаби розуміли загальний намір та пов'язаний з ним (мікро) наратив, а також могли маневрувати в інформаційному середовищі для досягнення поставлених цілей.

1.54 Усвідомлення стратегічного наративу, що обґрунтовує і скеровує місію, а також відповідного йому наміру командира є ключовим для узгодження дій, образів та слів. Наратив і намір командира визначають планування всіх видів діяльності через спільні функції, що гарантує відсутність розбіжностей між «словом і ділом». Таким чином, StratCom дозволяє забезпечити послідовний зв'язок між стратегією і тактикою, а також є першою й останньою референтною ланкою командування місії. Отже, StratCom сприяє розвитку оперативного мистецтва за допомогою функції персоналу інформаційної служби, забезпечуючи його діями підтримку стратегічних наративів і звернень, а тактичними діями – стратегічних цілей.

1.55 Мислення за принципом StratCom є ключовим аспектом командування та управління. Визнаючи, що кожна дія має комунікативний ефект, усі командири отримують ще більше повноважень при здійсненні командування місією. Децентралізоване

прийняття рішень, підкріплене практикою поінформованої ініціативи підлеглих командирів, – це той спосіб, за допомогою якого сили НАТО в багатопрофільних операціях утримуватимуть баланс сил на свою користь. Такий підхід сприяє ініціативі, свободі і швидкості дій задля забезпечення маневреності й темпу операцій.

1.56 Усі командні структури і штаби збройних сил НАТО, починаючи з тактичного рівня і вище, повинні прийняти StratCom-підхід і структурно об'єднати функції комунікації та інформації в департаменті комунікацій (або аналогічному штабному елементі), що безпосередньо підпорядковується командуванню.¹⁷ Приклад такої структури наведено на рис. 1.7. Як зазначено в передмові, для цілей цієї публікації управління стратегічних комунікацій позначається як департамент J10-StratCom.

1.57 Департамент J10-StratCom відповідає за функціонування StratCom від імені командування. Він надає підтримку з питань StratCom іншим департаментам / управлінням штабів та службам. J10-StratCom відповідає за те, щоб чинники і аспекти StratCom були невід'ємною частиною розробки концепції, планування та виконання всіх операцій, місій, завдань і заходів. Більш детальну інформацію про управління StratCom можна знайти у Главі 4.

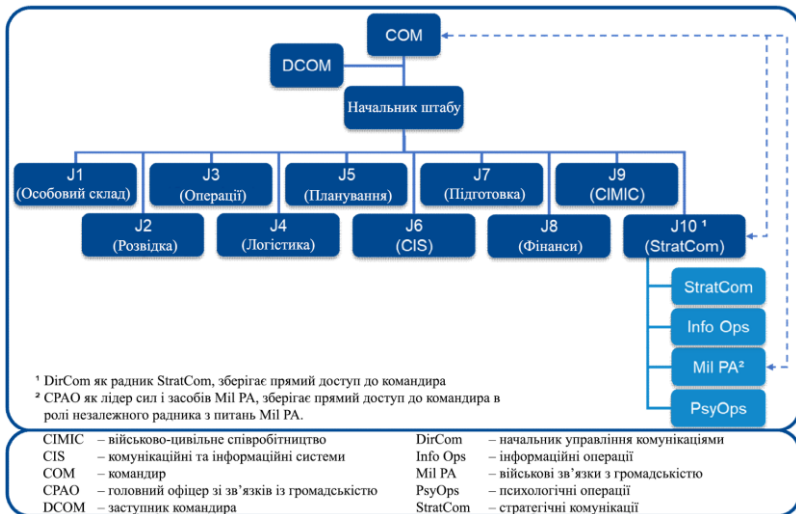


Рис. 1.7. Приклад департаменту / управління стратегічних комунікацій J10 у складі об'єднаної оперативної групи

¹⁷ MC 0628, Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій.

Розділ 13 – Об’єднані та багатонаціональні операції

Оперативне мистецтво

1.58 Оперативне мистецтво спрямоване на результат, що передбачає вплив на потрібну аудиторію з використанням повного набору багатопрофільних можливостей, які є в розпорядженні НАТО. Орієнтуючись на конкретний результат, Альянс має можливість більш широко організовувати свою діяльність, застосовувати більший комплексний підхід і бути більш ефективним в умовах конкурентної боротьби. Як концептуальна основа оперативне мистецтво об’єднує цілі (стратегічні і/або оперативні завдання), способи (планування, організацію, інтеграцію та проведення) і засоби (стратегії, кампанії, великі операції та битви) і має на меті створення впливу для досягнення поставлених цілей. StratCom допомагає розробити широке бачення, необхідне для підтримки розробки задуму операції, розробки способу дій, вибору способу дій, розробки плану та процесів управління операціями.

Принципи проведення об’єднаних та багатонаціональних операцій

1.59 Підхід НАТО до спільних та багатонаціональних операцій є бігейвероцентричним і визнає змагання інтересів між Альянсом та його аудиторіями – громадськістю, зацікавленими сторонами і суб’єктами. StratCom відіграє важливу роль у забезпеченні належного впливу спільних і багатонаціональних операцій на аудиторію з метою підтримання або зміни її сприйняття, ставлення та поведінки.

1.60 Взаємодоповнювальні принципи об’єднаних та багатонаціональних операцій є керівними для командирів і їхніх штабів при плануванні та проведенні кампаній і операцій в умовах постійного суперництва. Командири повинні намагатися дотримуватися цих принципів й одночасно позбавляти противника можливості робити те саме або послабляти його. Перелік принципів не є вичерпним, а їхнє застосування вимагає розсудливості, здорового глузду і розумної інтерпретації. Підкріплені постулатами доктрини, вони являють собою сталі принципи; відносна важливість кожного з них може змінюватися залежно від контексту і засобів, наявних у командирів. Це такі принципи:

– єдність зусиль;

- визначення цілей;
- підтримання бойового духу;
- ініціативність;
- свобода дій;
- наступальний дух;
- концентрація;
- економія зусиль;
- безпека;
- несподіваність;
- гнучкість;
- бойова стійкість.

1.61 Оскільки командири і штаби керуються цими принципами, не менш важливо визнати, що планування та формування наративу StratCom є ефективним засобом побудови згуртованості в рамках об'єднаних і багатонаціональних операцій – не тільки для узгодження цілей таких операцій, а й для демонстрації того, що Альянс здійснює скоординовану та згуртовану відповідь своїм противникам. Отже, всі заходи повинні узгоджуватися з рамками та наративами StratCom НАТО.¹⁸ Це стосується всього континууму конкуренції та дозволяє НАТО підтримувати свободу маневру в інформаційному середовищі.

Структура спільних функцій

1.62 Структура спільних функцій є концептуальною системою інтеграції та синхронізації сил і допомагає командирам інтегрувати політичні, військові та цивільні дії в операційних сферах. Спільні функції описують детальні можливості сил. У будь-якій операції ці спільні функції повинні враховуватися, хоча внесок, значення та вимоги окремих функцій будуть різними. Структура використовує поєднання маневру, вогню, інформації та *цивільно-військового співробітництва* (СІМІС), щоб вплинути на ставлення і поведінку аудиторії. Вона «інформується і керується» спільними функціями командування та управління і розвідки, а також «підтримується» спільними функціями підтримки та захисту сил, як показано на рис.

¹⁸ АJP-3.9, *Спільна доктрина НАТО з визначення цілей*.

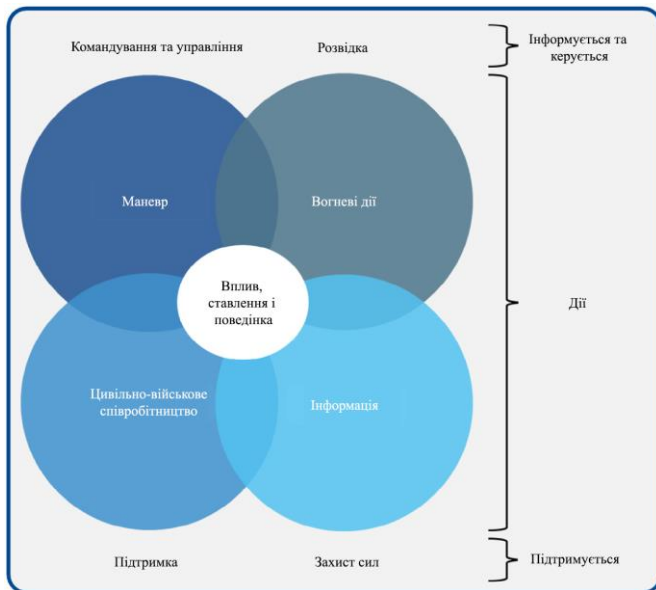


Рис. 1.8. Структура спільних функцій

1.63 Управління J10-StratCom підтримує концептуальну структуру, забезпечуючи функцію інформаційного персоналу та комунікаційних можливостей, а також застосовуючи інституційні, стратегічні та мікронаративи для забезпечення скоординованих і узгоджених зусиль об'єднаних сил з урахуванням характеру й поведінки аудиторій. Взаємовідносини між StratCom та спільними функціями детальніше описані нижче:

а. **Маневр.** Отримати позиційну перевагу над суперником можна багатьма різними способами. Вплив розташування сил, а також спроможність і позиція сил у фізичному та віртуальному вимірах є потужними засобами для формування сприйняття і створення кінцевого результату щодо зламання волі противника до боротьби. Тому маневр повинен відображати стратегічний наратив і, де це доречно, підкріплюватися ефективними інформаційними заходами.

б. **Вогневі дії.** Процес StratCom та (мікро) наратив командирів

¹⁹ АJP-3, *Спільна доктрина НАТО з проведення операцій* містить додаткові подробиці.

керують процесом спільного визначення цілей. Цей процес визначатиме пеленг і масштаб для планування, виконання та оцінки об'єднаних вогневих дій на виконання намірів командира.

с. Інформація. Відповідаючи як за функції StratCom, так і за функції інформаційного персоналу, а також за комунікаційні можливості Mil PA і PsyOps, департамент / управління J10-StratCom є ключовим інструментом спільної інформаційної функції, забезпечуючи інтеграцію інформаційно-комунікаційної діяльності з процесом планування операцій, а також її узгодженість і відповідність інформаційній стратегії, яку передає наратив. Це важливий взаємозв'язок у формуванні узгодженості дій об'єднаних сил. Об'єднана група оперативного планування взаємодіє зі StratCom і пов'язаними з цією службою кадровими функціями та засобами через спільну інформаційну функцію.

д. Цивільно-військове співробітництво. CIMIC та цивільно-військова взаємодія підтримують StratCom. CIMIC забезпечує комплексний StratCom-підхід, що враховує бажані та небажані наслідки другого або третього порядку для аудиторії, на яку прямо чи опосередковано впливають дії об'єднаних сил.

е. Командування та управління. Командування та управління охоплює керівництво, прийняття рішень і координацію діяльності, яка дозволяє виконувати наміри командування. У рамках структури служби StratCom і за підтримки департаменту / управління J10-StratCom намір командира доповнюється (мікро) наративом та координується й інтегрується через діяльність персоналу інформаційної служби для створення впливу у когнітивному вимірі.

ф. Розвідка. Розвідувальна діяльність НАТО насамперед зосереджена на аудиторії категорії суб'єктів і, зокрема, противника та ворога. Процес розуміння аудиторій починається з оцінки інформаційного середовища (IEA), яка поєднується штабами зі спільною розвідувальною підготовкою операційного середовища та оцінкою місій і завдань, призначених в рамках CUOE.²⁰ Саме в цей момент командир здатний поєднувати

²⁰ У COPD ACO, Версія 3, зазначено, що терміни CUOE та *комплексна підготовка операційного середовища* (CPOE) часто використовуються як синоніми. CPOE традиційно використовується для опису оцінки середовища, однак CUOE з використанням слова «розуміння» краще передбачає необхідність набуття знань, а потім інтерпретації або розуміння їх значення стосовно кризи.

розуміння ситуації з аналізом місії та завдань для визначення результатів, необхідних для досягнення кінцевого стану.

g. **Підтримка.** StratCom є як допоміжним засобом, так і забезпечується підтримкою. Використання інформаційних заходів підсилює підтримку шляхом проєктування довіри та спроможності сил; довіра і спроможність підтримуваних сил підсилює наратив.

h. **Захист сил.** StratCom повинні керувати застосуванням захисту формування, враховуючи аудиторії та їх сприйняття, а також зважаючи на те, що інформаційна діяльність може бути використана для збереження та захисту військових підрозділів.

Розділ 14 – Національний суверенітет

1.64 НАТО є міжурядовою організацією, в якій держави-члени зберігають свій повний суверенітет і незалежність. Оскільки Альянс діє на основі консенсусу, його стратегія залежить від колективної волі членів Альянсу.

1.65 Управління StratCom НАТО прагне забезпечити узгодженість комунікаційних зусиль Альянсу; національні комунікаційні заходи повинні підтримувати діяльність StratCom НАТО там, де це можливо. Окремі країни повинні інтерпретувати свої політичні цілі з метою сприяння розробці загальних військово-стратегічних цілей і підтримання операцій. Між членами НАТО повинна відбуватись політична і військово-стратегічна координація задля забезпечення того, щоб наміри та цілі Альянсу не суперечили національним комунікаційним заходам. Це повинно відбуватись на всіх рівнях командування об'єднаних сил у координації з відповідними високопоставленими національними військовими представниками.

1.66 Чимало заходів НАТО проводяться як діяльність держав – членів Альянсу. Штаб-квартира НАТО діє за згодою з національними урядами та міністерствами оборони щодо будь-якої комунікаційної або інформаційної діяльності, орієнтованої на населення Альянсу. Члени Альянсу завжди зберігатимуть пріоритет щодо інформаційної та комунікаційної діяльності НАТО, спрямованої конкретно на все своє населення або його частину.

Глава 2 – Функції та обов'язки

Розділ 1 – Політико-стратегічний рівень

2.1 Північноатлантична рада (НАС) здійснює загальне керівництво й управління зусиллями НАТО у сфері стратегічних комунікацій (StratCom), а також стратегічне та політичне керівництво інформаційною діяльністю НАТО в рамках конкретної місії. Генеральний секретар надає конкретні вказівки та розпорядження щодо StratCom усім цивільним і військовим органам та командуванням НАТО. Генеральний секретар є основним речником Альянсу.

2.2 Конкретні вказівки та інструкції щодо StratCom видаються особистою канцелярією Генерального секретаря для подальшого розповсюдження у *Міжнародному військовому штабі* (IMS). Далі IMS передає вказівки та інструкції *Верховному головнокомандувачу ОЗС НАТО в Європі* (SACEUR) та *Верховному головнокомандувачу ОЗС НАТО з питань трансформації* (SACT).

2.3 *Управління громадської дипломатії* НАТО (PDD) і *радник з питань зв'язків із громадськістю і стратегічних комунікацій* (PASCAD) міжнародного військового штабу (IMS) консультують особисту канцелярію Генерального секретаря, а також IMS щодо вказівок та інструкцій StratCom. Важливо, щоб командири всіх рівнів розуміли і включали ці стратегічні вказівки та інструкції у процес формування задуму і планування операції. Це повинно проявлятися у вказівках та інструкціях, які командири надають своїм і підпорядкованим штабам.

Управління громадської дипломатії НАТО

2.4 *Управління громадської дипломатії* (PDD) НАТО надає підтримку Північноатлантичній раді та Генеральному секретареві у встановленні загальних цілей Альянсу у сфері комунікації і допомагає розробляти вказівки та інструкції StratCom, пов'язані з чіткими політичними цілями. Ці вказівки та інструкції розробляються в тісній координації та співпраці із союзниками, підрозділами Міжнародного військового штабу (IMS), зі *штабом верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі* (SHAPE) і *штабом ОЗС НАТО з питань трансформації* (HQ SACT).

2.5 Ключовими документами, на основі яких видаються керівні вказівки та інструкції StratCom, є *Комунікаційна стратегія НАТО*, *Стратегія єдиного бренду НАТО*, *Керівництво з проведення*

комунікаційних кампаній, положення НАТО з питань стратегічної комунікації та комплексні плани комунікацій, які складаються із вказівок та інструкцій, отриманих переважною більшістю від Північноатлантичної ради і Генерального секретаря. Це дає змогу командирам всіх рівнів враховувати вказівки командування місією у плануванні та проведенні заходів, які підтримуватимуть наміри вищого командира і допомагатимуть досягти бажаних результатів. НАТО PDD та IMS PASCAD забезпечують обмін керівними вказівками та інструкціями StratCom із союзниками, щоб сприяти узгодженому підходу до національних комунікаційних стратегій.

а. Комунікаційна стратегія НАТО. Комунікаційна стратегія НАТО є основним керівним документом, що визначає комунікаційні пріоритети. Стратегія забезпечує чітке керівництво комунікаційними заходами Альянсу, які сприятимуть досягненню цілей НАТО. Розробкою *Комунікаційної стратегії НАТО* займається Управління громадської дипломатії НАТО у штаб-квартирі НАТО в тісній координації з формуваннями Міжнародного військового штабу (IMS), а також SHAPE та HQ SACT.

б. Стратегія єдиного бренду НАТО. В умовах розосередженого та переповненого інформаційного простору стає необхідним підвищувати поінформованість та розуміння громадськістю суті Альянсу шляхом ознайомлення з брендом НАТО і формування довіри до нього. Це допоможе зберегти високу суспільну підтримку Альянсу і зміцнити стійкість до ворожої інформаційної діяльності та дезінформації. Необхідні єдність, узгодженість та послідовність бренду. *Стратегія єдиного бренду НАТО* забезпечує стратегічне керівництво та вказівки щодо досягнення цієї мети в рамках Альянсу, включно з його командною структурою, *структурою сил НАТО* (NFS), її агенціями та іншими асоційованими структурами. Усі підрозділи НАТО, які підпорядковуються Генеральному секретареві, SACEUR та SACT, повинні дотримуватися *Стратегії єдиного бренду НАТО* та *Посібника НАТО з ідентифікації бренду*. Афілійованим з Альянсом структурам, як-от національні делегації та військові представництва, агенції, NFS і очолюваним на національному рівні організаціям НАТО, зокрема школам НАТО та Центрам передового досвіду НАТО, рекомендується дотримуватися вказівок *Посібника НАТО з ідентифікації бренду*,

щоб сприяти зміцненню узгодженості і послідовності бренду в рамках Альянсу.

с. Керівництво з проведення комунікаційних кампаній.

Керівництво з проведення комунікаційної кампанії видає управління громадської дипломатії (PDD) штаб-квартири НАТО і визначає канали, теми та брендинг, яких повинні дотримуватися співробітники підпорядкованих штабів під час проведення комунікаційних кампаній. Це керівництво містить загальні параметри для взаємодії з конкретними підгрупами аудиторії, зазначеними в *Комунікаційній стратегії НАТО*. У рамках цього керівництва підлеглі командування можуть розробляти власні комунікаційні заходи. Керівництво з проведення кампаній слугує основою для розробки рамкових програм StratCom з конкретних питань і комплексних комунікаційних планів, які охоплюють конкретні теми та події.

д. Рамки стратегічних комунікацій.

Рамкові програми StratCom призначені для спільного використання на всіх рівнях командування і повинні підтримуватися на кожному рівні керівництвом з реалізації StratCom. Цей посібник розробляють співробітники StratCom, щоб допомогти штабу і підпорядкованим рівням командування визначати їх ролі та можливості. Рамкові програми можуть також забезпечувати окрему комунікаційну кампанію. Рамкові програми підтримуються комплексним планом комунікацій з певних тем або на підтримку конкретних заходів з метою синхронізування інформаційно-комунікаційної діяльності та забезпечення їхньої ефективної оцінки. Рамки StratCom можуть бути створені і підпорядкованими штабами за умови, що вони відповідають вимогам штаб-квартири НАТО та вбудовані в їхні структури. Додаткову інформацію про рамковий підхід див. у Додатку В.

е. Комплексні плани комунікацій.

Комплексні плани комунікацій розробляються на підтримку рамкових програм StratCom, щоб забезпечити виконання керівних вказівок та інструкцій StratCom. Комплексний план комунікацій надає співробітникам управління / департаменту служби стратегічних комунікацій (J10-StratCom) всеосяжний огляд усіх аспектів планування, проведення та оцінки інформаційно-комунікаційної діяльності. Такий план повинен бути розроблений як процес для всіх сил, щоб визначити важливі заходи, які можуть сприяти

досягненню цілей, завдань та бажаного кінцевого стану, а також зафіксувати узгоджену відповідальність за посилення цих заходів у рамках усього командування. Він також повинен містити вказівки щодо оцінювання успіху чи неуспіху цих заходів. Комплексні плани комунікацій, які формуються у структурах J10-StratCom, опираються на результати оцінки інформаційного середовища (IEA), що постійно змінюється.

2.6 Деякі суб'єкти в рамках PDD НАТО відіграють ключову роль у формуванні керівних вказівок та інструкцій StratCom. До них належать:

а. Заступник Генерального секретаря НАТО з питань громадської дипломатії. *Заступник Генерального секретаря з питань громадської дипломатії (ASG PDD)* контролює координацію всієї діяльності StratCom у всіх цивільних та військових органах і командуваннях НАТО. Крім того, він здійснює керівництво усією діяльністю в галузі громадської дипломатії за винятком преси та засобів масової інформації.

б. Прессекретар НАТО. Прессекретар НАТО від імені Генерального секретаря здійснює повсякденне керівництво всією інформаційною діяльністю штабу, включаючи повідомлення. Він також дає вказівки військовому відділу по зв'язках із громадськістю (MIL PA), щоб забезпечити відповідність повідомлень і комунікацій НАТО політичним вказівкам та інструкціям.²¹

с. Рада НАТО з питань стратегічної комунікаційної політики. Рада НАТО з питань стратегічної комунікаційної політики, яку очолює ASG PDD, є призначеним керівним органом StratCom НАТО з питань комунікацій.

Військовий комітет (НАТО)

2.7 Як найвищий військовий орган НАТО Військовий комітет є основним джерелом військових рекомендацій на основі консенсусу для Північноатлантичної ради щодо військової політики та стратегії. Військовий комітет забезпечує керівництво й управління для двох командувачів стратегічним командуванням – SACEUR і SACT. Військовому комітету надає підтримку Міжнародний військовий штаб (IMS), в рамках якої офіс IMS PASCAD очолює роботу з питань, пов'язаних зі StratCom. У межах IMS конкретні

²¹ MC 0457/3, *Військова політика НАТО у сфері зв'язків із громадськістю*.

обов'язки щодо StratCom покладено на таких осіб:

а. **Голова Військового комітету.** *Голова Військового комітету (СМС)* є головним військовим радником Генерального секретаря. Він є найвищим військовим офіцером НАТО і діє як старший військовий речник Альянсу. Голова Військового комітету є каналом, через який поради керівників оборонних відомств країн проходять до політичних та військових органів, що ухвалюють рішення, а також через який дають вказівки і рекомендації SACEUR, SACT та Генеральному директору IMS.

б. **Радник по зв'язках із громадськістю та стратегічних комунікацій.** IMS PASCAD забезпечує підтримку у зв'язках із громадськістю та StratCom для СМС, заступника СМС та Генерального директора IMS. Він є головою *Робочої групи Військового комітету зі стратегічних комунікацій (MCWG (StratCom))* і відповідає за розробку військової політики в галузі StratCom, MIL PA, інформаційних операцій (Info Ops) та психологічних операцій (PsyOps). Крім того, він консулює і підтримує PDD у розробці керівних вказівок та інструкцій StratCom, а також розробці IEA. Він є координаційним центром Міжнародного військового штабу для військової роботи, пов'язаної зі StratCom.

Розділ 2 – Стратегічне командування НАТО з операцій

Штаб Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі (SHAPE)

2.8 SHAPE відповідає за проведення всіх військових операцій НАТО і здійснює командування всіма силами, підпорядкованими *Стратегічному командуванню НАТО з операцій (АСО)*. До структури SHAPE належить *департамент / підрозділ комунікацій (ComDiv)*, який підпорядковується безпосередньо групі командування. Департамент комунікацій у SHAPE об'єднує весь особовий склад, функції, засоби і підпорядковані сили StratCom, інформаційних операцій, MIL PA та PsyOps згідно з документом MC 0628, *Військова політика НАТО зі стратегічних комунікацій*. Підрозділ комунікацій SHAPE може розробляти структури StratCom рівня 2 для підтримки конкретних заходів. У рамках SHAPE ключову роль щодо StratCom відіграють такі посади:

а. **Верховний головнокомандувач ОЗС НАТО в Європі**

(SACEUR). Верховний головнокомандувач ОЗС НАТО в Європі забезпечує урахування керівних вказівок та інструкцій StratCom НАТО в управлінні, плануванні, виконанні й оцінці операцій і діяльності АСО.

б. Начальник штабу. *Начальник штабу* (COS) у складі SHAPE забезпечує врахування керівних вказівок та інструкцій StratCom НАТО в управлінні, плануванні, виконанні й оцінці дій SHAPE.

с. Начальник управління / директор департаменту комунікацій. *Начальник управління / директор департаменту комунікацій* (DirCom) SHAPE відповідає перед командуванням ComDiv SHAPE і є членом консультативної групи SACEUR. DirCom призначається SACEUR як відповідальний за вимоги до навчання та підготовки StratCom.

д. Начальник відділу зв'язків із громадськістю. *Головний офіцер по зв'язках із громадськістю* (CRAO) SHAPE є керівником підрозділу Mil PA в J10-StratCom. CRAO є членом консультативної групи SACEUR і звітує безпосередньо перед SACEUR з питань MIL PA.

Командування об'єднаних сил і Об'єднане командування підтримки та забезпечення НАТО

2.9 *Командування об'єднаних сил* (JFC) та *Об'єднане командування підтримки і забезпечення* (JSEC) здійснюють планування, проведення та підтримку військової діяльності Альянсу в умовах континууму конкуренції. Штаб JFC та штаб JSEC J10-StratCom (або аналогічна структура) консультують командувача та надають експертні рекомендації, а також IEA щодо планування та цілевказання, забезпечення інтеграції інформаційних заходів та проведення комунікаційних заходів.

2.10 Штаби JFC та JSEC усіх союзних командувань повинні мати структуру, в якій J10-StratCom підпорядковується безпосередньо групі командування. Це управління об'єднує весь особовий склад, функції, спроможності та елементи сил StratCom, Info Ops, MIL PA та PsyOps згідно з документом MC 0628. Штаби JFC та JSEC можуть створювати структури²² StratCom рівня 3 для підтримки конкретних видів діяльності. У JFC та JSEC ключову роль у StratCom відіграють такі посади:

²² Див. Додаток В для отримання додаткової інформації про структури StratCom.

а. **Командувач.** Командувачі JFC та JSEC забезпечують урахування керівних вказівок та інструкцій StratCom НАТО в управлінні, плануванні, виконанні й оцінці операцій.

б. **Начальник управління / директор департаменту / комунікацій.** Начальник управління / директор департаменту комунікацій JFC та JSEC – DirCom (або аналогічна посада) відповідає перед командуванням за StratCom. DirCom є головним радником командувача, а також керівником J10-StratCom. Як головний радник, який звітує безпосередньо командувачеві, DirCom повинен дотримуватись штабних процедур і вимог до планування, викладених у публікаціях AJP-3, *Спільна доктрина НАТО з проведення операцій* та AJP-5, *Спільна доктрина НАТО з планування операцій*.

с. **Начальник відділу зв'язків із громадськістю.** *Головний офіцер зі зв'язків із громадськістю (CPAO) очолює підрозділ Mil PA в J10-StratCom і входить до складу консультативної групи командувача. CPAO є головним радником і звітує безпосередньо командувачеві з питань MIL PA. Як головний радник, який має прямий доступ до командувача, CPAO повинен дотримуватись штабних процедур та вимог до планування, викладених у публікаціях AJP-3, Спільна доктрина НАТО з проведення операцій, та AJP-5, Спільна доктрина НАТО з планування операцій.*

Компонентні командування

2.11 Командування компонентів відповідають за підтримку об'єднаних командувань у плануванні, виконанні та оцінці діяльності. Крім того, командування компонентів розробляють та застосовують визначені для кожного компонента інформаційно-комунікаційні заходи для підтримки цілей StratCom Альянсу.

2.12 Штаби усіх командувань компонентних сил Стратегічного командування з операцій Альянсу (АСО) повинні мати структуру, в якій J10-StratCom (або аналогічна структура) підпорядковується безпосередньо групі командування, що об'єднує весь особовий склад, функції та елементи сил StratCom, Info Ops, MIL PA та PsyOps відповідно до документа MC 0628. Крім того, командування всіх компонентів АСО повинні забезпечити підпорядкування начальника управління J10-StratCom (або аналогічна функція) безпосередньо групі командування.

2.13 Штаби компонентних сил Стратегічного командування з

операцій НАТО (АСО) можуть створювати структури StratCom рівня 3 для підтримки конкретних видів діяльності. Посади ключових суб'єктів (командувача, DirCom та СРАО) у штабі командування компонента аналогічні посадам їхніх еквівалентів у JFC та JSEC.

Структура сил НАТО (NFS)

2.14 Кожен штаб має власну структуру відповідно до національних рекомендацій та інструкцій власної країни і ролі в НАТО, яку вони виконують. Однак у разі участі в операціях Альянсу кожен штаб адаптує свою організацію до роботи згідно з доктриною, викладеною в цій публікації, і ефективно залучається до діяльності штабу *структур сил НАТО (NFS)*.

Розділ 3 – Командування ОЗС НАТО з трансформації

Штаб Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації

2.15 *Штаб (HQ) Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації (SACT)* надає рекомендації щодо військової освіти та підготовки, концепції, спроможностей і розробки доктрини, пов'язаних зі StratCom. Це відбувається за погодженням з АСО та *Офісом НАТО зі стандартизації (NSO)*. У штабі SACT ключову роль у StratCom відіграють такі посади:

а. Верховний головнокомандувач ОЗС НАТО з трансформації. SACT відповідає за розробку структур, сил, можливостей і військової доктрини StratCom, щоб забезпечити відповідність здійснення StratCom оперативним вимогам Альянсу та їхню підтримку.

б. Начальник штабу. Начальник штабу Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації (COS SACT) відповідає за управління розвитком потенціалу StratCom. Начальник управління комунікацій АСТ підпорядковується безпосередньо COS, а також має прямий доступ до SACT та його заступника як радник з питань комунікацій відповідно до вказівок радника з питань комунікацій SACT.

с. Заступник начальника штабу з розвитку об'єднаних сил. *Заступник начальника штабу (DCOS) з розвитку об'єднаних сил (JFD)* керує і координує всі освітні та навчальні заходи НАТО. DCOS JFD несе функціональну відповідальність за:

- розробку глобальних програм;
- індивідуальні вимоги до навчання та підготовки;
- підтримку АСО у питаннях колективної підготовки та навчань;
- створення системи управління;
- підтримку структури StratCom;
- нагляд за діяльністю керівника департаменту StratCom.

d. Заступник начальника штабу з нарощення потенціалу. Заступник начальника штабу (DCOS) з *нарощення потенціалу* (CapDev) визначає та координує CapDev Альянсу. DCOS CapDev забезпечує групу StratCom/IEA CapDev в рамках свого комплексного впливу. Цьому підрозділу надає підтримку відділ оперативних експериментів управління JFD. До обов'язків цієї групи належить забезпечення зв'язку між особовим складом StratCom у штабі і PDD, IMS PASCAD, SHAPE ComDiv та іншими ключовими суб'єктами StratCom в рамках НАТО. Для розвитку найсучасніших можливостей НАТО управління CapDev співпрацює з промисловим виробництвом та науково-технічним співтовариством для впровадження інноваційних ідей і трансформаційних принципів у процес розвитку StratCom.

е. Начальник Головного управління комунікацій. Головне управління / директорат комунікацій АСТ, який очолює начальник управління комунікацій, відповідає за розробку стратегічного бачення АСТ та обмін повідомленнями. Особливістю організаційної структури АСТ є здійснення відділом комунікацій АСТ нагляду за підрозділами MIL PA та корпоративними комунікаціями.²³ Вони зосереджені на координації діяльності StratCom зі штабом НАТО, АСО, підпорядкованими командуваннями і групами АСТ відповідно до функцій та обов'язків, зазначених у документі MC 0628. Крім того, вони повинні підтримувати зв'язок із групами штабів SACT StratCom / IEA CapDev і ключовими співробітниками StratCom у штабах НАТО, PDD, IMS PASCAD та SHAPE для синхронізації та координації зусиль і діяльності StratCom.

ф. Начальник управління / директорату зв'язків із громадськістю. Начальник управління зв'язків із громадськістю (CPAO)

²³ Ця особливість АСТ не створює прецеденту для інших організацій.

від АСТ визначає, планує та виконує Mil PA на стратегічному рівні на підтримку заходів з трансформації НАТО під керівництвом і юрисдикцією SACT. СРАО АСТ є заступником начальника головного управління комунікацій і має прямий доступ до SACT та заступника SACT як радник з питань MIL PA. СРАО здійснює управління комунікаційною роботою підцентрів АСТ.

г. Підрозділ з питань нарощення потенціалу, об'єднаної розвідки, спостереження і військової розвідки та об'єднаних дій. На керівника підрозділу *об'єднаної розвідки, спостереження і військової розвідки та об'єднаних дій* (JISR&JE) покладені такі обов'язки:

- планування, координація і моніторинг програм створення потенціалу заходів НАТО в усіх напрямках політики та доктрини, організації, підготовки, матеріально-технічного забезпечення, розвитку лідерства, персоналу, об'єктів і сумісності (DOTMLPFI) протягом усього життєвого циклу спроможностей StratCom та інформаційних функцій персоналу;
- забезпечення актуальності основних документів;
- координація проєктів стосовно нарощення потенціалу спроможностей для планування, погодження та моніторингу CapDev;
- виконання функції експерта з оперативної тематики щодо можливостей StratCom та спроможностей персоналу з питань інформації.

Підпорядковані та зовнішні організації

2.16 Виконанню обов'язків перед StratCom НАТО *Верховному головнокомандувачеві ОЗС НАТО з трансформації* (SACT) сприяє підтримка низки підпорядкованих та зовнішніх організацій. Основними організаціями є:

а. Об'єднаний військовий центр. Об'єднаний військовий центр є координаційним центром НАТО з навчання повного спектру спільних бойових дій оперативного рівня. Він забезпечує відповідність колективних навчань НАТО вимогам SACT з підготовки StratCom, викладені в керівництві SACEUR щодо навчань.

б. Загальновидовий центр бойової підготовки ОЗС НАТО.

Загальновидовий центр бойової підготовки здійснює підтримку SACT шляхом навчань та нарощення потенціалу. Він забезпечує відповідність навчальних заходів НАТО вимогам SACT з підготовки StratCom.

с. Об'єднаний центр аналізу і вивчення досвіду. Об'єднаний центр аналізу і вивчення досвіду здійснює аналіз операцій, тренувань, навчань та експериментів. Він сприяє обміну досвідом StratCom, отриманим на підтримку трансформації і модернізації сил та засобів НАТО.

d. Центр передового досвіду зі стратегічних комунікацій. *Центр передового досвіду зі стратегічних комунікацій (SCCOE)* призначається зовнішнім керівником департаменту НАТО з розвитку освіти і підготовки в StratCom. Центр встановлює індивідуальні та колективні вимоги StratCom до освіти і підготовки. Він підтримується Школою НАТО в Обераммергау в рамках глобального програмного підходу до освіти та підготовки НАТО.

Глава 3 – Впровадження стратегічних комунікацій

Розділ 1 – Визначення контексту

3.1 Глобальне інформаційне середовище докорінно змінило спосіб спілкування людей, обмін даними та інформацією і споживання медіа для обслуговування надвеликої кількості запитів користувачів. Більше, ніж будь-коли раніше, бажані результати на оперативному рівні та вище вимагають здатності впливати на сприйняття, ставлення і поведінку відповідних суб'єктів.

3.2 Діяльність НАТО, яка виражається у демонстрації військового потенціалу або обмеженої військової присутності, сприяє стримуванню і є найпотужнішою формою передачі політичних меседжів. Однак такі дії також можуть сприйматися як ескалація та провокація, якщо їх не розглядати в належному контексті. Тому НАТО повинна чітко роз'яснювати обґрунтування та контекст для будь-яких нових дій, коригувати повсякденну діяльність, і, за необхідності, змінювати свої політичні меседжі (візуальні та усні). Останнє не менш важливо для будь-яких заходів, які не були здійснені.

3.3 Здійснення впливу у когнітивному вимірі є першочерговим фактором у плануванні та проведенні всіх заходів. Синхронізація меседжів необхідна для того, щоб цілі та дії НАТО були зрозумілі для аудиторії так, як це задумано. Для введення в дію стратегічних комунікацій НАТО (StratCom) необхідно враховувати такі міркування:

- а. Успіх місії досягається шляхом впливу на сприйняття, ставлення та поведінку відповідних суб'єктів для сприяння досягненню її цілей. Військова діяльність, включаючи успішні бойові дії, є доцільною, лише доки вона сприяє досягненню цих цілей.
- б. Усі дії сил НАТО, як у межах, так і поза межами місій та операцій, повинні відповідати наративу, цілям, завданням і цінностям Альянсу.
- с. Управління / департамент стратегічних комунікацій J10 (J10-StratCom) формує (мікро) наратив командувача / командира на основі керівних вказівок та рекомендацій вищого за рівнем штабу StratCom та надає командирів рекомендації щодо узгодження дій, образів, слів та діяльності підпорядкованих сил для підтримки бажаного стратегічного результату.

d. Вказівки, настанови і наміри командира визначаються та узгоджуються з наративом, а також, у разі необхідності, з відповідною структурою StratCom вищого штабу.

e. Розробка, планування, виконання й оцінка заходів повинні ґрунтуватися на глибокому розумінні всіх відповідних аудиторій та включати можливі обмеження для їх залучення. Визначення пріоритетів зацікавлених сторін є обов'язком командування.

f. Розробка, планування, виконання та оцінка діяльності вимагає розуміння інформаційного середовища конкретної цільової аудиторії; воно охоплює надходження, поширення і вплив інформації на громадськість, зацікавлені сторони або суб'єкти.

g. Щоб запобігти небажаним результатам, слід розглядати, визначати і, якщо потрібно, пом'якшувати можливі наслідки другого і третього порядку для інших аудиторій.

h. Необхідно розглядати питання про те, як дії, образи та слова НАТО можуть бути викривлені противником з метою підірвати наратив Альянсу чи посилити свій власний.

3.4 Структурна ієрархія StratCom НАТО (див. Додаток В) забезпечує постійне керівництво та управління діями сил під командуванням і управлінням Альянсу. Зокрема рамки стримування та безпеки, а також військового позиціонування регулюють порядок проведення операцій збройними силами НАТО. Ці рамки регулярно переглядаються для забезпечення узгодженості з рекомендаціями Північноатлантичної ради (НАС) та Генерального секретаря. У межах поточних вказівок та інструкцій з позиціонування військових інструментів НАС або Верховний головнокомандувач ОЗС НАТО в Європі (SACEUR) і підлеглі командувачі можуть запропонувати нові підходи до військового позиціонування як політичну відповідь на значні геополітичні зміни.

Розділ 2 – Процеси

Процеси стратегічної комунікації у штаб-квартирі НАТО

3.5 **Керівництво та управління.** *Помічник Генерального секретаря НАТО з питань громадської дипломатії (ASG PDD)* очолює Раду з розробки політики НАТО щодо стратегічних комунікацій, яка є основним органом, що здійснює нагляд за керівництвом та управлінням StratCom НАТО.

3.6 Планування. Основним засобом поширення вказівок та рекомендацій StratCom НАТО є *Комунікаційна стратегія НАТО*. Це підтримується рамковими програмами StratCom і комплексними комунікаційними планами, розробленими співробітниками Управління громадської дипломатії НАТО (PDD) за погодженням та координацією з радником з питань зв'язків із громадськістю і стратегічних комунікацій Міжнародного військового штабу (PASCAD IMS). Підтримку штаб-квартирі НАТО у розробці таких документів надають Стратегічне командування НАТО з операцій (АСО) та командування ОЗС НАТО з трансформації (АСТ).

3.7 Координація. Управління громадської дипломатії (PDD) НАТО підтримує зв'язок з країнами для забезпечення узгодженості політичних меседжів Альянсу та його союзників на політичному рівні. Зв'язок з країнами на військово-стратегічному рівні підтримує IMS PASCAD.

3.8 Виконання. Управління громадської дипломатії (PDD) планує та здійснює стратегічні комунікації НАТО на політичному рівні. IMS PASCAD забезпечує передачу вказівок та керівних документів щодо StratCom військовому командуванню.

3.9 Оцінювання. Управління громадської дипломатії (PDD) НАТО за сприяння IMS PASCAD надає оцінки роботи StratCom Генеральному секретарю та Північноатлантичній раді.

Процеси стратегічної комунікації у стратегічному командуванні НАТО з операцій

3.10 Керівництво та управління. Координаційна рада НАТО зі стратегічних комунікацій є основним органом, що здійснює нагляд за керівництвом та управлінням стратегічних комунікацій в АСО.

3.11 Планування. Структура StratCom в АСО є основним засобом розповсюдження вказівок і рекомендацій SACEUR. Цьому сприяють комплексні комунікаційні плани АСО та керівництво із впровадження StratCom. Їх розробляє *підрозділ комунікацій* (ComDiv) штабу ОЗС НАТО в Європі (SHAPE) за погодженням і координацією зі штабом НАТО PASCAD IMS та управліннями / департаментами J10-StratCom у складі Командування об'єднаних сил (JFC) і Об'єданого командування підтримки та забезпечення (JSEC). Комунікаційні заходи в АСО планує ComDiv SHAPE.

3.12 Координація. ComDiv SHAPE підтримує зв'язок з країнами через національних військових представників SHAPE для забезпечення поширення меседжів НАТО і членів Альянсу серед

військових підрозділів, переданих, або які ймовірно будуть передані, під командування та управління НАТО.

3.13 Виконання. ComDiv SHAPE здійснює комунікаційну діяльність АСО та нагляд за інформаційною діяльністю АСО.

3.14 Оцінювання. ComDiv SHAPE надає звіти про оцінку інформаційного середовища (IEA) до SACEUR.

Процеси стратегічної комунікації в командуванні об'єднаних сил

3.15 Керівництво та управління. Затверджений командувачем командування об'єднаних сил рамковий документ StratCom є основним документом, що забезпечує керівництво та управління для штабу StratCom.

3.16 Планування. Щорічний рамковий документ StratCom JFC та керівництво щодо його впровадження є основним засобом поширення вказівок і рекомендацій командувача JFC. Цьому сприяють відповідні комплексні комунікаційні плани StratCom. Відділ J10-StratCom JFC розробляє вищезазначені документи за погодженням і координацією зі штабом командування об'єднаних сил, підрозділом комунікацій у SHAPE, підпорядкованими підрозділами та штабами підрозділів інших структур сил НАТО (NFS) J10-StratCom в районі проведення об'єднаних операцій. J10-StratCom у JFC через *Робочу групу StratCom* (SCWG) та *Координаційну раду з інформаційної діяльності* (IACB)²⁴ планує, координує та синхронізує інформаційно-комунікаційну діяльність JFC у районі проведення об'єднаних операцій.

3.17 Координація. Відділ J10-StratCom у JFC підтримує зв'язок із підрозділом комунікацій у SHAPE, підпорядкованими підрозділами і штабом J10-StratCom інших формувань NFS, а також із суб'єктами (партнерами) НАТО в районі проведення об'єднаних операцій для забезпечення узгодженості та поширення меседжів НАТО.

3.18 Виконання. Комунікаційну діяльність у районі проведення об'єднаних операцій JFC здійснює відділ J10-StratCom. Координаційна рада з інформаційної діяльності (IACB) забезпечує узгодженість та синхронізацію інформаційної діяльності з іншими діями в районі проведення об'єднаних операцій.

3.19 Оцінювання. Відділ J10-StratCom у JFC надає звіти про

²⁴ У деяких штабах може бути Робоча група з інформаційної діяльності (IAWG).

оцінку інформаційного середовища (IEA) до ComDiv у SHAPE.

Процеси стратегічної комунікації в компонентному командуванні

3.20 Керівництво та управління. Координаційна рада зі стратегічних комунікацій під керівництвом командувача сил компоненту є основним органом забезпечення керівництва та управління StratCom у штабі.

3.21 Планування. Щорічний рамковий документ StratCom JFC та керівництво щодо його впровадження є основним засобом поширення вказівок і рекомендацій командувача сил компоненту. Цьому сприяють відповідні комплексні комунікаційні плани StratCom. У командуванні компоненту вищезазначені документи розробляє підрозділ J10-StratCom за погодженням та координацією зі J10-StratCom у JFC і штабом J10-StratCom підпорядкованих підрозділів (та, за необхідності, штабом J10-StratCom інших формувань NFS) у районі проведення об'єднаних операцій. Підрозділ J10-StratCom через *робочу групу зі стратегічних комунікацій* (SCWG) та *координаційну раду з питань інформаційної діяльності* (IACB) планує, координує та синхронізує інформаційно-комунікаційну діяльність командування сил компоненту в районі проведення об'єднаних операцій.

3.22 Координація. Підрозділ J10-StratCom командування сил компоненту підтримує зв'язок з підрозділом комунікацій JFC та штабом J10-StratCom підпорядкованих формувань (і штабом J10-StratCom інших підрозділів NFS та, за необхідності, суб'єктами / партнерами НАТО) в районі проведення операцій для забезпечення поширення меседжів НАТО.

3.23 Виконання. Комунікаційну діяльність у районі проведення операцій здійснює підрозділ J10-StratCom командування сил компоненту. Узгодженість та синхронізацію інформаційної діяльності з іншими діями в районі проведення операцій забезпечує координаційна рада з питань інформаційної діяльності (IACB).

3.24 Оцінювання. Служба J10-StratCom командування сил компоненту надає звіти про оцінку інформаційного середовища (IEA) до J10-StratCom Командування об'єднаних сил (JFC) та підрозділу / департаменту комунікацій (ComDiv) Штабу ОЗС НАТО в Європі (SHAPE).

Процес планування операцій

3.25 Невід'ємною частиною стратегічних комунікацій НАТО є формулювання цілей стратегічних комунікацій²⁵, які сприяють досягненню бажаних кінцевих результатів. Це повинні бути чітко визначені та досяжні цілі. З урахуванням поставлених цілей і на їхню підтримку слід створювати відповідні бажані впливи на аудиторію.

У процесі визначення цілей та планування потрібного впливу треба дотримуватися таких принципів:

- **законність** – слід враховувати цінності плюралістичної публічної дискусії та інтелектуального самовизначення аудиторії і свободу засобів масової інформації демократичних держав;
- **реалістичність** – слід враховувати складність та множинну взаємозалежність інформаційного середовища;
- **вимірюваність** – слід визначати характер досягнення вимірюваного результату протягом визначеного періоду часу.

3.26 Критерії оцінки StratCom спрямовані на те, щоб визначити, чи були досягнуті намічені результати і як. Показники повинні бути визначені та кількісно виражені на початку процесу планування операцій і використовуватися під час їх виконання, щоб показати, чи було досягнуто успіху та коли.

3.27 Вплив у фізичному та віртуальному вимірах може мати різний когнітивний ефект – або позитивний, на нашу користь, якщо скорочує розрив між «словом і ділом», або негативний, якщо суперечить нашій власній інформаційно-комунікаційній діяльності. Тому цілі StratCom необхідно враховувати на кожному етапі розробки концепції, керівництва, планування та виконання діяльності.

Режим бойової роботи

3.28 Для всіх видів діяльності в континуумі конкуренції відповідні інформаційні та комунікаційні заходи повинні бути визначені, сплановані, виконані і/або інтегровані з іншими видами діяльності для створення, пом'якшення і/або уникнення певних наслідків у трьох вимірах інформаційного середовища – фізичному, віртуальному і когнітивному. Це вимагає комплексного планування

²⁵ Див. Додаток В, пункт В.10.е для отримання більш докладної інформації про цілі StratCom.

на рівні штабу. (Див. Додаток С щодо внеску StratCom у процес планування операцій).

3.29 Штабне інтегроване планування вимагає синхронізації як стратегічних та оперативних заходів, так і тактичних дій для забезпечення планування, підготовки та виконання завдань. Цей процес, який називається режимом бойової роботи, є рутинним циклом дій командування та персоналу, спрямованих на синхронізацію поточних і майбутніх дій. Режим бойової роботи встановлюється та окреслюється в стандартних оперативних процедурах окремого штабу.

3.30 Хоча існують певні типові заходи режиму бойової роботи, такі як інструктаж командира або засідання об'єднаної координаційної ради, режим роботи штабу повинен також передбачати участь у функціонуванні робочих груп і відділів, що відносяться до StratCom НАТО, для забезпечення імплементації та координації за вертикаллю і горизонталлю. Незважаючи на те, що окремі штаби встановлюють свій власний режим роботи і створюють відділи та робочі групи, у Додатку D викладені міркування щодо створення можливих робочих груп і рад, роботі яких може сприяти або в яких може брати участь J10-StratCom.

Поєднаний вплив та спільне визначення цілей

3.31 Поєднаний вплив – це функція, що розвивається на основі поточної практики спільного цілевказання; інтеграція між різними напрямками має вирішальне значення для досягнення успіху. Діяльність StratCom робить свій внесок, гарантуючи, що спільні дії здійснюються з урахуванням існуючих вказівок та настанов StratCom. Функція поєднаного впливу додатково пояснюється в АJP-3.9, *Спільна доктрина ОЗС НАТО з визначення цілей*.

3.32 Спільне визначення цілей – це компонент функції спільного впливу, який керує процесом вибору та визначення пріоритетності цілей противника з метою створення бажаного впливу у фізичному, віртуальному або когнітивному вимірах відповідно до цілей командира. Через інформаційну функцію штабу J10-StratCom відповідає за визначення і пропозицію інформаційних заходів у рамках процесу спільного вказання цілей. Функція спільного вказання цілей додатково пояснюється в АJP-3.9, *Спільна доктрина НАТО з визначення цілей*. Функція інформаційних службовців штабу додатково пояснюється в АJP-10.1, *Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій*.

3.33 З огляду на те, що всі дії та бездіяльність в оперативних сферах зрештою матимуть вплив у фізичному, віртуальному і когнітивному вимірах, узгодження між «діями, образами та словами» і наративом має важливе значення як для координації StratCom, так і для успішного поєднання впливів. Результат усіх впливів у всіх вимірах може бути передбачуваним або непередбачуваним. Передбачуваний – це той результат, заради досягнення якого насамперед і проводилася діяльність. Непередбачуваний – це ті наслідки, які не були першочерговою метою діяльності.

Протидія ворожій інформації та дезінформації

3.34 Протидія ворожій інформації та дезінформації, відома як протидія пропаганді, є багатодисциплінарним зусиллям. Вона спрямовується і керується J10-StratCom і координується персоналом служби інформаційних операцій (Info Ops) з метою забезпечення гнучкості та проактивності в інформаційному середовищі. Постійне оцінювання інформаційного середовища (IEA), яке проводить група IEA під керівництвом J10-StratCom Info Ops, доповнюється фахівцями служби військових зв'язків із громадськістю (Mil PA) і психологічних операцій (PsyOps). Останні відіграють провідну роль в аналізі ворожої інформації та дезінформації і підтримці заходів протидії ворожій інформації під час операцій. Вони спеціально зосереджуються на аналізі інформаційної діяльності противника, її джерел, змісту, цільової аудиторії, вибору засобів масової інформації та ефективності.

3.35 До завдань фахівців із психологічних операцій (PsyOps) входить аналіз, консультування, запобігання і врегулювання кризових ситуацій у всьому континуумі конкуренції з метою пом'якшення та протидії використанню противником ворожої інформаційної діяльності, а також розроблення варіантів і можливостей Альянсу для застосування власних дій PsyOps. Протидіяти прогнозованим темам інформаційної діяльності противника можна за допомогою інформаційно-комунікаційних заходів, координованих за необхідності відділом J10-StratCom. Члени Альянсу та їхні уповноважені органи самостійно приймають рішення про те, як і чи будуть вони протидіяти / реагувати на ворожу інформаційну діяльність у своїх країнах.

Розділ 3 – Обізнаність

3.36 Розуміння інформаційного середовища є життєво важливою передумовою для планування, проведення та оцінки діяльності НАТО. Сюди входить дослідження, аналіз та оцінка інформаційного середовища засобами ІЕА, що поєднується зі *спільною розвідувальною підготовкою операційного середовища* (JIPOE) та оцінкою поставлених місій і завдань для формування *всебічного розуміння операційного середовища* (CUOE). CUOE дозволяє командирів і його персоналу зрозуміти фізичні, віртуальні та когнітивні елементи системи в зоні активності, які можуть бути використані або націлені для досягнення результату у сферах впливу.

Оцінка інформаційного середовища

3.37 *Оцінка інформаційного середовища* (ІЕА) забезпечує його розуміння шляхом визначення параметрів, які можуть бути використані для створення реалістичної картини відповідних аудиторій, їхніх комунікаційних процесів, а також технологічного обладнання, що використовується. Моніторинг та оцінювання інформаційного середовища дає змогу виявити його зміни, що використовуються для подальшого планування і виконання заходів. У міру того, як середовище розвивається, ІЕА повинна і надалі бути повністю інтегрована в загальну діяльність штабу, охоплюючи всі рівні військової командної структури. Це забезпечуватиме командирам спільне розуміння інформаційного середовища.

3.38 Організація ІЕА дає можливість аналізувати, оцінювати та візуалізувати інформаційне середовище і складається з людей, процесів та технологій для підтримки обізнаності, прийняття рішень і застосування можливостей у сфері активності. Цей процес можна розділити на два основних елементи: аналіз та оцінка. Діяльність ІЕА розпочинається з визначення аудиторій – порівняльного аналізу їхнього ставлення, сприйняття та поведінки – й інформаційно-комунікаційних процесів, систем (включаючи їхні характеристики і компоненти) й обладнання, які підтримують та живлять їхнє розуміння. Після цього здійснюється моніторинг і оцінювання інформаційного середовища для виявлення змін, які позитивно чи негативно впливають на місії чи операції НАТО або на НАТО в цілому, а також проводиться інформування про подальше планування та виконання інформаційно-комунікаційної

діяльності. У рамках J10-StratCom за процес IEA відповідатиме інформаційне управління / відділ, якому допомагатимуть численні зацікавлені сторони, що надаватимуть спеціалізовану інформацію та проводитимуть фаховий аналіз.

3.39 Процес IEA є основою для планування і виконання всіх інформаційних та комунікаційних заходів і може бути поділений на декілька заходів аналізу й оцінки. Це відображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Оцінка інформаційного середовища

3.40 Здійснення IEA надає можливість всебічної обізнаності із динамікою інформаційного середовища, що дозволяє діяти в ньому більш ефективно, оцінюючи наслідки власної та ворожої інформаційно-комунікаційної діяльності, а також оцінюючи напрацьовані комунікації (як показано на рис. 3.1). Висновки IEA забезпечують прийняття ефективних рішень щодо StratCom на політико-стратегічному, військово-стратегічному та оперативному рівнях. Система IEA вимагає:

- **спеціалістів** із технічними та аналітичними навичками;
- **процесів**, які є передбачуваними, повторюваними методами, застосовними та актуальними на декількох рівнях;
- **технологічних** інструментів, які забезпечують загальне цифрове середовище – середовище, що включає низку джерел даних і сервісів, які працюють з великою швидкістю, агрегуванням контенту та доступом до широкого спектру дезагрегованих розширених аналітичних пакетів і візуалізації.

3.41 Впровадження IEA має на меті забезпечити цілісне розуміння інформаційного середовища для покращення процесу прийняття рішень. Однак, це не повинно бути відокремленою функцією. Вона повинна бути гнучкою, такою, щоб відповідати майбутнім міжфункціональним потребам інших структур, що становлять

інтерес. ІЕА є найбільш ефективною, коли вона інтегрована з іншими функціями та процесами, отримує і надає адаптовані продукти для підтримки планування та проведення заходів.²⁶ На Рис. 3.2 проілюстровано методи та деякі з джерел, що використовуються для ІЕА.

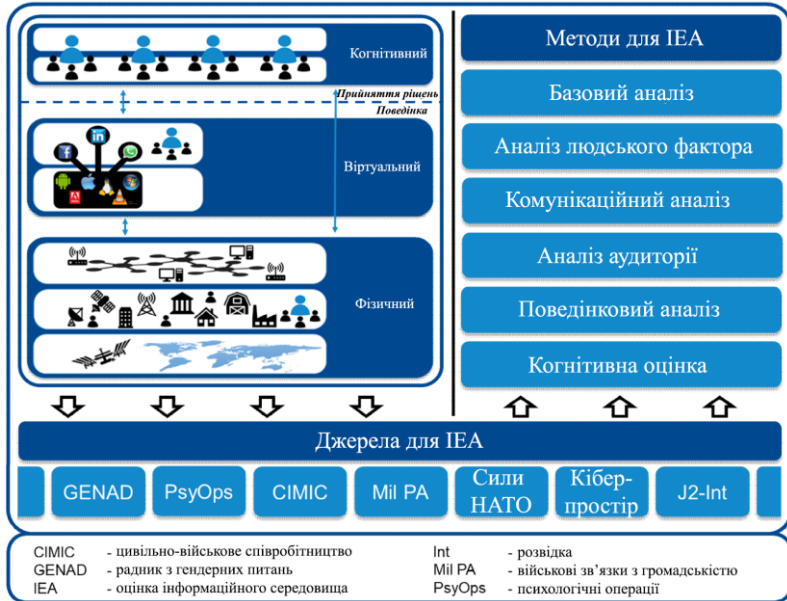


Рис. 3.2. Методи та джерела оцінки інформаційного середовища

3.42 ІЕА розглядає інформаційне середовище з погляду всіх джерел даних та загальнодоступної інформації. Бувають випадки, коли аналіз або висновки, отримані в рамках процесу ІЕА, використовуються для аналізу, що виконується на більш засекречених рівнях, як це зазвичай робиться органами, що не належать до складу StratCom, наприклад, управлінням розвідки J2.

Розділ 4 – Планування та виконання завдань

3.43 Планування і проведення заходів НАТО впродовж усього континууму конкуренції повинно здійснюватися відповідно до вказівок і настанов командувача. У плані операції повинні бути визначені аудиторії, які підлягають інформуванню та впливу,

²⁶ Див. AJP-10.1, Спільна доктрина ОЗС НАТО з інформаційних операцій для отримання додаткової інформації про ІЕА.

необхідні / бажані результати та їхні обґрунтування. Управління / департамент J10-StratCom відповідає за забезпечення такого планування шляхом обміну й інтеграції набутого досвіду та можливостей за допомогою координації, організації зустрічей, робочих груп і комітетів.

3.44 Намір. Метою інформаційних заходів Альянсу є підтримка або зміна сприйняття, ставлення чи поведінки для підтримки бажаного кінцевого стану шляхом скоординованого, комбінованого та синхронізованого використання різних засобів. Важливо, щоб командири отримували і давали чіткі вказівки та настанови; слід постійно оцінювати прогрес у досягненні цілей. Намір командира доповнюється (мікро) наративом командира. Намір і пов'язаний з ним (мікро) наратив повинні керувати плануванням та проведенням усіх заходів. Начальник управління J10-StratCom і директор департаменту комунікацій (DirCom) підтримують розробку (мікро) наративу командувача / командира та надають йому рекомендації щодо узгодження дій, образів, слів НАТО із поведінкою підрозділів, що знаходяться під його командуванням.

3.45 Кінцева мета, шляхи та засоби. Оцінка того, ЯК (шляхи) і ЗА ДОПОМОГОЮ ЧОГО (засоби) має відбуватися лише на тому етапі, коли відомі бажані результати (мета) і зрозуміле інформаційне середовище. Багато аспектів можна передбачити заздалегідь, але щоб відповідати поставленим вимогам, структура контингенту НАТО має бути побудована відповідно до виконуваної місії. Помилкою є використання існуючих військових формувань лише тому, що вони є в наявності, а потім намагання пристосувати їх до проблеми, для вирішення якої вони не пристосовані. Вказівки Військового комітету НАТО щодо складу збройних сил для проведення операцій є лише частиною інструментарію для надсилання меседжу. Вказівки щодо бажаної поведінки і ставлення аудиторії повинні бути включені у військово-стратегічні завдання разом із вказівками щодо поширення меседжу серед ширшого кола додаткових аудиторій.

3.46 Спрямування. Засоби і заходи здійснюють комунікацію; те, що вони повідомляють, формується і посилюється комунікаційною та інформаційною діяльністю. Таким чином, присутність, структура і характер, а також дислокація сил повинні розроблятися з урахуванням передбачуваного впливу в інформаційному середовищі. Усі сили і засоби роблять свій внесок у комунікаційні

зусилля, а StratCom допомагає командувачеві / командирові підтримувати стратегічну і тактичну актуальність цих зусиль. Процес стратегічних комунікацій з однаковою увагою враховує внесок усіх сил і засобів НАТО в загальні комунікаційні зусилля.

3.47 Баланс бажаних і небажаних наслідків. Використання військових сил і засобів є потужним інструментом для подання певного політичного попередження. Проте надзвичайно складно створити бажане сприйняття в аудиторії, щоб викликати необхідну поведінку, одночасно уникаючи небажаних і шкідливих наслідків. Під час аналізу ризиків слід враховувати негативний вплив на зовнішні зацікавлені сторони і громадськість та намагатися його послабити. StratCom сприяє успішному застосуванню оперативного сценарію завдяки оцінці позитивного чи негативного сприйняття аудиторією різних способів дій і визначенню того, який спосіб дій може забезпечити найбільш сприятливий ймовірний результат.

3.48 Спрямування стратегічних комунікацій. Військові дії самі собою не вирішують кризової ситуації в сучасному глобальному безпековому середовищі. Проте вони можуть забезпечити підтримку і створити умови для врегулювання кризи іншими суб'єктами, а також іншими інструментами влади, наданими країнами – членами НАТО та/або іншими міжнародними організаціями. Відповідно до політичних вказівок Північно-атлантичної ради НАТО штаб-квартира НАТО видає директиви і вказівки щодо StratCom на військово-стратегічному рівні через Управління громадської дипломатії (PDD) штаб-квартири НАТО та IMS PASCAD. Уся військова діяльність планується і виконується відповідно до політико-стратегічних вказівок штаб-квартири НАТО. Управління PDD також виконує функцію координації інших інструментів влади, що використовуються окремими країнами-членами. Керівництво і настанови НАТО щодо StratCom включають в себе наступне:

a. **Стратегічний наратив.** Він забезпечує специфічний для діяльності історичний і сучасний контекст операції та бажаний кінцевий стан. Стратегічний наратив визначає планування та обґрунтування дій НАТО.

b. **Система StratCom.** Вона забезпечує необхідні комунікаційні фактори, міркування і підходи для проведення операції. Це дозволяє командирам усіх рівнів сприяти досягненню бажаного кінцевого результату за допомогою командування місією. У НАТО

існують три рівні системи StratCom. Вказівки та рекомендації, що містяться в кожному з них, узгоджуються із вказівками і рекомендаціями, що містяться в рамкових документах, виданих командуванням вищого рівня. Детальнішу інформацію про ці рамкові програми StratCom наведено в Додатку В.

с. Комплексний комунікаційний план. План забезпечує необхідне спрямування та керівництво проведенням комунікаційних заходів. Він узгоджує обмін повідомленнями між різними рівнями командування.

3.49 Робочі групи та ради. Операції вимагають синхронізації стратегічних, оперативних і тактичних процесів для забезпечення успішного планування, підготовки та виконання місії. Цей процес є рутинним циклом командно-штабної діяльності, спрямованої на синхронізацію поточного і майбутнього планування операцій відповідно до циклу прийняття рішень у штабі. Фахівці служби J10-StratCom використовують свої знання і досвід у роботі різних робочих груп та рад, що є частиною рутинного циклу діяльності штаб-квартири. У режимі роботи слід передбачати засідання робочих груп і рад, які підтримують зусилля StratCom. Більш детальну інформацію про робочі групи та ради, залучені до роботи StratCom, див. у Додатку D.

Розділ 5 – Моніторинг та оцінка

3.50 Необхідно постійно оцінювати прогрес у досягненні військово-стратегічних цілей і розуміти, як військова діяльність впливає на сприйняття, ставлення та поведінку аудиторії. Це вимагає ефективного процесу оцінювання, який використовує комбінацію критеріїв оцінки для визначення впливу наших дій на сприйняття, переконання, інтереси, цілі, рішення та поведінку аудиторій.²⁷ Оскільки військові дії не є самоціллю, вони повинні проводитися лише там, де вони будуть підтримувати досягнення кінцевого стану.

Ставлення та поведінка

3.51 Для того, щоб досягти кінцевого стану, визначеного НАТО, і підтримувати його протягом тривалого часу, важливим є розуміння того, що може змінити ставлення аудиторії – сприйняття та переконання – і, отже, її поведінку. Так само важливим є розуміння

²⁷ Див. AJP-10.1, *Спільна доктрина ОЗС НАТО з інформаційних операцій* для отримання додаткової інформації.

того, що може підтримувати і посилювати ці характеристики. Необхідно усвідомлювати, що внаслідок переконання зміни можуть бути довгостроковими або короткостроковими внаслідок примусу.

3.52 Так само важливою для такого розуміння є оцінка факторів, які впливають на сприйняття і переконання аудиторії (середовище, мотиви та цінності), і які певним чином формують її поведінку. Формулювання *показників ефективності* (МОЕ)²⁸ має на меті зосереджуватися на двох взаємопов'язаних питаннях.

а. Що говорить аудиторія? Це може свідчити про зміни у ставленні або про розвиток умов, необхідних для зміни поведінки.

б. Що робить аудиторія? Це може підтвердити здійснення впливу на бажані зміни в поведінці і може вказувати на зміни у ставленні.

3.53 Під час вирішення питання про те, що говорить і робить аудиторія, слід брати до уваги наявність свободи слова або її відсутність. Крім того, відкрите висловлення думки може вимагати набагато більшої рішучості, ніж анонімні висловлювання. Також те, що люди говорять анонімно, не обов'язково відповідає їхнім реальним діям. Люди поведуться і говорять по-різному в режимі онлайн і офлайн. Якщо досягнення бажаного результату підтверджується, слід враховувати як короткострокові, так і довгострокові зміни в поведінці.

Узагальнення інформації

3.54 Справжнє розуміння інформаційного середовища вимагає поєднання результатів відкритих і прихованих методів збору інформації, які можуть бути засекреченими. Командирам і аналітикам важливо мати доступ до будь-якої додаткової таємної інформації, яка може вплинути на прийняття ними рішень. Персонал управління / відділу J10-StratCom, залучений до функції забезпечення всебічної обізнаності, повинен тісно співпрацювати з управлінням розвідки J2 в рамках узгодженого процесу узагальнення інформації, включно із прямим доступом до функціональних систем розвідки, щоб гарантувати командирові отримання найповнішої картини наявної інформації.

²⁸ МОЕ повинно враховувати вимоги сучасних міжнародних професійних стандартів, таких як Інтегрована система оцінки *Міжнародної асоціації з вимірювання та оцінки комунікації* (АМЕС).

3.55 Якщо в ході проведення ЛРОЕ управління розвідки J2 зосереджується на зборі інформації, орієнтованої на противника, то стратегія управління J10-StratCom повинна зосередитися на більш широкому аналізі інформації, орієнтованої на аудиторію, щоб забезпечити когнітивну орієнтацію громадськості, зацікавлених сторін і суб'єктів на відповідні теми, інститути, групи, ключових осіб, що впливають на ситуацію, та учасників комунікації.

Періодична оцінка процесу

3.56 Система оцінки IEA – це функціональна сфера, що розвивається і працює в умовах мінливого середовища. Це робить аналіз отриманих досвіду та результатів критично важливими для її ефективного розвитку. У випадках, коли заходи StratCom виявилися неефективними у досягненні бажаних змін, необхідно провести аналіз ситуації, підкріплений опитуваннями сторін (можливо, через роки), що допоможе зрозуміти, чому щось спрацювало або не спрацювало. Виявлені недоліки слід проаналізувати для визначення того, чи вказують вони на необхідність вирішення ширших системних проблем, чи лише на помилки у проведенні заходів:

- Чи був аналіз аудиторії неповним?
- Чи був пропущений життєво важливий фактор?
- Чи було неякісним виконання заходу?

3.57 Історія показала, що деякі майже непомітні дії або рішення мали значний вплив на хід подій. Тому безперервний процес вивчення досвіду має важливе значення для розуміння того, що є найбільш ефективним способом роботи НАТО та спілкування з аудиторією.

Навчання та підготовка

3.58 Ефективність здійснення StratCom вимагає підготовлених і досвідчених фахівців-практиків у сфері комунікацій. *Публікація НАТО зі стратегічних комунікацій (ASCP)-01, Стандарти НАТО з підготовки стратегічних комунікацій* визначають мінімальний рівень кваліфікації для всього персоналу, призначеного на посади управління J10-StratCom. Ці стандарти мають забезпечити членам Альянсу, які мають різні національні підходи до концепцій StratCom, Mil PA, Info Ops і PsyOps, розуміння та узгодження стандартів компетентності і досвіду, необхідних для осіб, призначених на посади StratCom НАТО, а також стандартів їхньої

підготовки. Впровадження цього документа також сприятиме більш ефективному реагуванню НАТО загалом за посередництвом національних відповідей окремих членів Альянсу на дії противника. ASCP-01 передбачає п'ять цілей:

- a. Встановити мінімальний стандарт компетентності для осіб, призначених на посади StratCom у мирний час та в кризовий період.
- b. Встановити мінімальний стандарт колективної підготовки для сил і засобів StratCom, визначених у кодах сил і засобів НАТО та заявах про сили і засоби.
- c. Сприяти покращенню управління навчанням і підготовкою, необхідним для виконання специфічних вимог НАТО, та забезпечувати їх.
- d. Визначити відповідальність Альянсу і країн – його членів за навчання і підготовку.
- e. Надати країнам, які претендують на посади в рамках структур StratCom, детальну інформацію, необхідну для забезпечення відповідності осіб, призначених на ці посади, мінімально необхідним стандартам компетентності.

3.59 Документ ASCP-01 визначає наскрізні основні сфери компетенцій для дисциплін StratCom та дає перелік мінімальних вимог до основних компетенцій для кожної сфери. У ньому також визначені ключові ролі та обов'язки для навчання і підготовки StratCom НАТО, надання союзникам можливості адаптувати та розвивати свої національні навчальні програми з метою посилення сумісності.

Політика та управління

3.60 Документ Військового комітету (MC) 0458/4, *Військова політика НАТО щодо освіти, підготовки, навчань та оцінки*²⁹ забезпечує основу управління та використовує методологію глобального програмування для оцінки оперативних вимог щодо проведення навчання. Його ключовими елементами є:

- стратегічний навчальний план з дисциплін StratCom, який визначає управління J-10 як головний орган з питань навчання

²⁹ Директиви Bi-SC 75-2, 75-3 та 75-7 є основними документами, на які повинен посилається персонал НАТО, щоб проілюструвати, як політика Альянсу повинна застосовуватися в командно-штабних структурах НАТО.

для StratCom, MIL PA, Info Ops та PsyOps;

- Стандарти НАТО з підготовки стратегічних комунікацій (ASCP-01);
- аналіз вимог до навчання;
- аналіз потреб у навчанні;
- щорічна конференція з дисципліни;
- план узгодження дисципліни StratCom.

Обов'язки

3.61 Союзники. Союзники несуть індивідуальну відповідальність за забезпечення того, щоб персонал, призначений на посади у структурах J10-StratCom та DirCom НАТО, відповідав визначеним і узгодженим стандартам освіти та підготовки перед призначенням і мав необхідний досвід, як викладено в ASCP-01.

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

3.63 Директор департаменту комунікацій. DirCom несе відповідальність за те, щоб усі посадові інструкції J10-StratCom точно відображали роль та обов'язки посадової особи.

3.64 Розвиток об'єднаних сил АСТ. Командування НАТО з трансформації (АСТ) через керівника відділу дисциплін StratCom, офіцера первинної відповідальності АСТ та навчально-тренувальні заклади несе відповідальність за забезпечення якості викладання, змісту курсів та компетентності лекторів щодо всіх затверджених НАТО курсів StratCom для задоволення рівнів компетентності в галузі освіти та підготовки, встановлених Органом з питань вимог та викладених у Щорічному плані узгодження дисциплін.

Глава 4 – Управління комунікаціями

Розділ 1 – Вступ

4.1 Запровадження Військовим комітетом (МС) документа 0628, *Військова політика НАТО у сфері стратегічних комунікацій* стало фундаментальним зрушенням у керівництві НАТО стосовно спрямування діяльності служби стратегічних комунікацій (StratCom). Документ був розроблений на вимогу МС щодо перспективної політики, яка б створювала більш інтегрований підхід до StratCom та відображала зміни в міжнародному безпековому середовищі.

4.2 Документ МС 0628 визнає потребу НАТО у постійному адаптуванні та підвищенні швидкості, тіснішому зв'язку й ефективності своєї інформаційно-комунікаційної діяльності. Це вимагає від Альянсу бути гнучким та активним в інформаційному середовищі, а також бути організованим і активним таким чином, щоб досягати результативності у мирний час, в умовах кризи та конфлікту.

4.3 Відповідно до МС 0628 кожен військовий штаб НАТО повинен мати управління служби комунікацій (або аналогічний підрозділ) на чолі з директором з комунікацій (DirCom), який підпорядковується безпосередньо командній групі для виконання широкомасштабних завдань. Ця служба об'єднує, як мінімум, функцію інформаційного персоналу (інформаційні операції (Info Ops)), комунікаційні можливості, військові зв'язки з громадськістю (Mil PA) та психологічні операції (PsyOps), щоб забезпечити організаційну структуру, яка координує і синхронізує інформаційну та комунікаційну діяльність з іншими військовими заходами; це дозволяє і максимізує їхню користь у всьому континуумі конкуренції. Конкретні вимоги до кожної комунікаційної спроможності та інформаційної функції і надалі будуть задовольнятися шляхом збереження їх функціональних обов'язків та, де це доречно, поєднання функцій.

4.4 Документ МС 0628 надає командирам свободу вибору найбільш відповідної номенклатури для своєї служби управління комунікаціями. Щоб уникнути плутанини та, як зазначено в передмові, для цілей цієї публікації служба управління комунікаціями позначається як J10-Strategic Communications – J10-StratCom.

Розділ 2 – J10 - Функції персоналу стратегічних комунікацій

4.5 Підрозділ J10-StratCom дозволяє командирові постійно розуміти аудиторію і формувати інформаційне середовище на підтримку цілей та завдань НАТО. Він організований для виконання персоналом трьох основних функцій по всьому континууму конкуренції, як показано на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Функції персоналу J10-Стратегічних комунікацій

а. Розуміння та оцінка. Орієнтована на поведінково-центристський підхід до операцій НАТО служба StratCom використовує оцінку інформаційного середовища (IEA), щоб допомогти визначити ефекти, необхідні для досягнення бажаних змін поведінки та ставлення до підтримки цілей Альянсу. Служба J10-StratCom повинна мати можливість проводити дослідження аудиторії для підтримки рекомендацій щодо планування та проведення заходів. Вона також повинна розробити відповідні базові показники для забезпечення ефективної оцінки всіх видів діяльності, які дозволять відстежувати та вимірювати зміни в поведінці і/або ставленні, щоб інформувати та скеровувати командира.

б. Планування та інтеграція. Планування та виконання заходів має здійснюватися з урахуванням потенційних наслідків в інформаційному середовищі. J10-StratCom плануватиме та інтегруватиме інформаційну діяльність для створення бажаних ефектів, а також інформуватиме та підтримуватиме заходи в масштабах штабу, щоб забезпечити їхню узгодженість із керівництвом і настановами StratCom Альянсу та когерентність зі стратегічним і/або мікронаративом.

с. **Комунікація.** Планування та інтеграція заходів комунікації будуть здійснюватися в рамках J10-StratCom і виконуватися комунікаційними можливостями J10-StratCom. Це насамперед базується на інтегрованих комунікаційних планах, які забезпечують координацію та синхронізацію їхньої діяльності для підтримки більш широких намірів StratCom, зберігаючи при цьому розподіл функцій, як це передбачає відповідна політика Військового комітету. Начальник по зв'язках із громадськістю (СПАО), який очолює внутрішні та зовнішні комунікації, буде виконувати безпосередню консультативну функцію в інтересах командира.

Розділ 3 – Структура

4.6 Усі штаби та формування під командуванням і управлінням ОЗС НАТО повинні мати J10-StratCom, яка об'єднує весь персонал, функції та призначені елементи сил StratCom, Info Ops, Mil PA та PsyOps відповідно до МС 0628. При передачі під командування НАТО штаб структури сил НАТО (NFS) повинен бути структурований з тою самою J10-StratCom (або аналогічним органом), що підпорядковується безпосередньо групі командування. Щоб мінімізувати зміни при переході штабу NFS під командування АСО, йому рекомендується постійно підтримувати структуру, передбачену МС 0628.

4.7 Окремим DirCom необхідно переконатися, що їхня структура J10-StratCom забезпечує адаптацію і підвищує швидкість, зв'язок та ефективність його інформаційно-комунікаційної діяльності. Вони можуть вільно внутрішньо структурувати та називати свої J10-StratCom, щоб відповідати конкретним вимогам свого командира і штабу. При цьому застосовуються такі принципи:

- a. DirCom має делеговані командуванням повноваження для J10-StratCom.
- b. DirCom підпорядковується безпосередньо групі командування і не підлягає подальшому підпорядкуванню.
- c. J10-StratCom об'єднує весь особовий склад StratCom, Info Ops, Mil PA та PsyOps і закріплені за ними допоміжні підрозділи.
- d. Якщо був сформований об'єднаний штаб для спеціального проведення операції, місії або завдання, цей штаб повинен прийняти таку ж структуру шляхом створення штабного підрозділу J10-StratCom.
- e. DirCom несе відповідальність за керівництво, планування,

виконання і інтеграцію всієї інформаційної та комунікаційної діяльності.

f. DirCom несе відповідальність за функцію StratCom, включаючи забезпечення того, щоб всі дії сил були задумані, сплановані і проведені з урахуванням наративів та існуючих вказівок і настанов StratCom.

4.8 Структури, зображені на рис. 4.2, 4.3 і 4.4, пропонуються як керівництво для оцінки найкращої структури для штабу та його J10-StratCom. Рис. 4.2 є моделлю, яка ілюструє підхід перехресних компетенцій і не стосується функціональних обов'язків, визначених у МС 0628, МС 0457/3, *Політика НАТО з військових зв'язків із громадськістю*, МС 0422/6, *Політика НАТО з інформаційних операцій* та МС 0402/3, *Політика НАТО з психологічних операцій*. На рис. 4.3 зображено підрозділ комунікацій Верховного штабу ОЗС НАТО в Європі (SHAPE), а на рис. 4.4 наведено приклад структури управління комунікаціями на рівні командування об'єднаних сил.

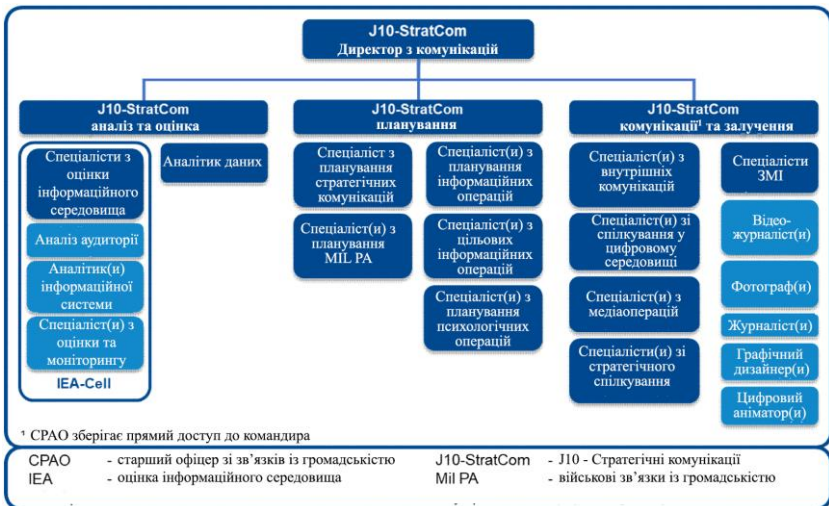


Рис. 4.2. Приклад загального управління стратегічними комунікаціями J10



Рис. 4.3. Служба комунікацій Верховного штабу ОЗС НАТО в Європі

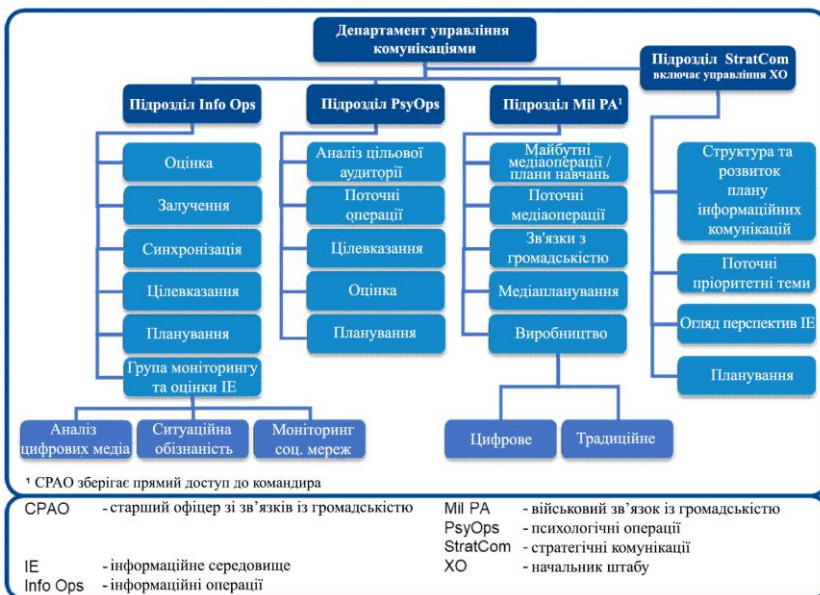


Рис. 4.4. Командування об'єднаних сил – Департамент / управління комунікаціями (приклад моделі)

Розділ 4 – Обов’язки

Директор з комунікацій

4.9 Директори / начальники управлінь з комунікацій (DirComs) несуть відповідальність перед своїми командними групами за управління комунікаціями. Вони здійснюють повсякденний нагляд за функцією служби StratCom.

4.10 DirCom несе відповідальність за забезпечення ефективного планування, координації та синхронізації інформаційно-комунікаційних заходів, які покликані посилити діяльність НАТО. DirCom є членом консультативної групи командувача/командира і підпорядковується безпосередньо відповідній командній групі. DirCom має делеговані командувачем/командиром повноваження щодо J10-StratCom, і для забезпечення узгодженості дій, образів і слів він є радником командувача / командира з функціональних питань, пов’язаних зі службою StratCom.

Головний офіцер по зв’язках із громадськістю

4.11 Головний офіцер по зв’язках із громадськістю (CPAO) консультує командувача / командира та командну групу з питань зв’язків із громадськістю і, відповідно, має прямий доступ до командувача / командира в ролі незалежного консультанта. Завдяки подвійній характеристиці Mil PA CPAO зберігає комбіноване призначення керівника персоналу Mil PA в рамках J10-StratCom та керівника з усіх питань, що стосуються здійснення діяльності по зв’язках із громадськістю.

Дисципліни стратегічних комунікацій

4.12 Для того, щоб служба J10-StratCom виконувала три основні функції штабу: розуміння й оцінка, планування та інтеграція, а також комунікація, цьому сприятимуть наступні дисципліни StratCom:

а. **Стратегічні комунікації.** Особовий склад служби StratCom забезпечує фахівцями J10-StratCom. Ці фахівці підтримують DirCom, виконують функцію StratCom, включаючи розробку напрямку та керівництва StratCom – створення наративу, управління рамками та керівництво впровадженням – для штабу та його підлеглих. Це керівництво включає від імені командира складання, випуск, впровадження та затвердження:

- структури StratCom;
- настанови щодо впровадження;

- інтегрованих комунікаційних планів;
- стратегічних та мікронаративів для конкретної місії;
- додатка StratCom (включаючи додатки до пов'язаних дисциплін) до плану операції (OPLAN).

б. Інформаційні операції.³⁰ Персонал Info Ops забезпечує DirCom і командувача/командира аналізом та оцінкою інформаційного середовища в рамках всебічного розуміння операційного середовища (CUOE), а також планує, синхронізує і постійно інтегрує інформаційні заходи для створення ефектів на підтримку цілей та завдань НАТО. Особовий склад Info Ops у J10-StratCom зберігає свої функціональні обов'язки щодо розробки та оновлення продуктів планування на підтримку відділів J3-Operations і J5-Plans. Співробітники інформаційних операцій виконують шість функцій у рамках J10-StratCom.

(1) Оцінка інформаційного середовища (IEA). Співробітники інформаційних операцій спрямовують та очолюють процес IEA і надають продукти дослідження, моніторингу та аналізу аудиторії. Персонал Info Ops IEA може бути як самостійним, так і діяти як складова частина служби J10-StratCom вищого штабу з функцією розуміння політики Альянсу.

(2) Планування інформаційних операцій. Спеціалісти з планування інформаційних операцій (Info Ops) синхронізують і координують інформаційно-комунікаційну діяльність, а також розробляють доповнення Info Ops до додатка StratCom в рамках оперативної роботи. Персонал з планування Info Ops діє як складова J10-StratCom у *процесі планування операцій* (OPP).

(3) Синхронізація та інтеграція інформаційних заходів. Співробітники інформаційних операцій синхронізують та інтегрують інформаційну діяльність у координації з іншими елементами штабу через *раду з координації інформаційної діяльності* (IACB) або *робочу групу з інформаційної діяльності* (IAWG).

(4) Стратегічна взаємодія. Персонал інформаційних операцій є провідною ланкою стратегічної взаємодії, включаючи зв'язок з персоналом *цивільно-військової взаємодії (СМІ) / цивільно-*

³⁰ Для отримання додаткової інформації див.: MC 0422/6, *Військова політика НАТО щодо інформаційних операцій*; та AJP-10.1, *Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій*.

військового співробітництва (СІМІС), а також інструктаж та підготовку персоналу до виконання цих функцій.

(5) Внесок у спільне визначення цілей. Персонал Info Ops із визначення цілей виробляє та подає інформаційні заходи як об'єкти для спільного процесу визначення цілей. Він забезпечує синхронізацію інформаційних заходів та консультує щодо очікуваного впливу другого порядку на поведінку і/або ставлення аудиторій у результаті запланованої діяльності з визначення цілей та подальших дій з управління наслідками.

(6) Протидія ворожій інформації та дезінформації. Це – багатодисциплінарні зусилля. У рамках служби J10-StratCom їх очолює та координує персонал Info Ops у взаємодії з персоналом Mil PA та PsyOps для забезпечення оперативності та проактивності в інформаційному середовищі.

с. Військові зв'язки з громадськістю.³¹ Співробітники Mil PA в рамках діяльності служби J10-StratCom забезпечують підтримку DirCom та CРАО і надають консультації та вказівки щодо впливу діяльності на засоби масової інформації і громадське сприйняття як заздалегідь, так й у відповідь. Будучи відповідальним за командування і провідною функцією, відповідальною за зовнішню та внутрішню комунікацію, Mil PA стає ключем для розуміння інформаційного середовища та планування комунікаційної діяльності. Ця дія забезпечує унікальну компетентність засобів масової інформації у плануванні, аналізі та оцінці, а також сприяє розробленню доповнення Mil PA до додатка StratCom як складової оперативної роботи штабу. Співробітники Mil PA виконують шість окремих функцій у рамках управління J10-StratCom:

(1) Медіаоперації. Персонал з медіаоперацій планує та проводить заходи зі зв'язків із ЗМІ, включаючи брифінги та підготовку фахівців, які не є членами управління StratCom, до взаємодії зі ЗМІ.

(2) Внутрішні комунікації. Персонал із внутрішніх комунікацій

³¹ Для отримання додаткової інформації див.: МС 0457/3, *Військова політика НАТО у зв'язках із громадськістю*; АJP-X, *Спільна доктрина НАТО із зв'язків із громадськістю у військовій сфері* (у стадії розробки); Директива Стратегічного командування НАТО з операцій (AD) 095-002, *Стратегічні комунікації Стратегічного командування НАТО з операцій*.

планує і проводить комунікації, орієнтовані на персонал штабу та підпорядкованих формувань / підрозділів.

(3) Стратегічна взаємодія та інформаційно-роз'яснювальна робота. Фахівці зі стратегічної взаємодії та інформаційно-пропагандистської діяльності планують і підтримують заходи взаємодії з іншими зацікавленими сторонами / впливовими особами, здатними здійснювати підтримку комунікації Альянсу як предметні експерти та адвокати. Вони є провідною функцією для зв'язку з J9-CIMIC, а також для проведення брифінгу та підготовки персоналу, який не входить до числа співробітників управління StratCom, до участі у діяльності цих служб.

(4) Цифрова взаємодія. Персонал з цифрової взаємодії планує та проводить комунікаційні заходи Mil PA і взаємодію з аудиторією через цифрові платформи та канали.

(5) Медіавиробництво. Персонал із медіавиробництва планує, розробляє та створює аудіо-, відео- і друковану продукцію.

(6) Медійний моніторинг та аналіз. Персонал з моніторингу і аналізу ЗМІ підтримує ситуаційну обізнаність про відповідне інформаційне середовище та аналізує зміни в ньому. Він є невід'ємною частиною функції інформаційних операцій IEA, та чи вони об'єднані з цією функцією, чи підпорядковані їй – це залежить від рішення DirCom.

d. Психологічні операції.³² PsyOps НАТО ґрунтуються на правдивій та фактичній інформації, яку приписують НАТО або союзнику, державі-партнеру або організації. Персонал PsyOps у складі J10-StratCom існує лише на оперативному рівні та нижче і робить свій внесок у процес прийняття рішень командиром. Він консулює щодо можливих комунікаційних заходів PsyOps, психологічного впливу запланованих дій та операцій на аудиторії в межах сфери активності. Персонал PsyOps може рекомендувати інформаційні і комунікаційні заходи, які повинні виконуватися персоналом і підрозділами PsyOps та інших служб для створення ефектів в інформаційному середовищі. У рамках J10-StratCom персонал PsyOps виконує п'ять різних функцій:

(1) Аналіз аудиторії. Співробітники PsyOps надають IEA

³² Для отримання додаткової інформації див.: MC 0402/3, *Військова політика НАТО щодо психологічних операцій*; AJP-3.10.1, *Спільна доктрина НАТО з психологічних операцій*.

дослідження аудиторії та аналіз цільової аудиторії. Вони є невід’ємною частиною функції інформаційних операцій ІЕА, але це рішення DirCom – об’єднані вони з цією функцією чи підпорядковані їй.

(2) **Планування психологічних операцій.** Персонал PsyOps надає спеціалізовані консультації PsyOps щодо процесу планування та розробляє доповнення PsyOps до додатка StratCom у рамках роботи оперативного персоналу.

(3) **Протидія ворожій інформації та дезінформації.** Персонал PsyOps підтримує діяльність з боротьби з інформацією та дезінформацією противника, роблячи свій внесок у функцію МЕА та координацію з персоналом інформаційних операцій. Вони також можуть планувати та контролювати виконання інформаційних заходів з протидії ворожому впливу в рамках операції або скоординованої комунікаційної кампанії. Там, де проводяться заходи з аналізу інформації та дезінформації, спрямовані на боротьбу з ворожими проявами, і напрацьовуються рекомендації в мирний час, або з аудиторією, визначеною за межами плану операції, необхідне схвалення з боку DirCom, а самі сили й засоби комунікації повинні бути чітко ідентифіковані як такі, що належать НАТО.

(4) **Вебоперації.** Співробітники PsyOps можуть планувати та виконувати цілеспрямовані заходи з цифрової взаємодії із затвердженою аудиторією в рамках детально скоординованої комунікаційної кампанії. Якщо вебаналіз проводиться в мирний час або з аудиторією, затвердженою за межами плану операції, необхідне схвалення від DirCom, а самі комунікації повинні бути чітко ідентифіковані як такі, що належать НАТО.

(5) **Штаб об’єднаної оперативно-тактичної групи з проведення психологічних операцій.** На оперативному рівні персонал PsyOps повинен бути готовий підтримати формування *об’єднаної оперативної групи з психологічних операцій* (CJPOTF), доповнивши її штабом і/або особовим складом PsyOps. Тісна взаємодія між CJPOTF та персоналом Info Ops необхідна для забезпечення того, щоб PsyOps розглядалися на початку будь-якої діяльності з планування.

Функціональні обов’язки

4.13 У рамках J10-StratCom конкретні вимоги до кожної функції

комунікації та інформаційного персоналу все одно будуть задовольнятися за рахунок збереження їхніх функціональних обов'язків та, де це доречно, поєднання їхніх функцій. J10-StratCom повинен гарантувати, що всі складові StratCom координуються та розв'язуються, з одного боку, але з іншого, Mil PA не відіграватиме жодної ролі в плануванні або виконанні PsyOps.

Розділ 5 – Функції персоналу інформаційної служби та комунікаційні спроможності

Інформаційні операції

4.14 Інформаційні операції (Info Ops) – це функція персоналу інформаційної служби, яка полягає в координації та інтеграції керівництва і настанов зі здійснення стратегічних комунікацій (StratCom). Вона складається з чотирьох компонентів, якими є: аналіз, планування, інтеграція та оцінка. Це призводить до розуміння аудиторій через ІЕА для визначення наслідків у різних вимірах – фізичних, віртуальних та когнітивних – для цільових аудиторій, які будуть плануватися як інформаційні та комунікаційні заходи (див. Додаток Е – перелік дієслів для опису завдань, заходів та результатів, які можна використовувати на етапах планування, виконання та оцінювання). Інформаційні операції зосереджені на трьох взаємопов'язаних сферах:

- a. Збереження і захист свободи дій Альянсу шляхом захисту даних та інформації, які підтримують осіб, що приймають рішення в НАТО, й самі процеси прийняття рішень, а також через виявлення, моніторинг і пом'якшення ворожої інформаційної діяльності противника.
- b. Розуміння поведінки, сприйняття та ставлення аудиторії в рамках військових операцій Альянсу, щоб спонукати, підкріпити, переконати або заохотити її на підтримку цілей НАТО.
- c. Функції та можливості командування й управління противника, які підтримують процеси формування думок і прийняття рішень у рамках військових операцій Альянсу.

Військові зв'язки із громадськістю

4.15 Військові зв'язки із громадськістю (Mil PA) є унікальною спроможністю в рамках об'єднаних сил, яка має можливість сприяти формуванню сфери активності і, отже, інформаційного середовища. Це органічний штабний потенціал, який сприяє досягненню військових цілей та завдань НАТО шляхом

своєчасного донесення точної інформації до різних аудиторій. Служба Mil PA несе відповідальність за всю медійну діяльність, внутрішню комунікацію, інформаційно-роз'яснювальну роботу і зв'язки з громадськими організаціями, а також здійснює діяльність у сфері цифрових засобів масової інформації та моніторинг і аналіз мас-медіа для досягнення результату.

4.16 Потенціал Mil PA повинен визначатись достатньою мірою укомплектованим підготовленим та досвідченим персоналом і забезпеченістю ресурсами для задоволення оперативних і рутинних завдань штабу в рамках його діяльності. Мінімальна вимога до спроможності включає плани та політику, медіаоперації, моніторинг і аналіз медіа, а також продуктивність (написання текстів, створення образів та управління цифровими медіа). Спроможність повинна мати перевагу у продукції, зібраній в рамках IEA. Mil PA має такі ключові характеристики спроможностей:

- a. Наявність єдиного комунікаційного потенціалу, що існує у всіх об'єднаних або компонентних штабах НАТО і який здатний формувати результат на всіх етапах у межах континууму конкуренції.
- b. Здатність виконувати добре налагоджену функцію, яка є публічно впізнаваною як офіційний голос організації.
- c. Здатність надавати прямі і нефільтровані консультації командирові та вищому керівництву щодо наслідків операцій, діяльності з питань зв'язків із громадськістю.
- d. Здатність бути основним засобом комунікації із громадськістю для надання фактичної та достовірної інформації.

Психологічні операції

4.17 Психологічні операції (PsyOps) – це комунікаційна спроможність об'єднаних сил, яка, у разі її здійснення чи призначення, проводить інформаційні заходи з використанням різних методів комунікації та інших засобів, спрямованих на затверджені цільові аудиторії. Елементами сил PsyOps у структурах НАТО (NFS) є:

- Об'єднана оперативно-тактична група з проведення психологічних операцій (CJPOTF);
- підрозділ підтримки PsyOps;
- тактична команда PsyOps.

4.18 Спроможність PsyOps повинна визначатись достатньою мірою укомплектованим підготовленим та досвідченим персоналом і забезпеченістю ресурсами для виконання оперативних та рутинних завдань штабу в рамках його діяльності. Служба PsyOps має наступні ключові характеристики спроможностей:

- a. Вона використовує повний медіаспектр для планування, підготовки та проведення комунікаційних заходів, спрямованих на запобігання конфліктам і реагування на кризи.
- b. Вона здатна надавати підтримку іншим інформаційним та комунікаційним заходам.
- c. Це масштабована можливість досягати певних результатів в інформаційному середовищі.
- d. Вона визначається професією компетентністю військової підготовки в операціях впливу та кампаніях.
- e. Вона є мультиплікатором сил та засобом активізації військової діяльності НАТО і посилення її військового потенціалу.
- f. Вона забезпечує засоби передачі повідомлень, заснованих на правдивій та фактичній інформації і, як правило, пов'язаних з Альянсом або країною-партнером чи організацією, з якою погоджуються дії.
- g. Вона має можливість аналізу цільової аудиторії.

4.19 Підрозділам PsyOps не забороняється підтримувати та надавати технічну допомогу (наприклад, поліграфічну підтримку, радіомовне обладнання) для заходів, що не пов'язані з PsyOps, таких як СМІ / СІМІС, інформація про війська або Mil PA, які також несуть відповідальність за звернення до аудиторії в інформаційному середовищі. Усунення конфліктів буде досягатись у рамках структур J10-StratCom та за допомогою відповідних механізмів (наприклад, IACB/ IAWG) з урахуванням результатів, які будуть досягнуті в пріоритетному порядку.

Розділ 6 – Продукція

4.20 Вказівки та керівництво стратегічними комунікаціями.

J10-StratCom підтримує DirCom, розробляючи вказівки та керівництво StratCom для персоналу і підпорядкованих штабів. Ці вказівки та керівництво будуть надаватися деякими ключовими продуктами (див. Додаток В) і включатимуть наступне.

а. Структура стратегічних комунікацій. Особовий склад J10-StratCom розробить структуру StratCom для підтримки намірів командира, якщо така структура не була розроблена вищим штабом. Там, де така структура вже існує, спеціалісти J10-StratCom можуть розробити додаток до структури, щоб надати більш детальні вказівки та керівництво для персоналу і підпорядкованих штабів.³³

б. Керівництво із впровадження стратегічних комунікацій. Військові штаби НАТО на кожному рівні повинні видавати вказівки щодо впровадження керівництва StratCom для персоналу та підпорядкованих штабів. По суті, це письмовий документ з витягом наказів, щоб зосередити персонал на факторах StratCom; він підтримує планування та висвітлює ключові аспекти структури, що стосуються діяльності штабу та його підлеглих. Впровадження керівництва StratCom формує основу для Додатка SS (Стратегічні комунікації) до OPLAN.

с. Інтегрований комунікаційний план. Кожна структура StratCom, незалежно від рівня штабу, що видає накази, повинна підтримуватися інтегрованим комунікаційним планом. План передбачає наступне:

- (1) Керівництво та вказівки для персоналу J10-StratCom і підпорядкованих підрозділів щодо планування, проведення та оцінки комунікаційної діяльності в рамках зусиль StratCom.
- (2) Визначає значні заходи, які можуть сприяти досягненню цілей та досягненню бажаного кінцевого стану.
- (3) Покладає відповідальність на підпорядковані командування за необхідну підтримку для висвітлення та посилення діяльності.
- (4) Керівництво щодо того, як буде вимірюватися успіх або інший аспект діяльності.

³³ Див. Додаток В для більш детальної інформації.

d. Погоджувальні органи. Наративи та структура StratCom затверджуються командиром. Для всіх інших комунікаційних продуктів повноваження щодо затвердження та звільнення повинні бути делеговані на найнижчий відповідний рівень. Процес затвердження та повноваження на звільнення зазначені у відповідних військових директивах, спільних публікаціях ОЗС НАТО або інших відповідних вказівках.

4.21 Процес планування операцій. Співробітники J10-StratCom повинні брати активну участь в ОРР штабу для забезпечення координації інформаційно-комунікаційної діяльності. Структура StratCom та наратив повинні бути завершені і затверджені до закінчення третього етапу процесу планування на стратегічному рівні та другого етапу процесу планування на оперативному рівні. Співробітники StratCom також повинні координувати завершення додатків OPLAN, що стосуються Info Ops, Mil PA, PsyOps та інших пов'язаних інформаційних заходів.

4.22 Додаток С розширює узгодження планування StratCom з ОРР у контексті *Директиви про комплексне планування операцій* командування ОЗС НАТО. J10-планувальник Info Ops StratCom бере участь в ОРР на всіх рівнях командування, щоб гарантувати, що StratCom відіграє керівну роль. Вхідні дані StratCom повинні охоплювати наступне:

a. Стратегічні міркування. Стратегічні міркування зосереджені на довгострокових наслідках, необхідних для реалізації стратегічного наміру командира, які досягаються за багатьма напрямками зусиль та діяльності.

b. Оперативні міркування. Оперативні міркування зосереджені на плануванні середньострокових заходів, які сприятимуть стратегічним намірам.

c. Тактичні міркування. Це тактичні заходи, що проводяться комунікаційними засобами, призначеними для посилення ефектів поточної діяльності.

Додаток А – Розуміння наративів

А.1 Для цілей стратегічних комунікацій НАТО (StratCom) наративи прагнуть пояснити обґрунтування діяльності та очікуваний результат. Вони виражаються у вигляді сюжетної лінії, спільної риси, що передається через окремі історії, образи або дії. Наратив прагне пояснити, як ми дійшли до поточної ситуації, визначає цю ситуацію та виражає бажаний кінцевий стан, прийнятний у контексті окремих наративів ключових зацікавлених сторін.

А.2 Стратегічний наратив є центральним засобом розробки та реалізації комунікаційної стратегії для будь-якої діяльності або структури StratCom. Стратегічний наратив повинен бути самостійним як основний контекст планування. Важливо, щоб стратегічні наративи узгоджувалися з інституційним (*основним*) наративом.

А.3 Під стратегічним наративом розробляють мікронаративи, щоб адаптувати спілкування для різних аудиторій. Мікронаративи повинні бути узгоджені зі стратегічним наративом, щоб уникнути дисонансу та запобігти підриву довіри до Альянсу; іншими словами, вони говорять те саме, просто кажуть це по-іншому. Наратив повинен охоплювати три основних аспекти.

- а. **Звідки ми прийшли?** Вираження культурно-історичного сприйняття аудиторії в контексті поточного питання та бажаного результату.
- б. **Де ми знаходимось?** Вираз поточної ситуації з точки зору аудиторії.
- с. **Де ми хочемо бути?** Прийнятний результат для поточної ситуації на основі прагнення, вираженого в першому елементі.

Розвиток наративів

А.4 Наратив розробляється з використанням шаблону наративу – структурної настанови для фіксації основних аспектів, які має розглядати наратив. Вона складається з чотирьох стратегічних елементів:

- а. **Поточний стан** – опис неправильного стану, який потрібно виправити, або бажаного стану, який потрібно зберегти.
- б. **Обґрунтування** – чому запропонована зміна стану, або збереження статус-кво краще, ніж альтернативи: перевірка шляху. Обґрунтування, як правило, вплетене в інші три елементи.

с. **Шлях** – як дістатися до мети.

д. **Майбутній стан** – опис кінцевого етапу, це збереження статус-кво чи перехід.

А.5 Шаблон наративу включає ці елементи зі шляхом, що складається з дій та цілей. Загалом шаблон нагадує загальний стратегічно-оперативний план кампанії з додатковим елементом обґрунтування. На рис. А.1 наведено приклад загального шаблону наративу.

Причини проблеми (поточний стан)	Чому ми тут? (обґрунтування)	Дії та цілі для досягнення кінцевого стану (шлях до мети)		Бажаний кінцевий стан (майбутній стан)
		Дії	Цілі	

Рис. А.1. Приклад загального шаблону наративу

А.6 Шаблон наративу повинен використовуватися якнайранніше в процесі планування та бути інструментом для початкового планування командира. Заповнений шаблон у кінцевому підсумку може бути використаний для викладення наративу в письмовій нотатці до плану.

Розробка тем і повідомлень

А.7 Наративи формують спільну рису історіями, які ми розповідаємо своїми діями, образами і словами. Ці історії будуть ґрунтуватися на темах і повідомленнях, які ми визначаємо як можливості сформувати основу для цих комунікацій.

А.8 Для підтримки одного наративу може бути визначено кілька тем. Такі теми, як підтримка країни-господаря, захист цивільного населення, гуманітарна допомога та легітимність можуть бути похідними від наративу щодо розгортання сил за підтримки НАТО.

Згодом кожна з цих тем може бути доведена до різних аудиторій за допомогою спеціально розроблених повідомлень.

Затвердження наративу

A.9 Командири на кожному рівні повинні забезпечити, щоб дії підпорядкованих їм сил відповідала стратегічному наративу. Директор з комунікацій на кожному рівні підпорядкування несе відповідальність за забезпечення реалізації та дотримання стратегічного наративу від імені свого командира та його узгодження з інституційним (*основним*) наративом, як зазначено в пункті 1.44.

A.10 Стратегічний наратив. Для досягнення успіху важливо, щоб стратегічний наратив був затверджений та схвалений на найвищому рівні і розроблявся разом із загальною комунікаційною стратегією та структурою StratCom. Для операцій і місій НАТО цілком ймовірно, що стратегічний опис буде затверджений штаб-квартирою або Верховним штабом ОЗС НАТО в Європі (SHAPE).

A.11 Мікронаративи. Мікронаративи повинні бути розроблені на рівні, що затребує їх, і затверджені командувачем об'єднаних сил або командиром об'єднаної оперативної групи за підтримки їх відповідних управлінь служби J10-Стратегічних комунікацій (J10-StratCom) з використанням нарад, рад та робочих груп.

Стратегічний підхід до наративів

A.12 Помилковий наратив може резонувати з великою кількістю людей, але він також може надати можливість недоброзичливій аудиторії та опонентам підірвати довіру до комунікатора. Стратегічний підхід до наративів виходить за рамки простого створення наративу і повинен відповідати наступним критеріям:

- a. Стратегічний наратив повинен бути окремим як основний контекст для всього планування, а не створюватися відповідно до сприйняття конкретної аудиторії.
- b. Принципових суперечок між діями сил та стратегічним наративом не повинно бути. Однак, якщо це станеться, вплив повинен бути оцінений J10-StratCom і, за необхідності, потрібно оновити інформаційні та комунікаційні заходи, створити, щоб уникнути компрометації наративу і досягнення цілей.
- c. Інформаційні та комунікаційні заходи, за допомогою яких передається стратегічний наратив, мають бути адаптовані до цільової аудиторії.

- d. Усі наративи повинні стосуватися історичної та культурної перспективи аудиторії, поточної ситуації, бажаного результату, шляху й обґрунтування.
- e. Усі мікронаративи і пов'язані з ними дії, образи та слова узгоджуються зі стратегічним наративом.

Додаток В – Напрямок та керівництво стратегічними комунікаціями

В.1 На кожному рівні командування існують директиви і настанови зі стратегічних комунікацій (StratCom) для підтримки планування та виконання заходів відповідно до наративу. Стосовно штабів та їхніх підлеглих основним керівним документом зі здійснення стратегічних комунікацій є концепція StratCom, яка може існувати на багатьох рівнях командування і яка підкріплюється керівним документом з її імплементації у планування та висвітлення ключових аспектів концепції. По завершенні планування видається інтегрований комунікаційний план, в якому визначаються важливі заходи, що можуть сприяти досягненню цілей і бажаного кінцевого результату. Структура цих документів буде пояснена в цьому додатку.

Рамкові програми стратегічних комунікацій

В.2 Рамкові програми StratCom є основним інструментом, який використовується НАТО для забезпечення керівництва і настанов щодо планування та виконання усіх видів діяльності у сфері StratCom. Вони покликані забезпечити послідовний підхід до теми програми з боку усіх підрозділів організації – дипломатичних, військових та агентств.

В.3 Головним принципом рамоквих програм StratCom є те, що вони видаються на найвищому рівні організації, яка заявляє про зацікавленість у діяльності або темі. У НАТО є три рівні рамоквих програм StratCom. Вказівки та настанови, що містяться в кожній програмі, повинні відповідати вказівкам і настановам, які видаються на вищому рівні.

Рамкова програма стратегічних комунікацій НАТО, рівень 1

В.4 Програми рівня 1 видаються штаб-квартирою НАТО під керівництвом Генерального секретаря. Рамкові програми рівня 1 є основним інструментом, який використовується Альянсом для забезпечення політичного керівництва та керівництва на найвищому рівні для планування і виконання всіх заходів. Вони забезпечують децентралізоване планування та виконання заходів відповідно до стратегічного наративу і на підтримку цілей StratCom. Програми рівня 1 призначені для забезпечення послідовного підходу до теми програми всіма підрозділами організації: дипломатичними, військовими та агентствами.

В.5 Верховний штаб Об'єднаних збройних сил НАТО в Європі (SHAPE) наставляє рамкові програми рівня 1 у підпорядковані йому штаби та розробляє керівництво з впровадження StratCom для підтримки планування, виконання і оцінки діяльності та результатів StratCom.

Рамкова програма стратегічних комунікацій, рівень 2. Командування НАТО з операцій (АСО)

В.6 Якщо штаб-квартира НАТО визначить, що для конкретного питання не потрібні рамкові програми політичного або стратегічного рівня, SHAPE може ініціювати рамкові програми StratCom 2-го рівня у складі АСО. Програми рівня 2 видаються SHAPE під керівництвом Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі (SACEUR).

В.7 Крім того, SACEUR повинен щорічно оновлювати рамкову програму АСО рівня 2, щоб забезпечити управління та вказівки щодо цілей і пріоритетів SHAPE у сфері StratCom на наступний рік. Рамкові документи АСО StratCom можуть також видаватися для заходів або питань, які потребують узгодженої комунікації в масштабах всієї АСО.

В.8 Там, де існує структура рівня 1, управління J10-StratCom може розробляти додаток до програми рівня 2, щоб надавати більш детальні вказівки та настанови. Вони повинні бути узгоджені з Управлінням громадської дипломатії штаб-квартири НАТО.

Рамкова програма стратегічних комунікацій, рівень 3

В.9 Командна структура НАТО і штаби структур збройних сил НАТО можуть створювати власні рамкові програми StratCom рівня 3 для підтримки конкретних видів діяльності або питань, що стосуються лише їхньої організації та її підлеглих. Програма рівня 3 може бути створена лише в тому випадку, якщо жодна рамкова програма рівня 1 або 2 не охоплює або не існує для конкретної діяльності, яку планує проводити командування або формування. Рамки рівня 3 мають бути узгоджені з Управлінням стратегічних комунікацій SHAPE.

Структура рамкової програми

В.10 Структура та зміст концепції StratCom залежать від вимог операції чи діяльності, однак, як правило, вони мають такий

формат:³⁴

а. **Вступ / ситуація.** Вступ / ситуація надає коротку довідкову інформацію щодо цього питання, окреслюючи політичний та оперативний контекст у кількох розділах. У цьому розділі також слід окреслити майбутні виклики з погляду StratCom.

б. **Мета.** Мета визначає призначення і тривалість дії Програми StratCom. Її протяжність дії може бути обмежена часом або видом діяльності, чи просто програма буде діяти до заміни додатковими настановами вищого рівня.

с. **Наратив або основний посил.** Наратив або головну думку слід надавати на підставі систематичної оцінки інформаційного середовища. Наратив і/або основний посил, а також його тематика й окремі теми мають бути розроблені на підтримку цілей, яких необхідно досягти.

(1) Штаб-квартира НАТО розробляє наратив або основний посил як частину програми рівня 1. Формулювання основного посилю має лежати в основі підходу до StratCom.

(2) Незалежно від того, чи містить програма рівня 1 наратив або основний посил, програми рівнів 2 і 3 як частина військового керівництва повинні надавати наратив або наративну заяву.

д. **Аудиторії.** Необхідно визначати аудиторії (громадськість, зацікавлені сторони, суб'єкти), які можуть вплинути на бажані цілі діяльності. Вони можуть включати (серед іншого):

- аудиторії в межах району проведення спільних операцій;
- громадськість Альянсу;
- міжнародне співтовариство.

е. **Стратегічні комунікаційні цілі.** Цілі StratCom зосереджені на комунікаційних результатах, які будуть досягнуті шляхом поєднання дій, зображень та слів. Ці цілі повинні бути пов'язані з визначеними вище аудиторіями та розроблені з використанням методології SMART³⁵, наскільки це можливо, щоб забезпечити розроблення показників результативності та вимірювання ефективності. Цілей StratCom повинно бути не більше п'яти.

³⁴ Також див. Додаток С до ВК 0628, *Військова політика НАТО зі стратегічних комунікацій* та ASCP-01, *Стандарт НАТО зі стратегічних комунікацій*.

³⁵ Конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та своєчасні, а також законні в розумінні пункту 3.25.

f. Тематика стратегічних комунікацій. На підтримку цілей StratCom визначаються та просуваються від трьох до шести ключових тем наративу. Теми – це загальні концепції або наміри, призначені для широкого застосування. Тема повинна бути короткою і виразною – кілька слів, підкріплених пояснювальним абзацом. Теми відрізняються від повідомлень, які є більш вузьконаправленим спілкуванням, спрямованим на конкретну аудиторію.

g. Основні теми. Основні теми надають додаткові вказівки щодо сфери комунікаційної діяльності, продуктів та програм. Основна тема, як правило, орієнтована на дії для поєднання зображень і слів із діяльністю. Вони розроблені для доповнення тем StratCom та визначення конкретних заходів і календарних подій, навколо яких можна розглянути цілеспрямовані дії StratCom.

h. Координація. Координація забезпечує огляд ключових ролей та обов'язків штабу, якому доручено здійснювати комунікаційну діяльність, пов'язану з рамковими програмами StratCom. Координація повинна бути висхідною, боковою та низхідною до підпорядкованого штабу, де це можливо.

i. Допоміжні додатки. Додатки можуть бути додані в міру необхідності для висвітлення питань або елементів програми. Вони повинні охоплювати конкретні цілі, теми або питання:

(1) **Аудиторія та наслідки.** Цей додаток повинен визначати ключові аудиторії громадськості та зацікавлених сторін, причини їх можливого впливу на нашу діяльність та вплив, який ми хочемо мати на них.

(2) **Управління ризиками.** Цей додаток повинен визначати ключові ризики, пов'язані зі StratCom, та відповідні дії для їхнього вирішення.³⁶

Керівництво із впровадження стратегічних комунікацій

В.11 Військові штаби НАТО на кожному рівні повинні видавати вказівки щодо впровадження StratCom штабу та підпорядкованим штабам. По суті, це письмовий документ з витягом наказів, що націлюють персонал на фактори StratCom; він підтримує планування, висвітлює ключові аспекти програми, що стосуються штабу та його підлеглих. Керівництво з впровадження StratCom є

³⁶ Див. АJP-3, *Спільна доктрина НАТО з проведення операцій*, Додаток D для отримання додаткової інформації про управління ризиками.

основою додатка StratCom до плану операції (Додаток SS).

Структура керівництва

В.12 Керівництво, як правило, розробляється SHAPE, але у партнерстві з основним штабом, відповідальним за надання комунікаційних результатів. Інтегрований комунікаційний план може бути розроблений як додаток. Структура і зміст вказівок щодо впровадження StratCom залежать від вимог операції або діяльності. Однак орієнтиром служить такий формат:

- Вступ;
- Призначення та сфера застосування;
- Контекст;
- Опис;
- Цілі StratCom.;
- Аудиторії та наслідки;
- Виконавці (ключовими виконавцями є: збройні сили країн-членів Альянсу; збройні сили країн-партнерів; органи влади країни, що приймає війська);
- Вказівки щодо організації взаємодії.
- Додаткові доповнення (напр., інтегрований комунікаційний план).

Інтегровані комунікаційні плани

В.13 Кожна програма StratCom, незалежно від рівня штабу, що її видає, повинна підтримуватися інтегрованим планом комунікацій. Як додаток до керівництва з впровадження StratCom цей план містить вказівки та рекомендації для персоналу J10-StratCom і підпорядкованих підрозділів збройних сил, а також комплексний огляд комунікацій з усіх аспектів планування, проведення та оцінки інформаційно-комунікаційної діяльності як частини зусиль StratCom.

В.14 Інтегрований комунікаційний план повинен бути розроблений як цілісний процес для визначення значних заходів, які можуть сприяти досягненню цілей та досягненню бажаного кінцевого стану. Він повинен фіксувати узгоджену відповідальність за посилення цих заходів у всьому командуванні та надавати вказівки щодо того, як буде вимірюватися успіх, або інше.

Структура плану

В.15 Структура та зміст інтегрованого комунікаційного плану залежить від вимог, однак, він зазвичай має наступний формат.

а. **Ситуація.** Ситуація містить загальну інформацію про проблему, окреслюючи оперативний контекст у кількох абзацах.

б. **Місія.** Місія розробляється з точки зору StratCom і в ній, зокрема, вказується внесок командира в загальну місію.

с. **Намір.** Тут детально описуються три основні підпункти, зосереджені на цілях, аудиторії та виконанні. Цілі зосереджені на результатах комунікації, які повинні бути досягнуті шляхом поєднання військової діяльності і стратегічних комунікацій, які контекстуалізують і розширюють цю діяльність для обраної аудиторії. Ці аудиторії виділені окремим абзацом. У розділі виконання детально описується концепція операцій, підхід до кампанії та конкретні завдання, наприклад, командної структури НАТО і елементів структури сил Альянсу, а також запити до союзників НАТО та організацій чи інститутів, пов'язаних з Альянсом.

д. **Вказівки щодо взаємодії.** Інструкції повинні бути націлені на кожен тему, яка потребує координації, і можуть містити такі пункти, як: керівництво штаб-квартири НАТО, теми, основні теми, кластери, брендинг та хештеги, а також ресурси.

е. **Терміни.** Цей пункт може деталізувати всі терміни, які вважаються необхідними, але в основному акцентує увагу на звітності про діяльність, моніторингу та оцінці.

ф. **Командування та управління.** У цьому розділі увага приділяється тому, хто очолює виконання плану, хто його підтримує, хто є контактною особою, а також, якщо це доречно, згадуються процедури та вказівки щодо прямого зв'язку з органом влади.

В.16 По завершенні роботи над планом StratCom він публікується та оформлюється як Додаток SS до концепції операцій або плану операції, а опис і концепція операцій StratCom повинні бути викладені в основній частині наказів.

Додаток SS – Стратегічні комунікації

В.17 *Директива з комплексного планування операцій* Стратегічного командування НАТО з операцій (АСО) містить вказівки щодо роботи оперативного персоналу. Опис і концепція операцій StratCom наведені в основному тексті плану операції, а Додаток SS виділений для забезпечення управління StratCom та вказівок, які повинні бути детально сформульовані, включаючи завдання для сил і засобів. У Додатку SS є чотири доповнення:

а. **Доповнення 1 – Оцінка інформаційного середовища.** Тут представлено більш детальний аналіз аудиторії на основі проведеної оцінки інформаційного середовища (ІЕА), а його структура описана у документі АJP-10.1, *Спільна публікація ОЗС НАТО з інформаційних операцій*.

б. **Доповнення 2 – Інформаційні операції.** Тут наведено деталі щодо інтеграції інформаційних заходів, плану залучення та плану оцінки. Структура та настанови для цього вкладення висвітлені в АJP-10.1, *Спільна публікація ОЗС НАТО з інформаційних операцій*.

с. **Доповнення 3 – Військові зв'язки з громадськістю.** У цьому доповненні міститься план військових зв'язків із громадськістю (MIL PA), а його структура буде висвітлена в АJP-X, *Спільна публікація ОЗС НАТО з військових зв'язків із громадськістю*.

д. **Доповнення 4 – Психологічні операції.** У цьому доповненні висвітлено план психологічних операцій (PsyOps), а його структура описана в АJP-3.10.1, *Спільна публікація ОЗС НАТО з психологічних операцій*.

В.18 Додаток SS повинен розроблятися на основі інтегрованого комунікаційного плану з урахуванням деталей, що з'являтимуться в процесі планування операцій. Структура цього додатка наступна:

- Загальна інформація;
- Ситуація;
- Завдання;
- Виконання;
- Концепція операцій, яка включає:
 - Інформаційне середовище;
 - Інформаційно-комунікаційну діяльність (наприклад, MIL PA, PsyOps, стратегічна взаємодія);

- Сили і засоби StratCom;
- Конкретні завдання;
 - Координаційні інструкції (зв'язок, повноваження щодо звільнення, звітність);
 - Синхронізація;
 - Обмеження;
 - Доповнення.

Додаток С – Процес планування операцій

С.1 Планування у штабах здійснюється на різних часових горизонтах. Керівництво підрозділу J5-Планування диспонує більш стратегічним і довгостроковим горизонтом планування, ніж J3-Оперативне планування, яке здійснює планування на наступну операцію або дії. Однак спеціалісти з планування Управління стратегічних комунікацій (J10-StratCom) повинні підтримувати обидві групи з планування, щоб забезпечити спільне розуміння стратегічної ситуації, впливу короткострокових заходів на довгострокову перспективу та участі штаб-квартири у досягненні стратегічних цілей.

С.2 Керівництво з планування НАТО міститься в AJP-5, *Спільна доктрина НАТО з планування операцій* і називається *процесом планування операцій* (OPP). Цей процес охоплює детальну послідовність дій з планування. *Директива з комплексного планування операцій командування ОЗС НАТО (COPD)* є доповненням до OPP і використовується багатьма органами НАТО як основний інструмент планування.

С.3 У рамках оцінки операції відповідного командира має бути підготовлено короткий огляд важливих для виконання місії аспектів інформаційного середовища, який супроводжується оцінкою інформаційного середовища. Міркування щодо стратегічних комунікацій (StratCom) повинні визначати рекомендації командира вищому керівництву.

С.4 На рис. С.1 наведено приклад обох процесів планування, їхніх спільних результатів та вхідних даних для планування підрозділом J10-StratCom. Посилаючись на пункт 4.22 цієї публікації, більш детальну інформацію про участь спеціалістів з планування інформаційних операцій J10-StratCom в OPP можна знайти у спільній публікації НАТО AJP-10.1, *Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій*.

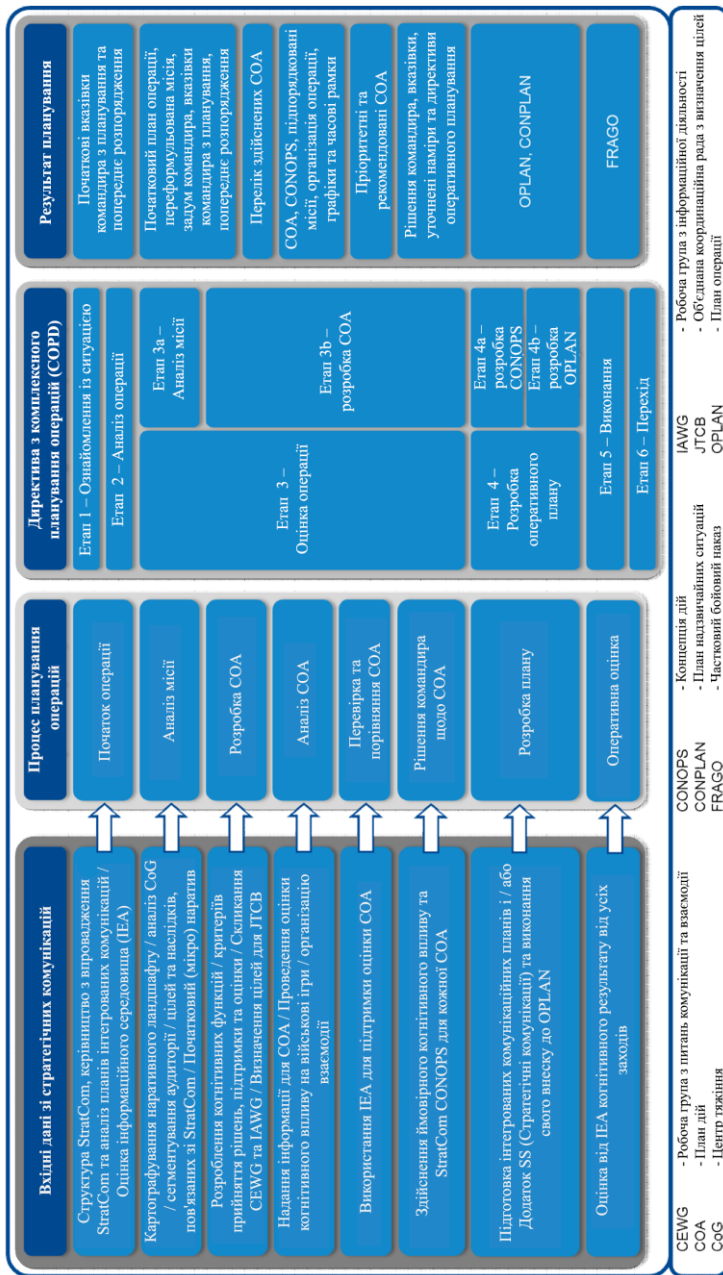


Рис. С.1. Приклад внеску управління / департаменту стратегічних комунікацій J10 у процес планування

Додаток D – Ради та робочі групи

D.1 Проведення результативних операцій вимагає синхронізації стратегічних, оперативних та тактичних процесів для забезпечення планування, підготовки та виконання місії. Цей процес, що називається режимом бойової роботи, є рутинним циклом діяльності командування та штабу, спрямованим на синхронізацію поточних і майбутніх операцій відповідно до циклу прийняття рішень штабом.³⁷

D.2 Начальники управлінь / відділів комунікації (DirComs) та їхні співробітники застосовують свої знання і досвід у роботі різних робочих груп і рад, які є частиною рутинного циклу режиму бойової роботи. Вони також повинні регулярно у рамках робочого режиму проводити інструктажі для підтримки процесів стратегічних комунікацій (StratCom).

Приклади робочих груп та нарад, які потребують участі начальника управління / директора департаменту або співробітників стратегічних комунікацій J10

D.3 Хоча в більшості штабів начальник штабу відповідає за організацію і підтримку режиму бойової роботи та включення до нього різних видів нарад, наведені нижче засідання, які можуть мати різні назви в різних штабах, повинні бути частиною повсякденного режиму роботи командира та його штабу.

а. Об'єднана координаційна рада. *Об'єднана координаційна рада (JCB)* є основним видом нарад командира. Її мета полягає в тому, щоб допомагати макроаспектам дій об'єднаних військ та синхронізації результатів, зокрема, видавати пріоритетні вказівки командира для формувань компонентних сил і розв'язувати проблеми у потенційних зонах конфлікту. У складі мінімального складу цієї ради беруть участь DirCom як радник StratCom, а також директор по зв'язках із громадськістю як радник із цих зв'язків.

б. Робоча група Об'єднаної координаційної ради. Ця робоча група узгоджує варіанти, які будуть представлені командувачу на JCB. У ній бере участь DirCom, який відіграє активну роль у забезпеченні узгодженості варіантів, що

³⁷ Для отримання додаткової інформації про бойовий ритм, наради та робочі групи див. AJP-3, *Спільна доктрина НАТО з ведення операцій*.

обговорюються, з рамковою програмою StratCom і врахуванні аспектів, що стосуються створення впливів у когнітивному вимірі. Група також видає рекомендації щодо того, чи слід продовжувати або призупинити дії.

с. Об'єднана координаційна рада з визначення цілей.

Об'єднана координаційна рада з визначення цілей (JTCB) – це функціональна рада, яка синхронізує спільні дії з визначення цілей, щоб забезпечити оптимальний підхід для досягнення бажаних результатів на підтримку цілей операції. JTCB переглядає результати роботи *Спільної робочої групи з визначення цілей (JTWG)* через *Спільну робочу групу з питань ведення вогню та факторів ураження (JFEWG)*. Вона збирає інформацію від цільової спільноти, експертів з питань впливу та *Робочої групи з інформаційної діяльності (IAWG)* з метою підготовки переліку цілей для розгляду об'єднаним командуванням і затвердження об'єднаною оперативною групою командира. Рада перевірятиме зміни в базі даних цілей; видаватиме директиви та вказівки щодо координації створення цільових матеріалів (включаючи аналіз цільової аудиторії); оновлюватиме вказівки щодо визначення цілей; затверджуватиме проєкт спільного списку пріоритетних цілей та координуватиме продукти розвідки для забезпечення обліку здобутків / втрат розвідданих. Член J10-StratCom буде представляти і ділитися результатами цільовказання (IAWG) та розглядати прогнозований когнітивний вплив цілей, а також забезпечувати поведінкову оцінку інших видів дій.

d. Спільна робоча група з питань ведення вогню та факторів ураження.

Група JFEWG приймає результати роботи JTWG, IAWG та будь-яких інших робочих груп з визначення цілей і забезпечує вибір та координацію спроможностей оптимального результату для досягнення цілей командира. Персонал, який здійснює цільовказання, почне початкову координацію інтеграції та синхронізації результатів. Спільна робоча група (JFEWG) являє собою завершальний етап розробки цілей до подання на розгляд об'єднаної координаційної комісії. Персонал інформаційних операцій представлятиме та обмінюватиметься результатами роботи IAWG, а потім розглядатиме пропозиції щодо досягнення когнітивних ефектів першого порядку та

оцінюватиме когнітивні ефекти другого і третього порядку в результаті інших військових дій.

е. Комісія з оцінювання. Комісія з оцінювання – це функціональна комісія, яка оцінювання операції представляє командирю. Її мета полягає в тому, щоб отримати схвалення оцінки та сприйняти вказівки командира для подальшого планування. Оцінка забезпечує загальне розуміння і дозволяє командирю уточнювати напрямки та вказівки для досягнення цілей. Оцінковий аспект аналізу інформаційного середовища буде основною інформацією для групи з оцінки операції, яка відіграє провідну роль у комісії з оцінки. Співробітники DirCom i/або J10-StratCom дають консультації щодо впливу в інформаційному середовищі та зосереджені на зміні поведінки і ставленні в аналізі аудиторії.

Приклади робочих груп і рад, які очолює / проводить начальник управління / відділу або директор департаменту стратегічних комунікацій J10

D.4 У рамках режиму бойової роботи регулярно проводяться наради з питань StratCom таких органів, які в різних штабах можуть називатися по-різному.³⁸

а. Координаційна рада зі стратегічних комунікацій (SCCB). *Координаційну раду зі стратегічних комунікацій* очолює начальник штабу, але найчастіше начальник / директор управління / відділу комунікацій (Dir ComDiv) або начальник інформаційних операцій, обов'язком яких є керівництво когнітивною лінією зусиль для підтримки стратегічних i/або оперативних цілей. Начальник штабу забезпечує керівництво StratCom штабу, зокрема, персоналом інформаційних операцій, щоб визначити пріоритети в аналізі розуміння аудиторії, затвердити та керувати плануванням, інтеграцією й оцінкою інформаційної діяльності. Він розглядає результати роботи IAWG і *Робочої групи із залучення комунікацій* (CEWG) та затверджує те, що може бути подано до Об'єднаної координаційної ради з питань когнітивного результату. Координаційна рада зі стратегічних комунікацій також надає консультації щодо можливих наслідків в інформаційному

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

середовищі, створеному іншими військовими діями. SCCB підтримує зв'язок з усіма функціональними зонами (особливо з J2, J3, J5, J9), юридичним радником та підпорядкованими командуваннями, а також координує свою діяльність із зовнішніми відомствами. SCCB готує та затверджує подання до JTCSB, комісії з оцінки і JCB. Зазвичай він збирається щотижня під час проведення операцій, а в мирний час – за необхідності підготовки інформації для об'єднаного координаційного комітету.

б. Робоча група зі стратегічної інформаційної діяльності. *Робоча група зі стратегічної інформаційної діяльності (SIAWG)* є робочою групою Генерального штабу ОЗС НАТО в Європі з підпорядкованим їй штабом. Ця робоча група координує і синхронізує всі заходи з планування StratCom, оцінює власні та ворожі наративи і забезпечує подальше керівництво StratCom. Зазвичай робоча група збирається щотижня під час проведення операцій, а в мирний час – за необхідності підготовки інформації для SCCB.

с. Робоча група з комунікацій та взаємодії. Група CEWG – це робоча група штаб-квартири. Ця група координує і синхронізує всю інформаційну та комунікаційну діяльність, а також взаємодії, які використовують можливості комунікації, і подає інформацію до SCCB. Зазвичай, робоча група збирається щодня під час операцій, а в мирний час – за необхідності підготовки інформації для SCCB.

д. Координаційна рада з інформаційної діяльності. Рада IACB забезпечує форум для затвердження, координації, усунення конфліктів і моніторингу всіх планів та заходів, пов'язаних з інформаційним середовищем, для подання на розгляд командира. Ця координаційна рада забезпечує узгодженість та синхронізацію інформаційної діяльності з іншими видами діяльності. У межах своїх функцій IACB здійснює початкову координацію визначення цілей, пов'язаних з інформацією та інформаційними системами, щоб полегшити подальше їх узгодження на Об'єднаному координаційному комітеті JTCSB. Рада також проводить консультації щодо можливих наслідків в інформаційному середовищі, створених іншими військовими діями. Засіданню ради може передувати або замінювати його, якщо штаб-

квартира вирішить не скликати IACB, засідання робочої групи з аналогічною назвою, яка називається IAWG.

е. Робоча група з інформаційної діяльності. Група IAWG – це робоча група під керівництвом DirCom, яка включає фахівців інших директоратів штабів та підпорядкованих штаб-квартир. Відповідно до вказівок і рекомендацій SCCB робоча група узгоджує та синхронізує інформаційну діяльність з когнітивною лінією зусиль та іншими заходами у сфері активності. IAWG схвалюватиме внесок спеціалістів інформаційних операцій у процес планування та координуватиме визначення цілей, пов'язаних з інформацією та інформаційними системами, для сприяння подальшому узгодженню на *Об'єднаному координаційному комітеті з інформаційних операцій* JTCB. Група IAWG підтримує зв'язок з усіма управліннями штабів, головними радниками та підпорядкованими командуваннями, а також координує свою діяльність з невійськовими організаціями. Зазвичай робоча група з інформаційної діяльності збирається щодня під час операцій, а в мирний час – за необхідності підготовки інформації для SCCB. Діяльність групи IAWG пояснюється в Розділі 4.

D.5 Залежно від штабу, типу місії або операції, а також окремих командирів частиною режиму бойової роботи можуть бути засідання інших робочих груп та рад, де важливою є експертна думка J10-StratCom. За таких обставин DirCom та співробітники J10-StratCom повинні оцінити внесок та результати цих засідань, щоб зрозуміти свою роль незалежно від того, чи це є радник або голова і/або керівник засідання, який виступає від імені командира чи начальника штабу.

Додаток Е – Перелік дієслів для опису завдання, заходу та результату

Е.1 Під час планування, виконання та оцінки стратегічних комунікацій слід використовувати наступний перелік дієслів, що стосуються завдань, заходів та результату. Дієслова стосовно результату використовуються для опису бажаного впливу запланованих інформаційно-комунікаційних заходів на цільові аудиторії.

advocate – захищати, відстоювати, пропагувати

Дії особи, яка публічно підтримує або рекомендує певну справу або політику. (Стислий Оксфордський словник англійської мови – COED)

amplify – доповнювати

Робити (твердження) більш докладним (COED)

assess – оцінювати

Вимірювати або визначати характер, цінність або якість чогось-небудь (COED)

assure – запевняти

Говорити комусь щось позитивне, щоб розвіяти можливі сумніви (COED)

broadcast – транслювати

Передавати по радіо або телебаченню. (COED)

channel – направляти

Спрямовувати до певної мети (COED)

coerce – примушувати

Переконувати (людину, яка не бажає) зробити щось, використовуючи силу або погрози (COED)

collect – збирати

Доставляти або збирати разом (COED)

У контексті цієї публікації це стосується збору інформації.

communicate – здійснювати зв'язок

Ділитися або обмінюватися інформацією чи ідеями (COED)

compel – примушувати

Змушувати або зобов'язувати робити що-небудь (COED)

confuse – збивати з толку / заплутувати

Викликати (у когось) збентеження або розгубленість (COED)

contain – утримувати

Обмежувати свободу пересування об'єкта в межах визначеної території. (термін НАТО).

У контексті цього документа це стосується стримування поширення інформації, повідомлення або впливу на медіа чи аудиторію або на інформаційну систему.

convince – переконувати

Спонукати до твердої віри в істинність чого-небудь (COED)

co-opt – кооптовувати

Переключатися на іншу роль, відмінну від звичної або початкової (COED)

У контексті цієї публікації це означає переконувати адресата погоджуватися на певну дію і/або угоду за вашим вибором.

corrupt – спотворювати

Робити недостовірним через похибки або виправлення. (COED)

deceive – вводити в оману

Дезорієнтовувати суб'єкта, маніпулюючи його сприйняттям з метою спонукати його реагувати у спосіб, що шкодить його інтересам (термін НАТО)

У контексті цієї публікації йдеться про військову діяльність, пов'язану із введенням противника в оману.

degrade – знецінювати

Приводити до істотної втрати гідності або поваги; принижувати (COED)

У контексті цієї публікації це стосується систем командування та управління або зв'язку противника, а також його заходів або засобів збору інформації. Термін також стосується морального

духу, цінності або ефективності рішень і дій противника. Шкода завдається об'єкту, який все ще продовжує функціонувати, але зі зниженою ефективністю або результативністю.

demonstrate – демонструвати

Стримувати вороже налаштований об'єкт демонстрацією сили, не вступаючи з ним у контакт (термін НАТО)

deny – забороняти

Забороняти суб'єкту використовувати певних осіб, простір або інфраструктуру (термін НАТО)

У контексті цієї публікації це означає перешкоджати комусь у доступі до критично важливої інформації, систем і служб, а також у користуванні ними.

destroy – знищувати

Починяти шкоду об'єкту до такої міри, що він не може виконувати свою функцію без відновлення або повної перебудови (термін НАТО)

У контексті цієї публікації це означає фізичне пошкодження системи або об'єкта противника настільки сильно, що він не може виконувати свою функцію, що призводить до створення психологічного впливу або зниження ефекту командування та управління противника.

detect – виявляти

Віднаходити або визначати наявність чи існування чогось (COED)

У контексті цієї публікації це стосується ворожої пропаганди, суб'єктів у соціальних мережах або вторгнень в інформаційні системи.

deter – стримувати

Відмовляти (когось) робити щось, змушуючи боятися наслідків (COED)

diminish – зменшувати

Робити або ставати меншим (COED)

У контексті цієї публікації це означає волю, розуміння або здатність суб'єкта.

discourage – знеохочувати

Змушувати (когось) втрачати впевненість або ентузіазм (COED)

discredit – дискредитовувати

Зашкоджувати добрій репутації (COED)

У контексті цієї публікації це стосується репутації, достовірності та впливу суб'єкта або аргументу.

dismay – викликати тривогу / страх

Спричиняти переляк і неспокій (COED)

dismiss – відкидати

Вважати негідним серйозного розгляду (COED)

disrupt – Порувати або переривати (COED)

У контексті цієї публікації йдеться про використання летальних і нелетальних засобів для переривання інформаційного потоку (перешкоджання зв'язку у ході атак, радіоелектронна боротьба, знищення засобів трансляції та засобів управління).

disseminate – поширювати

Широко розповсюджувати (COED)

dissuade – відраджувати / відмовляти

Переконувати когось не дотримуватись (способу дії) (COED)

distort – спотворювати

Надавати оманливий або неправдивий звіт чи враження (COED)

distract – відволікати

Заважати (комусь) зосереджуватися на чомусь (COED)

embolden – підбадьорювати

Надавати сміливості або впевненості (COED)

empower – уповноважувати

Надавати повноваження або владу; дозволяти (COED)

У контексті цієї публікації це означає використання інформації з метою зміцнення довіри, авторитету, підзвітності та відповідальності в діях особи чи групи осіб.

encourage – заохочувати

Надавати підтримку, впевненість або надію (COED)

establish – встановлювати

Досягати постійного прийняття або визнання чогось (COED)

exploit – користатися

Використовувати та отримувати вигоду від (ресурсу) (COED)

У контексті цієї публікації це означає використання інформації для отримання вигоди або створення сприятливої ситуації в тактичних, оперативних чи стратегічних цілях.

expose – виставляти напоказ

Робити (щось) видимим, демонструючи його (COED)

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

facilitate – полегшувати

Робити легшим або простішим (COED)

impose – нав'язувати

1. Змушувати приймати, виконувати щось або дотримуватися чогось (COED)

2. Використовувати когось у своїх цілях. (COED)

indicate – вказувати

1. Акцентувати увагу; виявляти (COED)

2. Пропонувати як бажаний або необхідний спосіб дії (COED)

influence – впливати

Здатність чинити вплив на характер або поведінку когось чи чогось, або сам вплив (COED)

У контексті цієї публікації здійснення впливу є результатом і стосується зміни сприйняття, ставлення та поведінки аудиторії. Це може досягатись за допомогою лише інформаційно-комунікаційної діяльності або як наслідок другого і третього порядку в результаті усіх видів діяльності.

inform – інформувати

Надавати інформацію кому-небудь (COED)

isolate – ізолювати

Розміщувати окремо або наодинці; відрізати (COED)

manipulate – маніпулювати

Контролювати або впливати хитрощами чи недобросовісністю (COED)

У контексті цієї публікації це означає управління об'єктом для створення власної переваги, часто за допомогою його підштовхування або введення в оману.

mask – маскувати

Приховувати або вдавати (COED)

У контексті цієї публікації це означає захист інформації від окремих осіб або груп до настання відповідного моменту для її оприлюднення. Це стосується, зокрема, безпеки операцій та введення в оману.

misinform – дезінформувати

Надавати неправдиву або неточну інформацію (COED)

mislead – дезорієнтовувати

Спричиняти неправильне враження про когось або щось (COED)

negate – заперечувати

Зводити нанівець; робити неефективним (COED)

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

neutralize – нейтралізувати

Тимчасово позбавляти ворожий об'єкт або техніку здатності заважати дружнім силам (За визначенням НАТО)

У контексті цієї публікації це означає протидію джерелу інформації, а не наслідку; наприклад, відмова в обслуговуванні, радіоелектронна боротьба або фізичні дії.

persuade – переконувати

Спонукаати когось до чогось за допомогою аргументації або доказів (COED)

prevent – запобігати

Не допускати, щоб щось сталося або виникло (COED)

У контексті цієї публікації це означає вмовляти суб'єкта не здійснювати певну дію, переконавши його, що вона не матиме успіху. Цей метод менше покладається на фізичну силу, ніж примушення.

probe – досліджувати

Ретельно розбиратися (COED)

У контексті цієї публікації це означає уважно вивчати, оцінювати і протестовувати систему або об'єкт (людський чи технологічний), щоб зрозуміти його загальну структуру або здатності.

promote – сприяти

Прискорювати прогрес; підтримувати або заохочувати (COED)

У контексті цієї публікації це означає відстоювати або сприяти підвищенню достовірної обізнаності про об'єкта, організацію або напрямок дій.

protect – захищати

Зберігати в безпеці від пошкоджень або травм (COED)

У контексті цієї публікації це означає захист можливості командира об'єднаних сил вільно діяти в інформаційному середовищі.

publicize – розголошувати

Робити широко відомим (COED)

reassure – заспокоювати

Розвіювати сумніви і страхи перед чимось (COED)

У контексті цієї публікації це означає відновлення довіри і розвіювання страху шляхом скоординованого використання таких можливостей, як психологічні операції, та таких методів, як залучення і присутність ключового лідера, його позиція та характеристики.

reinforce – підсилювати

Зміцнювати або підтримувати; надавати додаткових сил (COED)

У контексті цієї публікації це означає використання інформації для захисту та збільшення підтримки конкретних ідей, суб'єктів, організацій або заходів.

reveal – розголошувати

Розкривати (раніше невідому або таємну інформацію) (COED)

sever – розривати

Класти край (зв'язку або стосункам) (COED)

shape – формувати

Розвивати певним чином. (COED)

У контексті цієї публікації це означає підготовчу роботу, зосереджену на поведінці суб'єктів з метою узгодження її із заданим форматом перед проведенням подальших заходів силами НАТО.

support – підтримувати

Надавати допомогу, заохочувати або схвалювати (COED)

undermine – підривати

Робити менш впливовим або ефективним, особливо поступово чи підступно (ВТКНМ)

У контексті цієї публікації термін належить до підриву довіри, авторитету та лояльності суб'єкта шляхом завдання шкоди його репутації.

unmask – знімати маску

Показувати справжній характер (COED)

usurp – узурпувати

Займати (владну посаду) незаконно або силою (COED)

У контексті цієї публікації це означає встановлення панівної позиції в інформаційному середовищі, що дозволяє витіснити ідеї та аргументи опонентів на користь власних ідей і аргументів.

Лексикон

Частина 1 – Скорочення та аббревіатури

ACO	Allied Command Operations	Стратегічне командування НАТО з операцій
ACT	Allied Command Transformation	Командування ОЗС НАТО з трансформації
AJP	Allied joint publication	Спільна публікація НАТО
AMEC	International Association for the Measurement and Evaluation of Communication	Міжнародна асоціація з вимірювання та оцінки комунікацій
ASCP	Allied strategic communications publication	Публікація НАТО зі стратегічних комунікацій
ASG PDD MCWG	Assistant Secretary General for Public Diplomacy	Помічник Генерального секретаря з питань громадської дипломатії
CapDev	capability development	нарощування спроможностей
CEWG	Communication and Engagement Working Group	робоча група з комунікації та взаємодії
CIMIC	civil-military cooperation	цивільно-військове співробітництво
CJPOTF	Combined Joint Psychological Operations Task Force	об'єднана оперативно-тактична група з проведення психологічних операцій
CMC	Chair of the Military Committee	Голова Військового комітету
CMI	civil-military interaction	цивільно-військова взаємодія
COED	Concise Oxford English Dictionary	стислий Оксфордський словник англійської мови

ComDiv	Communications Division	підрозділ (управління, відділ) комунікацій
COPD	Comprehensive Operations Planning Directive	Директива з комплексного планування операцій
CPAO	Chief Public Affairs Officer	головний офіцер / начальник підрозділу зв'язків із громадськістю
CPOE	comprehensive preparation of the operating environment	всебічна підготовка операційного середовища
CUOE	comprehensive understanding of the operating environment	всебічне розуміння операційного середовища
DirCom	Director of Communications	начальник управління / директор департаменту комунікацій
Dir ComDiv	Director Communications Division	начальник / директор підрозділу / відділу комунікацій
DOTMLPFI	doctrine, organization, training, materiel, leadership development, personnel, facilities and interoperability	розробка концепції, організація, підготовка, забезпечення технікою, розвиток лідерства, особовий склад, майно та оперативна сумісність
HQ SACT	Headquarters Supreme Allied Command Transformation	штаб стратегічного командування НАТО з трансформації
IACB	Information Activities Coordination Board	координаційна рада з питань 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-управління / департамент стратегічних комунікацій
JCB	Joint Coordination Board	об'єднана координаційна рада
JFC	joint force command	командування об'єднаних сил
JFD	Joint Force Development	розгортання об'єднаної оперативно-тактичної групи
JFEWG	Joint Fires and Effects Working Group	об'єднана робоча група з питань ведення вогню та факторів ураження
JPOE	joint intelligence preparation of the operational environment	спільна розвідувальна підготовка операційного середовища
JISR&JE	joint intelligence, surveillance and reconnaissance and joint effects	розвідка, спостереження та військова розвідка і вплив об'єднаних зусиль
JSEC	Joint Support and Enabling Command	об'єднане командування підтримки та забезпечення
JTCB	Joint Targeting Coordination Board	об'єднана координаційна рада з визначення цілей

JTWG	Joint Targeting Working Group	об'єднана робоча група з визначення цілей
MC	Military Committee	Військовий комітет (НАТО)
MCWG (StratCom)	Military Committee Working Group Strategic Communications	робоча група Військового комітету зі стратегічних комунікацій
Mil PA	military public affairs	зв'язки із громадськістю
MOE	measure of effectiveness	оцінка 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 з питань зв'язків із громадськістю та стратегічних комунікацій
PDD	Public Diplomacy Division	підрозділ (управління / відділ) громадської дипломатії
PsyOps	psychological operations	психологічні операції
RBIO	rules-based international order	міжнародний правопорядок

SACEUR	Supreme Allied Commander Europe	Верховний головнокомандувач ОЗС НАТО в Європі
SACT	Supreme Allied Command Transformation	Стратегічне командування НАТО з 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	Штаб Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі
SIAWG	Strategic Information Activities Working Group	робоча група зі стратегічної інформаційної діяльності
SMART	specific, measurable, achievable, relevant and timely	конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та своєчасні (<i>заходи</i>)
StratCom	strategic communications	стратегічні комунікації

Частина 2 – Терміни та визначення понять

actor – суб'єкт

Фізична особа, група осіб або організаційна одиниця, чії дії впливають на досягнення кінцевого стану (термін НАТО)

attitude – ставлення

Усталений спосіб мислення або відчуття (Стислий Оксфордський словник англійської мови (далі – COED))

audience – аудиторія

Фізична особа, група осіб або організаційна одиниця, чия інтерпретація подій та подальша поведінка можуть вплинути на досягнення кінцевого стану.

Примітка. Аудиторія може складатися з громадськості, зацікавлених сторін та суб'єктів (термін НАТО)

audience analysis – аналіз аудиторії

Розуміння та розподіл аудиторії на окремі категорії для досягнення поставлених цілей (термін НАТО)

behaviour – поведінка

Спосіб, у який хтось поводить (COED)

belief – віра

Прийняття того, що дещо існує або є істинним, особливо те, що не має доказів (COED)

civil-military cooperation – цивільно-військове співробітництво

Загальновійськова функція, яка поєднує в собі розуміння цивільних факторів операційного середовища, а також забезпечує, полегшує і здійснює цивільно-військову взаємодію з метою підтримки виконання місій і військово-стратегічних завдань у мирний час, під час кризи і конфлікту (термін НАТО)

civil-military interaction – цивільно-військова взаємодія
Взаємодія між військовими структурами НАТО і невійськовими суб'єктами з метою сприяння взаєморозумінню, що підвищує ефективність і результативність врегулювання криз, запобігання і розв'язання конфліктів (термін НАТО)

communication activities – комунікаційна діяльність
Інформаційна діяльність, яку здійснюють військові підрозділи зв'язків із громадськістю та психологічних операцій.
(Цей термін та визначення стосуються лише цієї публікації)

cyberspace – кіберпростір
Глобальний простір, що складається з усіх взаємопов'язаних комунікаційних, інформаційних і інших електронних систем, мереж та їхніх даних, зокрема відокремлених або незалежних, які обробляють, зберігають або передають дані (термін НАТО)

disinformation – дезінформація
Інформація, яка має на меті ввести противника в оману (COED)

effect dimensions – вимір ефективності
Аналітичний конструкт, який переводить дії в просторі їх залучення у фізичні, віртуальні та когнітивні наслідки, які ці дії можуть мати (термін НАТО)

end state – кінцевий результат
Політико-стратегічне формулювання умов, які визначають прийнятну завершальну ситуацію, що має бути досягнута наприкінці стратегічної взаємодії (термін НАТО)

engagement space / battlespace – сфера активності / бойовий простір
Частина операційного простору, де плануються і проводяться дії та заходи (термін НАТО)

environment – навколишнє середовище / довкілля

Оточення, в якому діє організаційна одиниця, включаючи повітря, воду, землю, природні ресурси, флору, фауну, людей та їхні взаємовідносини (термін НАТО)

gender – гендер

Засвоєні в процесі соціалізації соціальні атрибути, пов'язані з приналежністю до чоловічої чи жіночої статі, які визначають позицію і цінність людини в певному контексті, зокрема у відносинах між жінками та чоловіками, дівчатами і хлопцями, а також у відносинах між жінками та між чоловіками.

Примітка. Гендерні питання не означають, що увага має зосереджуватися виключно на жінках (термін НАТО)

gender analysis – гендерний аналіз

Систематичний збір та вивчення інформації про гендерні відмінності та соціальні відносини між чоловіками і жінками з метою виявлення та розуміння нерівності за гендерною ознакою (термін НАТО)

hybrid threat – гібридна загроза

Тип загрози, який поєднує звичайну, нерегулярну та асиметричну діяльність у часі та просторі (термін НАТО)

information activities – інформаційна діяльність

Спрямована на створення когнітивних ефектів діяльність, що здійснюється за допомогою будь-яких можливостей або засобів (термін НАТО)

information environment – інформаційне середовище

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

information operations – інформаційні операції

Функція персоналу, яка полягає в аналізі, плануванні, оцінці та інтеграції інформаційної діяльності для створення бажаного впливу на свідомість, обізнаність і спроможність противника, потенційного противника та цільової аудиторії з метою виконання завдань місії (термін НАТО)

information system – інформаційна система

Сукупність обладнання, методів і процедур, а також, за необхідності, персоналу, організованих для виконання функцій обробки інформації (термін НАТО)

joint operations area – район спільних операцій

Визначена Верховним головнокомандувачем Об'єднаних збройних сил НАТО в Європі тимчасова територія в межах театру воєнних дій, на якій призначений командувач об'єднаних сил планує і виконує конкретну місію на оперативному рівні (термін НАТО)

manoeuvre – маневр

Застосування сил на полі бою шляхом пересування в поєднанні з вогнем або вогневим потенціалом для досягнення вигідної позиції щодо противника та з метою виконання завдання (термін НАТО)

measure of effectiveness – міра ефективності

Критерій, що використовується для оцінки змін у роботі системи, її можливостях або в операційному середовищі і пов'язаний з вимірюванням досягнення кінцевого стану, виконання завдання або отримання певного результату (термін НАТО)

measure of performance – показник виконання завдання

Критерій, що базується на визначенні обсягу виконання завдань для оцінки дій дружніх сил (термін НАТО)

message – повідомлення

Будь-яка думка або ідея, коротко виражена відкритою, закодованою або таємною мовою, підготовлена у формі, придатній для передачі будь-якими засобами зв'язку (термін НАТО)

Примітка. Підтримує певну тему і розрахована на певну аудиторію (МС 0422/6)

messaging – обмін повідомленнями

Перенесення будь-якої думки або ідеї від однієї людини чи пристрою до іншої за допомогою будь-якого засобу комунікації (термін НАТО)

military public affairs – військові зв'язки з громадськістю
Служба стратегічних комунікацій, відповідальна за просування військових цілей і завдань шляхом своєчасного донесення точної та правдивої інформації до внутрішньої і зовнішньої аудиторії (термін НАТО)

misinform(ation) – дезінформація
Надання неправдивої або неточної інформації (COED)

narrative – наратив
Усна або письмова розповідь про події та інформацію, викладена у відповідній логічній послідовності з метою впливу на реакцію цільової аудиторії (термін НАТО)

operational domain – операційна сфера
Визначена сфера дій сил і засобів, де вони можуть бути застосовані в межах сфери активності.
Примітка. Існує п'ять операційних сфер: морська, сухопутна, повітряна, космічна і кібернетична, кожна з яких зумовлена характеристиками відповідного операційного середовища (термін НАТО)

operating environment – оперативна обстановка
Сукупність умов, обставин і впливів, які визначають застосування сил і засобів та впливають на рішення командира (термін НАТО)

operations security – безпека операцій
Всі заходи, що вживаються для забезпечення належної безпеки військової операції або навчань з використанням пасивних чи активних засобів і які мають за мету позбавлення противника доступу до важливих аспектів своєї інформації або її ознак (термін НАТО)

perception – сприйняття
Спосіб розгляду, розуміння або інтерпретації чогось (COED)

propaganda – пропаганда
Інформація, що носить передусім упереджений або оманливий характер і використовується для сприяння політичній меті або точці зору (термін НАТО)

psychological operation – психологічна операція

Спланована і спрямована на визначену аудиторію діяльність з використанням методів комунікації та інших засобів, яка має за мету формування її сприйняття, ставлення і поведінки, що сприятиме досягненню політичних та воєнних цілей (термін НАТО)

public – громадськість

Особа, група осіб або організація, поінформовані про певні заходи, які можуть вплинути на досягнення кінцевого результату (термін НАТО)

stakeholder – зацікавлена сторона (стейкхолдер)

Фізична особа, група або організація, яка може вплинути або на яку впливає досягнення кінцевого результату (термін НАТО)

strategic communications – стратегічні комунікації

У військовому контексті НАТО – це інтеграція комунікаційних можливостей та функцій інформаційного персоналу з іншими військовими видами діяльності, що здійснюється з метою розуміння та формування інформаційного середовища на підтримку стратегічних цілей і завдань НАТО (термін НАТО)

target – ціль

Район, інфраструктура, об'єкт, аудиторія або організація, проти якої можна спрямувати діяльність для створення бажаних ефектів (термін НАТО)

target audience analysis – аналіз цільової аудиторії

Цілеспрямоване вивчення цільової аудиторії для створення бажаних ефектів (термін НАТО)

theme – тема

Об'єднувальна тема або ідея політичної заяви чи набору меседжів (термін НАТО)

understanding – обізнаність

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

СТАНДАРТ НАТО

AJP-10.3

**СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З
ВІЙСЬКОВИХ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ
ГРОМАДСЬКІСТЮ**

**Видання А, Версія 1
вересень 2024**



ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ

СПІЛЬНА ПУБЛІКАЦІЯ АЛЬЯНСУ

**Опубліковано в:
ОФІС СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО (NSO)
© NATO/OTAN**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ
(НАТО)
ОФІС СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО (NSO)
СПОВІЩЕННЯ ПРО НАБУТТЯ ЧИННОСТІ**

20 вересня 2024 р.

1. Цим документом оприлюднюється Спільна публікація Альянсу АJP-10.3, видання А, версія 1, СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З ВІЙСЬКОВИХ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ, що додається, і яка була схвалена країнами в Об'єднаній раді стандартизації Військового комітету Альянсу. Угода країн про використання цього документа зафіксована у стандарті STANAG 6548.
2. АJP-10.3, Видання А, Версія 1 набуває чинності з моменту отримання.
3. Цей документ НАТО зі стандартизації видається Альянсом. У разі його відтворення посилання на НАТО є обов'язковим. НАТО не стягує жодної плати за свої документи зі стандартизації на будь-якому етапі, якщо вони не призначені для продажу. Їх можна отримати з бази даних документів зі стандартизації НАТО (<https://nso.nato.inUnso/>) або через національні органи стандартизації.
4. Використання цієї публікації повинно здійснюватися відповідно до С-М (2002)60.

Тьєрі ПУЛЕТ,
генерал-майор ЗС Французької Республіки,
директор Офісу стандартизації НАТО

Зміст окремих застережень

Держава	Деталі застереження
Бельгія	Бельгія у масштабах країни створила національне Головне управління стратегічних комунікацій, яке виконує роль управління комунікаціями (DirCom) і об'єднує сили та засоби військових зв'язків із громадськістю (Mil RA) на підпорядкованому йому рівні. Унаслідок цього Бельгія не спроможна дотримуватись структури командування та управління, описаної в Розділі 4 Глави 2.
Чехія	Чехія розвиватиме необхідні кадрові спроможності шляхом організації базової підготовки з питань Mil RA відповідно до AJP-10.3(A), пунктів 3.32 – 3.35, у поступовому порядку і в обсязі, обмеженому наявними національними програмами навчання.
Фінляндія	Стандарт вже частково використовується, але його повне впровадження вимагатиме додаткової підготовки, відповідних організаційних змін та перегляду національних документів.
Польща	У національному форматі необхідно забезпечити відповідність стратегічних комунікацій (D-10) у сфері організації, командування та управління Mil RA, як зазначено у Розділі 4 Глави 1 та Розділах 3 і 4 Глави 2.
Примітка. Перелік застережень, наведений на цій сторінці, включає лише ті, які зафіксовані на момент оприлюднення та можуть бути неповними. Повний перелік застережень можна отримати у базі даних документів НАТО зі стандартизації.	

Використані документи

Документи Військового комітету

	Військова стратегія НАТО
	Комунікаційна стратегія НАТО 2021, 2022
PO(2009)0042	Процес оборонного планування НАТО (NDPP)
PO(2009)0141	Стратегічна комунікаційна політика НАТО
PO(2011) 0293-AS1	Політика НАТО щодо вивчення досвіду
PO (2015)0673	Стратегія НАТО щодо протидії гібридній війні
PO (2016)0199	Незалежний огляд комунікаційних кампаній НАТО
PO(2016)0225	Стратегічний план підготовки стратегічних комунікацій НАТО
PO (2022)XXX	Стратегічна концепція НАТО
IMSM-0194-2015	Політика Військового комітету НАТО щодо стратегічних комунікацій – постановка завдань стратегічним командуванням
MCM-0076-2011	План впровадження сил і засобів стратегічних комунікацій НАТО
MC 0020/11	Політика ВК щодо військової оперативної стандартизації
MC 64/10	Політика НАТО щодо радіоелектронної боротьби (EW)
MC 0133/5	Планування операцій НАТО
MC 0402/3	Військова політика НАТО щодо психологічних операцій
MC 0411	Військова політика НАТО щодо цивільно-військового співробітництва та цивільно-військової взаємодії
MC 0422/6	Військова політика НАТО щодо інформаційних операцій
MC 0457/3	Військова політика НАТО щодо зв'язків із громадськістю
MC 0458/4	Військова політика НАТО щодо освіти, підготовки, проведення навчань та їх оцінки

MC 0628	Військова політика НАТО стосовно стратегічних комунікацій
MCDSG(2010)0528	Військова концепція стратегічних комунікацій НАТО

Спільні публікації ОЗС НАТО

AJP-01	Доктрина ОЗС НАТО
AJP-2	Спільна доктрина НАТО з розвідки, контррозвідки і безпеки
AJP-2.9	Спільна доктрина НАТО з питань розвідки з відкритих джерел
AJP-3	Спільна доктрина НАТО з проведення операцій
AJP-3.1	Спільна доктрина НАТО з морських операцій
AJP-3.2	Спільна доктрина НАТО з наземних операцій
AJP-3.3	Спільна доктрина НАТО з повітряно-космічних операцій
AJP-3.5	Спільна доктрина НАТО зі спеціальних операцій
AJP-3.6	Спільна доктрина НАТО з радіоелектронної боротьби
AJP-3.9	Спільна доктрина Альянсу із синхронізації цілевказання
AJP-3.10.1	Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій
AJP-3.10.2	Спільна доктрина НАТО з безпеки операцій та дезінформації
AJP-3.19	Спільна доктрина НАТО з цивільно-військового співробітництва
AJP-3.20	Спільна доктрина НАТО з операцій у кіберпросторі
AJP-5	Спільна доктрина НАТО з планування операцій
AJP-6	Спільна доктрина НАТО зі зв'язку та інформаційних систем
AJP-10	Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій
AJP-10.1	Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій

Адміністративні документи НАТО

AAP-03	Директива щодо видання, забезпечення та упорядкування документів НАТО зі стандартизації
--------	---

- та управління ними
- AAP-03.2 Рекомендації щодо розробки положення про впровадження документа для включення до стандарту STANAG
- APP-11 Каталог повідомлень НАТО
- AAP-32 Стандарти публікації документів НАТО зі стандартизації
- AAP-47 Розробка спільної доктрини НАТО
- AAP-77 Термінологічний посібник НАТО
- Публікація НАТО зі стратегічних комунікацій – 01, Стандарти НАТО зі стратегічних комунікацій

Додаткові документи НАТО

Директива командування НАТО з операцій (АСО) – Комплексне планування операцій, версія 3

Директива АСО 095-001 – Зв'язки з громадськістю

Директива АСО 095-002 зі стратегічних комунікацій

Директива АСО 095-003 щодо соціальних мереж

Директива Bi-SC 080-006 – Отримані уроки, 23 лютого 2018 року

Посібник Bi-SC по зв'язках із громадськістю (РА)

Концепція стримування та оборони євроатлантичного регіону (DDA) Портал JALLC (Об'єднаний центр аналізу та узагальнення досвіду НАТО), Посібник користувача, березень 2022 р.

Посібник з ідентифікації бренду НАТО

Посібник НАТО з аналізу набутого досвіду, 4-те видання, червень 2022 р.

Посібник НАТО зі стратегічних комунікацій

Концепція ведення бойових дій НАТО (NWCC)

Офіційна термінологічна база даних НАТО (NATOTerm)

Аналіз потреб у підготовці кадрів StratCom (TNA)

Передмова до АJP-10.3

Контекст

1. НАТО вважає за необхідне пропагувати свої цінності, місію, структури та постійну еволюцію як військово-політичного альянсу. Перед Альянсом стоїть величезна кількість викликів як з боку противників, так і через суспільну нестабільність, розвиток технологій і спроби поставити під сумнів його основні цінності і його згуртованість. Здатність НАТО до стримування і оборони в разі воєнних дій, стійкість в умовах несприятливих обставин і постійних викликів в інформаційному середовищі вимагають протистояння різним летальним і нелетальним загрозам на рівнях як вище, так і нижче традиційного порогового значення, передбаченого Статтею 5 Альянсу.

Обсяг

2. Публікація АJP-10.3, *Спільна доктрина НАТО з військових зв'язків із громадськістю* (Mil PA) описує зв'язки з громадськістю у військових питаннях і те, як її слід застосовувати в рамках проведення (аналіз, планування, виконання та оцінка) різних напрямів комунікаційної кампанії Альянсу. Вона базується на принципах, описаних в АJP-10, *Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій*.

Мета

3. Цей документ надає командувачам і штабам країн НАТО принципи та настанови, необхідні для планування і керівництва інформаційною діяльністю, яку проводить Військова служба зв'язків із громадськістю Альянсу в повному спектрі напрямків кампаній НАТО. У ньому викладено аспекти і принципи роботи служби Mil PA, зокрема ролі, обов'язки, сили і засоби, способи застосування, можливості й обмежувальні чинники цієї діяльності. Документ АJP-10.3 орієнтований на оперативний рівень, однак він також може бути застосований на стратегічному і тактичному рівнях.

Застосування

4. Документ АJP-10.3 передусім призначений як керівництво для командувачів і штабів НАТО. Проте доктрина є інформативною та забезпечує практичну рамкову основу для операцій, що проводяться коаліцією країн – членів, партнерів

НАТО і країн, які не є членами Альянсу. Вона також забезпечує довідкову інформацію для цивільного населення країн – членів і не членів НАТО.

Структура

5. Глава 1 характеризує контекст і оперативне середовище, де здійснюються заходи Mil PA. Глава 2 визначає фундаментальні аспекти і принципи роботи служби Mil PA, зокрема, принципи командування й управління, функції, обов'язки, засоби і обмежувальні фактори. У главі 3 розглядається діяльність служби та її застосування в різних сферах оперативних заходів. Глава 4 визначає обсяг участі Mil PA у проведенні операцій.

Посилання

6. Основним документом для всіх стратегічних комунікацій НАТО є РО(2009)0141, *Стратегічна комунікаційна політика НАТО*. АJP-10 є ключовим документом для АJP-10.3. АJP-10.3 – це доктрина оперативного рівня, також пов'язана з іншими спільними публікаціями Альянсу (АJP), такими як АJP-01, *Спільна доктрина НАТО*; АJP-3, *Спільна доктрина НАТО з проведення операцій*; АJP-5, *Спільна доктрина НАТО з планування операцій*; АJP-10.1, *Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій* та АJP-3.10.1, *Спільна доктрина НАТО з психологічних операцій*. Діяльність MIL PA забезпечується різноманітним арсеналом сил і засобів; однак найбільш тісний зв'язок існує між MIL PA і підрозділами стратегічних комунікацій та інформаційних операцій. Цей документ містить також посилання на військову політику, розроблену в документах Військового комітету: MC 0457 *Військова політика НАТО у сфері зв'язків із громадськістю*, MC 0628 *Військова політика НАТО у сфері стратегічних комунікацій*, MC 0422 *Військова політика НАТО у сфері інформаційних операцій* і MC 0402 *Військова політика НАТО у сфері психологічних операцій*.

Глава 1 – Контекст

Розділ 1 – Глобальне середовище безпеки

1.1 НАТО і міжнародний правопорядок. НАТО є політичним та військовим альянсом країн, мета якого – захист свободи та безпеки його членів, і в цій ролі стикається зі стратегічною ситуацією, що постійно змінюється та кидає виклик його цілям, завданням і кінцевій меті. Висловлюючи колективну волю своїх держав – членів, НАТО сповідує *заснований на правилах міжнародний порядок (RBIO)* і у своїй політиці протистойть суб'єктам з альтернативними ідеологіями, які використовують інформаційну діяльність та правові механізми для постійного протистояння цінностям Альянсу і його підтримці RBIO. Ці суб'єкти здійснюють діяльність, спрямовану на підрив легітимності, стабільності та боеготовності Альянсу, і, за відсутності протидії, негативно впливають на його репутацію. Здатність НАТО швидко адаптуватись й ефективно діяти над і під пороговим визначенням збройного конфлікту стримує противників, а ефективна комунікація є першим етапом стримування. Виступаючи союзом держав, що сповіднують принципи RBIO, НАТО повинна захищати свою репутацію, авторитет, легітимність і довіру, а також свій стратегічний центр тяжіння – згуртованість Альянсу.

1.2 Постійні виклики. Глобальне безпекове середовище наповнене низкою викликів в *інформаційному середовищі (ІЕ)*, які залишаються постійними протягом усього континууму конкуренції.³⁹ Служба військових зв'язків із громадськістю (Mil RA) повинна своєчасно забезпечувати передавання правдивої та точної інформації для збереження довіри до Альянсу, не допускаючи її підриву або, щонайменше, спотворення в очах внутрішньої й зовнішньої аудиторій. Планування і здійснення інформаційної діяльності, яку проводить Mil RA в цих умовах глобальної небезпеки, є окремим викликом. Виклики, з якими доводиться стикатися службі Mil RA, включають в себе наступні:

³⁹ Континуум конкуренції – це модель, що демонструє, як ставлення і поведінка формують міжнародні відносини. Континуум зображує чотири типи відносин між державами / групами людей: співпраця, суперництво, конфронтація та збройний конфлікт (див. AJP-01, *Спільна доктрина НАТО*).

а. Швидка мінливість і роздробленість інформаційного середовища. Сьогоднішнє інформаційне середовище (ІЕ), зокрема *медійне середовище* (МЕ), виявляється неоднорідним, побудованим і розвиненим з багатьох різних позицій, зокрема з позиції географічного розташування, часу, цілей, засобів комунікації, суб'єктів, людського фактора, мов і культур, довіри до джерел або аудиторій. Для більшості аудиторій традиційні медіа більше не є єдиним джерелом масової комунікації, вона здійснюється через формальні та неформальні мережі з безпрецедентною швидкістю, а також через соціальні медіа, що постійно розвиваються. Крім того, триваюча інформаційна революція сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття рішень за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. З точки зору служби Mil PA (а також ЗМІ), ІЕ залишається розділеним на традиційний комунікативний простір і цифровий простір, який неухильно набуває домінуючої ролі в суспільстві, заснованому на інформаційних технологіях. Офіцерам по зв'язках із громадськістю (РАО) доводиться постійно коригувати свою роботу з урахуванням розуміння ІЕ, а також можливостей і обмежень, що стоять перед службою Mil PA.

б. Конкурентність медіазасобів. Сьогодні медіа та виробники новин мають більше можливостей для продукування та споживання комунікації, ніж будь-коли раніше. Зростає конкуренція між медійниками та інформаційними агентствами, які намагаються привернути, утримати та заробити на увазі споживачів. Сам обсяг комунікації є занадто великим для пересічної людини і перевищує її когнітивні можливості. Жодна людина не в змозі охопити всю повноту комунікації у своєму безпосередньому оточенні. Без спеціальних знань або методів складно відрізнити справжні новини від редакційної статті, розважальних матеріалів і фейкових новин. У дедалі більш оцифрованому, взаємопов'язаному світі контент стає все більш широким і миттєво доступним. В умовах потенційно необмеженого доступу до інформації обмежувальним фактором у її споживанні стає фактор уваги.

с. Цифрові засоби масової інформації. НАТО враховує, що для цифрових ЗМІ технологічний розвиток полегшує

створення інформаційних повідомлень і збільшує обсяг охоплення значної аудиторії за допомогою каналів у кіберпросторі. *Штучний інтелект* (AI) і комп'ютерне навчання дедалі ширше застосовуються як для підготовки, так і для отримання інформації. На відміну від традиційних ЗМІ, цифрові медіа здебільшого відповідають швидкості сприйняття новин аудиторією. Однак швидке поширення може знизити точність інформації через скорочення часу на перевірку джерел і контроль якості. Цифрові медіа також уможливлюють індивідуалізацію виробництва та споживання медіапродукції, що перетворює аудиторію на «мережевих індивідів» і може розмивати спільний (загальноприйнятий) масив знань у суспільстві.

d. Ворожа інформаційна діяльність. Суб'єкти, що перебувають в умовах конкуренції, чинять свій вплив на аудиторію та намагаються досягти власних цілей. Як державні, так і недержавні суб'єкти змагаються за власні інтереси та намагаються отримати комунікаційну перевагу над своїми конкурентами та опонентами. Однак, якщо суб'єкт працює над досягненням власних стратегічних цілей за рахунок безпеки цільової країни (наприклад, завдаючи шкоди її соціальній згуртованості або посилюючи поляризацію суспільства), конкуренція може перерости в конфронтацію та стати загрозою національним інтересам і/або інтересам безпеки Альянсу. Ворожа інформаційна діяльність, спрямована на вплив або примус аудиторії, загрожує підривом довіри до ЗМІ та інформування громадськості: обидві ці функції є критично важливими складовими вільного суспільства, які необхідно захищати або підтримувати, забезпечуючи їм стабільність і сприяючи обізнаності, надійності та «вищому рівню»⁴⁰ довіри до Альянсу. Ворожа інформаційна діяльність може слугувати заміном фізичного насильства.

(1) Підпорогові заходи

Загрози національній безпеці, які підпадають під категорію підпорогових заходів, включають комбінацію різних ворожих

⁴⁰ Див. Розділ 2, пункт 2.8, для ознайомлення з поняттям «вищий рівень», яке використовується в цій доктрині.

дій, що сприяють досягненню стратегічних цілей противника, але відбуваються нижче порога збройного конфлікту. Зрештою, ці заходи мають на меті вплив на аудиторію тарішення, які вона приймає. Підпорогові заходи спрямовані на вразливі місця, зокрема на системні уразливості певної країни. Противник, який знає про ці вразливі місця, може досліджувати їх, щоб використати пізніше. Підпорогова діяльність часто має абстрактний характер, що ускладнює її віднесення до тієї чи іншої держави; вона менш визначена географічними, функціональними й організаційними кордонами та більш здатна розмивати відмінності між військовими та цивільними суб'єктами. Таке поєднання збільшує складність процесу прийняття рішень в Альянсі, в результаті чого цей процес стає складнішим, а реакція – повільнішою. Як наслідок, специфіка підпорогових дій має дві ключові характеристики: інтеграція різних засобів (дипломатичні, інформаційні, військові та економічні інструменти впливу) і невизначеність (суб'єкт, його наміри та застосовувані засоби навмисно завуальовані), через що їх називають гібридними загрозами. Служба Mil PA створює інформаційну протидію шляхом постійного інформування аудиторії про цілі та діяльність НАТО задля зменшення її вразливості і зміцнення згуртованості Альянсу.

(2) Маніпуляції у сфері комунікації

Комунікаційні методи маніпуляції, такі як дезінформація, зокрема пропаганда, не є новим явищем, однак новим є їхнє поширення в Інтернеті. У відкритому публічному просторі «загальний набір фактів», який становить взаємоузгоджену реальність, існує лише в досить обмеженому обсязі. На цьому тлі маніпулятивні практики використання інформації з метою отримання переваги загрожують втратою довіри громадськості до того, що говорять традиційно надійні та варті довіри авторитетні особи й інституції. До таких заходів вдаються представники деструктивних сил, щоб створювати, підтримувати або трансформувати фактичну дійсність за допомогою комунікаційних процесів. Їхній вплив також може посилити радикалізацію та поляризацію суспільства. Це стосується інформаційної діяльності державних і недержавних суб'єктів, яка може бути транснаціональною та

не мати кордонів. Зловмисники, як правило, нарощують обсяги та швидкість розповсюдження все більш досконалої дезінформації. Протистояти дезінформації, просто говорячи правду, дуже складно. З концептуальної точки зору це може бути правильним, але в когнітивній сфері процеси є набагато складнішими. Якщо брехня може бути привабливою й її легко поширювати, то перевірка фактів набагато складніша і менш цікава для аудиторії. Для служби Mil PA дуже важливо, щоб її сприймали як надійне, достовірне та своєчасне джерело інформації з метою заздалегідь послабити наслідки маніпуляцій, діючи з так званого вищого щабля.

(3) Зловживання медійною неосвіченістю населення

Зловмисні суб'єкти прагнуть скористатися інформаційним середовищем (ІЕ) задля отримання якомога більшого впливу, використовуючи для цього прогалини в медіаграмотності населення, зокрема у його цифровій компетентності, а також обмежену здатність громадськості відрізнити фейкові новини від реальних фактів. Вони приховують свій план дій за спонсорським контентом, проплаченими діями, фейковими експертами або рекламою. Миттєві, малобюджетні, далекосяжні комунікаційні можливості мають великий потенціал для поширення фейкових новин і введення населення в оману, що впливає на його поведінку і має дестабілізуючий ефект.

е. Підвищення опірності до дезінформації. Малоймовірно, що інформація про результати перевірки достовірності фактів досягне тих самих людей, що й первинна дезінформація. Тому важливо застосовувати методи, які б від самого початку запобігали маніпуляціям у сфері комунікації. Ідея полягає в тому, щоб завоювати «вищі позиції» шляхом досягнення та зміцнення репутації, авторитету, легітимності і довіри до Альянсу, а також в тому, щоб завчасно розвінчувати маніпуляції або завчасно пояснювати і застерігати від поширених маніпулятивних прийомів, оскільки згодом це послаблює сприйняття неочевидної дезінформації та виховує опірність до неї. Провідна роль у розбудові опірності своїх громадян до дезінформації належить країнам – членам Альянсу.

f. Підтримання довіри. Для того, щоб діяльність Mil PA була ефективною в рамках *стратегічних комунікацій* (StratCom) НАТО і зберігала свою актуальність та результативність у забезпеченні розуміння громадськістю того, як певні заходи Альянсу впливають на міжнародний мир і безпеку, офіцери по зв'язках із громадськістю наполегливо працюють над забезпеченням довіри до комунікаційних зусиль НАТО, а *головний офіцер служби* (CRAO) зокрема, безпосередньо надає командувачу консультації з питань PA. З цією метою інформаційна діяльність, яку проводять підрозділи Mil PA, так само, як і всі інші види діяльності НАТО, ґрунтується на стратегічному наративі та керується принципами (наведеними у Главі 2) і кодексом поведінки (наведеним в Розділі 3 цієї глави) для забезпечення довіри до Альянсу на постійній основі. Задля запобігання втраті довіри, що може виникнути через враження, нібито Mil PA здійснює або бере участь в інформаційній діяльності від імені інших сил і засобів або структур, Mil PA дотримується наведених нижче функціональних обмежень і заборон (пункт 1.26 g в Розділі 4 цієї глави).

g. Підготовка і комплектування кадрами військової служби зв'язків із громадськістю. Для забезпечення здатності НАТО і країн-членів діяти в складних умовах інформаційного середовища на всьому континенті конкуренції необхідна наявність глибокої та широкої підготовки і кваліфікації персоналу по зв'язках із громадськістю серед країн-членів. Для вирішення цього завдання було впроваджено Документ Альянсу зі стратегічних комунікацій (ASCP)-01, *Стандарти підготовки кадрів НАТО зі стратегічних комунікацій* (навчальні настанови для персоналу Mil PA наведені в Главі 3, Розділі 3).

1.3 Достовірність інформації. Країни – члени НАТО цінують, гарантують і захищають свободу вибору своїх громадян, свободу вираження поглядів і свободу думки. Відтак, громадяни країн – членів НАТО впевнені у свободі, якою вони користуються, і є уважними до питань безпеки людини. Багато аудиторій за межами НАТО живуть у країнах, які керуються такими ж або подібними демократичними принципами, і, хоча чимало інших країн не дотримуються таких принципів, усі вони

цінують свою конституційну або декларовану свободу вибору, думок або поведінки.

а. Надзвичайно взаємопов'язаний світ із легким доступом до технологій пропонує можливість здійснювати комунікацію в режимі реального часу, адаптовану до потреб певної аудиторії, щоб звітувати, командувати, інформувати, навчати, переконувати і впливати, а також заплутувати, примушувати, відволікати чи обманювати. Додамо до цього відносну легкість, з якою можна маніпулювати елементами кіберпростору (віртуальними шарами, де відбувається цифрова комунікація), і отримаємо безпрецедентні можливості впливу на погляди та поведінку аудиторій. Швидкість і масштаби, з якими на ІЕ може впливати будь-хто і на будь-якому рівні, створюють загрози та/або можливості. В ІЕ можна легко створювати і поширювати ворожу інформацію та дезінформацію з метою маніпулювання громадською думкою. Міл РА наполегливо захищає та поширює правдиву, точну і своєчасну інформацію для протидії ворожій інформації та дезінформації.

б. Фахівці Міл РА повинні усвідомлювати, що будь-яке звинувачення в неналежному способі⁴¹ впливу на аудиторію за допомогою інформаційної діяльності, яку проводить Міл РА, не лише ставить під загрозу довіру до НАТО, а й може згодом призвести до негативних наслідків у вигляді опозиції, негативних змін у ставленні та поведінці і/або налаштуванні аудиторії проти Альянсу, що є неприйнятними та небажаними наслідками для організації, її членів і партнерів. НАТО повинна бути пильною і не створювати враження своєї поблажливості до думок, поглядів і поведінки, особливо стосовно громадян своїх країн-членів. Це може призвести до потенційного ефекту бумеранга, втрати довіри і, в найгіршому випадку, до втрати демократичної підтримки, яка є опорою Альянсу.

⁴¹ Цей термін корелює з терміном «неналежним чином» у документі Військового комітету (МС) 0628, *Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій*, розділ 21, і, таким чином, встановлює рамки для розгляду. Критично важливим для розуміння терміна «неналежний вплив» є визнання важливої етичної відмінності в демократичних суспільствах між належним та неналежним впливом з боку військової служби зв'язків із громадськістю.

с. Зважаючи на це, служба Mil PA Альянсу повинна проводити комунікаційні заходи правдиво, точно, своєчасно, надійно і всебічно задля розбудови та підтримання довіри до НАТО.

Розділ 2 – Стратегія НАТО і напрями проведення комунікаційних кампаній

Стратегічне планування Альянсу

1.4 Стратегічний контекст. Із прийняттям Стратегічної концепції 2022 року НАТО вступила в четвертий період свого стратегічного планування, який називають «стратегією конкуренції».⁴² Глави держав і урядів НАТО схвалили цю концепцію для зміцнення боєздатності Альянсу і забезпечення його ресурсами в майбутньому. Вони підтвердили, що головною метою НАТО є забезпечення колективної оборони. Концепція визначає три основні завдання Альянсу: стримування і оборона; запобігання кризам і врегулювання криз; спільна безпека на основі співробітництва. Підкреслюється також необхідність значного посилення стримування й оборони як основи передбачених статтею 5 зобов'язань захищати кожного із членів Альянсу. НАТО була змушена швидко адаптуватись для більш ефективних дій зі стримування противників і протидії проти тих, хто ставить цілі нижче порога збройного конфлікту, а також бути краще підготовленою до боротьби і перемоги над противниками в разі, якщо стримування не дасть результатів. Альянс відреагував на зміну стратегічного контексту, розробивши нову Воєнну стратегію НАТО, Концепцію стримування й оборони Євроатлантичного регіону і нову Основоположну концепцію ведення бойових дій НАТО, яка визначає, як Альянс буде діяти і воювати протягом наступних двадцяти років.

1.5 Інформаційний інструмент влади. Альянс працює в просторі взаємодії, який характеризується ІЕ, що відзначається інтенсивним зростанням обсягів обробки інформації, даних та цифрового зв'язку. Розгляд інформації як інструменту влади передбачає визнання центральної ролі аудиторії, громадського

⁴² Попередніми періодами були період холодної війни, безпосередній період після холодної війни та середовище безпеки після подій 9 вересня 2011 року (https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_56626.htm).

сприйняття та впливу інформації на осіб, які приймають рішення. Цей інструмент підтримує всі інші інструменти влади: дипломатичні, військові та економічні.

а. Поведінково-орієнтований підхід. Ставлення і поведінка людей є ключовими для досягнення бажаного стійкого стану, і весь об'єднаний штат *військового штабу* (HQ) повинен брати до уваги набагато ширшу аудиторію, ніж просто «ворог або противник».

б. Виконання завдань на основі наративів.⁴³ Інструмент інформаційного впливу є конкурентоспроможним завдяки відповідності використовуваних наративів. Чинні наративи презентують аудиторії факти і використовуються для узгодження діяльності НАТО з усіма інструментами влади. Концепція комунікаційної кампанії (описана в пункті 1.6) вимагає достовірних наративів, підкріплених узгодженими діями інших інструментів влади, з метою здійснення переконливого впливу на процес прийняття рішень задіяними сторонами, а також зміцнення впевненості та довіри до НАТО з боку населення країн – членів Альянсу.

1.6 Концепція ведення агітаційної кампанії у сфері військових зв'язків із громадськістю. Ресурси військової пропаганди, що є частиною як військових, так і інформаційних інструментів влади, застосовуються в усьому континуумі конкуренції, зокрема і нижче порога збройного конфлікту. Військові фахівці по зв'язках із громадськістю повинні виважено і послідовно розробляти та публікувати відповідні командні наративи як у мирний час, так і під час кризи та конфлікту, щоб забезпечити ефективність впливу військової Stratcom Альянсу на досягнення поставлених цілей. Відтак, фахівці РА повинні усвідомлювати, що в мирний час саме Mil RA і деякі інші офіційні представники НАТО (командувачі, призначені речники) забезпечують інформування аудиторії НАТО шляхом проведення активних комунікативних заходів, часто долаючи постійні виклики ворожої комунікації. Під час переходу до періоду конфронтації та конфлікту в рамках континууму конкуренції (коли розгортаються кризи і конфлікти)

⁴³ Поведінково-орієнтований підхід та виконання завдань відповідно до наративу розглядаються в AJP-01, Глава 4, Розділ 1.

Mil PA продовжує виконувати той самий набір функцій (безперервна пропагандистська діяльність), лише з розширеними і/або адаптованими характеристиками, як того можуть вимагати різні напрями комунікаційної кампанії.

1.7 Адаптація військової служби зв'язків із громадськістю до стратегічної конкуренції. Конкуренція є постійною реальністю міжнародних відносин – станом, яким потрібно керувати, а не проблемою, яку потрібно вирішувати. Зовнішні комунікації, що здійснюються Mil PA під час чотирьох визначених типів відносин між державами/групами людей – взаємодія, суперництво, конфронтація та збройний конфлікт (рис. 1.1) – змінюються залежно від наявних потреб і можливостей. Зміни в ІЄ, які вимагають постійного зміщення профілю роботи Mil PA, є новим фактором у сьогоднішній практиці роботи Mil PA з акцентом на дотриманні визначеної концепції агітаційної кампанії.

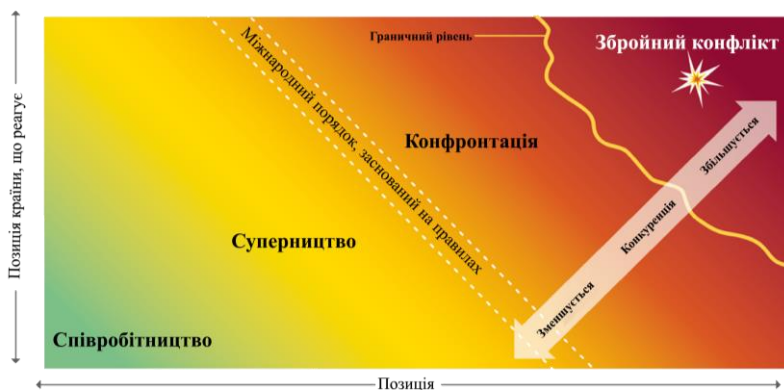


Рис.1.1. Континуум конкуренції

1.8 Особливості діяльності Mil PA в різних напрямках комунікаційних кампаній. Стратегічний, оперативний і тактичний рівні операцій військового інструменту визначають рамки для обґрунтування й організації діяльності та планування в усьому просторі залучення Mil PA для досягнення стратегічних цілей. Операції проводяться в рамках одного з чотирьох напрямів інформаційної кампанії: військова участь у мирний час, підтримка миру, забезпечення безпеки та ведення бойових дій (рис. 1.2), а також їх зв'язок із компонентами

континууму конкуренції.⁴⁴ Інформаційні заходи, що проводяться Mil PA, переважають у всіх напрямках комунікаційної кампанії.⁴⁵



Рис. 1.2. Взаємозв'язок між напрямками кампанії та континуумом конкуренції

а. **Участь військових підрозділів у мирний час.** Військові заходи застосовуються нижче порога збройного конфлікту та відіграють допоміжну роль для інших інструментів влади, переважно дипломатичну, з метою розбудови довіри і всебічних відносин. Інформаційний інструмент влади лежить в основі та підтримує інші інструменти, тому, коли військовий штаб проводить базові заходи і поточні операції (ВАСО), важлива роль Mil PA полягає у просуванні цілей НАТО та

⁴⁴ Для опису ситуації, своєї позиції і діяльності НАТО традиційно використовує рамкову концепцію миру, кризи і конфлікту. Ця концепція, яка є відносно легкою для розуміння і значущою для широкої аудиторії, співвідноситься з континуумом конкуренції через мир у рамках співробітництва і суперництва, кризу в рамках конфронтації та конфлікт у рамках збройного протистояння. У решті тексту цього документа термін «континуум конкуренції» включає в себе категорії «мир», «криза» і «конфлікт».

⁴⁵ Типи операцій не закріплюються за певним напрямом кампанії, а склад операцій у межах кожного напрямку є мінливим і залежить від оперативної обстановки та політичного інтересу. Наприклад, бойові операції можуть проводитися в кампаніях за напрямками: ведення бойових дій, забезпечення безпеки та підтримки миру. Однак у кампаніях з підтримки миру бойових операцій буде небагато, але вони можуть переважати в кампаніях із ведення бойових дій. Для отримання додаткової інформації про напрями кампаній див. AJP-01.

підтримці розуміння їх аудиторією. На цьому етапі співробітникам Mil PA також доводиться забезпечувати протидію ворожій інформаційній діяльності. Крім того, багато кризових чи проблемних ситуацій у сфері комунікації можуть бути спровоковані власними силами НАТО під час проведення нею своїх ВАСО і тренувань.

б. Підтримка миру. Цей напрям реалізується в зоні суперництва континууму конкуренції, що підтримує RBIO, і ґрунтується на принципах сприяння стабільності. Цей напрям спрямований на збереження миру або втручання на ранній стадії потенційного конфлікту задля підтримки стабільності, економічного добробуту та верховенства права. Mil PA збільшує свій внесок у засновану на наративі, поведінково-орієнтовану діяльність (ключовою аудиторією є місцеве населення в районі театру воєнних дій) з метою донесення до громадськості неупередженості Альянсу (основоположна тема), за відсутності жодного конкретного опонента. Розгорнуті сили та засоби Mil PA включаються до складу командування місії / операції і виконують свої основні функції в рамках спільної інформаційної діяльності військового штабу. Інформаційна діяльність, яку проводить Mil PA, посилює готовність і стійкість членів Альянсу, а також підвищує спроможність протидіяти зловмисному втручанню і запобігати поглибленню дестабілізації. На цьому напрямі є очікуваними ворожа інформаційна діяльність і комунікаційні кризи, спровоковані опонентами, яким НАТО може протидіяти за допомогою цілеспрямованого стримування, поширюючи правдиву інформацію про НАТО, засновану на наративі, і чинячи активну протидію дезінформації.

с. Забезпечення безпеки. Напрямок безпеки застосовується в зоні конфронтації континууму конкуренції, а п'ять принципів стримування (довіра, пізнання, спроможність, конкуренція і комунікація) закладено в самому характері цього напрямку. Цей напрям передбачає, що Альянс виявляє, стримує і, в разі потреби, реагує на методи ведення стратегічної конкуренції, особливо на зміщення порогових значень. Це може бути протидія підпороговій активності або примушення до миру до чи після бойових дій. Як і в попередньому підході, сили і засоби Mil PA розгортаються в регіонах природних чи

техногенних катастроф або там, де противник скористався нестабільністю для створення кризової ситуації. Mil PA регулярно стикається з активними інформаційними кампаніями противника, ворожою інформаційною діяльністю, юридичними операціями та численними інцидентами за участю своїх і опозиційних сил, що призводить до комунікаційних криз. Служба Mil PA продовжує вести свою інформаційну кампанію та залишається провідним комунікатором у всьому континуумі конкуренції. Впродовж і після кризи Mil PA працює над тим, щоб ворожі сили не мали можливості продовжувати кризову ситуацію або створювати подібні кризи в майбутньому. Крім того, Mil PA сприяє створенню довготривалих змін, які посилюють стримування противників і збільшують відносні переваги для забезпечення безпеки членів Альянсу. Ефективне стримування – тобто не лише щодо конкретного противника, інформування про витрати, ризики й переваги, пов'язані з його діями, а й щодо безпосередньої конкретної загрози – і підтримання довіри до операцій Альянсу та їх підтримки аудиторією є основними темами комунікаційної кампанії. Комплексний підхід і наратив повинні підкреслювати визнання Альянсом цієї загрози та його спроможність протидіяти їй, водночас наголошуючи на необхідності витрат і запереченні переваг. Спроможності Mil PA військового штабу, який очолює операцію, є головним пріоритетом функціональної сфери зв'язків із громадськістю (РА) Альянсу з точки зору їх планування, виконання, підготовки, укомплектування, оснащення тощо.

d. **Бойові дії.** Воєнні дії відбуваються вище порогу збройного конфлікту (як міжнародного, так і неміжнародного) та включають бойові операції, що проводяться відповідно до Права збройного конфлікту та правил ведення бойових дій. Як правило, це – серія високоінтенсивних бойових дій в одній або декількох сферах, із впливом у всіх вимірах, проти значної форми збройної агресії, що здійснюється між однією або кількома державами або добре організованим і забезпеченим ресурсами недержавним суб'єктом. Цілком ймовірно, що противник буде поєднувати нетрадиційні та підпорогові методи зі своїми бойовими операціями в рамках загальної стратегії. Ведення бойових дій за своєю суттю передбачає

нав'язування власної волі ворогові або противникові із застосуванням військової сили. Персонал Mil PA адаптується до темпу, масштабу та інтенсивності операцій і здійснює свою діяльність в умовах найвищої загрози безпеці в просторі бойових дій.

Розділ 3 – Підхід НАТО до військових зв'язків із громадськістю

Комунікаційна діяльність НАТО

1.9 Військова служба зв'язків із громадськістю в системі стратегічних комунікацій. Військові зв'язки з громадськістю є частиною більш широких зусиль НАТО зі стратегічних комунікацій, які спрямовані на посилення узгодженості всіх інформаційних заходів і можливостей, як цивільних, так і військових.⁴⁶ Всі військові штаби і командні органи НАТО мають підрозділи з військових зв'язків із громадськістю. Документ Військового комітету (МС) 0628, *Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій* передбачає, що кожен військовий штаб НАТО має управління комунікацій (або аналогічний штатний елемент) на чолі з начальником управління комунікацій (DirCom або аналогічна посада), який підпорядковується безпосередньо групі командування, тому відділ зв'язків із громадськістю входить до складу управління, куди разом з ним входять, як мінімум, відділи StratCom, інформаційних операцій (Info Ops) та психологічних операцій (PsyOps). Відповідно до Спільної публікації Альянсу AJP-10, *Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій*, DirCom (або аналогічний посадовець) відповідає за керівництво, планування, виконання та інтеграцію всіх інформаційних заходів, отже, вони узгоджуються за допомогою спільних наративів, наданих керівництвом і настановами StratCom (DirCom розглядає комплексний вплив усіх інформаційних заходів на аудиторію, використовуючи три основні компетенції персоналу StratCom для керівництва і настанов, а також компетенції штату інформаційних операцій – для координації дій).

1.10 Функціональні обов'язки персоналу військової служби зв'язків із громадськістю. За Mil PA закріплені функціональні

⁴⁶ МС 0457, *Військова політика НАТО у зв'язках із громадськістю*.

обов'язки з питань зв'язків із громадськістю, а щодо обов'язків *головного пресофіцера* (СРАО) / речника – то він виконує незалежну консультативну роль, має прямий доступ до командувача з питань зв'язків із громадськістю і взаємодіє із засобами масової інформації. Служба Mil PA здійснює планування, виконання та оцінку своєї інформаційної діяльності (в рамках трьох основних функцій персоналу стратегічних комунікацій – StratCom) на основі вказівок і рекомендацій начальника Управління стратегічних комунікацій (DirCom) (або аналогічної посадової особи). Персонал Mil PA дотримується рекомендацій Управління комунікацій (або аналогічного структурного підрозділу) щодо інформування та підтримки діяльності в масштабах штаб-квартири, щоб забезпечити її відповідність напрямам і настановам StratCom Альянсу, а також узгодженість зі стратегічними і/або мікронаративами. У своїй діяльності Mil PA керується наративами та комплексними планами інформаційної роботи, які забезпечують координацію і синхронізацію її діяльності на підтримку більш широких цілей StratCom, зберігаючи при цьому розподіл функцій, передбачений відповідною політикою МС. Mil PA відповідає за надання рекомендацій відповідно з *Керівництвом по зв'язках із громадськістю* (PAG), інформаційну діяльність, пов'язану з РА, та аналіз комунікаційних цілей.

1.11 Військова служба зв'язків із громадськістю як складова сил і засобів НАТО. Служба Mil PA є одним з визнаних засобів комунікації, що є в розпорядженні командування. Як підрозділ, відповідальний за пропагування військових цілей і завдань НАТО, військова служба зв'язків із громадськістю виконує функціональні обов'язки у військовому штабі, координуючи свою діяльність з іншими видами інформаційної діяльності за допомогою персоналу служби з питань інформації. Таким чином, Mil PA виконує свої основні функції (описані в Главі 3, Розділ 1), здійснюючи як підрозділ усі зовнішні та внутрішні інформаційні заходи штабу⁴⁷, що продукуються в рамках

⁴⁷ Військова служба зв'язків із громадськістю керує веденням зовнішніх та внутрішніх комунікаційних кампаній відповідно до МС 0628 та МС 0457. Зовнішні комунікації складаються з медіаактивності, інформаційно-пропагандистської діяльності, зв'язків із громадами та цифрових медіазаходів (описаних у Розділі 1 Глави 3).

штабних процесів. У такий спосіб Mil PA докладає зусиль для узгодження результатів у когнітивному вимірі, створених власними силами і засобами на етапі виконання заходів, з іншими впливами у сфері активності. Мінімальні функціональні вимоги до Mil PA включають функції розробки планів і політики, роботи зі ЗМІ (операції), моніторингу й аналізу ЗМІ (зокрема, забезпечення керівництва медіасповіденнями) і підготовки матеріалів (написання текстів, фотографування, відео, створення цифрових медіа). У рамках процесу оборонного планування НАТО створила та використовує три спеціальні боєготові підрозділи Mil PA: Інформаційний медіацентр НАТО, Об'єднану групу з медіаоперацій і Групу військових репортерів, про які йдеться в Розділі 3 Глави 2.

1.12 Військові зв'язки з громадськістю як штабна функція. Військові зв'язки з громадськістю є відповідальністю командування на всіх рівнях, а служба Mil PA залишається провідною структурою, відповідальною за зовнішні та внутрішні комунікації військового штабу (як описано в Главі 3, Розділі 1).⁴⁸ Головний пресофіцер служби Mil PA (CPAO) є головним радником командування з питань зв'язків із громадськістю, а решта офіцерів служби (PAOs) діють як *експерти* (SME) з питань зв'язків із громадськістю для всього персоналу штабу. Служба Mil PA сприяє виконанню інших штабних функцій, забезпечуючи процес *оцінки інформаційного середовища* (IEA), яка є компетенцією штату InfoOps, унікальним досвідом у сфері *медіасередовища* (ME), що сприяє покращенню розуміння ІЕ. Таким чином, служба Mil PA як невід'ємна складова військового штабу бере участь у *процесі планування операцій* (OPP), процесі прийняття рішень, бойовій роботі штабу, у циклі звітності та вибору окремих рішень за необхідності.

1.13 Поведінково-орієнтований підхід. У своїй інформаційній діяльності Mil PA забезпечує зв'язок із відповідними аудиторіями. Підхід, орієнтований на поведінку, вимагає від Mil PA проведення постійного і багаторазового аналізу аудиторії та ЗМІ, що дозволяє краще зрозуміти її, а пізніше, на етапі планування власної діяльності, більш ефективно відбирати відповідні повідомлення з урахуванням демографічних

⁴⁸ MC 0457 та MC 0628.

характеристик, поведінки, ставлення, географічного розташування та інших відповідних критеріїв, які приваблюють цільову аудиторію. Моніторинг та аналіз ЗМІ є важливим компонентом процесу аналізу комунікації (нарративної, ворожої, власної, набутої), що здійснюється в рамках ІЕА. Персонал Mil RA також надає матеріали для декількох інших процесів аналізу ІЕА. Це передбачає включення аналізу МЕ до базового аналізу, а також аналіз людського фактора й аналіз медіааудиторії, зокрема опитування внутрішньої аудиторії, і до аналізу ширшої аудиторії. За допомогою нарративного підходу комунікаційні заходи Mil RA забезпечують правдиву, точну і своєчасну інформацію, спрямовану на конкретні сегменти аудиторії, для сприяння розумінню ними НАТО та її військових цілей у поєднанні з іншими силами і засобами. Сукупний результат застосування усіх сил і засобів може узгоджено та належним чином сприяти утриманню чи змінінню поведінки аудиторії, що є ключовим принципом доктрини НАТО (див. AJP-01, *Спільна доктрина НАТО*).

1.14 Значення діяльності у сфері військових зв'язків із громадськістю в мирний час. НАТО та її структури, їх існування, мета, місії, цінності та діяльність є постійними предметами громадських дискусій та формування громадської думки (тривала і плюралістична базова діяльність будь-якого суспільства), які також формують інформаційне середовище (ІЕ), незалежно від операцій і, як правило, задовго до початку будь-якої операції. Інформаційна діяльність, яку проводить служба Mil RA, застосовується на всіх етапах, але особливо в мирний час випереджувальний внесок правдивої і точної інформації в громадські дебати вписує військову діяльність у відповідний контекст, сприяє поінформованому сприйняттю та громадському обговоренню, а також підвищує опірність ворожій інформаційній діяльності. Враховуючи незалежність публічних дебатів, Mil RA бере в них участь на належному рівні від імені НАТО з метою забезпечення, обґрунтування та сприяння досягненню змістовного громадського консенсусу та підтримки НАТО, її місії, мети і діяльності поза операціями та напередодні них задля створення стратегічного впливу в ІЕ.

1.15 Керівництво і настанови щодо питань комунікації у сфері військових зв'язків із громадськістю. Спеціальні вказівки і настанови щодо StratCom усім цивільним і військовим

органам та командуванням НАТО в рамках політики Альянсу надає Генеральний секретар (SG). Детальні функції й обов'язки органів НАТО описані в Розділі 2 Глави 2. Відповідно до цього комунікації, в тому числі інформаційні заходи, що проводяться службою Mil PA, спрямовуються на досягнення цілей Альянсу. Mil PA відіграє провідну роль у зовнішніх комунікаціях ВАСО. Співробітники Mil PA військового штабу, які беруть участь у місіях / операціях, отримують вказівки від Mil PA вищого рівня щодо планування та виконання своїх власних заходів. За забезпечення інтеграції інформаційної діяльності, яку проводить Mil PA в HQ OPP, і процесу прийняття рішень шляхом активної участі у відповідних нарадах і робочих групах, а також шляхом консультування керівництва штабу, відповідає СРАО.

1.16 Етичні норми військових зв'язків із громадськістю. Як зазначено в Стратегічній концепції НАТО, Альянс об'єднують спільні цінності: свобода особистості, права людини, демократія та верховенство права. НАТО є альянсом демократичних країн зі встановленим політичним контролем над збройними силами, в якому збройні сили є відповідальними та підзвітними перед своїми законодавцями, а також перед суспільством за виконання покладених на них місій. Служба Mil PA НАТО – це структура, відповідальна за пропагування військових цілей і завдань НАТО шляхом своєчасного донесення достовірної інформації до різних аудиторій, що здійснюється безперервно, – в мирний час, під час криз і конфліктів. Оскільки цінності НАТО лежать в основі Альянсу, обов'язком Mil PA є постійне інформування та роз'яснення різним аудиторіям місії НАТО і конкретних дій Альянсу. Прозорість і підзвітність, відображені у правдивому, точному та своєчасному інформуванні громадськості, мають вирішальне значення. Mil PA – це сфера відповідальності командування на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях, згрупована в рамках штабних структур StratCom, але не підпорядкована іншим штабним підрозділам. Усі військові штаби і командні інстанції НАТО повинні мати підрозділи Mil PA. Незалежну дорадчу роль і прямий доступ до командувача з питань зв'язків із громадськістю має СРАО/речник, він же несе відповідальність за взаємодію зі ЗМІ. Ці обов'язки не можуть бути додатково делеговані або підпорядковані іншим органам. Mil PA входить до ширшої структури НАТО StratCom, яка має на меті посилити узгодженість усієї інформаційної діяльності та

комунікаційних потужностей як цивільного, так і військового секторів.

1.17 Трансатлантичні цінності. З метою ефективного інформування про цілі і завдання НАТО Міл РА повинна поважати цінності та етичні норми євроатлантичної культури, відображені в принципах і цінностях НАТО, таких як демократія, особиста свобода, політична свобода, конституційні традиції, права людини та верховенство права. Як орган і функціональна одиниця, що підтримує ці стандарти, Міл РА поширює правдиву і точну інформацію, аби протидіяти опонентам, які порушують правові або етичні норми. Для ефективного протистояння ворожій комунікації Міл РА повинна підтримувати легітимність НАТО як політичного альянсу і надійного джерела інформації, що заслуговує на довіру.

1.18 Особиста свобода, права людини і безпека людини. Захист цінностей НАТО передбачає зобов'язання щодо інклюзивної комунікації⁴⁹, поваги до ідентичності та приналежності, приділення належної уваги потребам нечисленних або інших уразливих груп, таких як жінки, діти та етнічні меншини, не оминаючи жодну групу. Відтак Міл РА намагається своєчасно доносити до аудиторії правдиву і точну інформацію, що дозволяє людям формувати поінформовану думку та діяти як вільні й освічені громадяни. Служба Міл РА бере участь у плюралістичних міжнародних дебатах, забезпечуючи прозорість щодо діяльності збройних сил та їхньої місії в Альянсі. Відповідно до цінностей НАТО Міл РА вважає думки критично налаштованих учасників плюралістичних дебатів. Врахування інакомислення і критичних поглядів зміцнює лояльність громадян до Альянсу як до прозорої організації, що заслуговує на довіру. Повага до широкого спектру точок зору підкріплює поінформованість громадян і сприяє формуванню в суспільстві культури незалежних особистостей, які є більш стійкими до недружньої риторики з боку противників НАТО.

1.19 Демократія та верховенство права. Парламенти, уряди, національні та міжнародні суди, гуманітарні організації,

⁴⁹ Див. *Посібник НАТО з гендерно-інклюзивної мови*, в якому представлено підхід, який Альянс використовує для адаптації та розробки мови, яка є більш інклюзивною.

неурядові організації, громадськість і засоби масової інформації постійно відстежують інформаційну діяльність, яку здійснює Mil PA щодо її відповідності закону, моральних цінностей та етичного змісту. Поважаючи національні процеси формування громадської думки, що лежать в основі головної цінності НАТО – демократії, Mil PA проявляє пильність і постійну турботу про те, щоб не втручатися своїми засобами комунікації в національні демократичні процеси. Дотримуючись етичних міркувань, фахівці Mil PA повинні лише належним чином інформувати громадськість тієї чи іншої країни та впливати на неї, а також підтримувати тісний контакт з керівниками комунікаційних служб вищого рівня і/або штаб-квартири НАТО для надання їм рекомендацій та інформації. Аналогічно до того, як командири окреслюють місію, користуючись рекомендаціями радників з правових питань, Mil PA надає інформацію про те, як інтереси НАТО можуть бути забезпечені шляхом інформаційної діяльності в мирний час, під час криз і конфліктів. Прозорість інформаційної діяльності, яку проводить Mil PA для широкої громадськості, а також для інших урядових установ з метою забезпечення інтеграції зусиль у сфері безпеки, є обов'язковою для політики Альянсу, яка орієнтована не на урядовий, а на загальнодержавний підхід. Оскільки підтримання легітимності залежить від цілої низки питань, таких як послідовність дій, етичні міркування і перспективи результату, ці питання мають бути відображені у правдивій, точній і своєчасній комунікаційній кампанії. Зокрема, якщо етичні стандарти не дотримані в повному обсязі, Mil PA має постійно інформувати про порушення, а також про вжиті заходи щодо їх усунення.

1.20 Бренд НАТО. НАТО використовує концепцію свого іміджу в середовищі, де вона конкурує з іншими організаціями, підприємствами, партіями, органами та окремими особами – дружніми, ворожими або нейтральними – задля уваги і позитивного сприйняття своєї цільової аудиторії. Mil PA застосовує принципи створення іміджу у своїх інформаційних кампаніях, щоб представити аудиторії цілісний, послідовний образ, який запам'ятовується. Спрямований на об'єднання різних джерел внутрішньої та зовнішньої комунікації з різних військових штаб-квартир НАТО, процес створення бренду забезпечує цілісне і послідовне представлення НАТО усіма засобами і каналами комунікації з метою формування та

закріплення протягом тривалого часу певного сприйняття з боку одержувачів інформації.⁵⁰

1.21 Єдина стратегія бренду НАТО. НАТО, в розумінні її постійної організаційної структури, розробила стратегію бренду, а також відповідний Посібник з ідентифікації бренду⁵¹, який визначає елементи змістовної та формальної інтеграції і є обов'язковим для всіх структур НАТО на всіх рівнях командування. Це означає, що окремі структури НАТО діють як органи комунікації єдиної організації і тому підтримують концепцію бренду НАТО, тобто презентують себе як такі, що чітко відповідають загальній організації відповідно до вказівок штаб-квартири НАТО, а не сприймають себе як окремі одиниці з власним брендингом та незалежною комунікацією. Будь-яка фрагментація комунікації між органами НАТО по горизонталі або вертикалі за змістом, часом або формою підриває загальні зусилля НАТО в галузі Mil PA або з часом послаблює її відмінність від загального фону тзв білого шуму ІЕ. Численні структури НАТО і різні пов'язані з ними джерела комунікації відкривають можливості на шляху до успіху – чим більш послідовними й узгодженими будуть їхні зусилля у сфері зв'язків із громадськістю, тим більшим буде ефект від комунікації.

1.22 Проблеми брендингу НАТО. Послідовне впровадження брендингу у військовій організації часто буває складним завданням, оскільки можуть виникати протиріччя між принципами бренду і принципами традиційної військової культури. Тому командири і, особливо, особовий склад Mil PA повинні пам'ятати про необхідність брендингу і про будь-які,

⁵⁰ НАТО як організація потребує брендингу, який встановлює когнітивний зв'язок між нею і пов'язаними з нею бажано позитивними атрибутами. Це вимагає створення і постійного використання послідовних, таких, що запам'ятовуються, і привабливих брендових об'єктів, які надають почуттєві і семантичні асоціації, що з часом створюють особливий ефект пам'яті. Таким чином, брендинг потрібно розуміти як процес навчання на боці реципієнтів. У разі успіху аудиторія легко виокремлює НАТО з навколишнього білого шуму і свідомо робить вибір на користь саме його повідомлень, а не інших. Перед НАТО стоїть завдання виділитись на фоні білого шуму, що оточує її аудиторію, і привернути її увагу, щоб налагодити з нею зв'язок та забезпечити отримання її автентичних повідомлень.

⁵¹ Для отримання додаткової інформації див. *Посібник НАТО з ідентифікації бренду* на вебсторінці: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/129138.htm>.

можливо, суперечливі звичаї для знаходження практичних рішень щодо його впровадження. Відзнака підрозділу НАТО проявляється в тому, як його особовий склад спілкується як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Таким чином, підрозділи (за допомогою інформаційних заходів, що проводяться Mil PA) або їхні командири можуть захотіти підкреслити вираження власної ідентичності у своїх комунікаційних зв'язках, наприклад, шляхом використання індивідуальних логотипів, кольорів або навіть повідомлень. Проте це зрештою призведе до роздроблення загального іміджу НАТО, що згодом послабить його відмінність від оточення та обмежить його комунікаційний потенціал. Саме тому фахівці Mil PA мають надавати підтримку своїм командирам, допомагаючи їм узгоджувати традиційні способи побудови і підтримання злагодження та згуртованості підрозділів із сучасними вимогами до комунікаційних зусиль і брендингу НАТО.

Розділ 4 – Взаємодія між Mil PA та StratCom

Загальні положення

1.23 Відповідно до положень військової політики щодо StratCom та AJP-10, *Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій* служба StratCom є компонентом групи командування, відповідальним за вивчення ІЕ у всіх відповідних аудиторіях. Ґрунтуючись на цьому підході, StratCom використовує всі засоби комунікації – дії, зображення і висловлювання – для належного⁵² інформування і впливу на ставлення та поведінку аудиторії за допомогою наративу з метою досягнення бажаного кінцевого результату.

1.24 Заходи StratCom здійснюються на всіх рівнях командування, що забезпечує цілеспрямовану розробку, планування, виконання та оцінювання інформаційної та інших видів діяльності завдяки всебічному вивченню аудиторії у визначеному ІЕ з метою підтримання або зміни ставлення та поведінки обраної аудиторії задля досягнення цілей Альянсу. Служба StratCom забезпечує широкі наративи і рамки, які формують оперативне, тактичне і стратегічне планування для

⁵² Цей термін співвідноситься із суміжним терміном «неналежним чином» в документі MC 0628, Розділ 21, і, таким чином, встановлює рамки для розгляду.

проведення операцій на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях. Вона забезпечує загальні рекомендації щодо проведення (планування і виконання) заходів у зоні активності для підрозділів Mil RA, психологічних операцій і цивільно-військового співробітництва (CIMIC), а також для їхньої інтеграції та синхронізації за допомогою роботи персоналу InfoOps. Вона також надає рекомендації для інших тактичних операцій (наприклад, маневрів, цілевказання і вогню), щоб забезпечити відповідність їхніх наслідків наративам. Теми і повідомлення постійного характеру, які використовує Mil RA, можуть як впливати з наративів StratCom, так і доповнювати їх, але саме Mil RA відповідає за ефективне внесення необхідних уточнень і поправок, якщо цього вимагає стадія виконання місії.

1.25 StratCom у контексті військової діяльності НАТО – це інтеграція комунікаційних можливостей і функцій інформаційного персоналу з іншими видами військової діяльності з метою вивчення та формування ІЕ на підтримку стратегічних цілей і завдань НАТО. Така інтеграція стає можливою завдяки тому, що в кожному військовому штабі НАТО є відділ комунікації (або аналогічний штатний елемент), який очолює начальник (або аналогічна посада), що підпорядковується безпосередньо групі командування і відповідає за виконання комплексних завдань. Цей відділ є організаційною структурою, яка координує і синхронізує інформаційну діяльність з іншими видами військової діяльності. За рахунок цього досягається і підвищується їх корисність в умовах безперервного суперництва. Конкретні вимоги до кожного комунікаційного підрозділу і функцій інформаційного персоналу повинні виконуватись шляхом закріплення їх функціональних обов'язків і, де це доречно, подвійного підпорядкування, оскільки обидва функціональні підрозділи керують, координують і синхронізують інформаційну діяльність з іншими видами військової діяльності. Що стосується суміщення функцій слід зазначити, що Mil RA не бере участі в плануванні або виконанні PsyOps або операцій з дезінформації.

1.26 Роль Mil RA у стратегічних комунікаціях. Для успішного виконання своїх заходів, що ґрунтуються на наративі, Mil RA має координувати свою діяльність з іншими структурами та службами. Mil RA відіграє провідну роль у здійсненні зовнішніх

та внутрішніх комунікацій і безпосередньо консультує командувача з питань, пов'язаних із комунікаційною діяльністю.

а. Дотримання концепції комунікаційної кампанії персоналом Mil RA. Беручи до уваги подвійну роль Mil RA, як зазначено в Розділі 3, пункти 1.11 та 1.12, співробітники Mil RA як комунікаційного підрозділу повинні зберігати підхід до проведення інформаційної кампанії, виконуючи роль персоналу, який керує зовнішніми і внутрішніми комунікаціями вже за порогом збройного конфлікту в умовах континууму конкуренції. Mil RA – це єдиний комунікаційний підрозділ в усіх штаб-квартирах НАТО, здатний здійснювати вплив на всіх учасників в умовах безперервної конкуренції. Це означає, що офіцер по зв'язках із громадськістю є експертом з комунікацій для інших співробітників і радником військового керівництва з питань зв'язків із громадськістю, а також планувальником і виконавцем внутрішніх і зовнішніх комунікацій, незалежно від стану конкуренції, в якому перебуває НАТО. Таким чином, він входить до складу військового штабу в рамках діяльності StratCom задля досягнення цілей командира.

б. Організація в рамках штабного підрозділу StratCom. Відділ зв'язків із громадськістю штабного підрозділу StratCom у складі об'єднаного штабу планує і здійснює зовнішні та внутрішні комунікації, синхронізовані з іншими штабними підрозділами військового штабу. Відділ зв'язків із громадськістю очолює начальник відділу зв'язків із громадськістю (СРАО) і є одним з головних радників командувача. Така організація гарантує інтеграцію порад і рекомендацій (експертизи) щодо зв'язків із громадськістю у рутинні процеси військового штабу, а також тісну взаємодію між головними радниками, включно із начальником StratCom/DirCom (або аналогічним посадовцем), а також забезпечує прямий доступ СРАО до командувача з питань зв'язків із громадськістю та його обов'язків щодо взаємодії зі ЗМІ.

с. Функціональні обов'язки Mil RA. Штат відділу зв'язків із громадськістю, що входить до складу підрозділу StratCom, надає підтримку СРАО і DirCom (або аналогічним посадовцям), а також консультує і надає рекомендації щодо

впливу діяльності НАТО на засоби масової інформації та громадську думку, як на превентивному, так і на активному рівнях. Як підрозділ командування і провідна служба, що відповідає за зовнішні і внутрішні комунікації, Mil PA має ключове значення для аналізу ІЕ і планування інформаційної діяльності. Він забезпечує ключову медійну компетентність у плануванні, аналізі та оцінці, а також розробляє плани Mil PA як доповнення до додатка StratCom у рамках роботи оперативного штабу.

д. Функції штату Mil PA в роботі управління / відділу стратегічних комунікацій. Mil PA сприяє виконанню основних функцій StratCom для підтримки досягнення бажаного результату роботи військового штабу:

(1) **Вивчення та оцінка.** Mil PA робить свій внесок у вивчення / оцінку персоналом середовища, надаючи результати моніторингу та аналізу засобів масової інформації для ІЕА та сприяючи всебічному аналізу оперативної обстановки у військовому штабі.

(2) **Планування та інтеграція.** Mil PA сприяє виконанню функцій планування / інтеграції штабного підрозділу StratCom шляхом планування власної інформаційної діяльності та її інтеграції в планування підрозділу StratCom. Зовнішні і внутрішні комунікації Mil PA плануються відповідно до вказівок СРАО і рекомендацій DirCom (або аналогічного керівництва), після чого вони координуються в рамках штабного підрозділу StratCom за участі співробітників інформаційної служби. Внесок Mil PA у процес планування роботи штабу описаний у Розділі 1 Глави 4.

(3) **Здійснення комунікаційних заходів.** Здійснюючи власну діяльність (в рамках зовнішніх і внутрішніх комунікацій, описаних в Розділі 1 Глави 3) і узгоджуючи свої висловлювання та дії з іншими силами і засобами військового штабу та інших *структурних елементів* (FEs) військових формувань, Mil PA сприяє виконанню штатним персоналом його функціональних обов'язків із проведення комунікаційних заходів. Це забезпечується шляхом дотримання прийнятих наративів, які охоплюють усю інформаційну діяльність, шляхом поєднання Альянсу зі штабами і партнерами по вертикалі через рівні операцій і по

горизонталі через інструменти влади. Внесок Mil PA на етапі виконання завдань розглядається в Розділі 2 Глави 4.

е. Роль Mil PA у протидії ворожій інформаційній діяльності.

(1) Ворожа інформаційна діяльність, особливо дезінформація, становить нагальну, постійну проблему, яка виникає в усіх сферах конкуренції. Проблема ускладнюється постійно зростаючою потужністю і доступністю інструментів штучного інтелекту, які дозволяють зловмисникам генерувати великі обсяги дезінформації за допомогою тексту, зображень і відео. Дезінформація є загальносуспільною проблемою, яка вимагає міждисциплінарних зусиль для її вирішення. У військовому контексті НАТО зусилля з протидії ворожій інформаційній діяльності спрямовуються і координуються управлінням комунікацій (або аналогічним структурним підрозділом), де Mil PA відіграє вирішальну роль, особливо в мирний час, у виявленні і протидії дезінформації. За цей напрям роботи Mil PA відповідає шляхом виконання моніторингу та аналізу засобів масової інформації, а саме:

- моніторинг традиційних та цифрових ЗМІ в контексті 24-годинного циклу новин;
- виявлення неправдивих повідомлень;
- аналіз джерела, контенту, цільової аудиторії та вибору ЗМІ;
- аналіз впливу ворожої інформаційної діяльності;
- надання рекомендацій командирам щодо способів дій.

(2) На основі аналізу дезінформаційної діяльності рекомендації Mil PA адаптуються до ситуації та загроз, що постають перед НАТО й її наративами. Відповідні заходи координуються між політичними і військовими структурами НАТО, поширюються за допомогою різних засобів і мов, які найчастіше використовуються тими аудиторіями, на які спрямована результативна дезінформація.

(3) Для ефективної протидії ворожій інформаційній діяльності підхід Mil PA повинен мати такі характеристики:

- послідовне дотримання Mil PA принципів ведення комунікаційної кампанії у всьому континуумі конкуренції;

- гнучкість комунікаційної діяльності Mil PA відповідно до різних рівнів ворожої інформаційної активності;
- безпосередня взаємодія Mil PA з журналістами та особами, які формують громадську думку, для коригування неправдивих повідомлень, а також для побудови і підтримки довіри та авторитету серед громадськості та ЗМІ;
- проведення довгострокового аналізу у співпраці з іншими задіяними в ІЕА службами проблем дезінформації, включаючи виявлення тенденцій і закономірностей ворожої інформаційної діяльності. Це дає змогу застосовувати стратегічний підхід при розробці заходів реагування НАТО, зокрема, стійкість до ворожої інформаційної діяльності і забезпечення побудови «вищої позиції» (як описано в пункті 1.2.е.).

(4) У протидії ворожій інформаційній діяльності Mil PA дотримується принципів, викладених у Розділі 1 Глави 2. Дотримання цих принципів має важливе значення для підтримання авторитету НАТО і довіри до організації з боку як внутрішньої, так і зовнішньої аудиторії, зокрема засобів масової інформації. Такий підхід дає можливість запобігти дезінформації і, що найважливіше, захистити репутацію та оперативну спроможність НАТО.

f. Військові зв'язки з громадськістю як фактор впливу.

Усвідомлюючи, що будь-яка форма комунікації створює вплив⁵³ на аудиторію, яку вона охоплює, служба Mil PA здійснює свою діяльність лише шляхом своєчасного поширення достовірної інформації з метою підвищення обізнаності та розуміння військових аспектів щодо ролі, операцій, місій, діяльності та проблематики НАТО, тим самим зміцнюючи її авторитет як організації та сприяючи досягненню військових цілей і завдань Альянсу.

g. Функціональне регулювання та обмеження військових зв'язків із громадськістю. Управління / директорат StratCom забезпечує координацію та усунення розбіжностей між усіма компонентами StratCom, але Mil PA не бере жодної участі у

⁵³ Вплив: здатність впливати на характер або поведінку когось або чогось, або сам результат впливу (Короткий Оксфордський словник англійської мови (COED)).

плануванні або проведенні психологічних операцій або операцій із введення в оману.⁵⁴ Тому в обов'язки інформаційної служби входить інформування СРАО про будь-які психологічні операції або операції із введення в оману, що проводяться їхніми силами з метою гарантування здатності Міл РА реагувати на будь-які непередбачувані наслідки, які можуть виникнути в ІЕ.

Зв'язок Міл РА зі службами, що виконують інформаційні функції

1.27 Зв'язок Міл РА зі службою цивільно-військового співробітництва. Служба *цивільно-військового співробітництва* (СІМІС) з його основними видами діяльності – інтеграцією цивільного фактору та *цивільно-військовою взаємодією* (СМІ)⁵⁵ – тісно пов'язана з інформаційною діяльністю, яку здійснює Міл РА, включаючи зовнішні комунікації (зв'язки з громадськістю, інформаційно-пропагандистську діяльність), а також моніторинг та аналіз засобів масової інформації. План операції військового штабу, його робочий порядок і процес прийняття рішень забезпечують ефективну координацію дій служб СІМІС і Міл РА, оскільки вони можуть спільно створювати вплив на ІЕ. Заходи СІМІС ефективно сприяють:

а. Аналізу / оцінці результатів зовнішньої комунікації (як через ЗМІ, так і через прямі зв'язки з громадськістю), таких як сприйняття повідомлень або спостережувані зміни у поведінці, які можуть бути підтримані аналізом та оцінкою служби СІМІС на основі даних та інформації, зібраних під час прямих контактів СМІ з невійськовими суб'єктами на місцях.

б. Цивільно-військовій взаємодії (СМІ) з невійськовою аудиторією, що може сприяти розширенню можливостей МІЛ РА. Обидві служби доповнюють діяльність одна одної, оскільки вони створюють вплив у когнітивному вимірі. Координація між МІЛ РА та СІМІС підтримує налагодження позитивного висвітлення у ЗМІ заходів СМІ та мінімізує

⁵⁴ МС 0457, МС 0628 та АJP-10, *Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій*.

⁵⁵ Для отримання додаткової інформації див. МС 0411, *Військова політика НАТО щодо цивільно-військового співробітництва і цивільно-військової взаємодії*, та АJP-3.19, *Спільна доктрина НАТО щодо цивільно-військового співробітництва*.

створення ворожого іміджу чи байдужості аудиторії.

1.28 Відмінність Mil PA від інших видів інформаційного забезпечення. Служба Info Ops – це штабний підрозділ, який здійснює аналіз ІЕ, синхронізацію планування інформаційної діяльності, її інтеграцію в ОРР військового штабу та надає її оцінку. Хоча DirCom (або подібна посадова особа) відповідає за те, щоб служба Mil PA не брала жодної участі в плануванні та проведенні психологічних операцій або операцій із введення в оману, важливо, щоб інформаційна діяльність, яку проводить Mil PA, була інтегрована, скоординована і не суперечила іншим видам діяльності для підтримання цілісності та послідовності наративів і повідомлень Альянсу. Служба Mil PA відрізняється від інших інформаційно-комунікаційних сил і засобів такими особливостями:

- a. MIL PA має потенційну здатність охоплювати будь-яку аудиторію, як внутрішню, так і зовнішню;
- b. MIL PA функціонує безперервно по всьому континууму конкуренції;
- c. MIL PA не вдається до неналежного⁵⁶ впливу на поведінку аудиторії.

1.29 Роль військових зв'язків із громадськістю у виконанні спільних функцій штабу. Координує й інтегрує директиви та настанови StratCom по горизонталі в кожному військовому штабі НАТО і за допомогою ІЕА забезпечує вивчення аудиторії для визначення когнітивного впливу на неї, що планується як інформаційна діяльність і координується з процесом спільного визначення цілей, служба *інформаційних операцій* (Info Ops). Mil PA забезпечує оцінку інформаційного середовища (ІЕА) шляхом здійснення моніторингу та аналізу ЗМІ, зокрема, базового аналізу, аналізу та оцінки аудиторії, людського фактора та комунікацій, а також підтримує планування та інтеграцію інформаційних заходів, що виконуються Mil PA для комунікації з аудиторією. Служба Info Ops забезпечує інтеграцію і синхронізацію інформаційних заходів на оперативному рівні силами Робочої групи з інформаційної діяльності, що сприяє досягненню впливу у взаємодії з іншими силами і засобами.

⁵⁶ Цей термін співвідноситься з терміном «неналежним чином» в документі МС 0628, Розділ 21 і в такий спосіб встановлює рамки для розгляду.

Порядок взаємодії військової служби зв'язків із громадськістю із суспільно-політичними комунікаціями НАТО

1.30 Речник НАТО від імені Генерального секретаря здійснює повсякденне керівництво всією діяльністю штаб-квартири у сфері засобів масової інформації, зокрема у сфері обміну повідомленнями, а також надає керівні вказівки для Mil PA з метою забезпечення відповідності всіх повідомлень і засобів комунікації НАТО політичному керівництву і рішенням Альянсу.

1.31 Повідомлення Альянсу розробляються Речником НАТО на підставі вказівок і рекомендацій Генерального секретаря.

1.32 Після цього такі повідомлення передаються стратегічним командуванням через радника Міжнародного військового штабу по зв'язках із громадськістю та стратегічних комунікацій і розробляються відповідно до вказівок і рекомендацій StratCom для включення у військові плани, як правило, у вигляді додатків до планів операцій PA, окремих наказів, настанов щодо *комунікаційних заходів* (PAG) або будь-яких інших форм планів проведення інформаційної кампанії Mil PA.

1.33 Підрозділ преси та засобів масової інформації Відділу громадської дипломатії штаб-квартири НАТО не має прямих повноважень щодо постановки завдань службі Mil PA на будь-якому рівні. За вказівкою речника НАТО та відповідно до політики StratCom, затвердженої Північноатлантичною радою, відділ підтримує тісний зв'язок зі службою Mil PA на всіх рівнях командної вертикалі через функціональну лінію підпорядкування, описану в Розділі 4 Глави 2, з метою забезпечення надання фактичної і своєчасної інформації для взаємодії із засобами масової інформації Генерального секретаря та іншого вищого політичного керівництва НАТО. Це також забезпечує координацію всього спектру повідомлень та інформаційної діяльності Mil PA, в тому числі організовуваних штаб-квартирою НАТО престурів на військові навчання, місії та операції, а також заходів з реагування на кризові ситуації та своєчасної протидії дезінформації.

Глава 2 – Основи військових зв'язків із громадськістю

Розділ 1 – Політика, визначення та принципи

2.1 Визначення військових зв'язків із громадськістю. Сили і засоби *стратегічних комунікацій* (StratCom) відповідають за просування військових цілей і завдань шляхом своєчасного донесення точної та правдивої інформації до внутрішньої та зовнішньої аудиторії.

2.2 Сили і засоби служби *військових зв'язків із громадськістю* (Mil PA) є унікальними у складі об'єднаних сил, оскільки вони є органічними для військових штабів (HQ), готових проводити (планувати та виконувати) заходи в умовах континууму конкуренції. Характеристики сил і засобів Mil PA наведені у Главі 2, Розділ 3.

2.3 Служба Mil PA відповідає за зовнішні та внутрішні комунікації військового штабу або військових сил, що здійснюється шляхом планування та виконання основних функцій Mil PA, про які йдеться у Главі 3, Розділ 1.

Аудиторії у сфері військових зв'язків із громадськістю

2.4 Аудиторія – це особа, група або суб'єкт, чия інтерпретація подій та подальша поведінка можуть вплинути на досягнення кінцевого стану.

2.5 Mil PA розрізняє аудиторії, з якими вона взаємодіє, як «внутрішні», коли вони складаються з військового та цивільного персоналу НАТО та їхніх сімей, або як «зовнішні» – для всіх інших аудиторій. Mil PA розвиває своє розуміння аудиторій, далі сегментує їх та визначає ті, які найбільш актуальні для відповідних функцій Mil PA. Це потрібно для ефективної комунікації шляхом адаптації повідомлень до конкретної аудиторії. Персонал Mil PA надає оцінку інформаційного середовища (IEA) з аналізом аудиторії.

2.6 Аудиторії варіюються від глобальної аудиторії до безпосередніх учасників і поділяються на три загальні категорії: громадськість, зацікавлені сторони та суб'єкти – залежно від їх здатності впливати на кінцевий стан, як показано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Три категорії аудиторій: громадськість, зацікавлені сторони та суб'єкти

2.7 Mil PA НАТО може спілкуватися з цими аудиторіями безпосередньо, залучаючи сторонніх адвокатів (з повним віднесенням до НАТО своєї інформаційно-пропагандистської діяльності) або через засоби масової інформації. Важливо розуміти, що традиційні засоби масової інформації є як аудиторією, так і засобом, за допомогою якого командири через свої Mil PA намагаються охопити ширшу аудиторію, оскільки засоби масової інформації є громадським засобом впливу, який може чинити дію на сприйняття та розуміння НАТО великими аудиторіями, а також цілей та діяльності Альянсу. Засоби масової інформації, які зацікавлені в діяльності НАТО або висвітлюють її, вважаються зацікавленими сторонами або суб'єктами в операційному середовищі. На рис. 2.2 показано діапазон усіх можливих сегментацій аудиторій, які використовуються всіма спільними функціями.



Рис. 2.2 – Аудиторії в оперативному середовищі

Перевага в репутації, надійності, легітимності та довірі

2.8 Правдива, точна та своєчасна комунікація, яку проводить Mil PA, активно сприяє репутації, надійності і легітимності НАТО та довірі до неї. Стратегічний «вищий рівень» НАТО у континуумі конкуренції є перевагою або головним чинником у цих чотирьох ключових нематеріальних активах і фактично допомагає запобігти будь-якій ескалації під час конкуренції. Цей «вищий рівень» повинен бути створений і встановлений до того, як він знадобиться, отже, можливості Mil PA НАТО регулярно працюють та діють, коли інші оперативні можливості все ще не працюють.

2.9 Усі чотири нематеріальні активи мають стратегічний вплив на різні аудиторії. Вони забезпечують впевненість, підвищують стійкість та сприяють згуртованості внутрішньої аудиторії (всіх груп населення Альянсу, які зазвичай виступають важливими зацікавленими сторонами або суб'єктами), стримують противників та зменшують ризики, і, нарешті, будують взаєморозуміння серед громадськості.

2.10 Ці нематеріальні активи легше і швидше пошкодити та знищити, ніж побудувати. Таким чином, вся базова діяльність Mil PA повинна бути спрямована на їх створення, підтримку та оновлення.

Підходи у сфері військових зв'язків із громадськістю

2.11 Підхід Mil RA відображає рівень амбіцій або очікувань бажаного профілю для діяльності, події або проблеми. Підхід Mil RA для кожної діяльності або ситуації повинен оцінюватися в кожному конкретному випадку з урахуванням інтересів як зовнішньої, так і внутрішньої аудиторії та висвітлюватися міркуваннями Mil RA про те, як найкраще керувати питаннями комунікації та аспектами безпеки.

2.12 Існує три можливі підходи Mil RA:

а. **Дуже активний підхід Mil RA** – це значні та цілеспрямовані зусилля, що докладаються для підвищення обізнаності та наочності, а також для забезпечення контексту наративу. Такий підхід необхідний там, де очікується або є бажаним суспільний інтерес;

б. **Активний підхід Mil RA** – це рутинні зусилля, що докладаються для підвищення обізнаності громадськості. Цей підхід можна використовувати, коли очікується, що діяльність матиме певний інтерес з боку аудиторії, або коли очікується, що рентабельність інвестицій, з огляду на витрачений час і ресурси, буде помірною;

с. **Реактивний підхід Mil RA** – це обмежені зусилля, що застосовуються, коли суспільний інтерес не очікується або майже не очікується; коли безпека операцій, політика, конфіденційність, належність або вищі вказівки вказують на те, що активний або проактивний підхід не є доречним; або коли повне розкриття інформації ще неможливе, наприклад, на основі попередньо визначених тем. Розробляються план Mil RA та медіалінії в очікуванні запитів ЗМІ або громадськості. Отже, реагувати – все ще означає відповідати на запити. Лише як виняток, відповідь не надається за певних обставин, коли поточна операційна діяльність перебуває на стадії планування чи виконання, або коли застосовуються конкретні засекречені сили і засоби. Коли це можливо, така діяльність підтверджується після завершення; водночас засекречені можливості не будуть розголошені, якщо вони не будуть розсекречені та не відповідатимуть національним застереженням.

Медіасередовище

2.13 Середовище використовується для опису системи, що оточує діяльність з фізичної та нефізичної точки зору. Існує лише одне середовище, але воно може бути проаналізоване з різних точок зору, залежно від предметної експертизи, для створення декількох типів субсередовищ (наприклад, інформаційне, морське, міське, політичне та людське). *Інформаційне середовище* (ІЕ) є основним середовищем прийняття рішень, де люди й автоматизовані системи спостерігають, створюють, обробляють, орієнтують, приймають рішення та діють на основі даних, інформації та знань.⁵⁷

2.14 *Медіасередовище* (МЕ) – це сегмент ІЕ, де відбувається комунікація з масовою аудиторією. МЕ включає телебачення, радіо, друковані та цифрові засоби масової інформації. У складній структурі ІЕ різні медіа-суб'єкти – традиційні та цифрові (включаючи соціальні медіа) – отримують, обробляють, передають та взаємодіють з інформацією в когнітивному, віртуальному та фізичному вимірах.

2.15 Mil PA зберігає функціональну відповідальність за комунікацію із суб'єктами медіа, які є частиною МЕ, що дозволяє отримати правдиву, достовірну, точну та своєчасну інформацію для широкої внутрішньої та міжнародної аудиторії. Представники ЗМІ повинні розглядатися як конкретна аудиторія (зацікавлені сторони або суб'єкти), що дає доступ до набагато ширшої аудиторії, забезпечує незалежний та об'єктивний аналіз комунікації НАТО, підтримує зміцнення довіри та розуміння дій НАТО, а також підвищує стійкість внутрішньої аудиторії НАТО до маніпуляцій у сфері комунікацій.

2.16 Можливості та вразливості зовнішніх комунікації для військового штабу змінюються разом зі зміною МЕ. Служба Mil PA динамічно керує ними і здатна ефективно працювати в деградованому та дуже складному медіасередовищі (МЕ) в континуумі конкуренції.

2.17 Функція моніторингу та аналізу засобів масової інформації є ключовою для своєчасного обміну повідомленнями та протидії

⁵⁷ Інформаційне середовище детально пояснюється в AJP-10.1, *Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій*; там же – пояснення пов'язаного з ним процесу розуміння та оцінювання: оцінка інформаційного середовища (ІЕА).

дезінформації, а також для управління комунікаційною позицією. Вона використовується для розуміння МЕ і подачі аналізів засобів масової інформації та комунікацій до ІЕА (включаючи моніторинг та аналіз засобів масової інформації, аналіз медіасередовища та аналіз медіааудиторії). Планування Mil PA, інтегроване в планування StratCom, необхідне для розробки та планування медіазаходів з урахуванням різних факторів, пов'язаних з МЕ (міркування планування та загальна модель планування для Mil PA описані в Главі 4, Розділ 1). Потім медіазаходи проводяться на етапі виконання відповідно до планів Mil PA.

Політика у сфері військових зв'язків із громадськістю

2.18 *Військовий комітет (МС) 0457, Військова політика НАТО у сфері зв'язків із громадськістю* визначає політику для Mil PA і ґрунтується на вищих принципах демократії, які включають свободу вираження поглядів та преси. Політика НАТО вимагає від командирів та *персоналу відділу зв'язків із громадськістю* (РАО) безпосередньо інформувати громадськість про діяльність і/або операції, політику, послуги та ініціативи, використовуючи такі засоби, як традиційні та цифрові ЗМІ. Це робиться у спосіб, який є правдивим, точним, повним, об'єктивним, своєчасним, актуальним, зрозумілим, відкритим та прозорим у межах закону, а також з урахуванням обмежень *оперативної безпеки* (OPSEC) та *кадрової безпеки* (PERSEC), включаючи нерозголошення будь-якої інформації про вразливі місця НАТО, які надають перевагу противникам.

2.19 Mil PA має вирішальне значення для донесення єдності Альянсу в поєднанні з потужним військовим потенціалом НАТО в рамках стримування та оборони. Mil PA має прагнути уникати непорозумінь та прорахунків, підтримувати довіру до Альянсу, де це можливо, і підтримувати відкриті канали комунікації, щоб сприяти прозорості та зниженню ризиків.

2.20 Діяльність Mil PA – це відповідальність командування на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях, згрупована в рамках штабних елементів StratCom, але не підпорядкована іншим штабним функціям. Начальник управління / відділу зв'язків із громадськістю (СПАО) має прямий доступ до командувача / командира з питань зв'язків із громадськістю (РА), а також для взаємодії із засобами масової інформації.

2.21 Mil PA бере участь у плануванні діяльності військового штабу та здійснює власну діяльність по всьому континууму конкуренції. Для цього персонал Mil PA, дотримуючись визначеної концепції ведення комунікаційної / агітаційної кампанії і виконуючи ті самі основні функції, корегує свій робочий режим відповідно до поточної ситуації.

2.22 Mil PA постійно проводить інформаційні заходи щодо концепції ведення комунікаційної / агітаційної кампанії по всьому континууму конкуренції та виходить за межі театрів поточних операцій, якщо такі є; тому Mil PA має потенціал для постійного охоплення будь-якої аудиторії, як внутрішньої, так і зовнішньої.

2.23 Mil PA координує свої дії з відповідними національними військовими органами – особливо з країнами, що надають війська, під час операцій – своїми наративами / повідомленнями по всьому континууму конкуренції. Координуючи свої дії з Міністерством оборони країни або еквівалентною структурою через *Верховний штаб ОЗС НАТО в Європі* (SHAPE), Mil PA забезпечує інформування речника НАТО і Відділу преси та засобів масової інформації в *Управлінні громадської дипломатії НАТО* (PDD). Країни мають свої індивідуальні національні політичні та оперативні імперативи, але це в інтересах країн-членів, щоб НАТО як міжнародна організація і наративи / повідомлення країн узгоджувалися щодо місій, діяльності та інцидентів.

Принципи у сфері військових зв'язків із громадськістю⁵⁸

2.24 **Здійснювати правдиву комунікацію про НАТО на основі наративу.** Вся діяльність Mil PA ґрунтується на цінностях НАТО. Зусилля Mil PA підтримують командирів та персонал у виконанні їх місії і проводяться відповідно до вищого політичного та військового керівництва НАТО. Практикуючі фахівці – це, передусім, персонал Mil PA НАТО, і вони розробляють та оприлюднюють переконливі наративи, які підтримують військові цілі та завдання Альянсу згідно з пріоритетами командира та стосовно *системи стратегічних комунікацій* (SCF).

2.25 **Своєчасно надавати точну інформацію.** Цей принцип має

⁵⁸ MC 0457, *Військова політика НАТО щодо зв'язків із громадськістю*.

вирішальне значення для функціонального й організаційного авторитету та довіри до громадськості, внутрішніх аудиторій і засобів масової інформації, а також допомагає стримувати дезінформацію противника в МЕ. Вплив діяльності Mil RA часто прямо пропорційний своєчасності та точності зусиль або реагування Mil RA: інформація, швидко надана представниками НАТО, може мати якісно інший ефект/вплив, ніж та сама інформація, надана через день або навіть годину.

2.26 Забезпечувати узгодженість, координацію та інтеграцію інформації з вищим ешеленом. Одним із наслідків глобального ІЕ є те, що громадськість може отримувати інформацію про військові операції з усіх рівнів командування, включаючи звіти з ТВД, а також з інших джерел. Комунікація – це колективні та інтегровані зусилля. Слова та дії повинні бути узгоджені, а командири повинні забезпечити, щоб їхні операції Mil RA поширювали узгоджене повідомлення через багато голосів НАТО, а також щоб військова інформаційна діяльність добре координувалася відповідно до *Військової політики НАТО зі стратегічних комунікацій*.⁵⁹

2.27 Відпрацьовувати відповідні операції та безпеку персоналу. Положення і відповідність OPSEC та PERSEC повинні бути розглянуті та дотримані перед оприлюдненням інформації. Робота персоналу НАТО часто передусь прийняттям рішень, і тому обережність у прийнятті заяв на підтримку дій, що передують прийняттю рішень, має вирішальне значення для забезпечення того, щоб повідомлення не випереджали рішення *Північноатлантичної ради (НАС)*. Захист НАТО від критики або збентеження не є підставою для засекречування або приховування інформації про основні проблеми. Вони своєчасно узгоджуються з вищими штабами та речником НАТО, оскільки вони мають стратегічний ефект/вплив. Це не незначні тактичні питання, які стосуються лише класифікації конкретної інформації. Загалом, для вищого керівництва, включаючи штаб-квартиру НАТО і речника НАТО, діє принцип «жодних сюрпризів».

2.28 Проводити роботу з розумінням людського середовища та з урахуванням багатонаціональних особливостей. Украй

⁵⁹ MC 0628, *Військова політика НАТО зі стратегічних комунікацій*.

важливо, щоб ІЕ та людське середовище були зрозумілі всюди, де Альянс проводить свою діяльність. На операції НАТО можуть негативно впливати несвідомі упередження або культурно невідповідні посилання чи образи (яких можна запобігти шляхом застосування комплексного підходу, що включає, наприклад, належний гендерний, культурний, політичний та інший аналізи). І навпаки, ефект та вплив комунікацій посилюються, коли вони ґрунтуються на розумінні та повазі до місцевих звичаїв, гендерних ролей, традицій та культури, а також на належному оцінюванні ІЕ.

Розділ 2 – Ролі та обов'язки

Загальна інформація

2.29 Доктрина Mil RA застосовується на всіх рівнях військового командування, на всіх рівнях континууму конкуренції та на всіх рівнях операцій.

2.30 Служба Mil RA є відповідальністю командування на всіх рівнях і є частиною штабного підрозділу StratCom, зберігаючи функціональні обов'язки з питань РА. Усі військові штаби та командні підрозділи НАТО мають можливість провадити Mil RA.

2.31 *Головний офіцер РА* (СРАО) є керівником відділу Mil RA в рамках штабного підрозділу StratCom і виконує незалежну консультативну роль з прямим доступом до командира з питань Mil RA. Ця відповідальність не може бути надалі делегована або підпорядкована іншим службам. Як головний радник з прямим доступом до командира СРАО має бути в курсі усіх процесів штабу і вимог до планування, викладених у Спільній публікації НАТО (АJP)-3, *Спільна доктрина НАТО з проведення операцій*, в АJP-5, *Спільна доктрина НАТО з планування операцій* та в АJP-10, *Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій*.

2.32 Персонал служби Mil RA реагує на вказівки з боку служби Mil RA у вищих штабах. Щоб ефективно та своєчасно реагувати, РАО підтримують прямий контакт один з одним на всіх рівнях командування для негайного обміну та координації інформацією. Служба Mil RA, крім того що залишається інтегрованою у військовий штаб горизонтально (як частина штабу), також входить до вертикальної командної структури, яка включає штаб-квартиру НАТО, командну структуру НАТО (NCS) та структуру ОЗС НАТО (NFS). Таким чином, персонал Mil RA підтримує часту комунікацію як вгору, так і вниз за

офіційною організаційною ієрархією Mil PA (описана в Розділі 4 цієї глави як функціональна підпорядкованість Mil PA).

2.33 Виконання військових планів часто вимагає розгортання особового складу Mil PA на різних рівнях NCS та NFS для створення *медіаінформаційних центрів НАТО (NMIC), об'єднаних груп медіаоперацій (JMOT)* чи *груп військових репортерів (CST)* для проведення інформаційних заходів на місцях (як описано в Розділі 3 цієї глави) або для збільшення штату служби Mil PA штабного відділу військових зв'язків із громадськістю. Кожен відділ зв'язків із громадськістю передбачає потреби та готовий допомагати іншому персоналу Mil PA НАТО. Пріоритетом зусиль завжди є підтримка операцій. Звичайні інформаційні заходи та обов'язки ніколи не перешкоджають РАО розгортати операції. Командири на всіх рівнях повинні сприяти розгортанню РАО для підтримки операцій, коли це можливо.

Ролі та обов'язки на різних рівнях командування

На основі РО (2009) 0141, *Політика Стратегічних комунікацій НАТО* та AJP-10, *Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій*:

2.34 **Північноатлантична рада.** *Північноатлантична рада (НАС)* здійснює загальне керівництво та спрямовує діяльність StratCom НАТО, а також стратегічне та політичне керівництво інформаційною діяльністю Альянсу для конкретних місій.

2.35 **Генеральний секретар.** *Генеральний секретар (SG)* надає конкретні вказівки і рекомендації щодо StratCom всім цивільним і військовим органам і командуванням НАТО з питань політики Альянсу. SG є головним речником НАТО.

2.36 **Військовий комітет.** *Військовий комітет (МС)* здійснює загальну політику для Mil PA НАТО відповідно до політичних напрямків і рішень, а також надає консенсусні військові консультації для Північноатлантичної ради з питань StratCom.

2.37 **Голова Військового комітету.** Голова Військового комітету є основним військовим речником Альянсу з усіх військових питань.

2.38 **Помічник Генерального секретаря з питань публічної дипломатії.** Помічник Генерального секретаря з питань *публічної дипломатії (PD)* здійснює нагляд за координацією всієї діяльності StratCom у всіх цивільних та військових органах

і командуваннях НАТО, а також керує всією діяльністю у сфері публічної дипломатії (за винятком преси та засобів масової інформації, якими керує речник НАТО від імені Генерального секретаря).

2.39 Речник НАТО. Речник НАТО від імені Генерального секретаря здійснює повсякденне керівництво всією інформаційною діяльністю штаб-квартири НАТО, включаючи обмін повідомленнями, та пропонує вказівки Mil PA для забезпечення того, щоб всі повідомлення та комунікації НАТО відповідали політичним напрямкам і рішенням.

2.40 Радник з питань зв'язків із громадськістю та стратегічних комунікацій Міжнародного військового штабу. Радник з питань зв'язків із громадськістю та стратегічних комунікацій Міжнародного військового штабу є речником МС; підтримує МС, його Голову та Начальника Міжнародного військового штабу з питань StratCom; також сприяє взаємодії та координації між двома стратегічними командуваннями, МС та PDD з питань Mil PA та StratCom.

2.41 Командувачі стратегічних напрямів. Відповідно до загальних вказівок штабу StratCom НАТО командувачі стратегічних напрямів надають вказівки та здійснюють керівництво Mil PA в межах своїх відповідних сфер відповідальності. Верховний головнокомандувач ОЗС НАТО в Європі є головним військовим речником поточних операцій НАТО. Верховне командування ОЗС НАТО з питань трансформації є основним військовим речником з питань трансформації НАТО.

2.42 Начальник управління зв'язків із громадськістю. *Начальник управління зв'язків із громадськістю (СРАО)* очолює управління / відділ зв'язків із громадськістю. За дорученням командира він:

- а. Керує, планує та організовує діяльність РА штабу. СРАО має функціональні повноваження щодо всіх зовнішніх і внутрішніх комунікацій та інших функцій, описаних у Главі 3, Розділ 1;
- б. Є основним радником командира з питань РА та офіційним речником штабу. СРАО має прямий доступ до командира. Тісні та взаємно довірливі стосунки між командиром та СРАО мають важливе значення;

- с. Відповідає за належне та постійне виконання функцій РА за вказівкою командира, що вимагає координації дій з начальником комунікацій (або аналогічною посадою) та в межах функціональної підпорядкованості Mil RA;
- d. Повинен бути поінформований щодо всієї командної діяльності стосовно можливих наслідків РА;
- е. Регулярно проводить брифінги для командира щодо діяльності РА, планів, досягнень, розвитку *медіасередовища* (ME) та можливих недоліків. У випадках кризової комунікації відповідно адаптує частоту та темп проведення брифінгів для командира до останніх подій;
- f. Зазвичай виконує функції заступника начальника комунікацій (або аналогічної посади);
- g. Очолює та спрямовує весь персонал управління/відділу зв'язків із громадськістю штабу та забезпечує його необхідну підготовку, освіту та обладнання;
- h. Забезпечує належне кадрове забезпечення управління / відділу зв'язків із громадськістю;
- i. Запитує, призначає та розподіляє всі ресурси, необхідні для проведення інформаційних заходів Mil RA на підтримку цілей командира;
- j. Підтримує вертикальні та горизонтальні зв'язки з вищими, дружніми або підпорядкованими управліннями / відділами зв'язків із громадськістю штабу або представниками *підрозділу зв'язків із громадськістю* (UPAR) через функціональну підпорядкованість Mil RA, а також із відповідними національними відділами зв'язків із громадськістю та персоналом Mil RA, задіяними в *Центрі медіаінформації НАТО* (NMIC), *Об'єднаній групі медіаоперацій* (JMOT) та *Групі військових репортерів* (CCT);
- k. Бере участь у всіх відповідних засіданнях режиму бойової роботи штабу;
- l. Розробляє і доводить директиви та вказівки для підпорядкованих штабів Mil RA, а також плани Mil RA згідно з директивами та вказівками вищого штабу Mil RA;
- m. Забезпечує необхідну медіапідготовку для командирів та призначених речників;

п. Забезпечує послідовне застосування чинних правил брендингу в усій кореспонденції, документах і цифрових медіаплатформах. Від імені власника бренду СРАО є зберігачем бренду НАТО для штаб-квартири;

о. Має делеговані повноваження на випуск продукції та зображень Mil PA. За необхідності СРАО узгоджує оформлення та затвердження продуктів і зображень Mil PA з вищим штабом РАО;

р. Випробовує відповідні принципи діяльності та процедури на рівні підрозділів і забезпечує підготовку відповідних учасників навчань у командно-штабних навчаннях;

қ. Забезпечує впровадження архівних практик управління інформацією / документами відповідно до чинних директив;

г. Координує теми та повідомлення з командиром, вищим штабом РАО та начальником комунікацій (або аналогічною посадою) в рамках незалежної консультативної ролі;

с. Забезпечує дотримання принципів діяльності Mil PA та відсутність участі Mil PA у психологічних операціях (PsyOps) або операціях із введення противника в оману;

т. Впроваджує процес засвоєння досвіду там, де це необхідно, для покращення майбутніх результатів;

у. Забезпечує, щоб інформаційна діяльність, яку проводить Mil PA, сприяла рівному та позитивному обміну повідомленнями відповідно до зобов'язань НАТО щодо просування гендерної рівності шляхом інтеграції гендерно-інклюзивної мови та перевірки потенційних упереджень і стереотипів.

2.43 Під час участі штабу в операціях або військових кризах СРАО додатково:

а. Бере участь у процесі планування та прийняття рішень, а також у нарадах щодо режиму бойової роботи на підтримку операцій;

б. Сприяє залученню експертних знань управління / відділу Mil PA до вказівок StratCom та додатків до всіх *планів операцій* (OPLAN), планів на випадок надзвичайних ситуацій і відповідних планів підтримки.

- с. Забезпечує присутність Mil PA в Об'єднаному оперативному центрі або еквівалентному командному пункті для виконання функції радника Mil PA та надання вказівки щодо раннього попередження;
- d. Бере участь у робочих групах та зустрічах, пов'язаних з комунікаціями, для забезпечення координації дій, планів і цілей Mil PA в рамках більш широких зусиль StratCom;
- e. Координує залучення Mil PA на етапі розгортання підпорядкованих штабів;
- f. Подає первинні та подальші *звіти про ситуацію* з PA (SITREP) до РАО вищого штабу;
- g. У разі необхідності готується взяти на себе відповідальність Mil PA за сили, що потрапляють під оперативний контроль штабу;
- h. Є речником операції (якщо призначений командиром і тільки якщо командування несе відповідальність за операцію);
- i. Керує підрозділами *військового формування* (FE) Mil PA безпосередньо, якщо вони розгорнуті, або через начальника Центру медіаінформації НАТО (NMIC).

2.44 Відповідні СРАО пам'ятають про РАО, розгорнуті на підтримку окремих національних контингентів, які звітують та координують діяльність PA в рамках національної системи підпорядкування, і, оскільки вони перебувають у національному підпорядкуванні, а не в підпорядкуванні НАТО, можуть не помічати додаткову цінність, яку може принести координація за способом підпорядкування PA НАТО. Щоб підвищити ймовірність того, що національні РАО, розгорнуті в операціях НАТО, знають про політику, керівництво та повідомлення PA НАТО, старші Mil СРАО на рівні розгортання встановлюють лінії комунікацій з національними контингентами РАО у своїй зоні відповідальності на додаток до свого оперативного підпорядкування. СРАО зазвичай координує свої дії з цими національними контингентами РАО, щоб отримати ситуаційну обізнаність про їх діяльність, поінформувати їх про відповідну політику та вказівки НАТО і надати SITREP вищому штабу.

2.45 СРАО несе відповідальність за навчання медіаперсоналу військового штабу, а також забезпечує навчання та підготовку персоналу до співпраці і надання допомоги в комунікаціях

Mil PA на підтримку цілей місії. Персонал додатково готується службою Mil PA до зустрічей з конкретними ЗМІ. Стосовно цього СРАО бере на себе роль наставника, *експерта з предметних питань* (SME) та тренера для військового штабу. Крім того, СРАО гарантує, що персонал Mil PA забезпечений необхідними та відповідними інструментами й технологіями для виконання місії. СРАО консультує та навчає командира і членів командної групи щодо проведення інтерв'ю із засобами масової інформації та методів їх проведення.

2.46 Призначений речник. У військовому штабі командир та СРАО є офіційними речниками, але за необхідності можуть бути призначені додаткові речники. Призначені речники – це особи, яким за посадовими інструкціями або обов'язками доручено інформувати зовнішніх і внутрішніх партнерів про військові справи НАТО. Підпорядкованим РАО та SME NMIC також може бути доручено здійснювати зовнішню або внутрішню комунікацію з конкретних питань або тем. Там, де це можливо та практично, призначені речники проходять медіатренинг; їх готує, супроводжує та підбиває підсумки персонал Mil PA до, під час та після інтерв'ю. Вони можуть проводити брифінги або інтерв'ю для міжнародних ЗМІ на прохання речника НАТО або СРАО SHAPE залежно від обставин.

2.47 Представник підрозділу зв'язків із громадськістю (UPAR). Незалежно від того, чи має підрозділ призначеного РАО чи ні, командир відповідає за надання вказівок та настанов службі Mil PA для проведення інформаційних заходів відповідно до вказівок вищого командування по зв'язках із громадськістю (PAG) та *інтегрованого плану комунікацій* (ICP).

2.48 Якщо підрозділ не має уповноваженого РАО ні в мирний час, ні під час кризи, розумним заходом для командира було б призначити UPAR для виконання обов'язків Mil PA у зменшеному обсязі.

2.49 UPAR служить зв'язком між підрозділом та управлінням / відділом зв'язків із громадськістю вищого штабу з питань РА, доводячи їх до відома вищого штабу, і може створювати початкові проекти планових продуктів Mil PA, додатків, пресрелізів або тез для обговорення з метою подання на затвердження через функціональне підпорядкування Mil PA.

2.50 Оскільки UPAR, як правило, не є повністю підготовленим РАО, він, швидше за все, виконує ці обов'язки на додаток до своєї повноцінної роботи; отже, обов'язки UPAR обмежені, а служба Mil RA вищого штабу підтримує ситуаційну обізнаність щодо дій.

Розділ 3 – Вимоги до можливостей та структурні підрозділи

2.51 Військова стратегія НАТО, Концепція ведення бойових дій НАТО і Концепція стримування та оборони Євроатлантичного регіону змушують НАТО дбати про те, як вона себе позиціонує в континуумі конкуренції. Альянс узгоджує кожну концепцію проведення комунікаційної кампанії з характером конкуренції, займаючи гнучку й адаптивну позицію з відповідними силами та засобами, включаючи Mil RA, у потрібних місцях, готових до взаємодії в рамках загальної стратегічної позиції НАТО, а не зосереджуючись на кінцевій меті розрізнених операцій. Ці концепції тепер включені до доктрини Mil RA. Сили і засоби Mil RA є масштабованими та переходять між темами кампанії з можливістю збільшення темпу для управління цими переходами та подолання труднощів, пов'язаних із паралельним проведенням кампаній.

2.52 Mil RA має такі ключові характеристики можливостей / сил і засобів:

- a. Єдина комунікаційна можливість, яка є внутрішньою для всіх штабів НАТО, здатна створювати ефекти в когнітивному, віртуальному та фізичному вимірах по всьому континууму конкуренції.
- b. Здатність, яка є загальновизнаною як офіційний голос організації (при виконанні функцій внутрішньої та зовнішньої комунікації).
- c. Надання прямих та необмежених консультацій командирові, вищому керівництву та призначеному персоналу щодо впливу РА на результати проведення операцій, діяльності та інших питань.
- d. Основний засіб комунікації з громадськістю для надання правдивої, точної, своєчасної та достовірної інформації.

2.53 СРАО здійснює функціональні повноваження щодо керівництва управлінням / відділом зв'язків із громадськістю

військового штабу та командування призначеними FE Mil PA.

2.54 *Мінімальні вимоги до можливостей* (MCR) для Mil PA включають:

- a. Плани та політики;
- b. Медіадіяльність (операції);
- c. Аналіз та моніторинг ЗМІ;
- d. Медіапродукція (написання, управління зображеннями та цифровими медіа).

2.55 Сили і засоби Mil PA дотримуються цих вимог шляхом виконання своїх основних обов'язків (як описано в Главі 3, Розділ 1) та опрацьовують продукцію, зібрану в рамках оцінювання інформаційного середовища (IEA).

2.56 Наразі НАТО має три конкретні готові до розгортання *структурні підрозділи* (FE) Mil PA, визначені в кодах можливостей і звітах про можливості для StratCom. Вони включають:

- a. NMIC (*Центр медіаінформації НАТО*);
- b. JMOT (*Об'єднана група медіаінформації*);
- c. CСТ (*Група військових репортерів*).

2.57 Масштабоване модульне застосування NMIC, JMOT та CСТ здійснюється залежно від фактичних потреб (рис. 2.3). Це означає, що NMIC є центром командування та управління (C2) всіх FE Mil PA, готових до розгортання, коли в районі використовується більше однієї групи JMOT та однієї групи CСТ.

2.58 Ні NMIC, ні JMOT не є тотожними постійному офісу зв'язків із громадськістю і не охоплюють усіх його функцій, оскільки на практиці увесь офіс зв'язків із громадськістю не розгортається – наприклад, залежно від ситуації діяльність у сфері цифрових ЗМІ або моніторинг і аналіз ЗМІ можуть здійснюватися шляхом забезпечення Mil PA або РАО країни, що приймає війська (HN), віддаленим доступом до інформації. Таким чином, NMIC і JMOT є передовим компонентом на театрі операцій засобів Mil PA, а CСТ – виробничим компонентом.

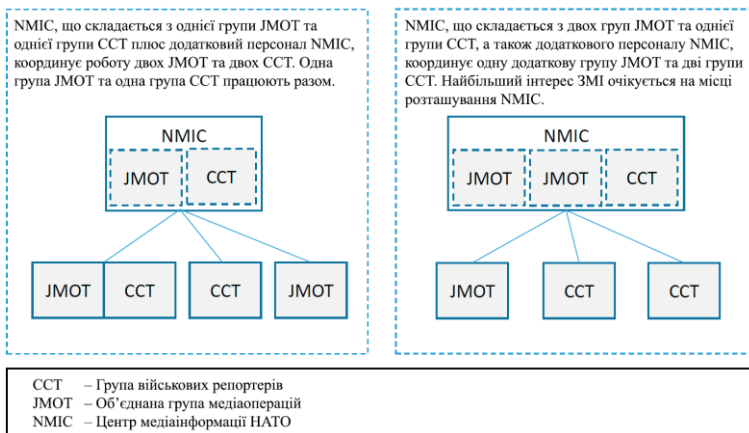


Рис. 2.3. Приклади модульного застосування структурних підрозділів у сфері військових зв'язків із громадськістю

Центр медіа-інформації НАТО

2.59 Центр медіаінформації НАТО (NMIC) – це боєготові сили FE MIL PA, призначені та підпорядковані начальникові служби військових зв'язків із громадськістю (CRAO), активовані для місій / операцій або навчань НАТО та створені шляхом розгортання щонайменше однієї групи JMOT та щонайменше однієї групи CCT. Загальна організаційна схема NMIC зі штатною чисельністю наведена на рис. 2.4.

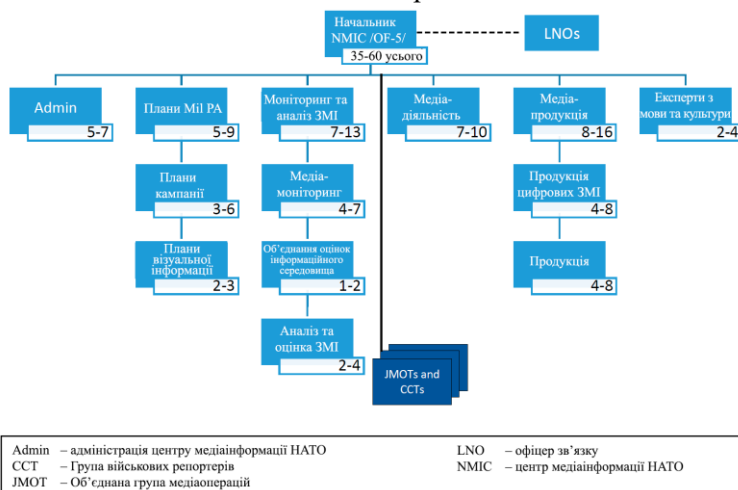


Рис. 2.4. Організація Центру медіаінформації НАТО

2.60 У рамках операції або навчань НАТО місія NMIC полягає в тому, щоб:

- a. Розробити та інтегрувати плани і програми служби Mil PA в рамках загального *інтегрованого комунікаційного плану* (ICP);
- b. Планувати, координувати та забезпечувати проведення медіазаходів та цифрових медіазаходів у межах театру операцій або навчань;
- c. Діяти як основний інтерфейс між підрозділами та засобами масової інформації;
- d. Виступати як основний механізм оприлюднення інформації та зображень для командира збройних сил, в тому числі з урахуванням OPSEC та PERSEC;
- e. Забезпечити структуру командування та управління (C2) для розгорнутих груп JMOT та CCT;
- f. Виступати як контактна особа штаб-квартири НАТО з питань преси та засобів масової інформації в рамках операції, місії або завдання. Начальник NMIC несе відповідальність за забезпечення участі CPAO SHAPE у всіх прямих комунікаціях між NMIC та пресою і засобами масової інформації НАТО.

2.61 Згідно з формулюванням місії NMIC здатний виконувати широкий спектр основних функцій Mil PA. Зокрема, його завданнями є наступне:

- a. Призначати речника командувача / командира Об'єднаних сил;
- b. Визначати командну структуру служби Mil PA, порядок підпорядкування та повноваження щодо пресрелізу в межах ТВД;
- c. Спрямовувати та координувати розгорнуті групи JMOT та CCT;
- d. Координувати дії з вищими штабами, підпорядкованими підрозділами та всіма національними PA/Mil PA, що беруть участь в Альянсі;
- e. Відповідати на запити та звернення ЗМІ;
- f. Впроваджувати та контролювати керівні принципи й основні правила для засобів масової інформації;
- g. Поширювати зображення та відеоролики для засобів

масової інформації у співпраці з країною, що приймає (HN) і/або національними РА / Міл РА;

h. Забезпечувати реєстрацію ЗМІ;

i. Підтримувати моніторинг та аналіз засобів масової інформації, включаючи надання зворотного зв'язку після взаємодії, оцінку інформаційних заходів, що проводяться службою Міл РА, та підтримку IEA;

j. Збирати та розробляти продукти Міл РА (цифрові, відео, зображення, друковані матеріали).

2.62 Центри NMIC виконують вимогу щодо координаційного центру для ЗМІ під час військових операцій. NMICs – це підпорядковані СРАО структурні підрозділи (FE), створені в рамках місії або операції НАТО для повсякденного управління медіадіяльністю, зокрема, у відповідь на врегулювання криз. По суті, це командний пункт підтримки ЗМІ. На додаток до своєї ролі в кризових операціях центри NMIC є основними FE Міл РА у конфліктних операціях НАТО та організовані (відповідно до військових планів вищого рівня) як на рівні SHAPE, так і на рівні командування Об'єднаних сил. Вони служать як основним джерелом інформації, так і базою матеріально-технічної підтримки та координації для засобів масової інформації, що висвітлюють операцію.

2.63 NMICs організовуються, коли очікується велика кількість представників ЗМІ для висвітлення військової діяльності, і можуть бути сформовані для всіх типів операцій або для будь-якого етапу операції.

2.64 NMICs підтримують і несуть відповідальність перед старшим командиром операції на постійній основі. Вони забезпечують командувачеві / командирові професійну, оперативну доступну, повністю підготовлену організацію, призначену реагувати на інтерес до військових операцій НАТО з боку країни, що приймає (HN), регіональних та міжнародних цивільних засобів масової інформації.

2.65 NMICs управляються на рівні OF-5. Рекомендована структура NMIC у кризовій ситуації включена до *Посібника Bi-SC РА*. Фактична кількість особового складу залежить від операції, місії, діяльності або навчань.

Об'єднана група медіаоперацій

2.66 *Об'єднана група медіаоперацій* (JMOT) – це боеготовий FE Mil PA. Вона активується для місій / операцій або навчань НАТО та під час конфлікту. Під час конфліктних операцій JMOTs організовуються та служать основними FE Mil PA на рівні корпусу та дивізії протягом усього командування. JMOT може вибирати основні функції MIL PA і підпорядковуватися та управлятися СРАО, якщо група розгорнута, або начальником NMIC. СРАО або начальник NMIC можуть доручити JMOT забезпечити С2 для груп ССТ. Групи JMOT управляються на рівні OF-4 або вище. Загальна організаційна схема JMOT зі штатною чисельністю наведена на рис. 2.5.

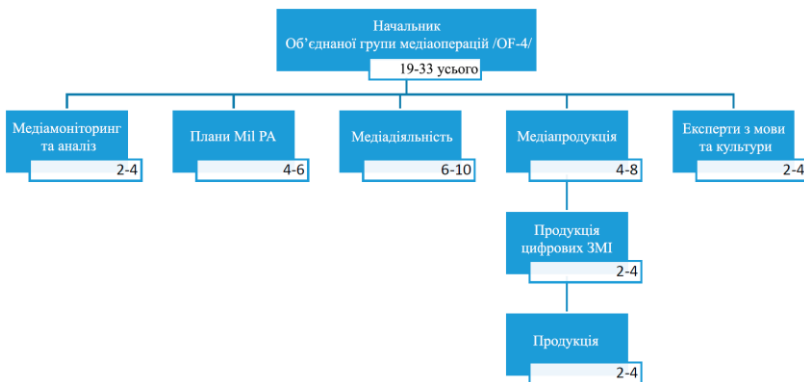


Рис. 2.5. Загальна організація Об'єднаної групи медіаоперацій

2.67 У рамках операції чи навчань НАТО або в рамках NMIC місія JMOT полягає в тому, щоб діяти як основний зв'язок між командиром бойових сил та засобами масової інформації.

2.68 Згідно з положенням про місію JMOT здатна виконувати такі завдання:

- Розробка планів та програм медіадіяльності та заходів;
- Координація та сприяння висвітленню в ЗМІ та впровадженню;
- Відповіді на запити та звернення ЗМІ;
- Підготовка та проведення пресбрифінгів, пресконференцій, візитів і заходів для ЗМІ;
- Координація та ведення кризової комунікації;

- f. Сприяння проведенню інтерв'ю, розсекречуванню та пресрелізів;
- g. Підготовка персоналу до інтерв'ю та взаємодії зі ЗМІ;
- h. Створення початкового потенціалу медіадіяльності на театрі воєнних дій та координаційного центру для новинних ЗМІ до створення NMIC;
- i. Звітність, зв'язок та підтримка NMIC;
- j. Встановлення керівних принципів та основних правил для засобів масової інформації;
- k. Підтримка моніторингу та аналізу ЗМІ;
- l. Підтримка виробництва Mil RA з використанням контенту, зібраного та доставленого групами ССТ (цифровий, відео, зображення, друковані матеріали).

Група військових репортерів

2.69 *Група військових репортерів* (ССТ) – це боєздатні структурні підрозділи (FE) Mil RA, призначені для виконання функцій продукування засобів масової інформації. Вона активується для місій / операцій НАТО в мирні, кризові та конфліктні часи, а також під час навчань та бойової діяльності. Групи ССТ підпорядковуються та управляються СРАО, якщо вони розгорнуті, чи начальників NMIC. Групами ССТ управляють на рівні OF-2 або вище. Загальна організаційна схема ССТ зі штатною чисельністю наведена на рис. 2.6.

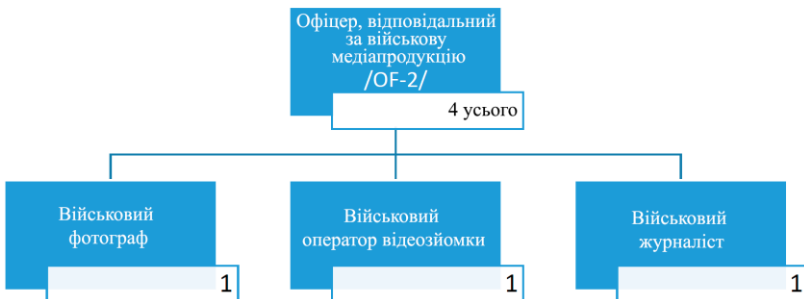


Рис. 2.6. Загальна організація Групи військових репортерів

2.70 Місія ССТ полягає в тому, щоб:

- a. Супроводжувати, документувати, редагувати та надавати кадри щоденних операцій, навчань і місій для внутрішніх і зовнішніх комунікацій Альянсу. Це включає належне

зберігання й архівування зображень, аудіо, текстів та медіапакетів;

b. Своєчасно створювати контент відповідно до узгоджених інтегрованих планів комунікації (ICP);

c. Створювати контент відповідно до узгоджених рекомендацій щодо дизайну та брендингу.

2.71 Згідно з формулюванням місії ССТ виконує такі завдання:

a. Збір, редагування, передача, внутрішній і зовнішній обмін та архівування фотографій;

b. Збір, редагування, передача, внутрішній і зовнішній обмін та архівування відео- та аудіопродуктів;

c. Проведення інтерв'ю та написання й редагування історій;

d. Надання військовослужбовцям основних консультацій з Mil PA щодо виконання призначених завдань.

Обмеження можливостей у сфері військових зв'язків із громадськістю

2.72 *Мінімально необхідні сили і засоби (MCR)* включають плани та політику, медійну діяльність (операції), моніторинг та аналіз ЗМІ, а також виробництво (написання текстів, створення зображень та управління цифровими ЗМІ). Вони отримують вигоду від продукції, зібраної в рамках IEA.

2.73 Сили і засоби Mil PA повинні бути достатньою мірою укомплектовані підготовленим та досвідченим персоналом і забезпечені ресурсами для задоволення оперативних та повсякденних завдань штабу і його діяльності.

2.74 Сили і засоби Mil PA готові до швидкого розгортання та готові підтримувати свої відповідні функції згідно з конкретними потребами місії.

Розділ 4 – Командування та управління.

2.75 **Командування та управління в штабному підрозділі стратегічних комунікацій.** Дотримуючись *Військової політики по зв'язках із громадськістю (МС 0457)* та *Військової політики зі стратегічних комунікацій (МС 0628)* щодо групування інформаційних функцій та комунікаційних можливостей StratCom, AJP-10, *Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій* наводить приклад управління StratCom (або аналогічного штабного підрозділу) в рамках штабу об'єднаної

оперативної групи, щоб відобразити посаду та функціональні повноваження начальника (Директора департаменту) служби стратегічних комунікацій (DirCom або аналогічна посада) та начальника (старшого офіцера) служби військових зв'язків із громадськістю (CRAO) (рис. 2.7).

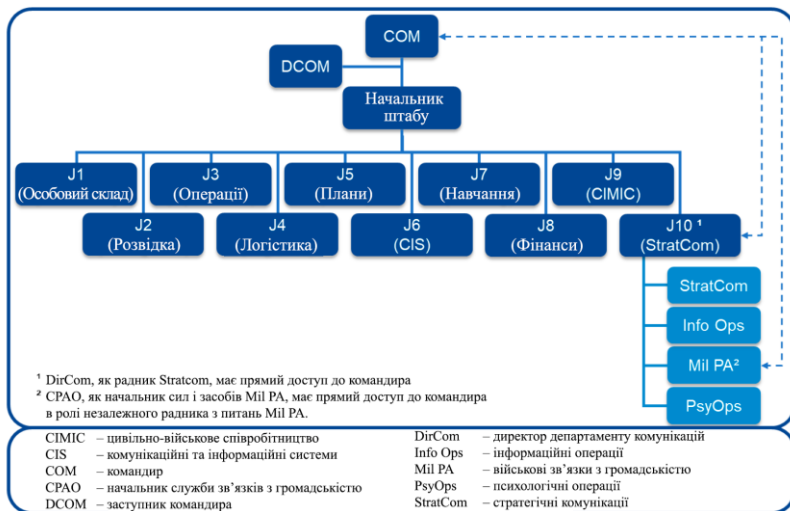


Рис. 2.7. Приклад управління / директорату стратегічних комунікацій (або аналогічного штабного підрозділу) у складі об'єднаної оперативної групи

2.76 Командування та управління у сфері військових зв'язків із громадськістю. Начальник служби (CRAO) несе функціональну відповідальність за всі питання Mil PA та очолює весь персонал Mil PA військового штабу. Таким чином, CRAO має прямий доступ до командира з цих питань, він є членом групи основних радників командира та залишається головним для зовнішніх та внутрішніх комунікацій. Це гарантується окремими функціональними повноваженнями для Mil PA (Mil PA FE / персонал відділу зв'язків із громадськістю – CRAO – командир), для *психологічних операцій* (PsyOps) та *інформаційних операцій* (Info Ops) (начальник служби PsyOps / начальник служби Info Ops – DirCom (або аналогічна посада) – командир) для надання безпосередніх та необмежених консультацій командирові й вищому керівництву щодо наслідків проведення операцій, діяльності та питань PA, а також для забезпечення планування та виконання інформаційних

заходів, що проводяться службою Mil PA.

2.77 Начальник служби (CPAO) також має функціональні повноваження стосовно призначених *структурних підрозділів* (FE), які формують сили та засоби Mil PA центру NMIC, груп JMOT та CCT, якщо / коли вони активують свою діяльність (як показано на рис. 2.10).

2.78 Функціональна система підпорядкування у сфері військових зв'язків із громадськістю. CPAO військового штабу, який очолює функції управління / відділу зв'язків із громадськістю в рамках трьох основних функцій штабу StratCom, що полягають у розумінні та оцінюванні, плануванні й інтеграції, а також спілкуванні (як описано в пункті 3.5 Глави 3, Розділ 1 та наведено на рис. 3.1), діє в межах функціональної системи підпорядкування Mil PA Альянсу, активно спілкуючись з вищим рівнем, таким самим рівнем та нижчим рівнем Mil PA штабу, а також, за необхідності, з FE, підрозділами та національними службами Mil PA. Це забезпечує ефективне функціональне керівництво або координацію Mil PA по вертикалі та ефективну функціональну координацію Mil PA по горизонталі. Зв'язок з колегами з Mil PA по всій вертикалі командування забезпечує розробку узгоджених вказівок, планування, виконання та звітування щодо PA в рамках Альянсу. Функціональна система підпорядкування Mil PA змінюється по всьому континууму конкуренції: її чіткий плин у мирний час наведено на рис. 2.8, а плин під час кризи / конфлікту – на рис. 2.9. Функціональна система підпорядкування Mil PA визначається місцями розташування управлінь / відділів зв'язків із громадськістю штабу та типом командних відносин між командуваннями.

2.79 Офіс управління / відділу зв'язків із громадськістю. Офіс управління / відділу зв'язків із громадськістю – це штабний підрозділ служби Mil PA військового штабу, очолюваний CPAO, і структурований таким чином, щоб забезпечити виконання основних обов'язків Mil PA, описаних у Главі 1, Розділ 3. Фактична чисельність персоналу залежить від масштабу та інтенсивності операції або повсякденної діяльності, а також від характеристик ІЕ у сфері активності. Типова структура офісу управління зв'язків із громадськістю, яка відповідає мінімально необхідним силам і засобам (MCR), наведена на рис. 2.10.

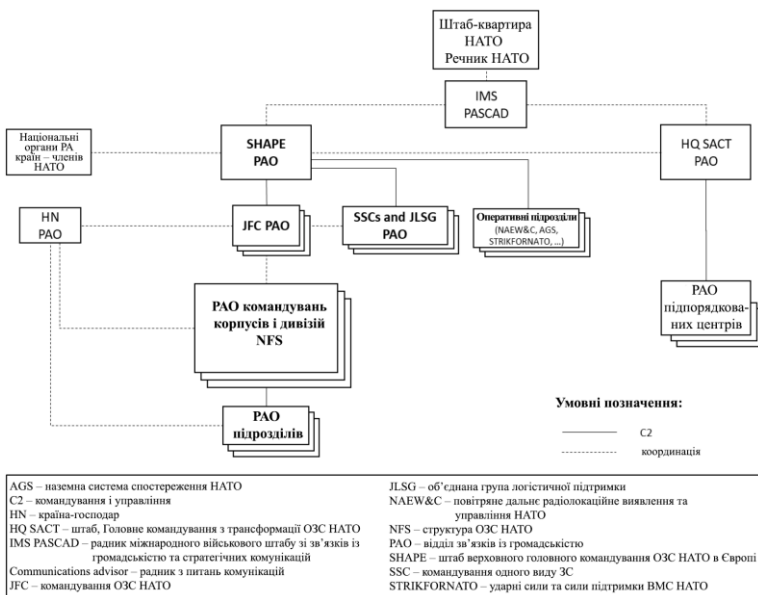


Рис. 2.8. Функціональна лінія підпорядкування у сфері військових зв'язків із громадськістю у мирний час

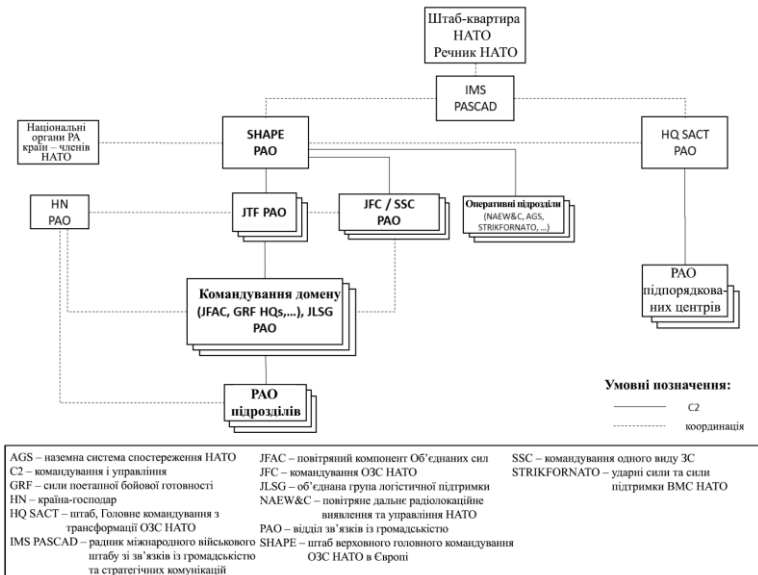


Рис. 2.9. Функціональна лінія підпорядкування у сфері військових зв'язків із громадськістю під час кризи, операції або під час конфлікту

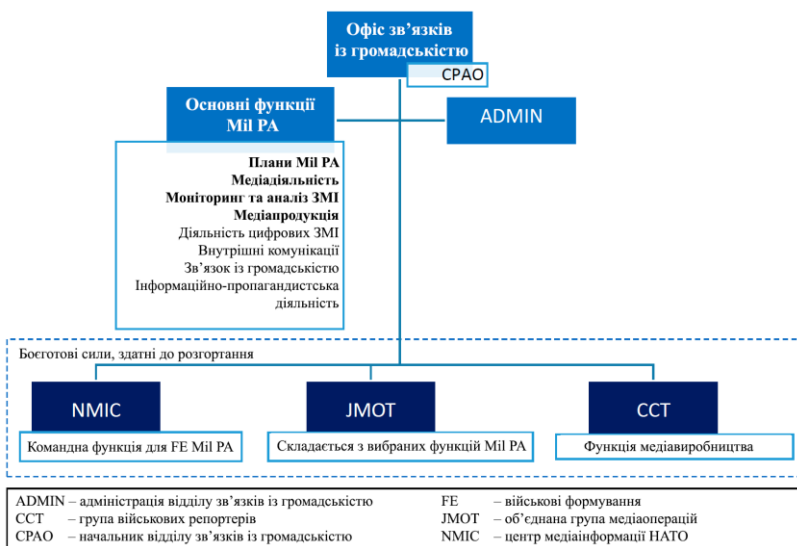


Рис. 2.10. Типова структура офісу управління / відділу зв'язків із громадськістю у складі служби стратегічних комунікацій військового штабу

2.80 Взаємовідносини в офісі зв'язків із громадськістю. Офіс зв'язків із громадськістю військового штабу структурно входить у штабний підрозділ StratCom разом з персоналом служби Info Ops та спроможностями PsyOps, як мінімум.

2.81 Якщо об'єднаний штаб був сформований спеціально для проведення операції, місії або завдання, цей штаб повинен прийняти таку саму структуру шляхом створення офісу зв'язків із громадськістю в рамках штабного підрозділу StratCom.

2.82 Це дозволяє синхронізувати та інтегрувати всю інформаційну діяльність, включаючи плани та заходи Mil RA, у плани та заходи військового штабу за допомогою служби інформаційних операцій (горизонтально в межах військового штабу) та через СРАО, DirCom (або аналогічну посаду) і штабного офіцера з питань планування StratCom (вертикально на всіх рівнях командування).

2.83 Посадові обов'язки служби військових зв'язків із громадськістю. Покладені на Mil RA завдання дозволяють СРАО командної структури НАТО (NCS) та структури ОЗС НАТО (NFS) проводити (планувати та виконувати) інформаційні заходи, які створюють ефекти, що сприяють досягненню цілей

командира. Організація та взаємовідносини Mil PA, що відображаються у функціональному підпорядкуванні, постійно розвиваються, адаптуючись до поточної ситуації в умовах континууму конкуренції; однак, СРАО повинні мати можливість ефективно та результативно виконувати поставлені завдання Mil PA вгору, вниз та по всій вертикалі командування як в рамках NCS, так і в рамках NFS.

2.84 Обов'язки Mil PA включають наступне:

- а. Вимагати від персоналу Mil PA та персоналу інших підрозділів у власному штабі підтримувати або сприяти інформаційній діяльності, яку здійснює Mil PA;
- б. Надавати вказівки та настанови або конкретні завдання підпорядкованому персоналу Mil PA штабу.

2.85 Залежно від ситуації СРАО доручає персоналу Mil PA в межах свого штабу та підпорядкованих підрозділів планувати та виконувати будь-які основні функції Mil PA, надавати конкретні продукти Mil PA або забезпечувати FE Mil PA. Типовими сферами для завдань є:

медіадіяльність (події; інструменти та продукти Mil PA);
медіапродукція (бажані типи тематичних матеріалів: друковані, аудіо-, відео-, веб- / соціальні медіа);

зв'язки з громадою;

інформаційно-пропагандистська діяльність;

цифрова медіадіяльність;

моніторинг та аналіз засобів масової інформації (щоденні брифінги Mil PA, SITREP);

керівництво та вказівки щодо наративу, тем та повідомлень, часових рамок;

дозволи щодо пресрелізу або визначення підходу Mil PA, що впливають з поточної *структури стратегічних комунікацій* (SCF) та доданих інструкцій із впровадження стратегічних комунікацій;

інтегрований план комунікації (ICP) та *керівництво по зв'язках із громадськістю* (PAG).

2.86 Залежно від ситуації СРАО взаємодіє з іншими підрозділами командного рівня для заохочення та підтримки інформаційних заходів, що проводяться Mil PA на етапі виконання: для забезпечення необхідними матеріалами,

засобами, матеріально-технічним забезпеченням, безпекою та захистом або супроводом особового складу. Це забезпечує офіційне включення інформаційної діяльності, яку проводить Mil PA, до поточних дій персоналу штабу.

2.87 Залежно від ситуації завдання Mil PA додаються до завдань командира:

- a. PAG або Доповнення 3 – Mil PA до Додатка SS – StratCom до OPLAN;⁶⁰
- b. ICP або Додаток SS – StratCom до OPLAN;
- c. Наказ на операцію, розпорядження або інший документ командира з визначення завдань, що відповідають поточним діям та тренуванням.

⁶⁰ Дивись зразок Доповнення 3 – Mil PA у Додатку А.

Глава 3 – Діяльність у сфері військових зв'язків із громадськістю

Розділ 1 – Функціональні сфери

3.1 Військові зв'язки з громадськістю як засіб забезпечення об'єднаної інформаційної функції. Структура об'єднаних функцій використовує комбінацію маневру, вогню, інформації та СІМІС, щоби вплинути на ставлення та поведінку аудиторії. Вона «інформується та керується» об'єднаними функціями командування та управління і розвідки, а також «підтримується» об'єднаними функціями підтримки та захисту сил. Інформаційна функція допомагає командирам та персоналу застосовувати (або використовувати) інформацію, інтегруючись з іншими функціями, щоб впливати на сприйняття, поведінку та прийняття рішень. Служба військових зв'язків із громадськістю (Mil RA), яка здійснює головні зовнішні та внутрішні комунікації,⁶¹ є ключовим інструментом, що забезпечує об'єднану інформаційну функцію в рамках структури *стратегічних комунікацій* (StratCom).⁶²

3.2 Доти, доки стратегічна конкуренція не досягне точки, що вимагає військових операцій, Mil RA є єдиним військовим засобом зв'язку, який використовується для проведення зовнішніх комунікацій. Служба Mil RA інтегрована як ключовий засіб на початку процесів планування та підтримує поточні військові дії, а її діяльність узгоджується з наративом та орієнтується на військові цілі та бажані довготривалі умови. Координація також необхідна для того, щоб інші дії Об'єднаних сил не підривали діяльність в *інформаційному середовищі* (ІЕ) і навпаки.

3.3 Сприйняття суб'єктів в *операційному середовищі* (ОЕ) залежить від доступної їм інформації. Оперативність та проактивні дії в ІЕ мають вирішальне значення для успіху операції. Таким чином, служба Mil RA планує і здійснює зовнішні та внутрішні комунікації відповідно до процесів планування або прийняття рішень у військовому штабі.

⁶¹ МС 0457, *Військова політика НАТО у зв'язках із громадськістю* та МС 0628, *Військова політика НАТО у стратегічних комунікаціях*.

⁶² Додаткову інформацію про структуру об'єднаних функцій можна знайти в АJP-3, *Спільна доктрина НАТО з проведення операцій*, та в АJP-10, *Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій*.

3.4 Основні функції у сфері військових зв'язків із громадськістю. Як провідна структура у сфері зовнішніх і внутрішніх комунікацій⁶³ служба Mil RA надає командирам і штабам відповідні консультації з питань комунікації, а також координує та синхронізує інформаційну діяльність на підтримку цілей командирів по всьому континууму конкуренції. Mil RA планує та виконує наступні основні функції:

а. Медіадіяльність.⁶⁴ Медіадіяльність – це інформаційна діяльність, що проводиться Mil RA, яка дозволяє спілкуватися з широкою різноманітною аудиторією через взаємодію зі ЗМІ. Командири та штаби через свої офіси служби зв'язків із громадськістю готові відповідати на запити ЗМІ, робити заяви, проводити брифінги та інтерв'ю, організовувати доступ ЗМІ до постійних та оперативних підрозділів і поширювати інформацію через традиційні засоби масової інформації як засіб розвитку відносин з постачальниками та споживачами новин.

б. Внутрішні комунікації. Внутрішні комунікації є обов'язком командування, а Mil RA є провідною функцією, відповідальною за підтримку системи підпорядкування у виконанні цього обов'язку. Внутрішні комунікаційні зусилля полегшують комунікацію з військовим і цивільним персоналом НАТО та їхніми сім'ями. Внутрішні комунікації інформують внутрішню аудиторію про командування, його людей і його діяльність і відрізняються від адміністративної інформації або вказівок командної вертикалі, які можна знайти в адміністративних або повсякденних наказах. Ефективні програми інформують внутрішні аудиторії про значні події, які впливають на них на роботі; підвищують обізнаність про цілі та діяльність організації; роблять командний склад більш ефективними представниками організації;

⁶³ Зовнішні комунікації, які розглядаються тут як широка функція комунікації із зовнішніми аудиторіями, включають медіадіяльність, інформаційно-пропагандистську діяльність, зв'язки з громадою та діяльність у сфері цифрових медіа.

⁶⁴ Термін «медіадіяльність», що походить від MC 0457, та «медіаоперації», що використовується в AJP-10, стосуються тієї самої функції військових зв'язків із громадськістю.

с. Інформаційно-пропагандистська діяльність.⁶⁵

Інформаційно-пропагандистські зусилля спрямовані на зміцнення стратегічних відносин з ключовими зовнішніми зацікавленими сторонами та впливовими особами, такими як аналітичні центри; науковці; лідери громад, включаючи представників неурядових організацій; молодіжні та жіночі організації; інші суб'єкти за межами традиційної сфери безпеки – які можуть підтримати трансформаційні зусилля Альянсу, спрямовані на те, щоб стати переважаючим партнером та випереджати сили противника, якщо такі є. Зовнішні зацікавлені сторони часто запрошуються до коментарів як неупереджені експерти з питань політики безпеки та оборони, а конкретніше щодо політики, рішень та дій НАТО, і тому можуть забезпечити стійкий ефект «збільшення бойових можливостей»;

d. Зв'язки з громадою. Програми взаємодії з громадою пов'язані зі взаємодією між військовими об'єктами НАТО в країнах Альянсу та навколишніми цивільними громадами. У цих програмах розглядаються питання, що становлять інтерес для громадськості та сприяють налагодженню відносин з нею;

е. Діяльність у сфері цифрових медіа.⁶⁶ Діяльність у сфері цифрових медіа надає інформацію безпосередньо аудиторії через онлайн та цифрові медіаканали. Проведення успішних комунікаційних кампаній для НАТО вимагає розуміння більш значних цілей StratCom та надання підтримки ефективними цифровими медіапродуктами, які також відповідають брендингу НАТО. Цифрові медіа повинні не просто транслювати інформацію, а сприяти взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, наявними прихильниками та ширшими потенційними аудиторіями. Mil RA здійснює діяльність у сфері цифрових засобів масової інформації

⁶⁵ Функція «Стратегічна взаємодія та інформаційно-пропагандистська діяльність» у пункті 12.с.(3) АJP-10 передбачає дві окремі військові функції зв'язків із громадськістю – зв'язки з громадою та просвітницьку діяльність. Інформаційні заходи, що проводяться військовими державними службами, відрізняються від інших стратегічних заходів взаємодії, оскільки вони постійно спрямовані на всі відповідні аудиторії в континуумі конкуренції.

⁶⁶ Термін «цифрові засоби масової інформації», що походить з MC 0457, та «цифрова взаємодія», що походить з АJP-10, пункт 4.12.с.(4), стосуються тієї самої військової функції зв'язків із громадськістю.

виключно через офіційні канали НАТО, які орієнтовані на аудиторію Альянсу та багатонаціональну аудиторію за межами районів проведення операцій;

f. Медіапродукція. Функція виробництва засобів масової інформації підтримує проведення внутрішніх і зовнішніх комунікацій і включає (але не обмежується цим) виробництво зображень, відео та письмових продуктів для зв'язків із громадськістю (РА) (наприклад, фотографії, прямі трансляції, плакати, пресконференції інформаційного характеру, інфографіки). Медіапродукція – це всі види діяльності, пов'язані з відбором, введенням в експлуатацію, підготовкою та редагуванням інформації з використанням аудіо-, візуальних і/або мультимедійних технологій;

g. Моніторинг та аналіз ЗМІ. Моніторинг та аналіз ЗМІ забезпечує раннє попередження й аналіз новин, оцінює *медіасередовище* (МЕ), щоб допомогти підготувати плани комунікацій, а також забезпечує зворотний зв'язок та оцінку після завершення заходів. Використовуються як внутрішні, так і зовнішні інструменти, а також людський аналіз, щоб зрозуміти медіапростір через кількісні та якісні розрізнені дані. При цьому ті, хто виконує цю функцію, тісно пов'язані з іншими функціями штабу, такими як операції в кіберпросторі, розвідка, *інформаційні операції* (Info Ops) та інші, що сприяють оцінці інформаційного середовища (ІЕА), а також з вищими та нижчими командуваннями;

h. Плани служби військових зв'язків із громадськістю. Функція планування Mil RA спрямована на планування заходів щодо можливості Mil RA відповідно до керівництва та вказівок вищого штабу (HQ) (отриманих через процеси планування StratCom та через власну функціональну систему підпорядкування); вироблення вхідних даних для процесу планування операцій та процесу прийняття рішень, що включає участь робочих груп та рад; видання вказівок військовому штабу Mil RA нижчого рівня; синхронізація та інтеграція власних планів з усіма планами штабу (через процеси Info Ops).

3.5 Функціональна інтеграція військових зв'язків із громадськістю у стратегічні комунікації. Функції Mil RA є невід'ємною складовою трьох основних функцій StratCom, як

показано на рис. 3.1, на якому пояснюється, де діяльність персоналу Mil PA вписується в інтегровані комунікації військового штабу.⁶⁷

3.6 Дотримання функціональних обмежень та стриманості у військових зв'язках із громадськістю. Начальник служби комунікацій / директор (або аналогічна посада) та начальник управління / відділу зв'язків із громадськістю (СРАО), які виконують функції незалежних консультантів у своїх відповідних сферах, гарантують, що керівництво та вказівки StratCom не перешкоджають дотриманню принципів Mil PA, одночасно зміцнюючи інтегровані комунікації.



Рис. 3.1. Основні функції у сфері військових зв'язків із громадськістю та їх інтеграція у функції стратегічних комунікацій

Розділ 2 – Застосування в різних сферах активності

3.7 Сфера активності (або бойовий простір) як складова операційного середовища – це локація, де плануються і проводяться дії та заходи.

⁶⁷ Суміжні функції інформаційних операцій та психологічних операцій були пропущені для більшої зрозумілості.

3.8 Як комплексна структура *операційне середовище* (ОЕ) допомагає командирові і штабу зрозуміти місію та роль своїх сил у загальній стратегії. ОЕ забезпечує навколишнє оточення для виконання місії та поєднує всі елементи, умови, обставини та вплив чинних факторів, які зумовлюють прийняття рішення командиром під час виконанні цієї місії.

3.9 Пронизуючи простір операційного середовища (ОЕ) та сферу активності, *інформаційне середовище* (ІЕ) є тим багатогранним глобальним середовищем, де люди та автоматизовані системи спостерігають, орієнтуються, приймають рішення і діють на основі даних, інформації та знань. Щоб сформувати це середовище, об'єднана оперативна група координує всі свої повідомлення та розв'язує конфлікти або навіть інтегрує ці повідомлення з відповідними національними повідомленнями членів Альянсу в рамках постійного узгодження для підтримки єдності зусиль та виділення в насиченому інформаційному середовищі (ІЕ). ІЕ – це сукупність осіб, організацій та систем, які збирають, обробляють, поширюють інформацію або діють на її основі. Воно характеризується повсюдним поширенням засобів масової інформації на вимогу та міжособистісними гіперзв'язками, що дозволяє співпрацювати та обмінюватися інформацією в безпрецедентних масштабах.⁶⁸

3.10 У комплексній структурі ІЕ існують та діють різні медіаагентства і традиційні та цифрові засоби масової інформації (включаючи соціальні медіа), які розуміються як *медіасередовище* (МЕ) для операцій Об'єднаних сил ОЗС НАТО. Mil PA несе відповідальність за комунікацію в МЕ. Можливості та вразливості, пов'язані з медіадіяльністю, змінюються для Об'єднаних сил разом зі змінами МЕ. Служба Mil PA динамічно керує ними і здатна ефективно працювати в деградованому та дуже складному МЕ.

3.11 Інформація у відкритому доступі є частиною ІЕ та людського середовища, і, таким чином, впливає на ОЕ та хід операції. Офіційна комунікація з будь-якою аудиторією може відігравати відповідну роль у формуванні ОЕ. Mil PA є

⁶⁸ Інформаційне середовище детально пояснюється в AJP-10.1, *Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій*, а також пов'язаний з цим процес розуміння та оцінювання: оцінка інформаційного середовища.

ключовим інструментом, за допомогою якого командир може будувати та підтримувати необхідні відносини. Командири ретельно оцінюють, як різні дружні дії, ворожі дії, дії противника та нейтральні дії, образи та слова впливають на заплановані і поточні операції. Служба Mil PA розуміє, що різні аудиторії мають різні інформаційні потреби, і тісно співпрацює з іншими постачальниками інформації для забезпечення послідовності обміну повідомленнями й точності контенту. Передаючи факти про діяльність Об'єднаних сил у проактивний спосіб, Mil PA допомагає командирам сил НАТО впливати на ІЕ, особливо в тому, що стосується громадської підтримки.

3.12 Особливо для Mil PA відповідний простір для ведення бойових дій часто є ширшим, ніж будь-яка визначена зона, для операцій через зростаючий взаємозв'язок ІЕ. Крім того, різний ступінь важливості географічного чинника у просторі, кіберпросторі та електромагнітному спектрі з точки зору ІЕ означає, що географічно обмежена сфера активності не підходить для Mil PA. Таким чином, сфера активності все частіше стає захащеною, а стиснення рівня операцій означає, що ця сфера охоплює діяльність усіх рівнів операцій, включно з політичним, військовим та цивільним спектром, яку служба Mil PA повинна враховувати.

3.13 Командир може належним чином впливати на сферу активності через узгоджену та комплексну інформаційну діяльність. Це можна зробити шляхом ранньої інтеграції Mil PA в процес планування, що дозволяє ефективно розглядати можливі інформаційні заходи (як описано в Главі 4, Розділ 1). Інша важлива роль Mil PA полягає у визначенні, вимірюванні та оцінюванні наслідків інформаційної діяльності у сфері активності, яку командир безпосередньо не контролює. Аналіз засобів масової інформації або оцінка продуктів та діяльності з використанням різних відкритих джерел, у тісній взаємодії з джерелами збору таємної інформації, сприяє оновленню оцінки інформаційного середовища (ІЕА) для відповідної сфери активності (як описано у Главі 3, Розділ 1).

Розділ 3 – Інші аспекти

Комунікація під час кризи

3.14 **Комунікація у кризовій обстановці** (скорочується в повсякденній мові фахівцями PA просто як *криза*) – це подія,

яка створює або загрожує створити різко негативне висвітлення в ЗМІ і/або діяльності аудиторії, що може в короткостроковій перспективі спричинити шкоду репутації або майбутній життєздатності організації.

3.15 Проблема комунікації (скорочується в повсякденній мові фахівцями РА просто як *проблема*) – зовнішній або внутрішній фактор, зазвичай тривалістю від середньострокової до довгострокової перспективи, який може стати серйозною перешкодою для досягнення цілей організації та завдати шкоди її репутації, якщо не буде врегульований належним чином. Будь-яка проблема може потенційно перерости у кризу.

3.16 Кризова комунікація.⁶⁹ Зовнішня і/або внутрішня комунікація, запланована та здійснена Mil RA для пом'якшення ризиків і/або реагування на кризу.

3.17 Ефективна кризова комунікація⁷⁰ є загальним аспектом інформаційної діяльності, що проводиться Mil RA в континуумі конкуренції, оскільки завжди існує ймовірність (від низької до високої) виникнення комунікаційної кризи. Тому кризова комунікація є невід'ємною частиною концепції проведення комунікаційної кампанії Mil RA. Вона складається з двох етапів:

- а. Підготовчий етап до того, як спалахне криза або проблема і приверне увагу ЗМІ, коли Mil RA визначає потенційні проблеми або кризи, розробляє плани комунікації в кризових ситуаціях і завчасно координує комунікаційну реакцію на них військового штабу;
- б. Етап реагування після виникнення проблеми або кризи, коли Mil RA задалегідь оновлює план реагування та своєчасно і точно інформує аудиторію про характер проблеми або кризи та реагування на неї військового штабу.

⁶⁹ Це нова пропозиція щодо визначення, подана до Термінологічного офісу НАТО через файл відстеження термінології 2023 – 0016 для узгодженого статусу НАТО.

⁷⁰ «Кризова комунікація» є синонімом кризового управління комунікаційною кризою/проблемою. Однак, щоб уникнути плутанини із загальним терміном «антикризове управління» (використання загальносоюзного підходу з іншими партнерами до управління конфронтацією в континуумі конкуренції), що використовується у воєнній доктрині НАТО (див. AJP-01, *Спільна доктрина НАТО*), у військовій доктрині зв'язків із громадськістю використовується термін «кризова комунікація», який є загальноприйнятим терміном серед фахівців зі зв'язків із громадськістю.

3.18 Кризові комунікації Mil PA оцінюються в кожному конкретному випадку за рівнем інтенсивності (наприклад, від низького до високого). Однак проблеми комунікації, які можуть привернути негативну або інтенсивну увагу ЗМІ, повинні повідомлятися через координаційну / функціональну вертикаль підпорядкування Mil PA та через командні інстанції із запропонованим планом дій для якомога швидшого пом'якшення ситуації найефективнішими засобами. Якщо інформація може бути передана лише безпечними засобами, щоб уникнути затримок, *персонал управління / відділу зв'язків із громадськістю* (РАО) повідомляє свій вищий штаб про те, що проблема є актуальною, використовуючи нетаємний зв'язок.

3.19 Кризова комунікація як частина процесу планування військових зв'язків із громадськістю. Комунікація щодо проблем та кризових ситуацій є важливою частиною процесу планування РА. Вона складається з процесів виявлення потенційної проблеми або кризи та координації реагування організації:

а. Проблеми та кризи виникають регулярно. Ключем до пом'якшення негативного впливу є, по-перше, розуміння основної проблеми та інтересів залучених суб'єктів і зацікавлених сторін; по-друге, вирішення проблеми; по-третє, донесення розуміння та наміру організації щодо вирішення основної проблеми до ключових аудиторій та ефективна доповідь про дії організації. Урегулювання основної проблеми є обов'язком командира, а Mil PA виконує допоміжну роль для спілкування з аудиторією. Без ефективного урегулювання основної проблеми Mil PA не може бути ефективним, і організація може втратити довіру;

б. Під час вирішення проблеми організація повинна активно, своєчасно та точно інформувати аудиторії про свої дії. Погано проведені комунікації підривають авторитет організації, підривають довіру громадськості та сприяють виникненню кризових ситуацій. Правильно керовані комунікаційні стратегії передбачають скоординоване реагування з акцентом на виявлення та повідомлення про фактичні або потенційні питання та проблеми, вжиття заходів щодо ефективного і своєчасного вирішення проблем та інформування аудиторії про те, що робиться для їхнього вирішення;

с. Конкретні питання контролюються для оцінки потенційного впливу на організацію, визначення будь-яких змін громадської думки з основних питань і надання командирам регулярних оцінок громадської думки щодо таких питань. Аналіз ЗМІ та опитування громадської думки є прикладами засобів відстеження проблем. Оскільки громадська думка є неточним прогнозом поведінки, відстеження проблем повинно бути динамічним процесом, що відбувається протягом тривалого часу;

д. Зіткнувшись з проблемою або кризою, Mil PA гарантує, що вимога про інформування громадськості не відкладається на час пошуку рішень. Натомість проблема визнається, і громадськість негайно інформується про розглянуті коригувальні дії. Mil PA має брати участь у кризовому інформаційному потоці в межах штаб-квартири та використанні плану кризової комунікації ключовими зацікавленими сторонами. Аудиторії інформуються про події по мірі їх виникнення – якщо очікується зацікавленість ЗМІ та немає обмежень щодо оперативної безпеки, політики, конфіденційності, належності або вищих вказівок, Mil PA активно інформує засоби масової інформації, повідомляє їх, що відомо і що невідомо, й оголошує, коли вони можуть очікувати більше відповідей. У більшості випадків в організації є менше години, щоб відповісти на публічні та медіазапити, перш ніж вона втратить довіру. Відповідь «Ми розглядаємо це питання і зв'яжемося з вами найближчим часом» є кращою, ніж взагалі нічого не говорити;

е. Безпека операцій повинна забезпечуватися постійно. Під час вирішення проблеми або кризи діяльність РА ніколи не повинна підривати безпеку військовослужбовців, які беруть участь у військовій операції, або успіх військової операції чи діяльності. Постійний військовий штаб та розгорнутий штаб мають групу з вирішення проблем / урегулювання криз, невід'ємною складовою якої є РАО. Рішення, кому потрібно бути частиною цієї команди, не приймається під час кризи.⁷¹

⁷¹ Див. *Посібник Bi-SC РА* для отримання детальних вказівок щодо кризової комунікації.

Інструменти та продукти у сфері військових зв'язків із громадськістю

3.20 Mil PA використовує різні інструменти та продукти для підтримки, полегшення і/або використання власної інформаційної діяльності. Інструменти Mil PA – це основні інструменти, що використовуються для роботи персоналу служби Mil PA, і які не можуть використовуватися поза межами повноважень Mil PA та спрямовані на краще розуміння ІЕ та планування інформаційних заходів, що проводяться Mil PA, а також на їх інтеграцію в загальну діяльність військового штабу. Продукти Mil PA – це фізичні або цифрові результати, доступні для публічного оприлюднення внутрішнім та зовнішнім аудиторіям, які супроводжують внутрішні або зовнішні комунікації Mil PA на етапі виконання.

3.21 Продукти у сфері військових зв'язків із громадськістю. Mil PA розробляє продукти PA та оприлюднює їх для аудиторій, щоб підтримувати власну інформаційну діяльність через різні засоби масової інформації або безпосередні громадські заходи.

3.22 Усі продукти Mil PA відповідають керівним принципам брендингу НАТО, визначеним та виданим Відділом громадської дипломатії штаб-квартири НАТО.

3.23 Наступні продукти, хоча і не є вичерпним переліком, є одними з найбільш поширених продуктів Mil PA:⁷²

- пресрелізи;
- медіаконсультації;
- офіційний звіт (формати пресконференцій, пресрелізів, відео);
- пресматеріали / матеріали для роздачі журналістам;
- інформаційний бюлетень і/або інфографіка;
- зображення, фотографії і/або відео, включаючи пакет відеороликів;
- пакет зборів мерії (для персоналу чи разом із місцевою громадою);
- лист редактору газети;

⁷² Див. *Посібник Bi-SC PA* для отримання додаткових вказівок щодо деталей та підготовки продукту.

- пакет інструкцій / презентація;
- електронна пошта або повідомлення всіх користувачів;
- пост / повідомлення в соціальних мережах;
- електронний інформаційний бюлетень, внутрішній або в Інтернеті;
- дошка оголошень / екран (для важливих повідомлень та оновлень для персоналу);
- виставка / показ;
- «рідне місто» (фото та історії військовослужбовців, надісланих до газет рідного міста);
- листівка / брошура / буклет з двома згинами / інформаційний листок;
- подкаст;
- публікації, як внутрішні, так і зовнішні.

3.24 Інструменти у сфері військових зв'язків із громадськістю. Mil PA використовує інструменти для внутрішньої роботи та підготовки власних інформаційних заходів. Вони не є доступними ні для внутрішніх, ні для зовнішніх аудиторій, а лише в межах повноважень та субординації Mil PA. Наступні інструменти є одними з найбільш поширених внутрішніх інструментів та результатів діяльності Mil PA, хоча цей перелік не є вичерпним:⁷³

- результати моніторингу та аналізу ЗМІ: огляд новин, брифінг з оновлення новин, зворотний зв'язок щодо подій, аналіз МЕ, аналіз медіааудиторії, огляд національних ЗМІ;
- теми або напрями для обговорення, які потрібно прийняти / лінії реагування засобів масової інформації;
- вказівки щодо зв'язків із громадськістю;
- підготовка до участі ЗМІ у проведенні тематичних дискусій, круглих столів ЗМІ, пресконференцій, інтерв'ю;
- план Mil PA, попередній наказ, додаток Mil PA до плану операції;

⁷³ Див. *Посібник Bi-SC PA* для отримання додаткових вказівок щодо розробки та використання інструментів.

- кишенькова картка (для внутрішніх комунікацій – командна інформація);
- трекер медіазапитів.

Оприлюднення інформаційної політики у сфері військових зв'язків із громадськістю

3.25 Командир є найбільш надійним представником місії або штабу. Управління / відділ РАО консультує та готує командира під час підготовки до інтерв'ю зі ЗМІ або публічних заходів. Командири, відповідно до рекомендацій *начальника управління / відділу зв'язків із громадськістю* (CRAO), збалансовують потребу засобів масової інформації у швидкій та точній інформації з вимогами *безпеки операцій* (OPSEC) та *безпеки персоналу* (PERSEC), щоб визначити, яку інформацію публічно оприлюднювати в рамках встановлених процедур та пріоритетів оприлюднення.

3.26 Служба Mil PA забезпечує баланс між принципами відкритості і прозорості та принципами OPSEC та PERSEC для операцій НАТО. Дотримуючись принципів OPSEC та PERSEC, жодна діяльність Mil PA не повинна підривати безпеку особового складу, задіяного у військовій операції, місії чи діяльності, або ймовірний успіх операції чи діяльності НАТО.

3.27 Служба Mil PA приймає рішення щодо свого підходу до кожної діяльності або ситуації в кожному конкретному випадку. Вона уважно ставиться до інтересів громадськості і зовнішньої / внутрішньої аудиторії і може вибирати між дуже активним підходом (інвестування значних та навмисних зусиль у комунікацію), активним (інвестування рутинних зусиль у підвищення обізнаності громадськості) або реактивним (коли мало чи зовсім не очікується громадський інтерес, де OPSEC, PERSEC, політика, конфіденційність, належність або вищі вказівки вказують на те, що активний або проактивний підхід не є доречним, чи коли повне розкриття інформації ще неможливе, наприклад, на основі тем до прийняття рішень).

3.28 Начальник служби (CRAO) або призначений військовий речник, затверджений командиром і/або CRAO, взаємодіє зі ЗМІ в офіційному порядку, «за протоколом» і з повним зазначенням авторства. Військові речники повинні бути підготовленими та обізнаними і спілкуватися в межах своїх повноважень та обов'язків.

3.29 Персонал РАО та командири, які розмовляють із представниками засобів масової інформації, роблять це «за протоколом». З цією метою докладаються всі зусилля, щоб дозволити журналістам побачити повний спектр заходів, що проводяться на підтримку місії або навчання, включаючи підготовку до місії та підбиття підсумків, а також спілкування з людьми, які можуть пояснити позицію НАТО. Деякі з цих обговорень відбуваються офіційно, а інші – неофіційно (не для протоколу). Персонал завжди усвідомлює, що навіть якщо дискусія не записується, жодна таємна інформація не повинна передаватися журналістам.

3.30 Військовослужбовці відповідають за коментарі, надані засобам масової інформації, та координують свої дії з управлінням / відділом зв'язків із громадськістю до погодження на інтерв'ю. Якщо ситуація не дозволяє отримати попереднє схвалення, військовослужбовці попереджають персонал Mil RA про будь-які інтерв'ю якомога швидше після проведення заходу. Військовослужбовці не проводять інтерв'ю анонімно та не надають інформацію засобам масової інформації «поза записом» без дозволу СРАО.

3.31 Військовослужбовці НАТО та цивільні особи, як правило, можуть спілкуватися зі засобами масової інформації щодо своїх ролей, місій і завдань, але така взаємодія узгоджується з відповідним СРАО. Їм не дозволяється висловлювати свою особисту думку щодо політики чи процедур Альянсу, а також коментувати теми політичного чи національного характеру в засобах масової інформації. За жодних обставин ніхто не повинен розголошувати конфіденційну або таємну інформацію засобам масової інформації. Якщо це зроблено ненавмисно, особа повинна негайно повідомити про це командування та управління / відділ зв'язків із громадськістю.

Навчання у сфері військових зв'язків із громадськістю

3.32 Успіх Mil RA значною мірою залежить від компетентності окремих осіб. Цей критерій включає здібності, знання, розуміння, потенціал, взаємодію, досвід та мотивацію. Для досягнення ефективних дій Mil RA весь особовий склад повинен мати необхідну освіту та підготовку, спочатку на національному рівні, а потім вдосконалену у НАТО.

3.33 Публікація НАТО зі стратегічних комунікацій ASCP-01,

Стандарти підготовки служби стратегічних комунікацій НАТО, визначає мінімальний рівень кваліфікації для всього особового складу, призначеного на посади в межах Mil PA НАТО з метою забезпечення розуміння союзниками стандартів компетентності та досвіду, необхідних для проходження служби на цих посадах.

3.34 Ця угода НАТО зі стандартизації використовує терміни BASIC (*основна*) (національна відповідальність) та ADVANCED (*поглиблена*) (відповідальність НАТО) підготовка. Вона також визначає мінімальні стандарти колективної підготовки для можливостей служби стратегічних комунікацій (StratCom) НАТО, визначених в кодах можливостей двох стратегічних командувань та звітах про можливості.

3.35 Документ ASCP-01 був розроблений у відповідь на зростаюче визнання стану стратегічної конкуренції та рішучі зусилля противників підірвати порядок, заснований на правилах. Його реалізація забезпечує більш ефективне реагування Альянсу на гібридні та нелінійні загрози.

Отриманий досвід

3.36 Процес *засвоєння уроків* (LL) НАТО охоплює діяльність, пов'язану з вивченням досвіду для подальшого вдосконалення. Навчання є невід'ємною складовою того, щоб бути надійним, здатним та адаптивним у веденні та розвитку бойових дій. Зрілий і повністю функціональний потенціал LL має вирішальне значення для успіху поточних і майбутніх операцій і навчань НАТО, а також для трансформації всіх структур НАТО. Процес LL НАТО не замінює, а підтримує нормальне кадрове забезпечення навчань через систему підпорядкування.

3.37 Досвід можна отримати з будь-якої діяльності: операцій, вправ, тренувань та щоденних заходів. Персонал Mil PA повинен бути залучений та повинен брати участь у процесі LL шляхом надання спостережень для організаційного навчання на основі своєї діяльності. *Портал НАТО з вивчення набутого досвіду* (NLLP) є єдиним інструментом НАТО для збирання, управління, відстеження, моніторингу та обміну досвідом.

3.38 Якщо буде визнано, що всі спостереження, пов'язані зі службою Mil PA, мають бути оформлені і поширені відповідно до процесу LL, щоб стати засвоєним уроком або найкращою практикою, вони оформлюються і включаються до NLLP.

Глава 4 – Внесок військових зв'язків із громадськістю в операції

Розділ 1 – Внесок у процеси планування штабу

4.1 Служба *військових зв'язків із громадськістю* (Mil PA) у складі управління комунікацій (або аналогічного штабного підрозділу) зберігає функціональну відповідальність за питання зв'язків із громадськістю (РА) та комунікацію із засобами масової інформації / через ці засоби. Для виконання цих обов'язків Mil PA виконує функцію внутрішнього планування своїх поточних операцій, які входять до плану *стратегічних комунікацій* (StratCom) та інтегрують з ним свою функцію, і як інформаційні засоби виконують свої дії в рамках комунікативних функцій StratCom. Одночасно служба Mil PA бере участь у середньо- та довгостроковому плануванні військових *штабів* (HQ), що сприяє загальній синхронізації всіх військових дій і заходів, які проводяться впродовж всього процесу континууму конкуренції. Незалежно від горизонту планування Mil PA мають справу зі схожими міркуваннями та вимогами до планування.

Вимоги до планування військових зв'язків із громадськістю

4.2 НАТО забезпечує узгодження комунікацій Альянсу на всіх рівнях командування та синхронізацію з усіма спільними функціями для поліпшення результатів, які допомагають досягти бажаного кінцевого стану. *Структури стратегічних комунікацій* (SCF) є основним інструментом, яким користується НАТО для надання директив та вказівок щодо планування та виконання всіх заходів. Загальна структура наведена у Спільній публікації НАТО AJP-10, *Спільна доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій*. Структури стратегічних комунікацій (SCF) створюються та впроваджуються із найпершого етапу спеціалістами стратегічних комунікацій на кожному рівні командування. Ці структури керуються *керівництвом із впровадження стратегічних комунікацій* (SIG) разом з *інтегрованим планом комунікацій* (ICP) та *керівництвом по зв'язках із громадськістю* (PAG), зокрема для функціональної сфери Mil PA, що наведені як додатки. Врахування вказівок та завдань вищого штабу дозволяє фахівцям Mil PA вибирати бажаний підхід до кампанії / операції та скеровувати дії підпорядкованих відділів Mil PA у штабі або підрозділі.

4.3 Начальник служби зв'язків із громадськістю (СРАО) забезпечує розробку планів Mil PA, які є чіткими, гнучкими та узгоджуються з керівництвом щодо управління чи проведення операції. Планувальники Mil PA можуть використовувати ці плани для визначення вимог щодо різних ресурсів: приміщень, персоналу, обладнання, транспортних засобів та засобів зв'язку Mil PA. Персонал та обладнання Mil PA можуть перевозитися на військових та комерційних транспортних засобах, таких як наземний транспорт, літаки або кораблі. Обсяг та різноманітність засобів масової інформації визначають організацію постійного або готового до розгортання особового складу служби Mil PA чи її структурних підрозділів (FEs).

4.4 Раннє залучення Mil PA до процесу планування гарантує, що наміри командира щодо зв'язків із громадськістю будуть враховані та інтегровані у планування. Це також гарантує, що до вимог щодо підтримки завдання будуть включені потрібні ресурси. Транспорт, обладнання, охорона, дозволи на доступ та інші ресурси рідко «належать» службі Mil PA – їх потрібно виділити або призначити для підтримки інформаційних заходів, що проводяться службою.

4.5 Повна інтеграція у процеси планування є тим підходом, який забезпечить виділення для Mil PA наступних сил і засобів:

а. Приміщення. Персонал служби Mil PA знаходиться в розташуванні штабного підрозділу. Якщо потрібне окреме розташування, воно повинно бути в безпечному місці зі зручним доступом до засобів інформації. Конкретні вимоги можуть включати нетаємні робочі зони, окремі робочі зони (якщо вони знаходяться в іншій локації), можливості для трансляції та передачі даних (включно з бездротовим зв'язком), приміщення для зберігання обладнання, приміщення для виробництва матеріалів (зображення, відео, тести), доступ до вертолітних майданчиків та місць паркування транспортних засобів;

б. Персонал. У поточному інформаційному середовищі (IE) більшість фахівців служби зв'язків із громадськістю є активом «високого попиту, низької щільності». Планування операцій знаходить варіанти, як подолати цей виклик. Розглядається можливість посилення з боку мовознавців, радників з питань культури, а також гарнізонних або резервних підрозділів.

Процес формування сил повинен гарантувати повну комплектацію офісу Mil PA в штабі та підпорядкованих підрозділах служби Mil PA: *Центр медіаінформації НАТО (NMIC), об'єднані групи медіаоперацій (JMOT) та групи військових репортерів (CST)*, за необхідності;

с. Обладнання. Вимоги до завдання визначають вимоги до обладнання. Планувальники Mil PA визначають свої вимоги до обладнання для кожної можливої ситуації, а далі визначають, хто його надає, – наприклад, аудіо-, відео- та фотообладнання, а також мобільні пристрої, здатні забезпечувати доступ до Інтернету для передачі матеріалів Mil PA та проведення комунікацій у соціальних мережах. Також слід враховувати технічне обслуговування та послуги, необхідні для підтримки роботи ресурсів;

d. Транспорт. Персонал та обладнання Mil PA є такими ж мобільними, як і інші оперативні сили, для досягнення бажаних результатів. Транспортні засоби можуть включати спеціальні місця в транспортних засобах, літаках і на кораблях для пересування працівників ЗМІ / журналістів. Транспортні засоби можуть також включати особовий склад та обладнання для обслуговування оперативних або логістичних завдань, а також засоби захисту сил для ворожих/ незахищених районів.

е. Зв'язок/підключення. Деякі вимоги до зв'язку залежать від пропускну здатності каналів та доступних з'єднань, наприклад, наземні телефонні лінії з міжнародним доступом, захищений зв'язок, мобільні радіостанції та телефони, фото- та відеоматеріали, обладнання для дубляжу та наявність підключення до супутникового зв'язку. Бажано мати різноманітні пристрої, здатні до розповсюдження наживо або майже в режимі реального часу, для своєчасного передавання матеріалів Mil PA та підвищення їхньої ефективності;

f. Інша підтримка. Персоналу служби Mil PA може знадобитися спеціалізована підтримка або укладання контрактів на товари та послуги, недоступні в НАТО. Це може включати контракти на публікації; послуги та обладнання для підтримки виробництва або аналізу та оцінювання; технічне обслуговування та послуги; а також послуги з письмового та усного перекладу.

4.6 Використання можливих сценаріїв для планування зв'язків із громадськістю. Впродовж усього процесу континууму конкуренції співробітники Mil RA зберігають розуміння інформаційної кампанії, планують свою діяльність таким чином, щоб її можна було виконувати за різних обставин. Таким чином, Mil RA, знаючи конкретний контекст та вимоги, здійснює планування з урахуванням таких обставин:

а. Конкретна проблема або подія. Виникають події, які вимагають окремого планування Mil RA для забезпечення успішного виконання. Ці події можуть бути пов'язані з більшими стратегічними питаннями, але вимагають зосередженої уваги в коротко- та середньостроковій перспективі. Категорії планування Mil RA можуть включати час оприлюднення медіа-анонсів, фото- та відеопідтримку, випуски новин, медіаподії та фасилітацію, підготовку *експертів з питань* (SMEs) та обробку запитів на інтерв'ю, розробку тез для реагування на питання медіа та тем для бесід. Це вважається повсякденною роботою фахівців Mil RA і відображає основні функції служби. Планування питань / подій також може створювати матеріал для довгострокового або більш масштабного планування заходів RA, наприклад, для операції, місії, кампанії або навчань;

б. Операція. Фахівці офісу Mil RA штабу формування, що проводить операцію / виконує завдання, беруть участь у процесі планування цього штабу. Хоча всі операції є унікальними, до їх планування можна підходити однаково. *AJP-5, Спільна доктрина НАТО з планування операцій*,⁷⁴ представляє загальну структуру ключових принципів планування, міркувань та процесів, яких дотримуються при плануванні операцій. Доктрина описує, як планувальна діяльність та процедури інтегруються і координуються для підтримки прийняття рішень та підготовки планів, наказів і директив. Вона зосереджена на оперативному рівні, хоча також може бути корисною на стратегічному й тактичному рівнях;

⁷⁴ AJP-5, *Спільна доктрина НАТО з планування операцій* містить загальну доктрину для публікацій доктрини рівня 2 та рівня 3.

с. **Кризова комунікація.** Непередбачені події іноді бувають настільки серйозними або впливовими, що вони можуть ставити під сумнів майбутнє штабу або його легітимність. За цих обставин кризу потрібно подолати, перш ніж вона вийде за межі допустимого. Міркування щодо планування кризової комунікації наведені в Розділі 3, Частина 3;

d. **Непередбачені обставини.** Потенційні події або проблеми, виявлені в процесі планування, можуть бути враховані в плані дій на випадок надзвичайних ситуацій. Наприклад, якщо операція проводиться в районі, відомому землетрусами, планувальники можуть розробити плани на випадок такої надзвичайної ситуації, щоб впоратися з такою подією, якщо вона станеться. Наявність готового плану допомагає швидко вирішувати проблеми та запобігати їх переростанню у кризу. Непередбачені обставини ранжуються за ймовірністю та тяжкістю. Подія, яка має дуже високу ймовірність виникнення, але практично не впливає на операцію чи громадську думку, оцінюється як низький пріоритет для планування. І навпаки, планувальники негайно звертають увагу на серйозні події, що мають високу ймовірність.

4.7 **Надання вказівок щодо зв'язків із громадськістю вищими штабами.** Військові штаби оперативного рівня отримують від командування *ОЗС НАТО з операцій* (ACO) 2-го рівня проєкт *структури стратегічних комунікацій* (SCF), до якого додаються *керівництво із впровадження стратегічних комунікацій* (SIG), *інтегрований план комунікацій* (ICP) та *керівництво по зв'язках із громадськістю* (PAG), якщо це необхідно (за межами операцій / місій НАТО, для операцій керівництво PAG може бути у формі оперативного плану (OPLAN) – доповнення Mil PA до Додатка SS для StratCom). Оскільки військові штаби на кожному рівні повинні випускати свої SIG (з додатками ICP та PAG) для своїх співробітників та підлеглих штабів, персонал Mil PA аналізує вказівки від вищого штабу та розробляє PAG (яке може бути у формі Додатка до оперативного плану Mil PA) для підлеглих штабів, оперативних груп або структурних підрозділів (FEs) служби Mil PA. Оперативне штабне керівництво по зв'язках із громадськістю (PAG) надає додаткову деталізацію вказівкам, керівництву та міркуванням PA щодо сфери їх застосування, не передбачених в

РАГ 2-го рівня: воно визначає, змінює пріоритети і контекстуалізує інформаційну діяльність для підтримки цілей власного SIG / ICP та підтримки оцінки інформаційного середовища (IEA).

4.8 Щоб забезпечити паралельне та спільне планування, вкрай важливо, щоб вищий штаб інформував підлеглі командування про його хід. Без цього критичного кроку підпорядкованому командуванню, можливо, доведеться реагувати на наміри вищого штабу без необхідної підготовки. Хорошим принципом є правило «одна третина, дві третини», згідно з яким вищий штаб витрачає одну третину часу до початку операції для розробки плану. Надаючи якомога більше інформації за допомогою попередніх наказів та відкритої комунікації на початку процесу, вищий штаб надає підпорядкованим командуванням більше часу та розуміння для забезпечення того, що вони можуть виконувати наміри вищого штабу, а також надавати консультації вищому штабу, якщо це буде необхідно.

4.9 У межах кадрових та ресурсних обмежень планувальники Mil PA намагаються якомога ширше використовувати *офіцерів із питань взаємодії (LNO)*. Наявність приданого LNO у вищому або підпорядкованому штабі значно збільшує можливості комунікації. Навіть якщо LNO буде присутнім лише на особливо важливих подіях планування, призначення такого офіцера, швидше за все, варте зусиль.

4.10 Міркування щодо планування військових зв'язків із громадськістю. Незалежно від конкретної ситуації при плануванні Mil PA керуються такими ключовими питаннями:

- Як інформаційні заходи, що проводяться Mil PA, можуть підтримувати наміри командира?
- Яке відповідне керівництво та вказівки StratCom має застосовувати Mil PA?
- В яких оперативних та інформаційних середовищах Mil PA здійснює комунікацію?
- Хто є аудиторією?
- Який ефект намагається створити Mil PA?
- Який меседж передає Mil PA?
- Чому Mil PA передає цей меседж?

- Як Mil PA буде здійснювати комунікацію?
- Які медіадії (включаючи цифрові) використовуватимуться під час комунікації?
- Які візуальні матеріали (фото та відео) потрібні для передачі меседжа?
- Які інформаційні заходи та зв'язки з громадою можуть посилити меседж?
- Коли Mil PA здійснювати комунікацію?
- Як Mil PA вимірює ефективність своєї роботи або її результативність?
- Які фактори безпеки, конфіденційності або інші можуть обмежувати діяльність?

4.11 Інші міркування включають:

- Хто відповідає за випуск інформації?
- Які критичні моменти показують, що громадська думка або медіасередовище (МЕ) змінюються?
- Чи є зміни в тенденціях, які можуть диктувати зміни до планів? Служба Mil PA може розробити «План збору інформації про зв'язки з громадськістю» шляхом ретельного дослідження та аналізу, що стане підтримкою оцінки інформаційного середовища (ІЕА) в аспекті виявленні змін у тенденціях.
- Які засоби потрібні? Це може бути виділена група військових репортерів (ССТ), транспорт, виняток з правил, щоб дозволити представникам медіа літати на військових літаках або завантажувати та передавати зображення на військових комп'ютерних системах.
- Чи має Mil PA оновлений список / план розсилки, який включає адреси електронної пошти і/або вебплатформи та платформи соціальних мереж?
- Розробка плану поширення візуальних зображень: як Mil PA буде передавати зображення ЗМІ та широкий громадськості? Чи існує оновлений список / план розсилки (електронна пошта і/або публікація в соціальних мережах)?
- Які потенційні актуальні питання та хто є надійними експертами, які можуть говорити з цих питань? Чи погодяться

вони на виступ, чи будуть підготовлені та доступні, щоб виступити у вирішальних моментах?

- Які існують національні обмеження на випуск інформації чи візуальних матеріалів?

4.12 Проведення ретельного аналізу місії та розрахунків спеціалістів по зв'язках із громадськістю дозволяє Mil PA точно відповісти на ці питання.

4.13 Розрахунки спеціалістів по військових зв'язках із громадськістю. Відправною точкою для внесків Mil PA у штабне планування є поточний розрахунок їхніх сил і засобів. Він консолідує інформацію про аудиторію, присутність у медіа та можливості, громадську думку, сили і засоби Mil PA та PAG. У розрахунок також розглядаються нові тенденції висвітлення в ЗМІ: від поточних подій до питань внутрішніх та зовнішніх комунікацій. З цією метою спеціалісти Mil PA проводять аналіз медіасередовища (МЕ) та людського середовища, в тому числі людські фактори, які впливають на або зазнають впливу від завдання і використовують оцінку інформаційного середовища (ІЕА), коли це можливо. На основі цих спостережень керівники служби Mil PA надають рекомендації, як найкраще використати засоби Mil PA.

а. Розрахунки спеціалістів не є статичним документом, створеним лише для початку операції. Це – живий документ, призначений для ведення обліку поточного оперативного середовища в театрі операцій або завдань. Він постійно переглядається, щоб відобразити зміни в ситуаційній обізнаності.

б. Інформація, що міститься в розрахунках, переходить в оперативні накази або плани, а також подальші ревізії цих документів, якщо вони залишаються актуальними та точними. Джерела інформації не обмежуються документами НАТО. Будь-який прийнятний ресурс може стати джерелом для цих розрахунків.

с. Формат та заголовки адаптуються до конкретних операцій. Наприклад, окремі документи та звіти можуть відповідати вимогам інформації, необхідної в розрахунку, і тому можуть бути включені в розрахунки Mil PA. Вони можуть включати *тези для обговорення* (TR), теми, повідомлення командування

та керівництва по зв'язках із громадськістю (PAG) із запропонованими питаннями та відповідями для залучення ЗМІ та того ефекту, який ця подія намагається створити.

d. Приклад розрахунку спеціалістів Mil PA наведено в Додатку В. Однак будь-який інший формат може бути прийнятним, якщо розрахунок надає дані та інформацію для прийняття обґрунтованих рішень у рамках циклу планування.

Плани служби військових зв'язків із громадськістю⁷⁵

4.14 Для кожної операції, місії, діяльності, навчань та підготовки НАТО Mil PA розробляє плани зв'язків із громадськістю, які, щоб бути ефективними, відповідають намірам командира, а також намірам вищих та підпорядкованих штабів.

4.15 Управління / відділ Mil PA має на меті досягти інтеграції в процес планування командування і тому зберігає присутність в різних підрозділах та робочих групах планування – таких як група *оцінки інформаційного середовища* (IEA), група планування спільних операцій, групи та ради прийняття рішень щодо ходу бойових дій – у межах штабу, щоб забезпечити інтеграцію Mil PA в усі майбутні операції, місії, навчання та тренування.

4.16 План Mil PA підтримує загальні цілі завдання штабу, *шаблони стратегічних комунікацій* (SCF) та *керівництва із впровадження стратегічних комунікацій* (SIG). Якщо це доречно, він направляється до вищого штабу на затвердження. Плани Mil PA підпорядкованого рівня переглядаються штабним відділом Mil PA відповідно.

4.17 Плани MIL PA (керівництво по зв'язках із громадськістю (PAG), додаток Mil PA) включають директиви та вказівки для спеціалістів Mil PA підпорядкованого командування і/або спеціалістів Mil PA структурних підрозділів служби (FE). Плани Mil PA призначені для інформування Mil PA підпорядкованого командування про ключові завдання, наміри та терміни

⁷⁵ Інтеграція військових зв'язків із громадськістю в процес планування операцій здійснюється під керівництвом начальника служби / головного офіцера по зв'язках із громадськістю та за сприяння фахівців інформаційних операцій. Для отримання більш докладної інформації про інтеграцію інформаційних заходів у планування штабу див. AJP-10.1, *Спільна доктрина НАТО з інформаційних операцій*.

виконання заздалегідь, щоб розпочати паралельне планування або ініціювати необхідні дії. Ця інформація може бути викладена у вигляді пунктів у більшому базовому порядку або у вигляді додатка.

4.18 План Mil PA деталізує цілі діяльності служби Mil PA, намір запланованих заходів, підхід Mil PA, а також інструменти та ресурси, необхідні для комунікації. Для різних потреб і/або етапів операції план Mil PA може набувати форми та розповсюджуватися як PAG, що додається до SIG або ICP, як Доповнення 3 до Додатка SS до *концепції операції* (CONOPS) / оперативного плану / *наказу на операцію* (OPORD) або кожного з вищезазначених документів як окремий документ для функціональних настанов та вказівок.

4.19 Шаблон плану Mil PA можна знайти в Додатку А. Цей шаблон служить контрольним списком для забезпечення того, щоб планувальник Mil PA розглянув важливі аспекти та питання щодо інформаційних заходів Mil PA.

4.20 План Mil PA пояснює та передає підпорядкованим штабам бачення командира щодо того, як Mil PA буде проводити інформаційні заходи. Тому він є стислим, актуальним та директивним за своїм характером, при цьому дозволяє підпорядкованим командуванням бути гнучкими для ефективної адаптації до ситуацій в розвитку відповідно до замислу інформаційної кампанії Mil PA.

4.21 Крім того, план MIL PA не є окремим документом. Він не може бути розробленим окремо від основних планувальних документів штабу (наприклад, SIG, ICP, розроблених у J-10 StratCom, CONOPS / OPLAN / OPORD, розроблених об'єднаним штабом). Його основні пункти включені в базовий документ, а також включають в себе основні пункти базового документа.

4.22 Загальна модель планування для військових зв'язків із громадськістю. Внесок Mil PA на різних етапах процесу планування операцій описаний в цілому нижче та проілюстрований на рис. 4.1.

1. Отримання директиви з планування вищого командира із завданням. Цим завданням може керувати командир або воно може бути визнане необхідним для майбутніх дій.

- a. Розпорядження №1 (командир сповіщає підпорядкований штаб про майбутнє завдання та розпоряджається щодо

- початку спільного / паралельного планування).
2. Дослідження та аналіз завдання.
 - a. Завдання та міркування на етапі планування:
 - i. Оновити оцінку Mil RA.
 - ii. Проаналізувати завдання / намір вищого командування.
 - iii. Визначити конкретні / можливі завдання / основні завдання.
 - iv. Переглянути організацію завдання ресурси.
 - v. Визначити обмеження / фактори стримування.
 - vi. Оцінити ризики.
 - vii. Визначити критично важливі факти / припущення
 - b. Продукт або результати:
 - i. Розробити намір для Mil RA.
 - ii. Розпорядження № 2 (ініціювати переміщення до попереднього розташування ресурсів та особового складу, гарантувати логістику, встановити терміни).
 3. Розроблення *порядку дій* (COA). Завдання та міркування на етапі планування:
 - a. Згенерувати варіанти дій.
 - b. Розробити плани для вбудованих медіа, залучення медіа або плани візуальної інформації.
 - c. Визначити вимоги щодо ресурсів.
 - d. Розподілити обов'язки.
 - e. Підготувати порядок дій.
 4. Порівняння варіантів порядку дій (COA) / воєнної гри. Завдання та міркування на етапі планування:
 - a. Визначити недоліки, ризики та можливості ресурсів для отримання бажаного результату.
 - b. Порівняти запланований порядок дій з намірами та наявними ресурсами.
 5. Вибір відповідного порядку дій. Продукт або результати: директива з планування для підпорядкованого штабу (для початку розробки порядку дій (COA) на своєму рівні; це включає уточнений варіант дій, намір командира, остаточне планування операції та завдання для підпорядкованого штабу).

6. Розробка задуму операції (CONOPS) (за сприяння Міл РА та взаємодії з підпорядкованими штабами).
7. Затвердження CONOPS вищим органом.
8. Розроблення плану (за сприяння Міл РА та взаємодії з підпорядкованими штабами).
9. Затвердження плану вищим органом:
 - a. Завдання та міркування на етапі планування – вищий орган приймає план і затверджує розподіл ресурсів.
 - b. Продукт або результати – розпорядження № 3 або додаток Міл РА / пункт Міл РА в плані.
10. Реалізація (виконання) плану.
11. Оцінювання операцій: оцінити – самокритично поглянути на те, як виконувався план, і визначити, що спрацювало, а що ні. Ця оцінка надає матеріал для дослідження і підготовки наступного заходу або може призвести до коригування курсу Міл РА в поточній діяльності, якщо необхідно. Визначені процедури вивчення досвіду можуть допомогти в подальшому плануванні.
12. Перехід (нові операції – CONOPS) та план операції – OPLAN (для переходу).

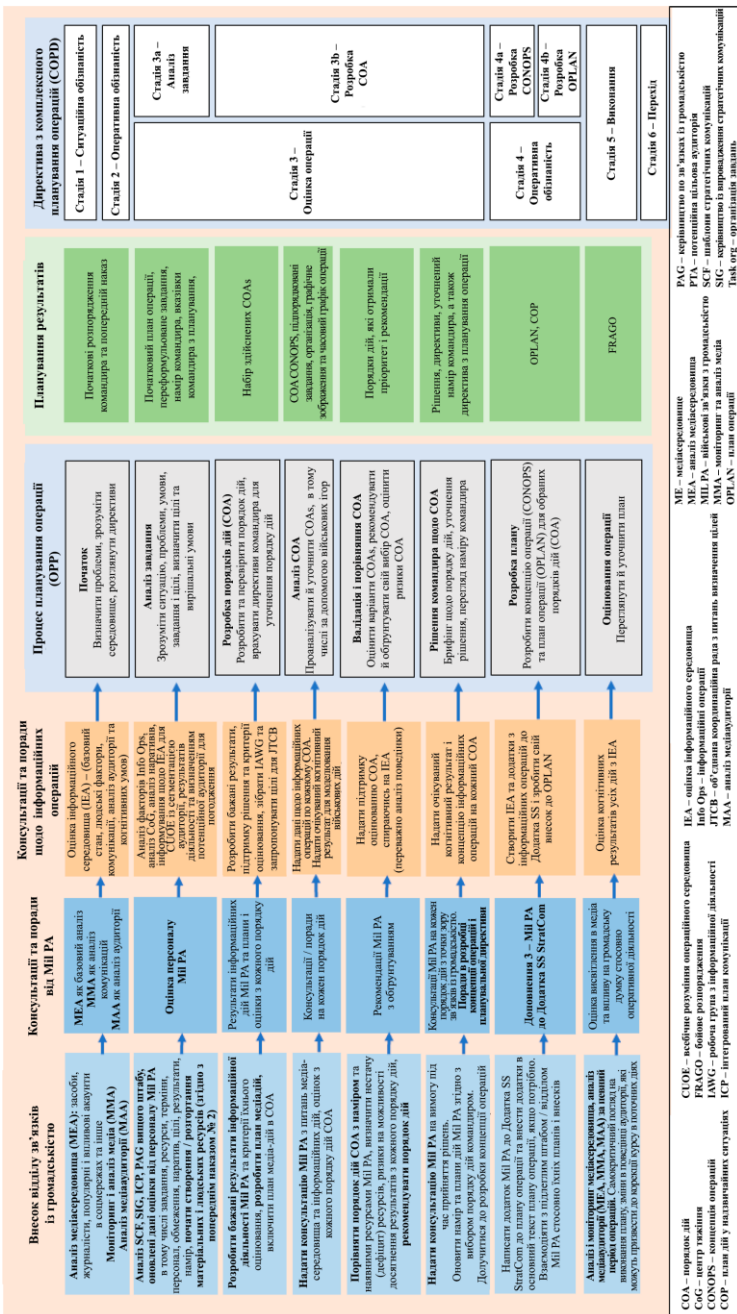


Рис. 4.1. Загальна модель планування військових зв'язків із громадянськістю та внесок у процес планування операцій

Розділ 2 – Внесок сил і засобів військових зв'язків із громадськістю на етапі виконання

Військові зв'язки з громадськістю в бойовому ритмі дій штабу

4.23 Ефективні операції вимагають синхронізації стратегічних, оперативних та тактичних процесів для забезпечення планування, підготовки і виконання завдання. Цей процес, що називається «бойовим ритмом», є рутинним циклом командних та штабних дій, спрямованим на синхронізацію поточних і майбутніх операцій відповідно до циклу прийняття рішень штабом *об'єднаної оперативної групи* (JTF).⁷⁶

4.24 Начальник служби зв'язків із громадськістю (СРАО) та штабні планувальники Mil PA роблять внесок своїм предметним досвідом у різних робочих групах та радах, які є частиною звичайного циклу в рамках бойового ритму. Вони також стежать за тим, щоби бойовий ритм дій штабу містив наради для підтримки їх інформаційної діяльності. Події бойового ритму в мирний час або базові заходи та поточні дії відрізняються від таких, що стосуються тренування, кризової ситуації або конфлікту.

Робочі групи та ради, які вимагають участі начальника служби / старшого офіцера по зв'язках із громадськістю (СРАО) або штабного офіцера-планувальника з питань військових зв'язків із громадськістю.

4.25 Хоча в більшості штабів за організацію та підтримання бойового ритму дій відповідає начальник штабу, вбачається, що наступні підрозділи є частиною звичайного робочого циклу командира та його штабу.

а. Об'єднана координаційна рада. *Об'єднана координаційна рада* (JCB) є основним видом нарад командира з підлеглими. Мета діяльності JCB полягає в тому, щоби допомогти макроаспектам діяльності командувань і штабів об'єднаних оперативних груп та синхронізації впливів, зокрема, через надання пріоритетних вказівок командира різним компонентам та розв'язування потенційних конфліктних питань. Мінімальний склад цієї ради включає як директора

⁷⁶ Для отримання додаткової інформації про бойовий ритм, ради та робочі групи див. АJP-3, *Спільна доктрина НАТО з ведення операцій*.

Департаменту комунікацій (DirCom або аналогічна посада), який є радником з питань стратегічних комунікацій (StratCom), так і начальника служби / старшого офіцера по зв'язках із громадськістю (CRAO) як радника з питань Mil PA.

б. Робоча група Об'єднаної координаційної ради. Ця робоча група погоджує варіанти, які будуть представлені командирові на Об'єднаній координаційній раді (JCB). У ній бере участь начальник служби / головний офіцер по зв'язках із громадськістю (CRAO), який відіграє активну роль у тому, щоб обговорювані варіанти враховували аспекти PA, і який надає зауваження та рекомендації щодо того, чи слід продовжувати заходи, чи призупинити їх.

с. Координаційна рада зі стратегічних комунікацій (SCCB). У роботі *Координаційної ради зі стратегічних комунікацій* (SCCB) бере участь начальник служби/головний офіцер зв'язків із громадськістю (CRAO). Ця рада видає директиви з питань стратегічних комунікацій (StratCom) та вказівки для штабу і спрямовує когнітивну лінію зусиль на підтримку стратегічних і/або оперативних цілей. SCCB готує та затверджує подання до *Об'єднаної координаційної ради з визначення цілей* (JTCSB), Ради з оцінювання та *Об'єднаної координаційної ради* (JCB). Зазвичай вона збирається щотижня під час операцій та, коли це необхідно, – у мирний час для підготовки інформації для Об'єднаної координаційної ради (JCB).

д. (Об'єднана) Рада з оцінювання. Ця рада забезпечує командирові зворотний зв'язок про хід кампанії. У роботі ради бере участь CRAO і, за необхідності, надає консультації щодо впливу на *інформаційне середовище* (IE), у тому числі на *медійне середовище* (ME) та на інші аудиторії інформаційної діяльності Mil PA.

е. Об'єднана координаційна рада з визначення цілей.⁷⁷ *Об'єднана координаційна рада з визначення цілей* (JTCSB) є функціональною радою, яка синхронізує спільні заходи з визначення цілей, щоб забезпечити оптимальний підхід для створення бажаних результатів на підтримку оперативних

⁷⁷ Див. AJP-3.9, Доктрина спільних дій НАТО щодо спільного цілепокладання, для отримання додаткової інформації.

цілей. Оскільки цілий ряд спроможностей та заходів, як фізичних, так і інформаційних, може вплинути на інформаційне середовище (IE), всі заходи з визначення цілей повинні узгоджуватися з SCF НАТО та наративом місії. Набори цілей затверджуються Північноатлантичною радою (NAC) у процесі планування. Комплексний підхід до спільного визначення цілей забезпечує включення StratCom, Mil PA та інтеграційних функцій спеціалістів інформаційних операцій, де це доречно і дозволено,⁷⁸ для забезпечення відповідності оперативних і тактичних заходів зусиллям StratCom стратегічного рівня.⁷⁹ Цикл спільного визначення цілей зазвичай управляється персоналом з визначення цілей, який включає як мінімум представників розвідувальних та оперативних штабних підрозділів і юридичного радника, при цьому Mil PA долучається за необхідності для інформування та консультацій. Служба Mil PA постійно проводить свою інформаційну діяльність у континуумі конкуренції і не потребує спеціального схвалення NAC для своєї аудиторії або для впливів, які вона створює. СРАО або штабний планувальник Mil PA, який бере участь у спільному визначенні цілей, надає поради та вказівки щодо впливу засобів масової інформації та громадського сприйняття всіх заходів.

Робочі групи та ради під керівництвом штабного підрозділу стратегічних комунікацій

4.26 Наступні підрозділи, пов'язані зі StratCom, повинні працювати в рамках регулярного бойового ритму:

а. Робоча група з інформаційної діяльності. *Робоча група з інформаційної діяльності (IAWG)* – це робоча група під керівництвом директора з комунікацій (DirCom або аналогічна назва) разом з іншими відділами штабу та підпорядкованими штабами. Вона координує та синхронізує горизонтально (в межах штабу) всі заходи з планування StratCom. Відповідно до директив та вказівок Координаційної ради зі стратегічних

⁷⁸ Політика НАТО та національні закони деяких держав – членів НАТО можуть не дозволяти включення таких спроможностей до спільного циклу наведення на ціль.

⁷⁹ Див. АJP-10, *Доктрина спільних дій ОЗС НАТО зі стратегічних комунікацій*, для отримання додаткової інформації

комунікацій (SCCB) вона забезпечує узгодженість та синхронізацію інформаційної діяльності з когнітивною лінією зусиль та іншими заходами у сфері активності. Офіцер-плановик штабу Mil PA бере участь і сприяє запланованим заходам в інтегрованих комунікаціях військового штабу. Робоча група з інформаційної діяльності (IAWG) підтримує зв'язок з усіма управліннями / відділами штабу, головними радниками та підпорядкованими командуваннями, а також координує свою діяльність з невійськовими організаціями. У роботі групи також беруть участь представники підпорядкованих підрозділів. Робоча група з інформаційної діяльності (IAWG) зазвичай збирається щодня під час операцій та, коли це необхідно, у мирний час. Вона готує та подає інформацію до Координаційної ради з інформаційної діяльності (IACB), якщо така функціонує, або, швидше за все, до Координаційної ради зі стратегічних комунікацій (SCCB).

б. Робоча група з комунікацій та взаємодії. *Робоча група з комунікацій та взаємодії (CEWG) є підрозділом штабу. Вона координує та синхронізує всі інформаційні заходи та контакти, які використовують комунікаційні можливості, та подає інформацію до Координаційної ради зі стратегічних комунікацій (SCCB). Зазвичай вона збирається щодня під час операцій та, коли це необхідно, у мирний час для підготовки інформації для SCCB. Офіцер-планувальник Mil PA бере участь у діях цієї групи та надає / приймає оновлену інформацію про поточні або вірогідні можливості медіа- та цифрових медіазаходів Mil PA та про прямі контакти (роз'яснювальна робота, зв'язки з громадою). Результатом діяльності робочої групи CEWG є план інформаційних заходів штабного підрозділу StratCom, який включає інформаційні заходи, що проводяться службою Mil PA.*

с. Координаційна рада з інформаційної діяльності. *У координаційній раді з інформаційної діяльності (IACB) бере участь начальник служби / головний офіцер по зв'язках із громадськістю (CRAO). IACB є місцем для затвердження, координації, усунення конфліктів, моніторингу всіх планів та заходів, пов'язаних з інформаційним середовищем, для подання командиру на затвердження. Вона забезпечує узгодженість та синхронізацію інформаційної діяльності з*

іншими видами діяльності.⁸⁰

4.27 Залежно від рівня штабу, типу місії або операції, а також окремих командирів елементами бойового ритму можуть бути інші робочі групи та ради, для яких важливі експертні знання Mil PA. У таких випадках СРАО повинен оцінити вхідні та вихідні дані цих підрозділів, щоб зрозуміти, наскільки актуальною та необхідною є участь Mil PA чи то як радника, чи як представника відповідних сил і засобів інформаційної діяльності.

Інтеграція медіаслужб

4.28 Країни НАТО заохочують доступ засобів масової інформації до операцій Альянсу та інших заходів НАТО, включаючи прийом акредитованих представників ЗМІ в польових штабах або підрозділах. ЗМІ можуть бути представлені військовими кореспондентами, акредитованими при збройних силах, або позаштатними журналістами. Усі журналісти, які беруть участь у небезпечних професійних завданнях на театрах збройного конфлікту, вважаються цивільними особами та користуються захистом як такі (Стаття 79 Додаткового протоколу I до Женевських конвенцій 1977 року). Однак військові кореспонденти, акредитовані при збройних силах, мають право на статус військовополонених у разі міжнародного збройного конфлікту (стаття 4.A.a Женевської конвенції III). Оскільки Mil PA є відповідальністю командування, рішення про розміщення ЗМІ у військовому штабі або підрозділах під час операцій приймається на розсуд відповідного начальника штабу згідно із вказівками щодо ТВД і/або політики, встановленої Стратегічним командуванням НАТО з операцій (АСО). Країнам НАТО, які індивідуально розробляють програми залучення засобів масової інформації, рекомендується забезпечити представникам ЗМІ можливість зустрітися з вищими офіцерами або посадовими особами НАТО та отримати від них інструктаж до того, як вони будуть скеровані до конкретних формувань. Правила щодо операційної безпеки та конфіденційності залежать від виду операцій та діяльності військ і є відповідальністю *Медіаінформаційного центру НАТО (NMIC)*.

⁸⁰ Деякі штаб-квартири вирішили не скликати Раду з координації інформаційної діяльності та використовувати Раду з координації стратегічних комунікацій та Робочу групу з інформаційної діяльності замість неї.

Створення та функціонування Медіаінформаційного Центру НАТО

4.29 У ході всіх військових операцій під керівництвом НАТО або інших заходів, пов'язаних із великим розгортанням сил (у тому числі великі навчання), створюється центр на театрі бойових дій, який зазвичай формується як медіаінформаційний центр НАТО (NMIC) на локації та об'єкті, доступному для засобів масової інформації настільки, наскільки це дозволяють умови безпеки. Засоби масової інформації можуть перебувати на театрі воєнних дій (ТВД) та висвітлювати діяльність НАТО.

4.30 Фізичні приміщення та засоби NMIC є достатніми для виконання завдання та підтримання професійного іміджу своїми співробітниками та відвідувачами. Щоденні операції вимагають, щоб робочий простір персоналу NMIC, включаючи зони з обладнанням, конференц-зали та пункти контролю безпеки, був відокремлений від будь-якого робочого простору для ЗМІ, який може бути наданий в центрі NMIC. Необхідно забезпечити необмежений доступ до Інтернету задля проведення моніторингу та аналізу засобів масової інформації та соціальних мереж. Умови безпеки в конкретній операції можуть унеможливити допуск засобів масової інформації до робочого простору спеціалістів Mil PA, а представники ЗМІ можуть мати свої власні умови для роботи, включаючи розміщення в національних контингентах, тим самим зменшуючи попит на робочий простір в NMIC.

4.31 Якщо це можливо, для проведення пресконференцій та брифінгів виділяється окрема територія за межами зони безпеки. Ця вимога включає належний Інтернет та освітлення, зменшення зайвого шуму, наявність звукової системи, обладнання для синхронного перекладу, доступ до електроенергії, розподільну коробку, сцену або підняту платформу як для учасників, так і для відеооператорів / фотографів, розташування сидінь, які можуть вмістити очікувану кількість представників медіа, а також все необхідне для роботи перекладачів.

4.32 Протягом перших 24 годин після прибуття на новий театр воєнних дій центр NMIC може надавати обмежені послуги

медіапідтримки. Упродовж цього першого дня NMIC повинен:⁸¹

- а. Створити «медіацентр» (або надалі розвивати центр *об'єднаної медіакоманди* – JMOT) як координаційний центр для засобів масової інформації.
- б. Встановити зв'язок з вищими та підпорядкованими штабами, Верховним штабом ОЗС НАТО в Європі та штабом НАТО, країною-господарем (якщо це доречно) та формуваннями, що діють на ТВД.
- с. За погодженням з вищими штабами створити / визначити виділений вебсайт для розміщення офіційних повідомлень, таких як пресрелізи, повідомлення для ЗМІ або службові номери телефонів.
- д. Отримати ситуаційну обізнаність про засоби масової інформації, які діють на ТВД за запрошеннями держав – членів Альянсу.
- е. Організувати структуру командування, визначені лінії підпорядкування та повноваження щодо випуску повідомлень у межах ТВД.
- ф. Узгоджувати з відповідним органом договори лізингу та купівлі-продажу.
- г. Почати реєстрацію співробітників ЗМІ на цьому ТВД.
- h. Забезпечити базову медіапідтримку (координація доступу ЗМІ до підпорядкованих підрозділів та медіасупровід, якщо дозволяють ресурси).
- і. Допомогати в проведенні або проводити брифінги та конференції щодо висвітлення новин.
- j. Координувати інтерв'ю з *профільними експертами* (SME).
- к. Бути здатним допомагати в передачі (трансляції) медіапродуктів.
- l. Визначати, які цифрові платформи (вебсторінки та акаунти в соціальних мережах) використовувати, наповнювати публікаціями та відстежувати.

⁸¹ Якщо Медіаінформаційний центр НАТО (NMIC) не розгортається на початку операції / місії або навчань, то медіапослуги надає Об'єднана медіакоманда (JMOT, Joint Media Operations Team).

Акредитація та реєстрація ЗМІ

4.33 Для управління доступом до об'єктів, майна та співробітників центру NMIC спеціалісти Mil PA реєструють засоби масової інформації в тісній координації з країною-господарем і/або *Відділом громадської дипломатії (PDD)* штаб-квартири НАТО, який відповідає за верифікацію постійно акредитованих журналістів у штаб-квартирі НАТО. Представники ЗМІ, які приймаються НАТО, підписують звільнення від відповідальності, що звільняє країну та організацію від будь-яких претензій, які можуть виникнути внаслідок будь-яких травм, шкоди або збитків.

Значні інциденти

4.34 Значні інциденти, включаючи (але не обмежуючись ними) військові та цивільні жертви; хімічні, біологічні, радіологічні та ядерні інциденти або атаки; викиди токсичних промислових матеріалів; спалахи природних біологічних епідемій; нещасні випадки; *сексуальна експлуатація та насильство (SEA)* щодо місцевого населення; пошкодження майна або обладнання за участю сил НАТО швидко викликають інтерес ЗМІ та громадськості і публічно визнаються на найнижчому відповідному рівні в ланцюгу командування НАТО. Такі оголошення робляться в тісній координації з країнами та організаціями, що мають відношення до інциденту. Країни НАТО, а також організації, що тісно співпрацюють із силами Альянсу, зберігають за собою прерогативу оприлюднювати конкретні деталі про інциденти, пов'язані з їхнім персоналом, майном або обладнанням, включаючи імена загиблих або поранених; деталі пошкодженого майна або обладнання та стан розслідувань або медичного лікування.

а. Якщо військові втрати виникають під час поточної операції, відповідна та перевірена інформація своєчасно поширюється Mil PA НАТО серед засобів масової інформації, поважаючи при цьому прерогативу *країн, що надають війська (TCN)* в питаннях підтвердження національності та характеру втрат і детальних обставин події. Це вимагає швидкої і проактивної координації для забезпечення узгодженості повідомлень НАТО та національних представників Mil PA, особливо у випадку численних розслідувань.

б. Уся інформація щодо скажників, жертв, постраждалих і ймовірних винуватців сексуальної експлуатації та насильства (SEA) розглядається з дотриманням конфіденційності. Особлива увага приділяється потребам дітей. Під час проведення інформаційних заходів, пов'язаних з випадками SEA, Mil PA застосовує підхід, що враховує проблему травматизації та уникає додаткової шкоди.

с. Начальник служби / головний офіцер по зв'язках із громадськістю (CRAO) НАТО на ТВД забезпечує тісну координацію з відповідними старшими військовими представниками країн – учасниць НАТО. Координацію з делегаціями країн, що надають війська (TCN), та керівниками PA в національних столицях зазвичай очолює Відділ преси та ЗМІ PDD у штаб-квартирі НАТО спільно з радником по зв'язках із громадськістю та стратегічних комунікаціях Міжнародного військового штабу. Координаційні процедури оголошення жертв НАТО серед цивільного населення також очолюються Відділом преси та ЗМІ Міжнародного штабу / PDD від імені Генерального секретаря.

Додаток А – Типовий план заходів у сфері військових зв'язків із громадськістю

А.1 Директива Об'єднаного командування з операцій НАТО щодо комплексного планування містить вказівки стосовно роботи оперативного штабу. Наратив і концепція операцій у сфері стратегічних комунікацій (StratCom) викладені в основній частині плану операції (OPLAN), а Додаток SS призначений для докладного формулювання вказівок і керівних принципів StratCom, зокрема, завдань для сил і засобів. Додаток SS містить чотири доповнення, які наведені нижче:

- а. Доповнення 1 – Оцінка інформаційного середовища. Це доповнення надає додаткову інформацію про аналіз аудиторії та висновки з оцінки інформаційного середовища.
- б. Доповнення 2 – Інформаційні операції. Цей додаток містить конкретні деталі щодо інтеграції інформаційних заходів, плану їх проведення та плану їх оцінки.
- с. Доповнення 3 – Військові зв'язки з громадськістю. У цьому доповненні наведено план військових зв'язків із громадськістю (Mil PA) з використанням запропонованого шаблону, наведеного нижче в пункті А.6.
- д. Доповнення 4 – Психологічні операції. У цьому доповненні наведено план проведення психологічних операцій (PsyOps).

А.2 Розроблення Доповнення 3 для Додатка SS здійснюється штатом служби Mil PA з використанням зразка, що запропонований в цьому додатку.

А.3 Вказівки щодо складання плану. У плані Mil PA виділення жирним шрифтом п'яти основних заголовків пунктів і підпунктів є обов'язковим. Заголовки підпунктів у звичайному тексті можуть бути опущені або додані за необхідності. План Mil PA повинен точно описувати навколишнє середовище, визначати місію та деталі проведення інформаційних заходів у спосіб, який буде корисним для інших фахівців-практиків Mil PA. Відхилення від цього формату дозволяється, але не рекомендується.

А.4 За необхідності надання потрібної деталізації певної теми варто використовувати додаток замість окремого абзацу в основному наказі. Додатки часто бувають корисними як окремі продукти або шаблони для використання в підпорядкованих

штабах. Наприклад, еталонні повідомлення або медіакартки військовослужбовців можуть бути включені як доповнення для розповсюдження безпосередньо цільовим одержувачам.

А.5 Залежно від ресурсів і кадрів, наявних у конкретному військовому штабі НАТО, який розробляє додаток Mil RA, може знадобитися допомога вищого штабу або позаштатного фахівця для надання корисних та обґрунтованих рекомендацій підпорядкованому командуванню. Планування не повинно здійснюватись «у вакуумі». Належне планування координується у військовій і політичній сферах, на всіх рівнях командування, а його кінцевою метою є єдність зусиль.

А.6 Схема оформлення додатка плану дій служби Mil RA:⁸²

Mil RA ДОПОВНЕННЯ З ДО SC

ДОДАТОК SS ДО ПЛАНУ ОПЕРАЦІЇ XXX

ДАТА: План операції XXX

(НАЗВА плану операції)

ВІЙСЬКОВІ ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

ПОСИЛАННЯ:

А. РО(2009)0141, *Політика стратегічних комунікацій НАТО*, 29 вересня 2009 р.

В. MC 0628, *Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій*, 26 липня 2017 р.

С. MC 0457/3, *Військова політика НАТО щодо зв'язків із громадськістю*, 28 травня 2019 р.

Д. AJP-10.3, RD *Військові зв'язки з громадськістю*, 5 липня 2023 р.

Е. Директива АСО 095-001, *Зв'язки з громадськістю*, 21 серпня 2020 р.

Ф. Директива АСО 095-002, *Стратегічні комунікації*, 21 травня 2012 р.

Г. АСО/АСТ, *Посібник по зв'язках із громадськістю*, квітень 2020 р.

Часовий пояс, що використовується в цьому наказі: час за ГРИНВІЧЕМ.

1. Обстановка. Пункт «Обстановка» складається з короткого

⁸² При складанні додатка слід звернутися до основної частини плану операції або Додатка SS, наскільки це можливо, щоб уникнути дублювання змісту та для стислості додатка.

загального опису комунікаційної ситуації з підкресленням тих відомостей, які особливо впливають на інформаційні заходи, що проводяться Mil PA, наприклад, вихідні дані дослідження людського, інформаційного та медійного оточення операційного середовища, а також його результати (тобто чи є воно дружнім, чи ворожим до НАТО).

а. Сили противника / опозиційні або ворожі сили.

i. Визначити загрози для зусиль дружніх служб Mil PA або успіху місії.

ii. Охарактеризувати засоби / досвід протиборчих сил у пропагандистській або медійній діяльності, яка вимагає конкретних заходів протидії.

iii. Окреслити будь-які інші загрози для своїх комунікаційних заходів. Обсяг такого аналізу розширюється в міру переходу від тактичного до стратегічного рівня.

б. Дружні сили

i. Окреслити плани комунікаційних заходів Mil PA вищого штабу та суміжних відомств.

ii. Визначити в районі проведення об'єднаних операцій всі інші сили та владні інстанції, які мають повноваження та/або засоби Mil PA, і розглянути питання про необхідні координаційні заходи.

с. Додані/виділені підрозділи. Вказати критично важливі підрозділи оперативно-тактичного формування, які забезпечують додаткові функції і/або засоби зв'язків із громадськістю (РА), наприклад, підпорядковані НАТО Центри медіаінформації (NMIC) або спеціальні підрозділи, такі як знімальні групи НАТО чи команди військових репортерів (CST).

д. Розвиненість місцевої інфраструктури для забезпечення заходів у сфері зв'язків із громадськістю. Наприклад, наявність інтернет-інфраструктури або урядових / спільних / міжнародних інформаційних медіацентрів.

е. Сприятлива та ворожа активність ЗМІ. Визначити конкретних суб'єктів і тенденції та вказати, як вони впливають на місію РА на ТВД.

ф. Припущення. (Якщо це застосовується.) У разі нестачі інформації або в умовах невизначеності для подальшої роботи

над планом РА його розробники змушені робити припущення. Припущення повинні бути правдоподібними, необхідними і реалістичними та, зрештою, підтверджуватися або спростовуватися для збереження дієвості плану.

г. Будь-які інші відомості (Які стосуються інформаційного середовища).

2. Місія Mil РА. Чіткий і стислий виклад місії Mil РА з відповідями на питання ХТО, ЩО, КОЛИ, ДЕ, ЧОМУ і ЯК здійснює підрозділ служби Mil РА. Чітко, просто і зрозуміло сформулювати, яким чином зусилля Mil РА сприяють командирові в досягненні поставлених цілей. Чітко сформульовані завдання і мета, а також місія повинні бути включені як в місії власного штабу, так і в місії StratCom та Mil РА вищого штабу.

3. Виконання завдань

а. Бачення командиром завдань Mil РА. Чітко і стисло викласти погляд командира на інформаційну діяльність підрозділу Mil РА. У цьому пункті слід чітко зазначити, скільки ресурсів буде вкладено в заходи Mil РА.

б. Концепція діяльності. Докладний розгляд загальної місії Mil РА з поясненням того, як буде здійснюватися інформаційна діяльність на кожному запланованому етапі, а також його пріоритетів, цілей і завдань. Все це повинно бути сформульовано у вигляді конкретних підзавдань і цілей для кожного етапу; за необхідності, їх слід детально описати в додатку.

i. Спосіб дій Mil РА: високоактивний, активний або ж реагуючий.

ii. Мета Mil РА.

iii. Пріоритети зусиль Mil РА.

iv. Очікувані результати; сприятливий характер публічних дебатів; бажані умови для проведення Mil РА.

с. Ключові завдання

i. Визначити загальні ключові завдання, які необхідно виконати.

ii. Визначити завдання та цілі для кожного підпорядкованого підрозділу служби Mil РА. Вказати детальні вимоги до

медіадіяльності та внутрішніх комунікаційних заходів, зокрема, але не обмежуючись, такі:

1. розроблення планів Mil PA;
2. зйомка, архівування та розповсюдження візуальної інформації (фото- та відеоматеріалів);
3. управління присутністю на вебсайті та в соціальних мережах;
4. моніторинг ЗМІ;
5. побудова та підтримка відносин з місцевими / міжнародними ЗМІ, незалежними прихильниками та іншими зацікавленими сторонами (наприклад, міжнародними організаціями (IOs), неурядовими організаціями (NGO));
6. створення внутрішнього інформаційного продукту для військ на ТВД;
7. медіатренінги для ключових лідерів або окремих військовослужбовців.

d. Інструкції з координації.

- i. Еталонні повідомлення. Вони можуть бути долучені у вигляді додатка.
- ii. *Вимоги командира до критично важливої інформації (CCIR).* Вказати види інформації або подій, що можуть вплинути на проведення кампанії Mil PA та про які командир повинен бути поінформований. Рекомендації Mil PA не оформлюються як окремі і/або поодинокі CCIR, а відображаються в загальному переліку CCIR, що подається службою на затвердження командира. Прикладами можуть бути: недостовірні статті лідерів у впливових ЗМІ, промови високопоставлених державних діячів (міністрів і глав держав) НАТО і країн, що надають війська, публічні заяви впливових діячів НАТО про проведення місії або відеозаписи бойових дій, які демонструють дії ворожих чи дружніх сил, що наочно підтверджують або суперечать меседжам і наративам НАТО.
- iii. Повноваження на поширення інформації. Зазначити, хто має повноваження оприлюднювати інформацію та яка координація необхідна (за потреби прикріпити додаток зі схемою повноважень на оприлюднення інформації).

iv. Синхронізація та часові рамки. Приклади можуть бути такими:

1. Надання детальної інформації про критичні терміни заходів Mil RA, аспекти синхронізації або ключові події оперативного режиму.
2. Строки: вказати будь-які критичні терміни закінчення / часові рамки.
3. Інструктажі: вказати, з якою періодичністю та ким вони проводитимуться, а також будь-які інформаційні матеріали, які можуть знадобитися, наприклад, цифрові копії, картки інструктажів.
4. Регулярні пресконференції / брифінги: вказати, як часто та ким вони проводитимуться.

v. Гострі теми.

1. Втрати / нещасні випадки / інциденти. Описати порядок, який буде використовуватися для координації дій з оприлюднення інформації про втрати. Чітко визначити розподіл відповідальності між персоналом Mil RA національних підрозділів та НАТО. Розглянути інциденти, що призвели до жертв серед цивільного населення, як країни-господаря (НП), так і міжнародного, а також до жертв серед військовослужбовців з більш ніж однієї країни під час одного інциденту.
2. Законодавство країни перебування військ. Описати будь-які конкретні зауваження, які можуть стосуватися журналістів або діяльності ЗМІ в результаті застосування законодавства країни-господаря. Якщо існує угода про статус сил НАТО, вказати, чи поширюються її положення на журналістів, які супроводжують військовослужбовців НАТО на ТВД, і включити її як посилення до цього додатка.
3. Культурологічні / етнічні / релігійні питання (у певних випадках).
4. Застереження Доповнення 3 до Додатка SS спеціально вказує, що застереження не оприлюднюються.
5. Обмеження на зображення військовополонених, які є об'єктом захисту від публічної уваги (стаття 13 Женевської конвенції III).

vi. Сприяння роботі ЗМІ.

1. Порядок акредитації ЗМІ.

2. Інтегровані медіапроцедури. Зазначити, чи будуть ЗМІ залучатися під час операції, і якщо так, то як це буде відбуватися.

vii. Безпека: забезпечення фізичної безпеки і безпеки операцій (OPSEC). Включити як мінімум:

1. Прийом, акредитація та ідентифікація ЗМІ: описати процедури.

2. Обмеження щодо звітності: вказати будь-які обмеження, що можуть бути накладені на засоби масової інформації і чому.

3. Перевірка безпеки та інструкції щодо допуску та зняття грифу таємності з документів та інформації для можливості їх оприлюднення і/або використання як продуктів MIL RA.

viii. Зв'язок із представниками інших інформаційних структур. Пояснити, як співробітники Mil RA здійснюють регулярну координацію та усунення протиріч зі службами StratCom, PsyOps та інформаційних операцій.

ix. Офіцери супроводу: яку підготовку проходять офіцери супроводу, хто їх забезпечує та хто їх інструктує.

x. Фахова підтримка: описати вимоги та механізми доступу до усних і письмових перекладачів і радників з питань культурології.

xi. Стратегія координації з цивільними відомствами, міжнародними та неурядовими організаціями.

4. Матеріально-технічне забезпечення:

a. **Принципи логістичного забезпечення Mil RA.**

b. **Забезпечення транспортом.** Потрібно врахувати наступне:

i. Перевезення фотографів та відеооператорів.

ii. Водії, зв'язок, інтеграція в систему управління пересуванням вищого штабу.

iii. Планування переміщення засобів масової інформації на ТВД та процес погодження з відповідними інстанціями.

iv. Визначення пріоритетів для медіа під час перевезень всередині ТВД і між ними.

с. Укладання контрактів та закупівлі. Розглянути наступне:

- i. Укладання контрактів НАТО та національних контрактів.
- ii. Процес і повноваження.
- iii. Наймання місцевих національних кадрів (медіааналітиків, перекладачів, радників з культурологічних питань) і як це може бути пов'язано з метою або бажаними результатами командира.
- iv. Друкування командної інформації та укладання контрактів.
- v. Фото- та відеобладнання.
- vi. Ноутбуки та програмне забезпечення для редагування зображень.
- vii. Мобільні або супутникові телефони.
- viii. Файлообмінники, хмарні сховища та програмне забезпечення для відеоконференцій.
- ix. Офісне приладдя.
- x. Графічні засоби, поліграфія, інші носії інформації.
- xi. Комерційний Інтернет для доступу до відкритих джерел інформації.
- xii. Оплата ефірного часу на радіо / телебаченні (зазвичай не вимагається, якщо це не пов'язано з рекрутинговою діяльністю).

d. Заходи із забезпечення брифінгів та пресконференцій. Слід передбачити наступне:

- i. Конференц-зал.
 - ii. Відповідне обладнання, зокрема карти, широкоекранні телевізійні монітори, дисплеї, діапроектори, мікрофони, динаміки, розгалужувачі.
 - iii. Перекладачі, обладнання для синхронного перекладу, послуги стенографування.
 - iv. Витрати на їжу та напої.
- e. Інші види забезпечення, які слід передбачити:**
- i. Джерела живлення, їх напруга, трансформатори.
 - ii. Канцелярське приладдя.

- iii. Розрахункові кошти.
- iv. Фото- та відеокамери.
- v. Принтери та ксерокси.
- vi. Індивідуальні цифрові диктофони (по одному на кожную особу, яка бере участь у медіазаходах / супроводі).
- vii. Штатний транспорт (броньований чи ні) та відповідні вимоги до нього, такі як водії, охорона, технічне обслуговування.

5. Управління та зв'язок.

a. Управління.

- i. Організація Mil PA. Може бути детально розглянута в додатку. Включити організаційну схему взаємодії між Mil PA та групою командування / генеральним штабом, об'єднаним штабом та іншими підрозділами комунікації.
- ii. Вказати порядок командування та управління (C2), місця розташування командних пунктів і відділень Mil PA, а також порядок передачі повноважень.
- iii. Включити вимоги до штату Mil PA щодо взаємодії зі своїми колегами по всьому ланцюгу командування з метою розроблення узгоджених порад і рекомендацій Mil PA.

b. Зв'язок. Тут слід розглянути наступні питання:

- i. *Список контактних осіб* (РОС) служби Mil PA, що включає прізвище, ім'я, звання, підрозділ, звання / посаду, номери телефонів (захищений, незахищений, мобільний, супутниковий) та адреси електронної пошти, в тому числі адреси груп.
- ii. Використання інтегрованих засобів зв'язку. Якщо передбачається використання інформації в інтегрованих засобах зв'язку, чітко вказати, чи можна дозволити засобам масової інформації робити копії, використовуючи військові канали зв'язку.
- iii. Можливість використання комп'ютерів, флешок, OPSEC.
- iv. Детальна інформація про використання та обладнання телефонних ліній (з можливістю виходу на міжнародний зв'язок), мобільних сотових або супутникових телефонів, факсимільних апаратів, автовідповідачів.

v. Підключення до Інтернету, комп'ютери з необмеженим доступом, комп'ютери з грифом «таємно». Включити вимогу щодо доступу до системи відкритих джерел Командування ОЗС НАТО з операцій для медіамоніторингу (вимагає широкосмугового підключення до Інтернету).

vi. Деталі щодо використання та забезпечення супутникового телебачення з міжнародними новинними каналами.

vii. Системи передачі відео (це можуть бути різні системи, сумісні з вимогами НАТО).

viii. Засоби моніторингу комерційного / громадського радіо.

///Блоки підписів///

Додатки до доповнень Mil PA:

1. **Аналіз передумов та медіасередовища** (загальна інформація про друковані та ефірні ЗМІ, телефонну мережу, Інтернет, соціальні мережі, комунікаційну політику).

2. **Структура C2 Mil PA** – включити як доповнення, якщо не зазначено в пункті 5.

3. **Підхід, цілі та завдання Mil PA, аудиторії, теми та повідомлення.**

a. Підхід, цілі та пов'язані з ними завдання Mil PA за етапами.

b. Аналіз ключових аудиторій.

i. Групи аудиторій можуть бути визначені за географічною ознакою, наприклад, громадяни країн – членів НАТО; групи за інтересами, наприклад, міжнародні аналітичні центри IOs / NGOs; за етнічною ознакою; або за будь-якою іншою характеристикою.

ii. Групи аудиторій повинні бути визначені, коли необхідно розглядати різні комунікативні аспекти.

iii. Слід нагадати, що в епоху Інтернету та супутникового телебачення обмін повідомленнями виходить за межі певної аудиторії, тому він повинен бути впорядкованим, адекватним та доцільним.

c. Теми і меседжі Mil PA, *тези до обговорення* (TP), *гарячі лінії*, *режим питання-відповідь* (Q&A). Теми та меседжі, узгоджені в рамках StratCom і вертикалі функціональних повноважень, залишаються постійними, але можуть потребувати зміни акцентів чи навіть внесення поправок

залежно від етапу місії. Повідомлення, орієнтовані на аудиторію, часто випливають з повідомлень або вказівок вищого рівня. Щодо ТР, гарячих ліній та Q&A, які стосуються конкретних питань операцій, то вони є динамічними документами й оновлюються в міру виконання завдань місії. Ефективне управління ТР, гарячими лініями та режимом «питання-відповідь» є основним завданням Mil RA.

4. Вказівки щодо оприлюднення інформації, реєстрації ЗМІ та основних правил, відеосупроводу та інформування про втрати.

a. Акредитація ЗМІ та основні правила, відмова від відповідальності та вказівки щодо РА (включає інформацію, яка підлягає та не підлягає оприлюдненню, повідомлення про втрати та будь-які інші гострі питання).

b. Вказівки щодо використання візуальних матеріалів. Щонайменше повинні включати:

- i. Вказівки та інструкції щодо отримання зображень за планом проведення комунікацій.
- ii. Вказівки щодо архівування, метаданих та ліній розрізу.
- iii. Вказівки щодо процедур поширення та списків розповсюдження (наприклад, вебсайти із зображеннями).
- iv. Контактні особи для надання допомоги.

5. Будь-який інший додаток за необхідності, наприклад:

a. Формат щоденного і/або щотижневого звіту та будь-який інший необхідний шаблон.

b. Медіакартки для військовослужбовців. Додати короткі довідкові картки для військовослужбовців НАТО з висвітленням важливих тем і повідомлень, а також належних керівних принципів роботи зі ЗМІ.

c. Графік службових дій Mil RA з урахуванням графіку службових дій вищого штабу і штабу НАТО.

d. Карта району відповідальності із зазначенням засобів MilRA, передавачів, NMIC, Об'єднаних груп з питань роботи зі ЗМІ, груп військових репортерів (CCTs).

e. Організація структури NMIC / Mil RA.

f. Схема розподілу повноважень з оприлюднення інформації.

А.7 План Mil PA як окремий документ. У деяких ситуаціях для викладення деталей діяльності Mil PA оформлення додатка є недоречним. У таких випадках альтернативою є план Mil PA у більш розповідному стилі. Такий тип плану зазвичай використовується під час міжвідомчих або багатонаціональних заходів, тоді як додаток або доповнення до OPLAN чи наказу на операцію використовуються при складанні плану Mil PA в рамках окремого командування.

А.8 Такий план Mil PA має гнучкий формат. Він відображає основні позиції в чіткому, детальному, але стислому документі, в якому визначений оперативний персонал служби Mil PA та командири, яких він підтримує, розуміють цілі плану, ключові теми, часові рамки та очікування / відповідальність. План Mil PA в наративному стилі може використовуватися як для «тактичних» і локальних подій, так і для масштабних «стратегічних» операцій, хоча рівень деталізації плану може бути різним. Плани проведення масштабних заходів є ширшими за своїм обсягом, в той час як плани проведення локальних заходів є набагато більш директивними. Рівень деталізації визначається ситуацією. У будь-якому випадку хороший план Mil PA у розповідному форматі повинен охоплювати:

- a. Перелік відповідних посилань.
- b. Довідковий абзац (або абзаци), який інформує читача про історію проблеми, перспективи вищого рівня, припущення щодо планування та те, як проблема / подія вписується в загальну картину. У пункті(ях) визначено проблему комунікації.
- c. Цільові аудиторії. Перевага надається аналізу різних аудиторій.
- d. Цілі планування. Чого має досягти командування або міжвідомча оперативна група за допомогою цього плану?
- e. Заходи – перелік конкретних заходів, які мають бути проведені, та опис того, як кожен з них сприяє досягненню мети або завдання. Необхідно згрупувати заходи на підставі досягнення конкретних цілей, а також за етапами, якщо є часовий графік їх виконання.
- f. Інші аспекти планування – по вертикалі та по горизонталі.
- g. Чітке формулювання підходу до PA та викладення

концепції у формі наративу.

h. Критичні строки та етапи виконання.

i. Завдання, запити, обов'язки та вказівки.

j. Теми, повідомлення, ТР та/або Q&A (за необхідності).

k. Показники діяльності, результативності та ефективності, якщо це можливо.

l. Будь-яка інша ключова інформація, корисна для оперативного персоналу Mil RA або сторонніх організацій, які беруть участь у виконанні плану або координують додаткові дії.

Додаток В – Шаблон кошторису персоналу по зв'язках із громадськістю у військовій сфері

В.1 Завдання. Переформулювати завдання командування з урахуванням перспективи військових зв'язків із громадськістю (Mil PA). У процесі аналізу операції це, зрештою, стане пунктом 2 Додатка SS до плану операції, Доповнення 3.

В.2 Обстановка. У цьому пункті описується стратегічне та оперативне медіасередовище операції та визначаються критичні фактори, які можуть вплинути на виконання завдання командування.

В.3 Інформаційне середовище. Дати загальну характеристику операції та інформаційному середовищу в районі проведення операції.

а. Аналіз аудиторії. Розуміння та сегментування аудиторії для досягнення цілей. Хто є внутрішньою та зовнішньою аудиторією? Які їхні інформаційні потреби? Як вони отримують інформацію: телебачення, радіо, газети, цифрові медіа чи з вуст в уста? Чи є ЗМІ державними або незалежними? Хто є медіавпливовими особами чи відомими людьми? Чи має аудиторія телефони, мобільні / смартфони або доступ до Інтернету? Ці питання є загальними для більшості країн і розглядаються під час аналізу інформаційних каналів.

б. Присутність ЗМІ. Оцінити, які представники ЗМІ та організації знаходяться в районі проведення операції. Це радіо, телебачення, онлайн або друковані видання? Вони є державними чи незалежними? Якими є їхні політичні погляди? Чи сприйнятливі вони до інформаційних ресурсів Альянсу, таких як пресрелізи або інші друковані чи електронні засоби масової інформації? Чи зацікавлені ЗМІ в інтерв'ю з командирами і солдатами Альянсу в прямому ефірі?

с. Медіаможливості. Оцінити технології збору інформації та комунікації засобів масової інформації, зокрема визначити їхній рівень отримання візуальної інформації та можливості супутникового зв'язку. Це включає аналіз доступного для них логістичного забезпечення, транспортних засобів та комунікаційної інфраструктури країни-господаря.

d. Можливості противника. Оцінити інформаційну стратегію, інформаційну тактику та комунікаційні технології противника або противників. Зокрема, визначити рівень збору візуальної інформації, методи та засоби поширення інформації, а також мету та наміри комунікацій. Це включає аналіз логістичного забезпечення, транспортних засобів та інфраструктури мережових комунікацій, які є в їхньому розпорядженні. Як мінімум, проводяться консультації зі службами інформаційних і психологічних операцій, радником (радниками) з юридичних питань, а також із кадровими співробітниками підрозділів розвідки (J2).

e. Медіаконтент. Оцінити, як глобальні ЗМІ подають інформацію, порядок денний і нові тенденції, а також проаналізувати і визначити пріоритетність потенційних проблем стратегічного та оперативного рівня, з якими стикається командування в новинах масмедіа. Аналіз медіаконтенту оцінює обсяг висвітлення та характер цього висвітлення на достовірність, об'єктивність і співвідношення.

f. Громадська думка. Оцінити думки / переконання місцевого населення, міжнародної спільноти та населення країн – членів Альянсу.

g. Доступність інформаційних каналів. Оцінити канали інформації, доступні для зв'язку в зоні відповідальності та за її межами. Визначити засоби, доступні командирів для отримання, передачі та розповсюдження голосу, даних, тексту, графіків та цифрових візуальних зображень. Описати наявні засоби та обладнання командування, коаліції та місцеві національні засоби й обладнання, включаючи аналіз наявних телефонних ліній для передачі голосу та даних, доступність аудіо- та відеоканалів, поширеність приватних засобів зв'язку, таких як мобільні телефони, факсимільні апарати, комп'ютери, портативні радіоприймачі та телевізори, фото- та відеокамери, а також характер та зміст потоку інформації, що може передаватись цими каналами.

h. Інформаційні потреби. Оцінити інформаційні потреби попередньо визначених ключових груп громадськості. Для цього аналізуються ключові внутрішні та зовнішні аудиторії й оцінюються їхні очікування стосовно новин та інформації. Визначити типи інформації, доступної для цих аудиторій.

i. **Наявний персонал і ресурси.** Оцінити наявність штатних структур Міл РА, перекладачів, груп військових репортерів та адміністративного персоналу.

j. **Вказівки щодо зв'язків із громадськістю.** Оцінити, які вказівки були отримані з вищих органів влади. Офіційні позиції з питань ведення бойових дій на тактичному рівні, як правило, не розробляються. Яка позиція стратегічного / національного командування на ТВД? Вона часто координується і узгоджується на всіх рівнях за допомогою конференцзв'язку та інших засобів комунікації.

В.4 Аналіз співвідношення сил і засобів, можливостей та загроз дружніх і ворожих сил.

a. Сильні сторони: можливості, які дозволяють Міл РА добре виконувати свої завдання. Здатність є лише тоді сильною стороною, якщо вона допомагає Міл РА виконувати свої завдання.

b. Слабкі сторони: характеристики, які не дозволяють Міл РА працювати належним чином; обмеження або нестача ресурсів чи можливостей.

c. Можливості: тенденції, сили, події, ідеї для використання.

d. Загрози: зовнішні події або сили, які служба Міл РА повинна враховувати при плануванні або вирішувати, як їх зменшити.

В.5 Аналіз варіантів порядку дій.

a. Проаналізувати кожний варіант *порядку дій* (COA) відповідно до цілей Міл РА, отриманих від вищого штабу або політичного штабу.

b. Зазначити проблеми та недоліки. Як мінімум, підпункти включають сприяння та підтримку ЗМІ, поширення новин та інформації, а також підготовку та підтримку збройних сил.

c. Проаналізувати кожен COA з точки зору служби Міл РА, щоб визначити його переваги та недоліки для проведення МілРА. Ступінь деталізації аналізу визначається рівнем командування, масштабом операції та нагальністю потреби.

В.6 Порівняння варіантів порядку дій.

a. Порівняти варіанти порядку дій (COA).

b. Перерахувати переваги та недоліки кожного COA, який

розглядається.

с. Включити методи подолання недоліків або модифікацій, необхідних для кожного СОА.

В.7 Висновки.

а. Вказати, чи може Міл РА підтримати операцію командування (переформульовано в пункті В.1 з точки зору Міл РА).

б. Вказати, який варіант СОА Міл РА може надати найкращу підтримку.

с. Перерахувати основні недоліки Міл РА, на які командир повинен звернути увагу. Включити конкретні рекомендації щодо методів усунення або зменшення їхнього впливу.

Лексикон

Частина 1 – Скорочення та аббревіатури

ACO	Allied Command Operations	Командування ОЗС НАТО з операцій
AGS	Alliance Ground Surveillance	наземна розвідка ОЗС НАТО
AI	artificial intelligence	штучний інтелект
AJP	Allied joint publication	спільна публікація НАТО
ASCP	Allied strategic communications publication	Публікація Альянсу з питань стратегічних комунікацій
BACO	baseline activities and current operations	базова діяльність і поточні дії
C2	command and control	командування та управління
CCIR	commander's critical information requirement	потреба командира в критично важливій інформації
CCT	Combat Camera Team	група військових репортерів
CEWG	Communication and Engagement Working Group	робоча група з питань комунікації та взаємодії
CIMIC	civil-military cooperation	цивільно-військове співробітництво
CIS	communication and information systems	комунікаційно-інформаційні системи
CMi	civil-military interaction	цивільно-військова взаємодія
COA	course of action	порядок дій
COM	commander	командувач / командир
ComDiv	communications division	підрозділ / управління / відділ комунікацій

CONOPS	concept of operations	концепція операцій
CPAO	chief public affairs officer	начальник служби / головний офіцер по зв'язках із громадськістю
CUOE	comprehensive understanding of the operating environment	всебічне розуміння оперативної обстановки
DCOM	deputy commander	заступник командира / командувача
DirCom	director of communications	начальник управління / директор департаменту (стратегічних) комунікацій
FE	force element	структурний елемент / підрозділ
GRF	graduated readiness forces	сили підвищеної готовності
HN	host nation	країна, що приймає / країна-господар
HQ	headquarters	штаб
IACB	Information Activities Coordination Board	координаційна рада з питань інформаційної діяльності
IAWG	Information Activities Working Group	робоча група з інформаційної діяльності
ICP	integrated communication plan	інтегрований план комунікації
IE	information environment	інформаційне середовище
IEA	information environment assessment	оцінка інформаційного середовища

IMS PASCAD	International Military Staff Public Affairs and Strategic Communications Advisor	радник Міжнародного військового штабу по зв'язках із громадськістю та стратегічних комунікацій
Info Ops	information operations	інформаційні операції
IO	international organisation	міжнародна організація
JCB	Joint Coordination Board	Об'єднана координаційна рада
JFAC	joint force air component	повітряний компонент об'єднаних сил
JFC	joint force command	командування об'єднаних сил
JLSG	join logistics support group	об'єднана група логістичної підтримки
JMOT	Joint Media Operations Team	об'єднана група медіаоперацій
JTF	joint task force	об'єднана оперативно-тактична група
LL	lessons learned	отриманий досвід
LNO	liaison officer	офіцер взаємодії
MC	Military Committee	Військовий комітет
MCR	minimum capability requirements	мінімально необхідні сили і засоби
ME	media environment	медіасередовище
Mil PA	military public affairs	військові зв'язки з громадськістю
NAC	North Atlantic Council	Північноатлантична рада
NAEW&C	NATO Airborne Early Warning and Control	раннє повітряне виявлення та управління НАТО

NCS	NATO Command Structure	командна структура НАТО
NFS	NATO force structure	структура збройних сил НАТО
NGO	non-governmental organisation	неурядова організація
NLLP	NATO Lessons Learned Portal	портал аналізу та узагальнення досвіду НАТО
NMIC	NATO Media Information Centre	Центр медіаінформації НАТО
OE	operating environment	оперативне середовище
OPLAN	operation plan	план операції
OPORD	operation order	наказ на операцію
OPP	operations planning process	процес планування операцій
OPSEC	operations security	безпека операцій
PA	public affairs	зв'язки з громадськістю
PAG	public affairs guidance	керівництво по зв'язках із громадськістю
PAO	public affairs officer; public affairs office	офіцер по зв'язках із громадськістю; офіс по зв'язках із громадськістю
PDD	Public Diplomacy Division	управління громадської дипломатії
PERSEC	personnel security	безпека персоналу
POC	point of contact	контактний пункт / особа
PsyOp	psychological operation	психологічна операція
Q&A	questions and answers	питання та відповіді
RBIO	rules-based international order	міжнародний правопорядок

SACT	Supreme Allied Command Transformation	Верховне командування НАТО із трансформації
SCCB	Strategic Communications Coordination Board	Координаційна рада зі стратегічних комунікацій
SCF	strategic communications framework	структура служби стратегічних комунікацій
SEA	sexual exploitation and abuse	сексуальна експлуатація та насильство
SG	Secretary General	Генеральний секретар
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers Europe	Верховний штаб ОЗС НАТО в Європі
SIG	strategic communications implementation guidance	керівництво із впровадження стратегічних комунікацій
SITREP	situation report	доповідь про оперативну обстановку
SME	subject matter expert	профільний експерт
SSC	single service command	єдине командування
StratCom	strategic communications	стратегічні комунікації
STRIKFORNATO	Naval Striking and Support Forces NATO	військово-морські ударні та допоміжні сили НАТО
TCN	troop-contributing nation	країна, що надає війська
TP	talking point	теза для обговорення
UPAR	unit public affairs representative	представник підрозділу по зв'язках із громадськістю

Частина 2 – Терміни та визначення понять

actor – суб'єкт

Фізична особа, група осіб або організація, чії дії впливають на досягнення кінцевого стану (термін НАТО)

artificial intelligence – штучний інтелект

Галузь інформатики, присвячена розробці систем обробки даних, які виконують функції, зазвичай пов'язані з людським інтелектом, такі як міркування, навчання і самовдосконалення (Прийнято НАТО, запис 28750)

audience – аудиторія

Фізична особа, група або організація, чия інтерпретація подій та подальша поведінка можуть вплинути на досягнення кінцевого стану.

Примітка: Аудиторія може складатися з громадськості, зацікавлених сторін та суб'єктів (термін НАТО)

audience analysis – аналіз аудиторії

Дослідження і сегментація аудиторій на підтримку досягнення цілей (термін НАТО)

centre of gravity – центр тяжіння

Основне джерело потужності, що надає суб'єкту силу, свободу дій та/або волю до боротьби (термін НАТО)

chief public affairs officer – начальник служби / головний офіцер по зв'язках із громадськістю

Головний радник командира зі зв'язків із громадськістю та речник військового штабу або частини, який має прямий доступ до командира

(Цей термін і визначення є модифікацією існуючого узгодженого терміну і/або визначення НАТО і був внесений для отримання статусу узгодженого в НАТО за допомогою файлу відстеження термінології 2008-0403).

civil-military cooperation – цивільно-військове співробітництво

Військова спільна функція, яка об'єднує розуміння цивільних факторів операційного середовища та яка дозволяє, полегшує та проводить цивільно-військову взаємодію для підтримки виконання завдань і військових стратегічних цілей у мирний час, в умовах кризи та конфлікту (термін НАТО).

civil-military interaction – цивільно-військова взаємодія

Діяльність між військовими органами НАТО та невійськовими суб'єктами для сприяння взаєморозумінню, що підвищує ефективність та результативність у врегулюванні криз та запобіганні і вирішенні конфліктів (термін НАТО).

communication crisis – комунікаційна криза

Подія, яка викликає або загрожує викликати різко негативне висвітлення в засобах масової інформації і/або реакцію аудиторії, що може завдати шкоди репутації чи майбутній життєздатності організації в короткостроковій перспективі (Це – новий термін і визначення, які були передані для отримання статусу погодженого НАТО за допомогою файлу відстеження термінології 2023-0075).

communication issue – комунікаційна проблема

Зовнішній або внутрішній фактор, як правило, середньо- або довгостроковий, який може стати серйозною перешкодою для досягнення цілей організації та завдати шкоди її репутації, якщо ним не управляти належним чином

(Це – новий термін і визначення, які були передані для отримання статусу погодженого НАТО за допомогою файлу відстеження термінології 2023-0074).

comprehensive approach – комплексний підхід

Поєднання всіх наявних політичних, військових та цивільних сил і засобів в узгоджених зусиллях для досягнення бажаного кінцевого стану (термін НАТО)

course of action – порядок дій

У процесі оцінки варіант, який буде виконувати або сприяти виконанню місії чи завдання і на основі якого розробляється детальний план (термін НАТО)

crisis communication – комунікації в умовах кризи

Зовнішня і/або внутрішня комунікація, яка планується і здійснюється військовими службами зв'язків із громадськістю з метою зменшення ризиків і/або реагування на кризу

(Це – новий термін і визначення, які були передані для отримання статусу погодженого НАТО за допомогою файлу відстеження термінології 2023-0016).

cyberspace – кіберпростір

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

deception – введення в оману

Цілеспрямовані заходи, покликані ввести в оману осіб, які приймають рішення, і змусити їх поводитися у спосіб, вигідний для командира (термін НАТО).

disinformation – дезінформація

Неправдива інформація, яка була розповсюджена з метою введення в оману, особливо пропаганда, поширювана урядовою організацією на адресу конкуруючої з нею сторони або засобів масової інформації (COED).

effect dimensions – виміри впливу

Аналітичний конструкт, який дозволяє трансформувати заходи у сфері активності на фізичні, віртуальні та когнітивні наслідки, що можуть мати ці дії (термін НАТО).

electromagnetic warfare – радіоелектронна боротьба

Військові дії, які використовують електромагнітну енергію для забезпечення ситуаційної обізнаності та створення наступальних та оборонних ефектів (термін НАТО).

end state – кінцевий результат

Політико-стратегічна констатація умов, яка визначає прийнятну завершальну ситуацію, яка повинна бути досягнута в кінці стратегічної взаємодії (термін НАТО).

engagement space – сфера активності / бойовий простір

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

environment – середовище

Довкілля, в якому діє організаційна одиниця, включаючи повітря, воду, землю, природні ресурси, флору, фауну, людей та їх взаємозв'язки (термін НАТО).

influence – вплив

Здатність впливати на характер або поведінку когось або чогось чи сам результат такого впливу
(COED – Оксфордський словник англійської мови).

information – інформація

Дані, впорядковані з метою передавання їх значення (термін НАТО).

information activities – інформаційні заходи

Діяльність, що виконується будь-якими силами та засобами або способами, спрямована на здійснення впливу у когнітивному вимірі (термін НАТО).

information environment – інформаційне середовище.

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

information operations – інформаційні операції

Функція персоналу, яка полягає в аналізі, плануванні, оцінці та інтеграції інформаційних заходів для створення бажаного впливу на волю, розуміння і можливості противників, потенційних противників та аудиторій на підтримку цілей місії (термін НАТО).

joint effects function – функція узгодження заходів взаємодії

Функція персоналу з інтеграції, координації, синхронізації та визначення пріоритетів дій і заходів для отримання впливу у сфері активності (термін НАТО).

military public affairs capability – відділ зв'язків із громадськістю
Підрозділ стратегічних комунікацій, відповідальний за пропагування військових цілей і завдань шляхом своєчасного донесення точної і правдивої інформації до внутрішньої і зовнішньої аудиторії (термін НАТО).

narrative – наратив

Усна або письмова розповідь про події та інформація, викладені в певній логічній послідовності з метою впливу на поведінку цільової аудиторії (термін НАТО).

operating environment – операційне середовище

Сукупність умов, обставин і чинників, які впливають на застосування сил і засобів та визначають рішення командира (термін НАТО).

operations security – безпека операцій

Всі заходи, що вживаються для забезпечення належної безпеки військової операції або навчань, з використанням пасивних або активних засобів з метою позбавлення противника доступу до важливих елементів дружньої інформації або її ознак (термін НАТО).

peace support – забезпечення миру

Неупереджені зусилля, спрямовані на відновлення або підтримання миру.

Примітка: зусилля із забезпечення миру можуть включати запобігання конфліктам, встановлення миру, примус до миру, миротворчість і розбудову миру (термін НАТО).

personnel security – забезпечення безпеки персоналу

Застосування заходів безпеки для перевірки того, що весь персонал, який має доступ до інформації, користується нею в межах службової необхідності та має відповідний рівень допуску до неї (термін НАТО).

propaganda – пропаганда

Інформація, особливо упередженого або оманливого характеру, що використовується для просування політичної позиції або точки зору (термін НАТО).

psychological operation – психологічна операція

Спланована діяльність з використанням методів комунікації та інших засобів, спрямована на визначену аудиторію з метою впливу на її сприйняття, ставлення і поведінку, що має наслідком досягнення політичних і військових цілей (термін НАТО).

public – громадськість

Особа, група осіб або організація, яка володіє інформацією про діяльність, що може вплинути на досягнення кінцевого результату (термін НАТО).

public affairs office – відділ / офіс зв'язків із громадськістю
Штатний підрозділ військового штабу, відповідальний за функції зв'язків із громадськістю, до складу якого входять усі офіцери служби зв'язків із громадськістю та головний офіцер по зв'язках із громадськістю
(Цей термін і визначення замінює існуючий узгоджений термін і/або визначення НАТО та був переданий через файл відстеження термінології 2008-0412 для отримання статусу «погоджено НАТО»).

public affairs officer – офіцер по зв'язках із громадськістю
Особа, яка пройшла підготовку, має відповідну кваліфікацію і призначена займатися військовими зв'язками з громадськістю
(Цей термін і визначення замінює існуючий узгоджений термін і/або визначення НАТО та був переданий через файл відстеження термінології 2008-0411 для отримання статусу «погоджено НАТО»)

stakeholder – зацікавлена сторона
Фізична особа, група або організація, яка може вплинути або на яку впливає досягнення кінцевого стану (термін НАТО).

strategic communications – стратегічні комунікації
У військовому контексті НАТО – інтеграція комунікаційних можливостей і функцій інформаційного персоналу з іншими видами військової діяльності з метою розуміння та формування інформаційного середовища на підтримку стратегічних цілей і завдань НАТО (термін НАТО).

target – ціль
Територія, інфраструктура, об'єкт, аудиторія або організація, на які можна спрямувати діяльність для досягнення потрібного результату (термін НАТО).

target audience analysis – аналіз цільової аудиторії
Цілеспрямоване вивчення цільової аудиторії для досягнення потрібного результату (термін НАТО).

understanding – розуміння
Інтерпретація й осмислення конкретної ситуації з метою отримання її контексту, аналізу і прогнозування, необхідних для прийняття ефективних рішень (термін НАТО).

Довідкове видання

Миронович Антон Вікторович
Петрухін Віталій Степанович, доцент
Забродська Вікторія Владиславівна

СТАНДАРТИ НАТО

Випуск 4

Стратегічні комунікації

Редактори: *Т. Животова, Н. Хмелюк*

Коректор *О. Мінецьва*

Комп'ютерний набір і верстка: *О. Малік, А. Патрушева*

Підписано до друку 00.00.2025 р.

Формат 60х90 1/16. Папір офсетний.

Гарнітура Times New Roman. Офсетний друк.

Умов. друк. арк.

Обл.-вид. арк.

Тираж 50 прим.

Замовлення №

Видавець та виготовлювач – Національна академія
сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного
79026, м. Львів, вул. Героїв Майдану, 32
Тел.: (032) 258-44-12

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 3939 від 14.12.2010 р.