

НАТО НЕТАЄМНО
НЕОФІЦІЙНИЙ ПЕРЕКЛАД

СТАНДАРТ НАТО

AJP-10.1

ДОКТРИНА ОБ'ЄДНАНИХ СИЛ НАТО ЩОДО ІНФОРМАЦІЙНИХ ОПЕРАЦІЙ

Видання А, редакція 1

СІЧЕНЬ 2023 РОКУ



ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО АЛЬЯНСУ

СПІЛЬНА ПУБЛІКАЦІЯ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ АЛЬЯНСУ

ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ
ПУБЛІКАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ СИЛ

Опубліковано:
ОФІС СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО (NSO)
© НАТО

НАТО НЕТАЄМНО

ЦЯ СТОРІНКА НАВМІСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ (НАТО)
ОФІС СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО
ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО ОПРИЛЮДНЕННЯ ДОКУМЕНТА НАТО**

26 січня 2023 р.

1. Цей керівний документ Альянсу (щодо інформаційних операцій) АJP-10.1, видання А, редакція 1, ДОКТРИНА ОБ'ЄДНАНИХ СИЛ ЩОДО ІНФОРМАЦІЙНИХ ОПЕРАЦІЙ, був затверджений країнами-членами на засіданні об'єднаної ради з питань стандартизації Військового комітету та набуває чинності. Згоду країн щодо використання цієї публікації зафіксовано в STANAG 2518.
2. АJP-10.1, видання А, редакція 1 набуває чинності після її отримання та відмінює АJP-3.10, видання А, редакцію 1, яка підлягає знищенню відповідно до внутрішнього порядку знищення документів.
3. Цей документ зі стандартизації НАТО виданий НАТО. У разі відтворення посилання на НАТО є обов'язковим. НАТО не стягує жодної плати за свої документи зі стандартизації, які не призначені для продажу, на будь-якому етапі. Їх можна отримати з бази даних документів зі стандартизації НАТО або через чотири національні органи зі стандартизації.
4. Робота з цим керівним документом проводиться відповідно до меморандуму Ради НАТО (С-М) (2002)60.



Димитриос Сигулакис
генерал-лейтенант, ПС Греції
Директор Офісу стандартизації НАТО

ЦЯ СТОРІНКА НАВМИСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ

**ЦЯ СТОРІНКА ЗАЛИШЕНА ДЛЯ ЛИСТА ПРО ПРИЙНЯТТЯ ДОКТРИНИ НА
НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

ЦЯ СТОРІНКА НАВМІСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ

Реєстр застережень за країнами

Глава	Перелік застережень за країнами
Примітка: Застереження, перелічені на цій сторінці, включають лише ті, що були зафіксовані на момент оприлюднення, і можуть бути неповними. Для отримання повного переліку існуючих застережень зверніться до бази даних документів НАТО зі стандартизації.	

ЦЯ СТОРІНКА НАВМІСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ

Облік окремих застережень

[країна]	[подробити застережень]
США	<p>Сполучені Штати не визнають термінів і визначень словнику, а також скорочених словоформ (абревіатур, акронімів, ініціалізмів), які не є узгодженими в НАТО, не цитуються дослівно з NATOTerm, не цитуються в IAW AAR-47 <i>Розробка спільної доктрини Альянсу</i>, не є запровадженими/переглянутими в IAW AAR-77 <i>Посібнику з термінології НАТО</i>, а також не мають встановлених форм для перевірки термінології. Тлумачення Міністерством оборони (МО) термінів і визначень, які застосовуються в США, можна знайти в Словнику військових і пов'язаних з ними термінів МО США.</p> <p>Сполучені Штати використовують термін "право війни" для опису тієї частини міжнародного права, яка регулює застосування збройної сили, ведення бойових дій і захист жертв війни в міжнародних і неміжнародних збройних конфліктах, воєнну окупацію, а також відносини між воюючими, нейтральними і невоюючими державами. Право війни, також відоме як право збройних конфліктів або міжнародне гуманітарне право, призначене для врегулювання обставин збройного конфлікту. Правові погляди Міністерства оборони (МО) щодо права війни, яке поширюється на Сполучені Штати викладені у статуті МО з права війни.</p> <p>Сполучені Штати дотримуються доктринального змісту, узгодженого з визначальними і основними доктринальними публікаціями НАТО з операцій, а також з іншими публікаціями Спільної доктрини країн-членів НАТО. Особовому складу США наказано використовувати національну спільну доктрину для подолання розбіжностей між спільною доктриною США і документами спільної доктрини Альянсу [наприклад, порядок підпорядкування, принципи проведення спільних операцій, класифікація фізичної та інших сфер, використання спеціальних термінів та іншої пов'язаної з ними термінології]. Зміст спільної доктрини Міністерства оборони (МО) можна знайти в спільних доктринальних документах</p>
<p>Примітка: Застереження, перелічені на цій сторінці, включають лише ті, що були зафіксовані на момент оприлюднення, і можуть бути неповними. Повний перелік існуючих застережень можна знайти в базі даних документів НАТО зі стандартизації.</p>	

ЦЯ СТОРІНКА НАВМІСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ

Стислий виклад змін

Стислий опис змін до Союзної доктрини об'єднаних сил НАТО (AJP)-10.1(A)
<ul style="list-style-type: none"> • Даний документ описує та розширює ключові зміни, внесені до AJP-01(F), які впливають на інформаційні операції (Info Ops), такі як: <ul style="list-style-type: none"> ○ Континуум суперництва. ○ Ключові принципи доктрини, що запроваджує додатковий принцип поведінково-орієнтованого підходу та оновлений комплексний підхід. ○ Оновлений опис навколишнього середовища, операційного середовища та вимірів впливу. ○ Аудиторії та їх підкатегорії: громадськість, зацікавлені сторони та суб'єкти. ○ Комплексне розуміння оперативного середовища (CUOE), яке поєднує знання, отримані в результаті спільної розвідувальної підготовки оперативного середовища і оцінки інформаційного середовища (IEA). ○ Підхід НАТО до стратегічних комунікацій (далі – StratCom).
<ul style="list-style-type: none"> • Описує і розширює нову ключову публікацію AJP-10 StratCom, яка описує директорат J10 StratCom на оперативному рівні, а також те, як вертикальна інтеграція StratCom у поєднанні з горизонтальною інтеграцією інформаційних операцій у штабі забезпечується за допомогою директивних і методичних документів StratCom, керівництва з впровадження StratCom і комплексного плану комунікацій або додатку StratCom (Додаток SS) до оперативної директиви.
<ul style="list-style-type: none"> • Описує і доповнює інформаційні операції (Info Ops) як 4 компоненти функцій штабу, що передбачають аналіз, планування, інтеграцію та оцінювання. <ul style="list-style-type: none"> ○ Аналіз. Пояснює процеси усвідомлення у межах оцінки інформаційного середовища (IEA) та його внесок в комплексне розуміння операційного середовища (CUOE). ○ Планування. Використовуючи дані, отримані за допомогою оцінки інформаційного середовища (IEA), було оновлено розділ планування, з метою висвітлення внеску інформаційних операцій (Info Ops) у процес оперативного планування. ○ Інтеграція. Використання нової робочої групи з інформаційної діяльності як основного форуму з питань режиму бойової роботи для планування та інтеграції інформаційної діяльності, а також опис участі та внеску штабу інформаційних операцій (Info Ops) у форуми з питань режиму бойової роботи у штабі. ○ Оцінювання. Використання інформаційного середовища (IEA) для прогнозування когнітивного впливу заходів та відстеження поведінки аудиторій з метою забезпечення процесу оцінювання операцій.

Супутні документи

Документи Політичного та Військового комітету

PO(2009)0141	<i>Політика НАТО щодо стратегічних комунікацій»</i>
MC 0628	<i>Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій</i>
MC 0422/6	<i>Військова політика НАТО щодо інформаційних операцій</i>
MC 0402/3	<i>Військова політика НАТО щодо психологічних операцій</i>
MC 0411/2	<i>Військова політика НАТО щодо цивільно-військового співробітництва</i>
MC 0457/3	<i>Військова політика НАТО у сфері зв'язків з громадськістю</i>
MC 0665	<i>Військове бачення і стратегія НАТО щодо кіберпростору як сфери операцій</i>
MC 0471/1	<i>Політика НАТО щодо визначення цілей</i>

Спільна документація НАТО

AJP-01	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО</i>
AJP-2	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо розвідки, контррозвідки та безпеки</i>
AJP-3	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо ведення операцій</i>
AJP-5	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо планування операцій</i>
AJP-2.1	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо розвідувальних процедур</i>
AJP-2.2	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо контррозвідки і процедур безпеки</i>
AJP-2.3	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо агентурної розвідки</i>
AJP-2.4	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо радіоелектронної розвідки</i>
AJP-2.7	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо спільної розвідки, спостереження та рекогносцировки</i>
AJP-2.9	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо розвідки з відкритих джерел</i>
AJP-3.1	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо морських операцій</i>
AJP-3.2	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо сухопутних операцій</i>
AJP-3.3	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо повітряних та космічних операцій</i>
AJP-3.5	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо спеціальних операцій</i>

AJP-3.6	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо питань радіоелектронної війни</i>
AJP-3.9	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо спільного визначення цілей</i>
AJP-3.10.1	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо психологічних операцій</i>
AJP-3.10.2	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо інформаційної безпеки та введення противника в оману</i>
AJP-3.14	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо захисту військ</i>
AJP-3.19	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо цивільно-військового співробітництва</i>
AJP-3.20	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо операцій в кіберпросторі</i>
AJP-10	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо стратегічних комунікацій</i>

Видання ОЗС НАТО з адміністративних питань

AAP-47	<i>Розроблення Доктрини об'єднаних сил НАТО</i>
AAP-77	<i>Термінологічний довідник НАТО</i>

Додаткові публікації НАТО

Стратегічне командування операціями НАТО
Всеосяжна директива з планування операцій
АСО Директива 080-070, Спільне визначення цілей у стратегічному командуванні операціями НАТО (АСО)
АСО Директива 095-002, стратегічні комунікації у стратегічному командуванні операціями НАТО (АСО)
ASCP-01, Стандарти підготовки зі стратегічних комунікацій НАТО
Посібник НАТО зі стратегічної комунікації
Довідник з інформаційних операцій двостороннього стратегічного командування НАТО
Довідник двостороннього стратегічного командування НАТО з психологічних операцій
Посібник НАТО з ведення бойових дій
Посібник НАТО з оцінювання операцій
Директива НАТО з двостороннього стратегічного командування 040-001, Інтеграція Резолюції РБ ООН 1325 та гендерної перспективи в структуру командування НАТО
Кодекс поведінки НАТО
Політика НАТО щодо запобігання та реагування на сексуальну експлуатацію та насильство
NATOTerm Термінологія НАТО

Інші дотичні публікації НАТО

Багатонаціональна кампанія з розвитку потенціалу (MCDC), Посібник з військових стратегічних комунікацій

ЗМІСТ

Стислий виклад змін

Супутні документи

Вступ

Глава 1

Контекст

1

Розділ 1 Стратегічні загрози та континуум суперництва

Розділ 2 Стратегія НАТО, теми військових кампаній і типи операцій

Теми кампаній

Типи операцій

Розділ 3 Ключові положення доктрини

Розділ 4 Інструменти влади та спільні функції

Розділ 5 Оперативне середовище

Розділ 6 Стратегічні комунікації

Глава 2

Основоположні засади

Розділ 1 Політика стратегічних комунікацій та її визначення

Розділ 2 Політика інформаційних операцій, основні визначення та принципи

Розділ 3 Спрямованість інформаційних операцій

Розділ 4 Потенціал комунікації

Розділ 5 Додаткові технічні можливості та методи, які можуть бути інтегровані в інформаційну діяльність

Розділ 6 Залучення, присутність, наявний стан, бачення майбутнього

Розділ 7 Підготовка та навчання

Глава 3

Взаємодія директорату стратегічних комунікацій J10 зі штаб-квартирою

Розділ 1 Стратегічні комунікації J10 та діяльність його персоналу

Розділ 2 Штаб інформаційних операцій

Розділ 3 Взаємодія штабу

Розділ 4 Директорати штабу

Розділ 5 Режим бойової роботи та управління штабом

Глава 4

Інформаційні операції

Розділ 1 Аналізування

	Виміри	
	Оцінка інформаційного середовища	
	Комплексне розуміння оперативної обстановки	
Розділ 2	Планування	
Розділ 3	Узагальнення	
Розділ 4	Оцінювання	
Додаток А	Дієслова на позначення результату, завдання та дії	A-1
Додаток Б	Шаблони роботи оперативного штабу інформаційних операцій	Б-1
Словник		
	Частина 1 - Акроніми та скорочення	Lex-1
	Частина 2 - Терміни та визначення	Lex-4
Список рисунків		
Рисунок 1.1	Континуум суперництва	
Рисунок 1.2	Зв'язок між темами військових кампаній та континуумом суперництва	
Рисунок 1.3	Аудиторії в операційному середовищі	
Рисунок 4.1	Інформаційне середовище	
Рисунок 4.2	Оцінка інформаційного середовища	
Рисунок 4.3	Аналіз орієнтації PMESII/ASCOPE	
Рисунок 4.4	Групування аудиторії	
Рисунок 4.5	Приклад аналізу зв'язків	
Рисунок 4.6	Приклад сегментації аудиторії	
Рисунок 4.7	Приклад потенційного когнітивних ефектів	
Рисунок 4.8	Комплексне розуміння оперативного середовища	
Рисунок 4.9	Потенційні аудиторії	
Рисунок 4.10	Приклад матриці аналізу CARVER	
Рисунок 4.11	Модель потенціалу, можливостей, мотивації та поведінки	
Рисунок 4.12	Інформаційно-операційна підтримка процесу планування	
Рисунок 4.13	Оцінювання	
Рисунок 4.14	Процес оцінки інформаційного середовища	

ЦЯ СТОРІНКА НАВМІСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ

Вступ

Контекст

1. НАТО діє у висококонкурентному, фрагментованому і розрізненому середовищі, яке вимагає поведінково-орієнтованого підходу для подолання викликів тривалого стратегічного суперництва. Інформаційні операції (Info Ops) проводяться в мирний час, під час криз і конфліктів на всьому континуумі суперництва. Вони забезпечують всебічне розуміння інформаційного середовища і, зокрема, аудиторії, здатність планувати конкретні заходи для здійснення когнітивного впливу і надають підтримку в плануванні всіх заходів у зоні бойових дій, які потім оцінюються з метою вдосконалення планів для досягнення поставлених цілей.

Масштаб

2. Спільна публікація Альянсу (АJP)-10.1, *Доктрина об'єднаних сил НАТО щодо інформаційних операцій* окреслює принципи, відносини і процеси інформаційних операцій (Info Ops). Вона пояснює, як штаб інформаційних операцій забезпечує узгодженість, координацію і синхронізацію інформаційної діяльності, зосереджуючись на оперативному рівні для підтримки цілей командира.

Мета

3. АJP-10.1 надає командирам НАТО та їхнім штабам вказівки щодо використання інформаційних операцій як штабної функції для горизонтальної інтеграції директив і настанов стратегічних комунікацій через планування і координацію інформаційної діяльності у всьому спектрі діяльності і операцій. У АJP-10.1 роз'яснюється роль штабу інформаційних операцій в комунікаційному директораті (або аналогічному штабному елементі), підкреслюється його горизонтальна відповідальність за забезпечення взаємодії і його ключовий внесок у спільні операції.

Застосування

4. АJP-10.1 в першу чергу деталізує процеси інформаційних операцій на оперативному рівні, але принципи і процеси мислення можуть застосовуватись на всіх рівнях. АJP-10.1 також може бути корисним для операцій, що проводяться коаліцією країн-партнерів НАТО, країн, що не є членами НАТО, та інших організацій.

Посилання

5. Основним документом, що регламентує проведення інформаційних операцій, є документ Військового комітету MC 0422 *Військова політика НАТО щодо інформаційних операцій*, який узгоджується з документом MC 0628 *Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій*. АJP-10.1 ґрунтується на основі АJP-01, *Союзної доктрини об'єднаних сил НАТО*, а також принципів і процесів, викладених в АJP-3, *Союзної доктрини об'єднаних сил НАТО щодо ведення операцій*, АJP-5, *Союзної доктрини об'єднаних сил НАТО щодо планування операцій*, і АJP-10, *Союзної доктрини об'єднаних сил НАТО щодо стратегічних комунікацій*.

ЦЯ СТОРІНКА НАВМІСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ

Розділ 1 Контекст

1.1 Глава 1 визначає контекст інформаційних операцій (Info Ops), спираючись на основні доктринальні положення, викладені у основоположній доктрині НАТО – *Союзній доктрині об'єднаних сил НАТО (AJP)-01*, в якій викладено загальні засади і принципи, що лежать в основі того, що відстоює НАТО, і як НАТО функціонує. Ця доктрина була розроблена відповідно до *Воєнної стратегії НАТО*, вперше переглянутої з 1969 року, *Концепції стримування і оборони євроатлантичного простору (DDA)* і нової *Основоположної концепції ведення бойових дій НАТО (NWCC)*, яка визначає, як НАТО буде здійснювати свою діяльність і вести бойові дії впродовж наступних 20 років. У цьому розділі розглядаються загрози, з якими стикається НАТО сьогодні, окреслюється континуум суперництва, де в умовах інформаційного середовища особливо поширена підпорогова діяльність, і пояснюється, як НАТО реагує на ці загрози за допомогою своєї стратегії і тем військових кампаній. Описуються ключові доктринальні положення, які визначають підхід НАТО до операцій, а також інструменти влади і спільні функції, з акцентом на ролі інформації в них. Перед введенням в стратегічні комунікації надається пояснення оперативної обстановки, зоні бойових дій, оперативних сфер і вимірів впливу.

Розділ 1 Стратегічні загрози і континуум суперництва

Розділ 2 Стратегія НАТО, теми військових кампаній і типи операцій

Розділ 3 Ключові положення доктрини

Розділ 4 Інструменти влади і спільні функції

Розділ 5 Оперативне середовище

Розділ 6 Стратегічні комунікації

Розділ 1 Стратегічні загрози і континуум суперництва

1.2 **Загроза.** НАТО – це міжнародний альянс, який був створений для захисту свободи і безпеки своїх членів політичними і військовими засобами, і, як такий, він стикається зі ситуацією, що постійно змінюється і загрожує його цілям, завданням і бажаному кінцевому стану. Альянс стикається з викликами з боку противників, які намагаються підірвати його цілісність і довіру до нього, використовуючи різноманітні конфронтаційні дії, зокрема, під час операцій з врегулювання криз. Противники використовують різні ідентичності і можуть діяти поза прийнятими соціокультурними моделями (такими як правові, етичні і моральні норми), поширеної громадської думки і контролю з боку засобів масової інформації, які поширюються на членів НАТО. Як союз країн, що має на меті підтримання міжнародному порядку, заснованого на правилах (РВІО), НАТО має захищати свій авторитет і основу бойового потенціалу – цілісність Альянсу.

1.3 **Інформаційна епоха.** В умовах усе більш дигіталізованого та взаємозалежного світу з наявністю легкого доступу до технологій з'являється можливість здійснювати комунікацію в реальному часі, орієнтовану на аудиторію, з метою звітування, надання наказів, інформування, впливу, переконання, дезінформації, примусу або введення в оману. Оскільки все більше людей проводять час в кіберпросторі, здійснюючи все більш різноманітні види діяльності, інформація і наративи дедалі сильніше впливають на конфлікти і нестабільність. Аудиторії спостерігають, інтерпретують, обробляють і поширюють інформацію про усі дії, зображення і слова НАТО, і потім діють відповідно до своїх поглядів і бажаних цілей. Здатність використовувати інформацію за допомогою інформаційних технологій, які постійно вдосконалюються і стають все більш доступними, відкриває широкі можливості.

1.4 **Континуум суперництва.** Якщо раніше конфлікт зображували у вигляді спектру з ковзною шкалою від миру до війни, зараз більш вдалим відображенням цього поняття вважається континуум суперництва (див. Рис. 1.1), який детально описано в АJP-01. Від часу свого започаткування після Другої світової війни міжнародний порядок, заснований на правилах (далі – РВІО), розвивається як спільне зобов'язання всіх країн здійснювати свою діяльність відповідно до міжнародного права та узгоджених правил, таких як регіональні домовленості з безпеки, торговельні угоди, імміграційні протоколи та культурні домовленості. РВІО може розглядатися як лінія допустимої поведінки, відповідно до якої Альянс оцінює діяльність інших суб'єктів. Вище цієї лінії виникає конфронтація, за якою вже неможливо подолати розбіжності, що може призвести до кризового стану, що переходить у збройний конфлікт. На цьому етапі вже неможливо уникнути подальшої ескалації або стримати її, що призводить до того, що одна сторона вдається до застосування військової сили, щоб примусити противника до вирішення суперечностей на свою користь. Нижче цього порогу існують різні види суперництва, зокрема, коли держави та організації співпрацюють для досягнення одних і тих же цілей, або суперничають між собою, маючи протилежні цілі або певні протиріччя. Більшість підпорогової діяльності приховано здійснюється державними і недержавними, в тому числі підставними, противниками, які прагнуть підірвати безпеку НАТО і її партнерів, недоторканність їхніх демократій, громадську безпеку, репутацію або економічний розвиток. Підпорогова діяльність особливо поширена в інформаційному середовищі, в якому широко використовується діяльність для досягнення ворожих намірів разом зі зловмисною діяльністю в кіберпросторі і проведенням цілеспрямованих кампаній з метою поширення недовіри і потенційного розпалювання напруженості серед різних аудиторій.



Рис. 1.1 Континуум суперництва

Розділ 2 Стратегія НАТО, теми військових кампаній і типи операцій

1.5 Стратегічна концепція НАТО¹ спирається на вирішення трьох основних завдань: стримування і оборона; попередження і врегулювання криз; безпека, заснована на співробітництві. Ці основні завдання реалізуються через основні стратегії стримування та оборони, забезпечення стабільності і боротьби з тероризмом.

1.6 НАТО здійснює свою діяльність на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях, що дозволяє планувати та інтегрувати військову діяльність в оперативному середовищі. Операції проводяться в межах чотирьох тем військових кампаній – застосування сили в мирний час, підтримання миру, безпека і ведення війни, які показані на Рис. 1.2 разом з їх зв'язком з складовими континууму суперництва. Інформаційна діяльність займає важливе місце в усіх темах кампаній як частина орієнтованого на поведінку підходу до інформування і впливу на поведінку людей задля досягнення цілей НАТО. Більш детальна інформація про теми військових кампаній міститься в АJP-01, *Союзній доктрині об'єднаних сил НАТО*.

¹ Стратегічна концепція НАТО 2022



Рис. 1.2 Зв'язок між темами військових кампаній та континуумом суперництва

Теми військових кампаній

1.7 Застосування сили в мирний час. Застосування сили відбуваються за порогом збройного конфлікту і є допоміжним засобом для інших силових інструментів. Такі дії здійснюються переважно з дипломатичних міркувань, з метою зміцнення довіри та розвитку всебічних відносин.

1.8 Підтримання миру. Цей напрям діє в зоні суперництва континууму, підтримуючи міжнародний порядок, заснований на правилах (РВІО), і ґрунтується на принципах забезпечення стабільності. Метою цього напрямку є збереження миру або раннє втручання в потенційний конфлікт для підтримання стабільності, процвітання та верховенства права.

1.9 Безпека. Напрямок безпеки діє в зоні протистояння континууму суперництва, причому п'ять принципів стримування (довіра, пізнання, спроможність, суперництво і комунікація) імпліцитно закладені в самій природі цього напрямку. Цей напрям передбачає, що НАТО виявляє, стримує і, у разі потреби, реагує на операційні тактики стратегічного супротивника, особливо на зміни в пограничній зоні. Реакцією НАТО може бути протидія підпороговій діяльності противника або в проведенні операцій з примусу до миру до або після ведення бойових дій.

1.10 Ведення бойових дій. Ведення бойових дій відбувається вище порогу збройного конфлікту (як міжнародного, так і неміжнародного) і включає в себе бойові операції, що проводяться відповідно до міжнародного права в період збройних конфліктів та правил ведення бойових дій. Бойові дії, як правило, є серією високоінтенсивних бойових сутичок у різних оперативних сферах, що мають наслідки в усіх вимірах. Ці дії є відповіддю на значну форму збройної агресії між однією або кількома державами або добре організованим і забезпеченим ресурсами недержавним суб'єктом. Цілком ймовірно, що противник поєднуватиме нетрадиційні і підпорогові методи зі своїми бойовими операціями у межах загальної стратегії. Ведення бойових дій за своєю суттю пов'язане з нав'язуванням волі агресором ворогу або противнику за допомогою фізичної сили, при цьому слід зазначити, що ведення бойових дій також є вимушеним для тих, на кого нападають.

Типи операцій

1.11 У межах чотирьох напрямків кампаній можуть проводитись численні види операцій, описані в АJP-3, *Союзній доктрині об'єднаних сил НАТО щодо ведення операцій*, які можуть відноситися одразу до кількох напрямків кампаній. Інформаційні операції відіграють важливу роль в усіх типах операцій НАТО і сприяють забезпеченню розуміння, аналізу і оцінювання аудиторії і наративів, а також плануванню та узгодженню певних заходів для досягнення відповідних результатів.

1.12 **Бойові дії.** Бойові дії й можливості для їх проведення лежать в основі мети НАТО, яка полягає в забезпеченні безпосередньої оборони НАТО і її країн-членів від агресора. Ці операції, як правило, проходять у високому темпі і передбачають широкомасштабне маневрування з необхідністю визначення пріоритетів у використанні ресурсів. Інформаційні операції забезпечують глибоке розуміння, аналіз і оцінку наративів, інформаційного середовища і залучених аудиторій, а також прогнозовану і фактичну поведінкову оцінку діяльності, тим самим підтримуючи керування наслідками і поширення наративу. Інформаційні операції планують та інтегрують інформаційну діяльність ще до початку бойових дій, проводять її під час бойових дій, а також після їх завершення.

1.13 **Операції з реагування на кризу.** Операції з реагування на кризу включають багатофункціональні операції, спрямовані на запобігання і врегулювання конфліктів, вирішення гуманітарних завдань або врегулювання кризових ситуацій відповідно до задекларованих цілей НАТО. Хоча ці операції можуть бути такими ж складними і напруженими, як і бойові дії, в багатьох випадках збройні сили малоімовірно будуть провідною або основною організацією, але вони можуть зробити значний внесок у врегулювання конфлікту. Операції з реагування на кризу спрямовані на боротьбу з нерегулярними військовими силами, що може здійснюватися прямо чи опосередковано і включає в себе боротьбу з повстанським рухом (COIN), боротьбу з тероризмом і боротьбу зі злочинністю. Більш детальну інформацію про операції з боротьби з повстанським рухом (COIN) можна знайти в АJP-3.27 *Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО з протидії незаконним збройним формуванням*. Існує декілька інших операцій з реагування на кризові ситуації, зокрема, наведені нижче.

- a. **Військовий внесок у підтримання миру.** Операції з підтримання миру – це неупереджені зусилля, що проводяться з метою відновлення або підтримання миру. Зусилля з підтримання миру можуть включати запобігання конфлікту, встановлення миру, примушення до миру, миротворчість і розбудову миру. Військовий внесок у підтримання миру відображає підхід, орієнтований на населення, за якого сили НАТО діють без визначеного противника. Неупередженість є фундаментальною характеристикою, що відрізняє підтримання миру від інших видів діяльності на оперативному рівні. Підтримання миру вимагає об'єднання зусиль військових і цивільних суб'єктів, які діють скоординовано і, де це можливо, у співпраці задля досягнення спільних стратегічних цілей. Інформаційні операції забезпечать розуміння, аналіз та оцінку аудиторії, що дозволяє планувати та інтегрувати інформаційні заходи у відповідності до наративу, які можуть бути використані у поєднанні з іншими військовими заходами для підтримання мирного процесу. Для отримання додаткової інформації див. АJP-3.4.1, *Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо військового внеску в підтримання миру*.

- b. **Військовий внесок у гуманітарну допомогу.** Гуманітарні операції проводяться для полегшення людських страждань в районах, відповідальність за які зазвичай несуть цивільні суб'єкти, які не можуть або не бажають належним чином підтримувати населення. Ці операції спрямовані на порятунок життів, полегшення страждань і збереження людської гідності. Окрім всебічного розуміння аудиторії та аналізу інформаційного середовища, комунікація є критично важливим аспектом гуманітарних операцій, причому штаб інформаційних операцій координує та інтегрує інформаційну діяльність для поширення нарративу, протидії інформаційній діяльності з ворожими намірами, а також інформування та впливу на аудиторію в просторі застосування сили. Додаткову інформацію можна знайти в АJP-3.4.3, *Союзній доктрині НАТО щодо військового внеску в гуманітарну допомогу.*
- c. **Військовий внесок у стабілізацію.** Стабілізація – це підхід, який використовується для врегулювання кризи, підтримки легітимної політичної влади і створення умов для довгострокової стабільності за допомогою комплексних цивільних і військових заходів, спрямованих на зниження рівня насильства, відновлення безпеки і припинення соціальних, економічних і політичних заворушень. Ключовим аспектом стабілізації є реформування сектору безпеки (SSR), що вимагає комплексного рішення разом з іншими державними та міжнародними установами, які займаються питаннями судової системи та правоохоронних органів. Реформування сектору безпеки передбачає роботу у двох широких сферах: ефективність служб безпеки і правосуддя та їх підзвітність. Ключовими елементами внеску НАТО в SSR (що називається допомогою сектору безпеки) є: допомога службам безпеки; роззброєння, демобілізація і реінтеграція; а також патрулювання для підтримання стабільності. Інформаційні операції забезпечують розуміння, аналіз і оцінку аудиторії для планування і інтеграції інформаційної діяльності відповідно до нарративу, яка може бути використана в поєднанні з іншими військовими заходами для підтримки стабілізації. Додаткову інформацію можна знайти в АJP-3.4.5, *Союзній доктрині об'єднаних сил НАТО щодо військового внеску в стабілізацію*, АJP-3.16, *Союзній доктрині об'єднаних сил НАТО щодо допомоги службам безпеки* і АJP-3.22, *Союзній доктрині об'єднаних сил НАТО щодо патрулювання для підтримання стабільності.*
- d. **Військовий внесок в операції з евакуації мирних жителів.** Операція з евакуації мирних жителів (NEO) – це операція з переміщення мирних жителів з іноземної країни, де вони знаходяться під загрозою, до безпечного місця. Таке переміщення може бути тимчасовим або постійним, причому безпечне місце може бути розташоване в межах тієї ж самої країни. Операція з евакуації мирних жителів має політичні, гуманітарні та військові наслідки і зазвичай передбачає швидке введення військ, тимчасове зайняття та утримання ключових об'єктів, таких як центр управління евакуацією, пункти збору та місця відправки, а також виведення військ після завершення евакуації. Окрім всебічного розуміння аудиторії та аналізу інформаційного середовища, комунікація є критично важливим аспектом NEO. Штаб інформаційних операцій координує та інтегрує інформаційні заходи з метою поширення нарративу, протидії інформаційній діяльності з ворожими намірами, а також інформування та впливу на аудиторію в зоні бойових дій. Якщо надається військова підтримка, то інформаційні операції забезпечують належну координацію та інтеграцію керівництва і основних принципів стратегічних комунікацій.

Для отримання додаткової інформації див. AJP-3.4.2, *Союзній доктрині об'єднаних сил НАТО щодо військового внеску в операції з евакуації мирних жителів*.

- e. **Військовий внесок у санкції.** Примусове забезпечення санкцій покликане спонукати державу дотримуватися міжнародного права або виконувати резолюцію чи мандат. Санкції, як правило, є поєднанням заборони поставок, дипломатичних та економічних обмежень, а також обмеження свободи пересування. Військова підтримка може полягати в наданні сил і засобів для забезпечення накладених санкцій, таких як ембарго на торгівлю, в'їзд та виїзд з країни особового складу, надання послуг; або патрулювання і забезпечення дотримання заборонних або безпольотних зон, призначених для захисту певних видів діяльності.
- f. **Військовий внесок у свободу судноплавства і польотів.** Ці операції проводяться з метою забезпечення міжнародних прав на навігацію морськими і повітряними шляхами. Військовий внесок є поєднанням засобів моніторингу й надання сил та засобів для регулювання і охорони міжнародного повітряного простору і морських шляхів. Ключовим компонентом такого типу операцій є інформування про діяльність зі стримування й вторгнення відповідно до наративу. Якщо надається військова підтримка, інформаційні операції забезпечують належну координацію та інтеграцію керівництва і вказівок стратегічних комунікацій.
- g. **Виведення.** Операції з виведення проводяться тоді, коли сили під керівництвом НАТО проводять або допомагають виводити військові місії і підрозділи з кризового регіону. Ці операції, найімовірніше, проводяться в умовах невизначеності або ведення бойових дій у ворожому середовищі і часто є резервним планом розгортання спеціальних сил у разі зміни ситуації, наприклад, внаслідок відмови від згоди або неналежного контролю з боку приймаючої країни. Інформаційні операції забезпечують належну координацію та інтеграцію керівництва й вказівок стратегічних комунікацій.

Розділ 3 Ключові положення доктрини

1.14 **Основні положення доктрини.** Доктринальні постулати є незмінними аспектами доктрини. Вони застосовуються до всіх тем військової кампанії, до всіх етапів суперництва та на всіх рівнях операцій.

- a. **Поведінково-орієнтований підхід.** Поведінково-орієнтований підхід є основним доктринальним принципом, який спрямовує планування та виконання діяльності на належне інформування та вплив на погляди й поведінку аудиторії для досягнення кінцевого стану. Цей підхід передбачає всебічне й глибоке розуміння аудиторії та того, як вона може впливати на результати діяльності НАТО; він ґрунтується на виконання завдань за допомогою наративу, що дає змогу об'єднати ефекти на всіх рівнях діяльності для підтримки або зміни поглядів і поведінки людей.
- i. **Аналіз аудиторії.** Всебічне та ґрунтовне розуміння аудиторії дозволяє визначити точки впливу, які можуть змінити або посилити погляди чи поведінку аудиторії. Аудиторія визначається як "особа, група або організація, чия інтерпретація подій і подальша поведінка може вплинути на досягнення кінцевого результату". НАТО поділяє аудиторію на три категорії – громадськість, зацікавлені сторони і суб'єкти (див. Рис. 1.3).

Завдяки такому сегментуванню командир отримує більш чітке уявлення про аудиторію й може оптимізувати подальші ефекти з метою досягнення або підтримання бажаних змін у поведінці аудиторії. Усі аудиторії можуть вважатися дружніми, прихильними, нейтральними, неприхильними або ворожими. Аналіз аудиторії детально описаний у Главі 4.



Рис. 1.3 Аудиторії в операційному середовищі

- ii. **Виконання завдань згідно з наративом.** Виконання завдань на основі наративу передбачає використання наративу як основного способу вираження стратегії НАТО з метою інформування і впливу на аудиторію, а також формування відповідного контексту для військової кампанії, операції або ситуації. Наратив наповнює змістом набір фактів і дій, і для досягнення успіху НАТО має дотримуватись послідовності у діях, зображеннях і словах, постійно забезпечуючи відтворення стратегічних наративів і мікронаративів, і таким чином запобігаючи будь-яким спробам використати розбіжності між тим, що НАТО робить, показує й говорить. Наратив єднає НАТО вертикально через усі операційні рівні і горизонтально через інструменти влади і відносини з партнерами. Більш детально поняття наративу пояснюється в Главі 3.
- b. **Маневрений підхід.** Командири використовують маневрений підхід для досягнення поведінково-орієнтованих цілей відповідно до наративу. Маневрений підхід є непрямим підходом, спрямованим на послаблення волі до боротьби. Він спрямований на формування усвідомлення, уникнення сильних сторін противника, вибіркового визначення й використання його критично небезпечної уразливості та інших точок впливу, щоб порушити згуртованість, захопити, утримати й використати ініціативу. Цей підхід передбачає застосування сили проти виявлених вразливостей, включаючи непрямі способи й засоби впливу на інтелектуальну і моральну складову бойової потужності противника.

Хоча маневрений підхід містить елемент виснаження і знищення (збройний конфлікт за своєю суттю є жорстоким явищем, що супроводжується фізичним знищенням), це не є його основною метою; його фокус зосереджений на основних завданнях і на тому, як командир підходить до виконання і оперативної оцінки поставленого перед ним бойового завдання.

- c. **Комплексний підхід.** Комплексний підхід скеровує командира щодо того, як забезпечити функціонування коаліції країн-членів НАТО і партнерів. Він дозволяє штабу організувати та впроваджувати найбільш доцільне поєднання політичних, військових і невійськових дій для інформування і впливу на аудиторію та досягнення єдиного результату. Він доповнює маневрений підхід, збільшуючи сили і засоби, дозволяючи командиру скористатися ширшим спектром вразливостей противника, при цьому зводячи до мінімуму власні ризики.
- d. **Управління виконанням завдання.** Управління виконанням завдання – це філософія командування, яка скеровує командира в тому, як делегувати свої повноваження і надавати підлеглим повноваження для досягнення поставлених цілей. Зважаючи на характер суперництва і маневрений підхід, для збройних сил надзвичайно важливо проявляти ініціативу на всіх рівнях. Це означає, що потрібно максимально швидко адаптуватися і діяти рішуче, створюючи ситуацію відповідно до наративу, замість того, щоб просто реагувати на неї.

Розділ 4 Інструменти влади та спільні функції

1.15 Інструменти влади. Метою держав є досягнення своїх національних і галузевих цілей шляхом скоординованого використання чотирьох інструментів влади: дипломатичних, інформаційних, військових та економічних. Ці інструменти використовуються для взаємодії з іншими країнами, але вони також відіграють ключову роль у підтримці внутрішньої стабільності, згуртованості та життєздатності країни. Державі не обов'язково досконало володіти кожним з цих інструментів, але для отримання максимальної стратегічної переваги необхідно використовувати їх комплексно. Інструмент інформації враховує панування інформаційної епохи, зростаючу важливість інформаційного середовища, поведінково-орієнтований підхід і роль інформації у впливі на осіб, які приймають рішення. В основі інформаційного інструменту лежить наратив, який керує операціями і діяльністю і за втілення якого завжди потрібно боротися.

1.16 Спільні функції. Спільна діяльність, що передбачає використання маневрування, вогню, командування і управління, розвідки, інформації, забезпечення, захисту сил і цивільно-військового співробітництва (далі – СІМІС), надає систему взаємопов'язаних сил і засобів, згрупованих разом, щоб допомогти командирам інтегрувати, синхронізувати й спрямовувати різні сили і засоби в ході спільних операцій. Система спільних функцій втілює в життя маневрений підхід через поєднання маневрування, вогню, інформації та СІМІС для впливу на погляди і поведінку аудиторії. Крім того, кожна з цих спільних функцій забезпечує здійснення цілеспрямованої діяльності з метою впливу на волю, усвідомлення й здатність до прийняття рішень безпосередньо шляхом впливу на почуття, свідомість і логіку відповідної цільової аудиторії. Більш детальну інформацію про спільні функції можна знайти в АJP-3, *Союзній доктрині об'єднаних сил НАТО щодо ведення операцій*.

1.17 Інформація як спільна функція. Інформація має вирішальне значення для прийняття рішень, причому те, як відбувається інформування й вплив на аудиторію, залежить від того, якою інформацією вона володіє. Функція інформування допомагає командирам й особовому складу, які застосовують або використовують інформацію, зрозуміти вплив нових і підричних технологій, разом з іншими функціями інформувати й впливати на сприйняття, поведінку і прийняття рішень відповідної аудиторії. Основними засобами є психологічні операції, військові зв'язки з громадськістю, електромагнітна війна, операції в кіберпросторі й бойові дії, які мають бути скоординовані і інтегровані протягом усього процесу планування та підтримувати усі види діяльності і відповідати нарративу.

Розділ 5 Оперативне середовище

1.18 Навколишнє середовище. Поняття навколишнього середовища використовується для опису системи, що оточує військову діяльність, з фізичної та нефізичної точки зору. Існує лише одне навколишнє середовище, але воно може бути проаналізоване з різних точок зору, залежно від предметної області, і поділятися на безліч підсередовищ, зокрема інформаційне, морське, міське, політичне та людське середовище. Інформаційне середовище є основним середовищем прийняття рішень, де люди та автоматизовані системи спостерігають, осмислюють, обробляють, орієнтуються, приймають рішення й діють на основі даних, інформації та знань. Йому притаманні широке розповсюдження доступних за запитом медіа та міжособистісні гіперзв'язки, які уможливають співпрацю та обмін інформацією в безпрецедентних масштабах. Хоча в усьому світі спостерігається певне зростання доступу до інформації, рівень грамотності, а також поширення Інтернету та безперешкодний доступ до нього залишаються значними дискримінаційними факторами. Інформаційне середовище, а також пов'язаний з ним процес розуміння та оцінювання – оцінка інформаційного середовища (ІЕА), детально розглядається в Главі 4.

1.19 Оперативне середовище. Коли бойові завдання визначено, вивчення навколишнього середовища зосереджується на оперативній обстановці, яка включає умови, обставини і фактори впливу, які впливають на застосування сил і засобів та рішення командира.

1.20 Простір застосування сили. Простір застосування сили – це частина оперативного середовища, в якій плануються і проводяться дії та заходи. Коли сили і засоби з оперативних областей призначаються для операції, вони застосовуються в просторі застосування сили.

1.21 Виміри ефектів. Ефект – це зміна в зоні бойових дій у результаті певної дії. Ефект усуває прогалину між цілями та діями, описуючи, які зміни в зоні бойових дій є необхідними. Виміри ефектів використовується для візуалізації цих змін. Виміри ефектів є аналітичним конструктом, що висвітлює взаємозалежність у зоні застосування сили, і таким чином дозволяє краще зрозуміти наслідки дій. Елементи, з яких складаються виміри ефектів, описані нижче і більш детально пояснюються в Главі 4.

- a. **Когнітивний вимір** пов'язаний із впливом на сприйняття, погляди, інтереси, цілі, рішення та поведінку аудиторії. Цей вимір формується під впливом культури та суспільства й включає в себе всі форми взаємодії (наприклад, інформаційну, економічну та політичну) між цими факторами впливу. Когнітивний вимір є ключовим для досягнення довготривалого результату.

- b. **Фізичний вимір** пов'язаний із впливом на аудиторію, що чинять підземні, надземні, повітряні та космічні простори як місце фізичної активності і проживання аудиторії, включаючи всі фізичні об'єкти та інфраструктуру. Цей вимір поділяється на географічний та фізичний, в межах яких функціонують суб'єкти, що можуть бути задіяні.
- c. **Віртуальний вимір** стосується наслідків діяльності зі зберігання, наповнення та передачі аналогових і цифрових даних. Він також включає всі допоміжні комунікаційні та інформаційні системи і процеси.

Розділ 6 Стратегічні комунікації

1.22 **Стратегічні комунікації.** Важливість інформаційного середовища для нинішнього характеру суперництва розробки НАТО нової основоположної доктринальної публікації – AJP-10, *Союзної доктрини об'єднаних сил НАТО зі стратегічних комунікацій*. Метою стратегічних комунікацій є належне інформування і здійснення впливу на погляди й поведінку аудиторії задля досягнення бажаного кінцевого стану за допомогою нарративного підходу на всіх рівнях командування, в запланованих заходах і за допомогою дій, спрямованих на когнітивний вимір у зоні застосування сили. Підхід НАТО до стратегічних комунікацій базується на трьох основних елементах.

- a. **Розуміння.** Розуміння аудиторії є результатом оцінки інформаційного середовища (IEA) і поєднується в головному штабі зі спільною розвідувальною підготовкою оперативної обстановки (JPROE) та оцінкою поставлених бойових завдань з метою комплексного розуміння операційного середовища (CUOE). Комплексне розуміння операційного середовища (CUOE) дозволяє командирів визначити фізичні, віртуальні і когнітивні елементи системи в зоні застосування сили, які можуть бути використані або скеровані на створення ефектів. Виміри ефектів наголошують на взаємозалежності у зоні застосування сили, що дозволяє краще зрозуміти наслідки дій й допомагає визначити допоміжні/забезпечені ефекти, необхідні для досягнення певних цілей. Ці ефекти допомагають фахівцям з планування розробляти багатопрофільні заходи, які завдяки цілеспрямованому розумінню через аналіз цільової аудиторії забезпечують необхідне розуміння і підтримують планування та виконання операцій.
- b. **Комплексне планування.** Поведінково-орієнтований підхід до планування й подальшого виконання операцій разом із комплексним розумінням ситуації, дозволяє враховувати і пом'якшувати когнітивний ефект дій, зображень і слів згідно до поведінкових проявів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Інформаційні операції повинні бути інтегровані в діяльність усього штабу для забезпечення планування діяльності згідно з нарративом.
- d. **Реалізація відповідно до наративу.** НАТО має демонструвати послідовність у діях, зображеннях і словах, дбаючи про те, щоб вони завжди відображали інституційні, стратегічні і мікронаративи, і таким чином запобігати спробам противника використати розбіжності між тим, що НАТО робить, показує й говорить, застосовуючи м'яку силу для мобілізації, заохочення і знесилення населення.

Наративний підхід використовує наратив як основне відображення стратегії для належного інформування і впливу на аудиторію, а також надає контекст військової кампанії, операції або ситуації. Наратив пов'язує НАТО по вертикалі через різні оперативні рівні і по горизонталі через інструменти влади і з партнерами.

Глава 2 Основоположні засади

2.1 У Главі 2 розглядаються інформаційні операції (Info Ops) як штабна функція, її зв'язок зі стратегічними комунікаціями (StratCom), комунікаційний потенціал психологічних операцій (PsyOps) і військових зв'язків з громадськістю (Mil PA), а також додаткові сили, засоби й методи, які можуть бути інтегровані як інформаційна діяльність. У Главі 2 також викладено вимоги до професійної підготовки та навчання тих, хто виконує штабні функції підрозділу інформаційних операцій.

Розділ 1 Політика стратегічних комунікацій та її визначення

Розділ 2 Політика інформаційних операцій, основні визначення та принципи

Розділ 3 Спрямованість інформаційних операцій

Розділ 4 Потенціал комунікації

Розділ 5 Додаткові технічні можливості та методи, які можуть бути інтегровані в інформаційну діяльність

Розділ 6 Залучення, присутність, наявний стан, бачення майбутнього

Розділ 7 Підготовка та навчання

Розділ 1 Політика стратегічних комунікацій та її визначення

2.2 **Стратегічні комунікації.** Стратегічні комунікації використовуються на всіх рівнях командування для належного інформування і впливу на погляди і поведінку аудиторії за допомогою наративного підходу, спрямованого на досягнення бажаного кінцевого стану. Штаб стратегічних комунікацій відповідає за те, щоб усі заходи НАТО були задумані, сплановані і виконані з урахуванням очікуваних результатів в інформаційному середовищі. Дії, зображення і слова координуються з метою донесення чіткого наративу на підтримку військових і політичних цілей НАТО. Стратегічні комунікації надають чітку концепцію, забезпечують планування, виконання і оцінку інформаційної діяльності, а також підтримують більш широкі заходи, завдяки комплексному розумінню аудиторій і умов їхнього існування в конкурентному інформаційному середовищі.

2.3 **Політика.** Військовий комітет MC 0628, *Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій*, забезпечує військове керівництво стратегічними комунікаціями і керує створенням директорату страткому на чолі з директором з комунікацій (DirCom) в кожному військовому штабі НАТО. Таким чином, об'єднуються штабні функції інформаційних операцій і комунікаційний потенціал психологічних операцій (PsyOps) й військових зв'язків з громадськістю (Mil PA) для забезпечення організаційної структури, яка координує і синхронізує їхню діяльність через штаб інформаційних операцій, тим самим максимізуючи їхню продуктивність за всіма напрямками військової кампанії в межах континууму суперництва.

2.4 **Визначення.** Поняття стратегічних комунікацій має наступне визначення: "у військовому контексті НАТО – інтегрування можливостей функціонування комунікації та інформаційних технологій з іншими військовими діями, з метою розуміння та формування інформаційного середовища на підтримання стратегічних цілей і завдань НАТО."

Розділ 2 Політика інформаційних операцій, основні визначення та принципи

2.5 Інформаційні операції. Інформаційні операції є штабною функцією, що полягає в координації та інтеграції керівництва стратегічними комунікаціями у горизонтальній площині в кожному військовому штабі НАТО. Інформаційні операції включають чотири функції: аналіз, планування, інтеграцію та оцінювання. Ця функція особового складу забезпечує розуміння аудиторії за допомогою оцінки інформаційного середовища (ІЕА) з метою виявлення когнітивних ефектів у аудиторії, що планується як інформаційна діяльність й координується зі спільним процесом визначення цілей. Штабна функція інформаційних операцій має активну роль у командуванні шляхом планування та інтеграції інформаційних заходів, основною метою яких є створення когнітивних ефектів, або більш широкої підтримки заходів, які розраховані на фізичний та/або віртуальний ефект і мають інформаційний елемент. У межах поведінково-орієнтованого підходу до операцій постійне оцінювання аудиторії та впливу заходів за допомогою ІЕА є важливим внеском в оцінку операцій для визначення того, чи були досягнуті поставлені цілі.

2.6 Політика. ВК 0422, *Військова політика НАТО щодо інформаційних операцій*, визначає військове керівництво для здійснення інформаційних операцій у військових структурах НАТО. Цей документ визначає напрями аналізу та оцінки інформаційного середовища, планування, синхронізації і інтеграції інформаційної діяльності, а також способів досягнення бажаних ефектів. Він встановлює зв'язки, необхідні для ефективної інтеграції інформаційних операцій в силову структуру і структуру командування НАТО. Інформаційні операції зосереджуються на трьох взаємопов'язаних сферах діяльності.

- a. Інформаційна діяльність зосереджена на постійному збереженні й захисті свободи дій НАТО в інформаційному середовищі. Це досягається шляхом захисту даних, мереж та інформації, що забезпечує підтримку керівників НАТО і процесів прийняття рішень.
- b. Інформаційна діяльність зосереджена на поведінці, сприйнятті і ставленні аудиторії як частині військових операцій НАТО з метою спонукати, посилити, переконати або заохочувати її до підтримки цілей НАТО.
- c. Інформаційна діяльність, спрямована на протидію інформаційній діяльності супротивника, а також його функціям і потенціалу командування і управління, спрямованим на формування громадської думки й процесу прийняття рішень.

2.7 Визначення. Визначення інформаційних операцій і супутніх термінів наведено нижче.

- a. **Інформаційні операції.** Штабна функція, що полягає у здійсненні аналізу, планування, оцінювання та узгодження інформаційної діяльності з метою здійснення бажаного впливу на волевиявлення, розуміння певної ситуації та боєздатності противника, потенційного ворога та об'єктів впливу задля підтримання місії Альянсу.
- b. **Інформаційна діяльність.** Діяльність, що здійснюється будь-якими ресурсами або засобами, спрямована на здійснення когнітивного впливу.
- c. **Комунікаційна діяльність.** У цій публікації комунікаційна діяльність визначається як інформаційна діяльність, яку здійснюють військові підрозділи зв'язків з громадськістю та психологічних операцій.

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

2.8 **Принципи.** Інформаційні операції ґрунтуються на певних принципах, які визначають їхню роль в процесах планування і спільного визначення цілей і, таким чином, визначають спосіб, в який інформаційна діяльність слугує виконанню і досягненню цілей НАТО в усьому спектрі напрямів військових кампаній НАТО. Принципи інформаційних операцій, які застосовуються до усіх оперативних напрямків у всьому континуумі суперництва, наведені нижче.

- a. **Комплексне розуміння.** Основою для проведення інформаційних операцій є розуміння цілей, вказівок і намірів командира, директив і вказівок стратегічних комунікацій, а також комплексне розуміння інформаційного середовища, аудиторій, що перебувають у ньому, і того, як інформація впливає на них в оперативному середовищі.
- b. **Провідна роль наративу.** Дії, зображення і слова, що походять з наративу, повинні бути узгоджені між собою на всіх рівнях – стратегічному, оперативному і тактичному.
- c. **Зосередженість на створенні ефектів.** Фахівці з планування інформаційних операцій повинні визначити ефекти, необхідні для досягнення цілей НАТО, а потім, завдяки своєму розумінню інформаційного середовища, обрати відповідні заходи або комбінацію заходів для створення цих ефектів.
- d. **Інтегрованість.** Усі заходи мають певний когнітивний ефект, і штаб інформаційних операцій повинен бути інтегрований в процес планування й визначення цілей для того, щоб визнати і пояснити зміни в поведінці, які відбуваються в результаті певних заходів.
- e. **Швидке реагування.** Штаб інформаційних операцій повинен бути гнучким і швидко реагувати на інформаційне середовище, що постійно змінюється. Він повинен постійно відстежувати, аналізувати та оцінювати здійснюваний вплив в оперативному середовищі, щоб за потреби швидко вносити необхідні корективи.
- f. **Централізоване планування і децентралізоване виконання завдань.** У зв'язку з вимогою повної інтеграції штабу інформаційних операцій, принципи централізованого планування і децентралізованого виконання завдань застосовуються на всіх рівнях командування. Тому командири повинні бути готові іти на ризик і делегувати повноваження на найнижчий практичний рівень в межах політичних обмежень відповідно до доктринального принципу управління виконанням завдання.
- g. **Оцінювання.** Ключовою частиною інформаційних операцій є ефективне оцінювання короткострокового та довгострокового впливу заходів, спрямованих на досягнення цілей. Визнано, що зміна поведінки зазвичай не відбувається миттєво. Увага зосереджується на індикаторах бажаних змін або бажаної поведінки аудиторії, таких як політична активність і прояви заворушень, або зміни у сприйнятті чи поглядах мирного населення.

Розділ 3 Спрямованість інформаційних операцій

2.9 Ефективність цільової групи залежить від волі, усвідомлення та спроможності. Аудиторія повинна мати бажання діяти, розуміти ситуацію та мати спроможність діяти. Відсутність хоча б одного з цих елементів впливає на рішення та дії.

Діяльність, що координується через інформаційні операції, зосереджена безпосередньо на здійсненні впливу на волю, на усвідомлення і на той здатності, що сприяє розумінню ситуації або застосуванню волевиявлення. Тому вони можуть бути застосовані до всього спектру військових операцій.

2.10 Воля. Воля – це здатність суб'єкта приймати рішення та ініціювати план дій. Вона включає в себе такі аспекти, як мотивація, сприйняття, ставлення, переконання й цінності, і поєднує в собі намір діяти або чинити опір. У межах напрямів і цілей ширших військових операцій, а також керівних настанов НАТО для конкретних завдань, інформаційна діяльність спрямована на суб'єктів будь-якого рівня, здатних впливати на ситуацію.

- a. Інформаційна діяльність спрямована на формування або стримування певних типів поведінки шляхом впливу на волю аудиторії. Що стосується противників, то вона може бути спрямована на підірив їхньої згуртованості, ставлячи під сумнів легітимність їх лідерів і мети. Інформаційні заходи можуть підірвати моральний дух противника, віддалити лідерів від їхніх прихильників (політичних, військових і громадських), і тим самим послабити їхнє бажання продовжувати боротьбу й вплинути на їхні дії. Інформаційні операції також реагують на спроби вплинути на волю НАТО з метою збереження згуртованості НАТО/коаліції і посилення нашої свободи дій. Такі спроби можуть походити від ворогів, потенційних противників та інших суб'єктів.
- b. Інформаційні заходи спрямовані на захист сил і засобів, таких як дружні системи командування і управління (C2S) і інфраструктура систем зв'язку та інформації (CIS), які дозволяють командирів здійснювати ефективне командування, нав'язувати свою волю і перехоплювати та утримувати ініціативу. НАТО також може здійснювати проактивний захист сил і засобів довірених сторін шляхом протидії інформаційній діяльності ворога.

2.11 Розуміння. У контексті прийняття рішень розуміння – це усвідомлення та глумачення певної ситуації з метою надати контекст, глибинну оцінку та передбачення, необхідні для прийняття ефективних рішень. Ця ситуація інтерпретується через призму культури, навколишнього середовища та сприйняття аудиторії. Інформаційні заходи спрямовані на заперечення, пошкодження, псування або представлення інформації, доступної аудиторії у такий спосіб, щоб вплинути на її сприйняття і, відповідно, на розуміння. Вона також спрямована на те, щоб забезпечити захист інформації, доступної керівникам, і гарантувати її достовірність. У стає можливим досягнення взаєморозуміння між союзниками та іншими довіреними сторонами, що покращує процес прийняття рішень і підвищує його ефективність.

2.12 Сили й засоби. Спроможність суб'єкта до дій залежить від його фізичних можливостей і його продуктивності в конкретній ситуації. Інформаційні заходи спрямовані на здійснення впливу на ці сили й засоби, зокрема систему командування та управління (C2C), інфраструктуру системи зв'язку та інформації (CIS) й засоби пропаганди, які дозволяють акторам усвідомити ситуацію й реалізувати свою волю.

- a. Інформаційні заходи спрямовані на пошкодження, псування, введення в оману, знищення або заперечення тих сил і засобів, які дозволяють керівникам противника краще усвідомити ситуацію й зміцнювати, нав'язувати, реалізувати й підтримувати їхню волю до ефективної діяльності і (де це доречно) здійснювати командування і контроль.

- b. Інформаційні заходи також спрямовані на те, щоб атакувати основні сили противника, розколюючи внутрішні й зовнішні угруповання та альянси. Метою таких дій є вплив на процеси прийняття рішень та позбавлення їх можливості перехопити ініціативу.
- c. Інформаційні заходи також спрямовані на захист сил і засобів. Наприклад, дружньої інфраструктури C2S і СНД, яка дозволяє командувачу об'єднаних сил здійснювати
- d. ефективне командування, нав'язувати свою волю, перехоплювати і утримувати ініціативу.

Розділ 4 Потенціал комунікації

2.13 **Потенціал комунікації.** Для цілей цієї публікації під потенціалом комунікації слід розуміти сили й засоби (спроможності) психологічних операцій (PsyOps) та військових зв'язків з громадськістю (Mil PA), які використовуються для комунікації в якості інформаційних заходів.

- a. **Психологічні операції.** Психологічні операції визначаються як "спланована діяльність із застосуванням методів комунікації та інших засобів, націлена на певну аудиторію з метою впливу на її сприйняття, ставлення та поведінку, що впливає на досягнення політичних і військових цілей." Основною метою психологічних операцій є здійснення впливу на погоджені цільові аудиторії з метою безпосереднього впливу на їхнє розуміння й волю, а також опосередкованого впливу на їх спроможності. Психологічні операції спрямовані на забезпечення безпеки, розуміння та обізнаності і можуть пом'якшити й протиставити або протидіяти ворожій інформації та дезінформації, спрямованій на важливі для НАТО цільові аудиторії. Більш детально див. Спільну публікацію Альянсу (AJP)-3.10.1 *Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо психологічних операцій* і МС 0402 *Військова політика НАТО щодо психологічних операцій*.
- b. **Військові зв'язки з громадськістю.** Військові зв'язки з громадськістю (Mil PA) як підрозділ стратегічних комунікацій відповідає за підтримку та поширення інформації щодо військових цілей і завдань НАТО шляхом своєчасного донесення до аудиторії точної інформації. Окрім відповідальності за зовнішні комунікації з аудиторією, підрозділ зв'язків з громадськістю (Mil PA) також відповідає за внутрішні комунікації. Ця комунікація сприяє підвищенню обізнаності й розумінню військових аспектів ролі, цілей, операцій, місій, заходів і проблем Альянсу, тим самим сприяючи зростанню довіри до нього як організації. Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо зв'язків з громадськістю перебуває на стадії розробки, але додаткову інформацію про ці сили й засоби можна знайти в *Посібнику зі зв'язків з громадськістю Стратегічного командування операціями НАТО та Стратегічного командування НАТО із трансформації* та в МС 0457, *Військова політика НАТО щодо зв'язків з громадськістю*.

Розділ 5 Додаткові технічні можливості та методи, які можуть бути інтегровані в інформаційну діяльність

2.14 Хоча будь-які військові спроможності можуть здійснювати інформаційну діяльність, є кілька сил і засобів, які найчастіше плануються, інтегруються та оцінюються інформаційними операціями. Ці спроможності повинні ґрунтуватися на завданні (місії), вказівках командира та наявних ресурсах.

2.15 Операції в кіберпросторі. Кіберпростір є поняттям набагато ширшим за Інтернет. Він включає в себе мережі й пристрої, поєднані дротовими, бездротовими з'єднаннями, а також такими, що виглядають зовсім не з'єднаними між собою.

Усі пристрої, доступ до яких можливий через кіберпростір, можуть бути потенційними цілями й потенційними загрозами. До цієї постійно зростаючої галузі додається технологія, інтегрована у все більшій кількості побутових товарів – феномен, відомий як "Інтернет речей". Кіберпростір не обмежується, а по суті складається з комп'ютеризованого середовища, штучно створеного й такого, що постійно змінюється. Інфраструктура кіберпростору значною мірою взаємопов'язана в глобальному масштабі, однак географічні кордони все ж таки діють у контексті юрисдикції, що передбачає відповідальність у межах певної країни. Кіберпростір не тільки постійно змінюється, але й, що важливіше, може бути використаний будь-ким практично з будь-якою метою. Відмінністю кіберпростору також є те, що його основні фізичні елементи повністю створені людиною, на відміну від повітряного, наземного, морського та космічного просторів. Управління ризиками в кіберпросторі може здійснюватися шляхом маніпулювання цією сферою. Операції в кіберпросторі, спрямовані на збереження власної та союзної свободи дій у кіберпросторі та/або створення ефектів для досягнення військових цілей, проводяться за допомогою двох типів операцій: наступальні операції в кіберпросторі (OCO) та оборонні операції в кіберпросторі (DCO). Усі операції затверджуються у межах спільного процесу визначення цілей і забезпечуються ресурсами через механізм добровільного надання країнами-членами НАТО суверенних кібернетичних ефектів (Суверенний кібервплив, добровільно наданий країнами-членами Альянсу – SCEPVA). Методи й можливості OCO можуть бути використані для проведення інформаційних заходів з метою створення мультиплікативного ефекту для інших інформаційних заходів, що проводяться. DCO включають заходи, спрямовані на збереження здатності використовувати кіберпростір з метою забезпечення власної свободи дій і захисту військ. Більш детально див. AJP-3.20, *Союзній доктрині об'єднаних сил НАТО щодо операцій в кіберпросторі*.

2.16 Електромагнітна війна. Особи та організації, як невійськові, так і військові, використовують пристрої, функціональність яких залежить від доступу до електромагнітного спектру (EMS). Управління електромагнітним спектром є критично важливим для того, щоб союзні сили могли вільно діяти в електромагнітному середовищі (ЕМЕ). Електромагнітна війна є ключовим елементом електромагнітних операцій і може надати командувачу оперативного рівня засоби формування ЕМЕ для підтримки операцій НАТО, одночасно позбавляючи супротивника або ворога такої ж можливості. Розробка заходів електромагнітної війни починається на оперативному рівні з розуміння військових цілей і аналізу бажаних ефектів. Це призводить до вибору відповідних заходів електромагнітної війни – електромагнітної атаки, електромагнітної оборони або електромагнітної розвідки, які можуть бути застосовані окремо або разом з заходами з інших функціональних областей для створення бажаних ефектів. Ефекти, створені електромагнітною війною, можуть бути тимчасовими або постійними. Вони мають потенціал мінімізації застосування сили, а отже, уникнення непотрібних і супутніх втрат. Електромагнітна війна також підтримує проведення об'єднаними силами інформаційних заходів, таких як операції в кіберпросторі, дезорієнтування й психологічні операції (PsyOps). Більш детально див. AJP-3.6, *Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо питань радіоелектронної війни*.

2.17 Цивільно-військове співробітництво й цивільно-військова взаємодія. Цивільно-військове співробітництво (СІМІС) – це спільна функція сил і засобів, яка забезпечує цивільно-військову взаємодію (СМІ) між військовою і невійськовою аудиторією у зоні застосування сили. СІМІС підтримує, сприяє або безпосередньо здійснює СМІ за допомогою таких заходів, як цивільно-військовий зв'язок й взаємодія, залучення ключових лідерів (КЛЕ), оцінювання цивільного середовища, а також планування й координації з відповідними невійськовими аудиторіями в районі проведення спільних операцій з метою забезпечення всебічного розуміння оперативної обстановки.

Використання можливостей СІМІС і проведення заходів з СМІ спирається на основні взаємопов'язані принципи: повага, довіра, прозорість, достовірність і надійність, які не повинні бути підірвані інформаційними заходами. Штаби інформаційних операцій та цивільно-військового співробітництва (СІМІС) тісно співпрацюють у головному штабі з метою планування та інтеграції заходів з цивільно-військової взаємодії, а також для формування розуміння на основі взаємодії з аудиторією. Результат взаємодії з невійськовою аудиторією може слугувати цілям стратегічних комунікацій (StratCom), поставленим для виконання операції, шляхом проведення колективних цивільно-військових заходів, відкритих для громадськості, на користь збройних сил, тим самим посилюючи єдність зусиль. Штаб СІМІС повинен бути представлений в Робочій групі з інформаційної діяльності на всіх рівнях командування не тільки для визначення можливостей інформаційної діяльності, але й для усунення потенційних негативних наслідків, які можуть мати військові або цивільно-військові заходи та операції на погляди громадськості. Детальніше див. АJP-3.19, *Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо цивільно-військового співробітництва*.

2.18 Фізичне знищення. Завдяки спільному процесу націлювання, використовуючи безліч засобів доставки, на цілі можна впливати, щоб створити певний вплив на інформаційну позицію та здатність аудиторії приймати рішення, і, отже, стати інформаційною діяльністю. Такі цілі будуть визначені через оцінки інформаційного середовища (ІЕА), розроблені та представлені Info Ops для затвердження в рамках спільного процесу цільового визначення.

2.19 Безпека операцій і обман. Операційна безпека (OPSEC) і обман є окремою військовою діяльністю, яка може використовуватися як інформаційна діяльність. Щоб зберегти довіру до загального обміну повідомленнями, інформаційні дії в рамках OPSEC і плани обману повинні координуватися з Info Ops, як і з будь-яким іншим окремим процесом або можливостями, якщо вони не розділені з міркувань безпеки. Це забезпечить те, що інші пов'язані з НАТО заходи, такі як Mil PA та СІМІС, які не беруть участі в плануванні чи здійсненні обману, не суперечать просуванню наративу. З точки зору інформаційних операцій, OPSEC і обман можна використовувати для впливу на аудиторію, а додаткові деталі містяться в АJP-3.10.2, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо безпеки операцій і обману*.

а. Безпека операцій. Мета OPSEC полягає в тому, щоб відмовити супротивникам у критичній інформації та індикаторах. Індикатори OPSEC — це помітні ознаки активності та загальнодоступна інформація, яка може бути інтерпретована для отримання розвідувальних даних про дружні сили. Процес OPSEC є важливою діяльністю, яка захищає плани та операції шляхом виявлення та захисту основних елементів дружньої інформації (EEFI) та індикаторів. Він сприяє розробці рекомендованих заходів для зменшення вразливості критично важливої та конфіденційної інформації збройних сил Альянсу до використання.

Заходи OPSEC є проактивними заходами, які зменшують здатність супротивника виявляти та визначати дружні наміри, схильності, сильні та слабкі сторони. Завдяки координації OPSEC покращить, але не замінить традиційні процедури захисту безпеки, забезпечуючи конкретну мету та контекст для своїх дій, як для заборони доступу, так і для маніпулювання розумінням. Контрспостереження може підтримувати OPSEC, визначаючи можливості спостереження противника, які націлені на визначені основні елементи дружньої інформації (EEFI).

b. **Обман.** Обман - це психологічний процес, який вимагає поведінкової реакції, будь то дія чи бездіяльність. Метою обману є використання переваги, отриманої шляхом введення в оману відповідної особи, яка приймає рішення; увага зосереджена на впливі на поведінку через формування ставлення та сприйняття. Основа цієї відповіді включає різні аспекти навчання, мотивацію до навчання та людське мислення, останнє, інакше відоме як пізнання. Обман чітко націлений на критично важливу особу, яка, за оцінками, найвірогідніше відреагує бажаною поведінкою. Особа, яка приймає рішення, може перебувати на будь-якому рівні в будь-якому середовищі і може бути опосередковано об'єктом впливу груп впливу або датчиків. Це вимагає глибокого аналізу цільових упереджень, ймовірних відповідей та інформаційних уподобань. Ефективний обман спрямований на визначену особу, яка приймає рішення, і на процес прийняття рішень. Якщо обман не спрямований на тих, хто приймає рішення, підкріплений глибоким аналізом, навряд чи він призведе до результатів, які будуть вигідні дружнім силам. Обман створює та розкриває фальшиві та маскує справжні дружні наміри, сильні сторони, вразливі сторони та схильності, щоб збільшити або зменшити неоднозначність супротивника.

2.20 **Інформаційна безпека.** Інформаційна безпека – це захист інформації та інформаційних систем шляхом забезпечення їх доступності, цілісності та конфіденційності. Інформаційна безпека вимагає, щоб процеси управління гарантували надійність і безпеку систем і мереж, що використовуються для керування критично важливою інформацією, що використовується організацією, а також наявність процесів, що відбуваються для виявлення та протидії зловмисній діяльності. Інформаційна безпека включає елементи фізичної безпеки (наприклад, безпеки персоналу та документів) та інформаційної безпеки. Безпека зв'язку та комп'ютерна безпека є невід'ємними елементами всіх військових операцій CIS (Центр безпеки в Інтернеті), і їх слід враховувати під час планування та виконання. Діяльність у сфері кіберзахисту є ключовим елементом безпеки CIS, оскільки забезпечує надання послуг CIS і керування ними у відповідь на зловмисні дії, що безперервно здійснюються в кіберпросторі. Інформацію слід захищати на належному рівні, забезпечуючи доступність достовірної інформації авторизованим користувачам і запобігаючи доступності такої інформації неавторизованим особам. Ступінь забезпеченості безпеки повинен відповідати: вимогам користувачів CIS; вразливості засобів передачі до перехоплення та використання; а також надійності і відновлюваності апаратного та програмного забезпечення безпеки зв'язку. Додаткову інформацію містить AJP-6, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо систем зв'язку та інформації*.

2.21 **Нові та підривні технології.** Нові та підривні технології (EDT - Emerging and disruptive technologies) впливатимуть на стійкість, у тому числі на цивільну готовність, впливаючи на критичну інфраструктуру та публічну інформацію (включно з інформаційними операціями) будь-де в Альянсі. EDT змінюють те, як НАТО та його супротивники діють під час миру, кризи та конфлікту.

Приватний сектор і наукові кола є рушійною силою інновацій у багатьох EDT; їх швидкість розвитку, застосовність подвійного призначення та ширший вплив на суспільство спричиняють збої, створюючи як можливості, так і ризики.

Розділ 6 – Завдання, присутність, точка зору та профіль

2.22 Завдання. Традиційно завдання зосереджується лише на ключовому лідері. Хоча це залишається важливим, нещодавні операції підкреслили, що завдання на всіх рівнях і в будь-який час може мати різний вплив на поведінку, ставлення та сприйняття аудиторії. Завдання мають бути послідовними, інклюзивними, культурними, надійними, адаптивними, збалансованими та прагматичними.

2.23 Співробітники Info Ops повинні бути ключовими учасниками планування завдання, якщо вони не володіють процесом штаб-квартири. Завдання можна класифікувати загалом, як описано нижче.

а. Стратегічне завдання. Стратегічне завдання може розглядатися як завдання, яке проводиться на стратегічному рівні для впливу на невійськові інструменти влади з метою досягнення стратегічних цілей. Зазвичай перед його реалізацією керує або приймає рішення штаб-квартира НАТО або Верховний штаб ОЗС НАТО в Європі (SHAPE).

На оперативному рівні стратегічне завдання зазвичай виконується командиром або, як виняток, делегується заступнику командира. Стратегічні завдання не будуть делеговані нижче рівня командування штабу Об'єднаних сил.

б. Завдання ключового лідера (KLE). KLEs – це взаємодія між лідерами НАТО та іншими ключовими особами, які приймають рішення, для досягнення визначених цілей. Ці заплановані завдання можуть бути використані для формування та впливу на лідерів у визначених сферах діяльності або можуть також бути спрямовані на конкретні групи, такі як релігійні лідери, лідери громадянського суспільства (включаючи жіночі групи, де це доцільно), академічні лідери та лідери племен (наприклад, для зміцнення довіри та впевненості у силах НАТО). Регулярну взаємодію між ключовими лідерами та іншими штабами в командній структурі НАТО слід розглядати як звичайну діяльність командного ланцюга, а не KLE. Info Ops підтримує ці завдання, ідентифікуючи та зберігаючи базу даних усіх ключових керівників та їхні взаємозв'язки. Детальне знання особистостей ключових лідерів, їхніх стилів лідерства, амбіцій, мотивації, цілей (короткострокових і довгострокових), поточних позицій, залежностей, психологічних профілів і особистих історій разом з будь-яким попереднім аналізом цільової аудиторії, проведеним щодо лідера або основна домашня аудиторія лідера є важливою для забезпечення контексту для планування відповідної інформаційної діяльності. Важливим компонентом у всіх планах буде визнання складних адаптивних відносин і залежностей, які існують між учасниками. Персонал Info Ops інтегрує план командира KLE, який містить інформацію про ситуаційний контекст (етапи планування), критичні події, заплановані контакти командної групи та взаємодію персоналу з відповідними учасниками, цілі, основні теми або питання, які потрібно розглянути, бажані ефекти та критерії оцінки.

с. **Завдання солдатського рівня.** У сучасному операційному середовищі ми визнаємо, що операції проводяться серед людей. Солдати² щодня спілкуються з місцевим населенням. Отже, завдання солдатів, ймовірно, складатиме більшість завдань; вони можуть відбуватися як динамічна, випадкова можливість або навмисна запланована зустріч. Ці взаємодії можуть подолати різницю між цілями та амбіціями місцевої аудиторії та силами НАТО, тому солдати повинні усвідомлювати вплив, який може мати їхня поведінка. Щоб найкраще використати цю потенційну можливість, людей у групах із завданням слід навчити, як взаємодіяти з місцевим населенням, розуміючи різні точки зору, і надається проста розповідь, засновану на інституційній, стратегічній чи мікроповіді, навколо якої вони можуть побудувати своє завдання.

2.24 **Категорії завдання.** Завдання на рівні ключового лідера та солдата поділяються на дві основні категорії: свідомі та динамічні. Таким чином, ці категорії відрізняються плануванням і виконанням.

а. **Свідомі.** Свідомі завдання — це запланована й очікувана особиста взаємодія, спрямована на досягнення конкретного результату. Ці завдання можуть бути віч-на-віч або взаємодією за допомогою інших засобів, таких як телефон або відеоконференція.

б. **Динамічні.** Динамічні завдання – це непередбачені або імпровізовані зустрічі, для яких не проводилося спеціальне планування. Зіткнення, які вимагатимуть завдання, можуть відбуватися як частина звичайних дій, і здатність солдатів або лідерів використовувати їх значною мірою залежатиме від підготовки, досвіду та розуміння ними опису місії.

2.25 **Культурне розуміння та завдання.** Розуміння культурних особливостей має важливе значення і сформує активність завдання. Культурний календар відкриває багато можливостей, але розуміння культурної делікатності навколо подій також може перешкодити взаємодії та буде враховано при плануванні. У деяких суспільствах через культурні причини може бути неможливо безпосередньо взаємодіяти з певними групами чи демографічними чинниками (такими як жінки, певні касти чи племена); може бути бажаним співпрацювати з релігійними лідерами через їхнє впливове становище в суспільстві. У таких суспільствах слід передбачити спеціальне положення, щоб уможливити такі типи завдання (яке, як правило, буде свідомим) шляхом відповідного навчання в таких сферах, як гендерна перспектива у військових операціях, і підготовки персоналу для їх проведення (наприклад, команди завдань жіночого та/або змішаного складу та/або персонал з досвідом або знаннями щодо конкретних релігій). Наголос повинен бути зроблений на володінні мовою та навичках міжкультурної компетенції, мінімізуючи вимогу використання перекладачів.

2.26 **Присутність, позиція та характеристика.** Сама присутність сили має значний і різноманітний вплив на сприйняття аудиторії. Присутність, ставлення та профіль (PPP) сил, а також їх керівництва передають пряме повідомлення місцевій аудиторії та вторинне повідомлення глобальній аудиторії за допомогою сучасних комунікаційних технологій. Співробітники Info Ops нададуть поради під час процесу планування щодо того, як аспекти PPP вплинуть на робоче середовище.

а. **Присутність.** Присутність або загроза розгортання сил матиме вплив на

³«Солдат» у цьому контексті включає моряків, морську піхоту та військово-повітряні сили, а також цивільних осіб НАТО.

сприйняття. Розгортання навіть обмежених можливостей у потрібному місці в потрібний час додає суттєвої довіри до повідомлень, що надходять через інші канали, і робить значний внесок у стримування.

б. Позиція. Позиція та поведінка військових підрозділів можуть бути ретельно досліджені глобальною аудиторією та значною мірою впливають на сприйняття всіх учасників. Таким чином, позиція військ має бути свідомо розглянута та врахована в переважаючих культурних факторах і факторах загрози.

с. Характеристика. Публічна характеристика командирів усіх рівнів буде представляти значний інтерес для багатьох аудиторій. Необхідно ретельно проаналізувати їх суспільну роль і використати можливості для передачі ключових повідомлень.

2.27 Поведінка та норми поведінки. На позитивний імідж може вплинути поведінка сили. Важливо, щоб увесь персонал НАТО дотримувався найвищих стандартів особистої та професійної поведінки. Недотримання відповідних стандартів і політики може підірвати ефективність і довіру до Альянсу, легітимність окремих осіб і поставити під загрозу успіх місії. Додаткова інформація міститься в *Кодексі поведінки, Політиці НАТО щодо запобігання та реагування на сексуальну експлуатацію та насильство* та Директиві двостратегічного командування (Bi-SCD) 040-001, резолюції №1325 щодо інтеграції РБ ООН та гендерної перспективи до командної структури НАТО.

Розділ 7 – Навчання та освіта

2.28 Ефективне впровадження функції персоналу Info Ops вимагає, щоб організації були укомплектовані навченими та досвідченими практиками. Публікація союзних стратегічних комунікацій (ASCP)-01, *Стандарти навчання стратегічних комунікацій НАТО* визначають мінімальний рівень кваліфікації для всього персоналу, призначеного на посади в НАТО, щоб гарантувати, що члени Альянсу розуміють і погоджуються зі стандартами компетенції та досвіду, які вимагаються від осіб, призначених служити на посадах в інформаційних операціях (Info Ops) НАТО.

2.29 Успіх інформаційних операцій значною мірою залежить від компетентності окремих осіб і розуміння її застосування командирами та їхнім штабом. Ця компетентність визначається такими критеріями, як: здатність; знання; розуміння; здатність; взаємодія; досвід; і мотивація. Цього можна досягти лише шляхом ефективної освіти та навчання, які спочатку здійснюються країнами, а потім посилюються НАТО.

2.30 Персонал інформаційних операцій має бути включений у військову підготовку та навчання НАТО, щоб переконатися, що командири та штаби поінформовані про вимоги та процедури інтеграції інформаційних заходів у планування та проведення операцій, вплив цих інтегрованих операцій на інформаційне середовище та негативні наслідки не інтегрованих операцій. В ідеалі сценарії навчань повинні бути розміщені в реальній структурі, яка дозволить провести ІЕА та розробити базове розуміння.

2.31 Перш ніж зайняти посаду Info Ops, персонал повинен пройти кваліфікацію відповідно до спеціальної програми навчання, яка додається до призначеної посади/титулу, та/або через національну програму навчання. Ця програма повинна забезпечувати розуміння відмінностей між національною доктриною та доктриною НАТО, а також тактикою, технікою та чинними процедурами планування, проведення та координації інформаційної діяльності НАТО.

Розділ 3. Взаємодія дирекції стратегічних комунікацій J10 та штаб-квартири

3.1 Розділ 3 представляє директорат стратегічних комунікацій J10 (J10-StratCom) і результати його роботи перед тим, як вивчати роль персоналу інформаційних операцій (Info Ops). Потім досліджується, як Info Ops взаємодіє в штаб-квартирі та на форумах управління, якими користуються та з якими взаємодіють співробітники Info Ops.

Розділ 1 - Стратегічні комунікації J10 та продукти його персоналу

Розділ 2 - Інформаційно-оперативний персонал

Розділ 3 – Взаємодія персоналу

Розділ 4 - Управління персоналу

Розділ 5 – Бойовий ритм і управління штабом

Розділ 1 - Стратегічні комунікації J10 та продукти його персоналу

3.2 Для оптимізації надання стратегічних комунікацій (StratCom) і виконання функції персоналу Info Ops Військовий комітет (МС) 0628, *Військова політика НАТО зі стратегічних комунікацій* розпорядилися створити організаційну структуру, яка координує та синхронізує інформаційну діяльність, щоб уможливити та максимізувати їх корисність у безперервному процесі конкуренції в усіх темах кампанії. Ця структура зосереджена на вертикальному узгодженні StratCom у командній структурі НАТО (NCS) і не повинна розглядатися як конкурент існуючим структурам або як розділений процес комплектування, а як можливість оптимізувати взаємодію та інтеграцію, яку забезпечує персонал Info Ops через штаб-квартиру. Функції J10-StratCom детально описані в Об'єднаній публікації Альянсу (AJP)-10, та *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо стратегічних комунікацій*. Ця публікація зосереджена на ролі персоналу Info Ops в дирекції та в більш ширшому спектрі штаб-квартир.

3.3 Персонал Info Ops забезпечує горизонтальну інтеграцію StratCom у штаб-квартирі. Вони надають директору зі зв'язку (DirCom) і командирі аналіз і оцінку інформаційного середовища як частину комплексного розуміння операційного середовища (CUOE). Вони планують, синхронізують і безперервно інтегрують інформаційну діяльність для створення ефектів на підтримку цілей командира. Персонал Info Ops у J10-StratCom зберігає свою функціональну відповідальність за розробку та оновлення продуктів планування на підтримку управлінь персоналу J3-Operations і J5-Plans. Персонал Info Ops виконує шість окремих функцій у J10-StratCom.

а. **Оцінка інформаційного середовища.** Співробітники Info Ops надають продукти дослідження, моніторингу та аналізу аудиторії та керують процесом розуміння оцінки інформаційного середовища (IEA). Персонал Info Ops з оцінки інформаційного середовища (IEA) може бути як самостійним, так і частиною внеску J10-StratCom у ширші штаб-квартири та функцію розуміння Альянсу.

b. **Планування інформаційних операцій.** Персонал планування Info Ops планує, синхронізує та координує інформаційну діяльність, а також підтримує розвиток роботи оперативного персоналу StratCom. Персонал планування Info Ops може бути автономним або діяти як частина внеску J10-StratCom у процес планування операцій.

c. **Синхронізація та інтеграція інформаційної діяльності.** Персонал Info Ops синхронізує та інтегрує інформаційну діяльність у координації з іншими дирекціями штаб-квартир та через Робочу групу інформаційної діяльності (IAWG).

d. **Стратегічне завдання.** Персонал Info Ops є головною функцією для планування та синхронізації завдання, включаючи встановлення зв'язку із персоналом цивільно-військової взаємодії (СМІ)/цивільно-військового співробітництва (СІМІС), а також інструктаж і підготовку особового складу до участі в завданні.

e. **Внесок у спільне націлювання.** Персонал Info Ops може призначати та розробляти цілі через процес спільного цільового визначення. Вони забезпечують синхронізацію інформаційних дій і консультують щодо очікуваного впливу другого порядку на поведінку аудиторії від запланованої спрямованої діяльності. Вони також роблять внесок до управління наслідками, використовуючи або пом'якшуючи наслідки націлювання на озброєння.

f. **Протидія ворожій інформаційній діяльності.** Це міждисциплінарна робота, яку в рамках J10-StratCom очолює та координує персонал Info Ops у співпраці з персоналом психологічних операцій (PsyOps), щоб забезпечити гнучкість і проактивність в інформаційному середовищі.

3.4 **Описи.** Опис пов'язує Альянс вертикально через рівні операцій і горизонтально через інструменти влади та з партнерами. Штаб-квартира НАТО створить опис, який буде керувати операціями та діяльністю Альянсу, який потім буде вдосконалено як напрямок персоналом StratCom у Верховному штабі об'єднаних збройних сил НАТО в Європі (SHAPE) у структурі та інструкції із впровадження разом із планом комунікації. Існує три типи описів – інституційний, стратегічний і мікро, – які взаємодоповнюють один одного та формують основу для планування та виконання діяльності НАТО. Подальші вказівки щодо побудови та аналізу описів можна знайти в AJP-10, Об'єднаній доктрині Альянсу щодо стратегічних комунікацій.

a. **Інституційний опис.** Інституційний опис НАТО ґрунтується на Північноатлантичному договорі: «Демократичний, багатонаціональний альянс, який об'єднується через кордони, щоб сміливо та компетентно боронитися від загроз нашому дому». Це детально описано в комунікаційній стратегії, зосередженій на трьох комунікаційних стовпах «НАТО захищає, НАТО об'єднує, а НАТО зміцнює», а також надає вказівки щодо того, як розуміти та брати участь у протидії інформаційній діяльності противника.

b. **Стратегічний опис.** Стратегічні описи керують темами кампанії та забезпечують політико-військове керівництво для діяльності. Для операції вони будуть розроблені штаб-квартирою НАТО спільно з командувачем об'єднаних сил як важливий компонент процесу планування, спрямований на встановлення та підтримку морального авторитету дій НАТО та підризу підтримки супротивників. Він має включати описані раніше стратегічні атрибути, вказувати, чому і як задіяні сили НАТО, для досягнення яких цілей і що означає успіх.

Оскільки місії часто передбачають участь країн-партнерів, що не входять до Альянсу, та інших невійськових суб'єктів у рамках всебічного підходу, необхідно розробити стратегічний опис місії, щоб відповідати очікуванням усієї коаліції та приймаючої країни.

с. **Мікроопис.** Мікроописи діють як місцеві або регіональні наративи для підтримки короткострокових цілей і заходів. Мікроописи орієнтовані на врахування різних мов, діалектів, історичного контексту, культурних і гендерних міркувань. Під час планування мікроописи повинні бути включені до критеріїв прийняття рішень щодо дій.

3.5 Структури. Структури StratCom є основним інструментом, який використовується НАТО для забезпечення напрямків і вказівок для планування та виконання всіх заходів. Загальна структура сформульована в АJP-10, Об'єднаній доктрині Альянсу щодо стратегічних комунікацій. У цій публікації описано: мету структури та її тривалість; опис і основні повідомлення; визначення аудиторій та будь-якої відповідної сегментації; цілі та теми StratCom; і будь-які пріоритетні напрямки. Крім того, конкретні питання висвітлюються в додатках, де описано, наприклад, вплив на аудиторію, ризики та можливості. Структури існують у три рівні залежно від рівня роботи.

а. **Рівень 1 – структура стратегічних комунікацій НАТО.** Випущено під керівництвом Генерального секретаря, щоб забезпечити узгодженість між дипломатичними, військовими та невійськовими відомствами НАТО, щоб дозволити децентралізоване планування та виконання заходів відповідно до стратегічного опису.

б. **Рівень 2 – Структура стратегічного зв'язку Оперативного командування ОЗС НАТО.** SHAPE створить структуру StratCom командування ОЗС НАТО з операцій (АСО) Рівня 2 для конкретних операцій, які можуть не охоплюватись структурою NATO StratCom, або вони можуть розробити допоміжний додаток. Крім того, SHAPE видає щорічну структуру для формулювання цілей і пріоритетів StratCom на наступні 12 місяців.

с. **Рівень 3 – Структура стратегічних комунікацій.** Командна структура НАТО та штаб-квартири збройних сил НАТО можуть створювати власні рамки рівня 3 для підтримки певної діяльності чи питань, що стосуються лише їхньої організації та її підлеглих. Структура Рівня 3 може бути створена лише в тому випадку, якщо структури Рівня 1 або Рівня 2 не охоплюють або не існують для конкретної діяльності, яку командування або сили хочуть виконувати. Структури рівня 3 необхідно узгоджувати з відділом комунікацій SHAPE.

Розділ 2 - Інформаційно-оперативний персонал

3.6 Персонал інформаційних операцій складається з начальника інформаційних операцій і достатнього допоміжного персоналу відповідно до розміру та функцій штаб-квартири (таких як планувальники, цільові спеціалісти та аналітики інформаційного середовища). Зосередженість і обов'язки персоналу Info Ops визначаються рівнем командування та призначеною місією. Штаби оперативного рівня потребують комплексного персоналу для забезпечення аналізу, планування, операцій, підтримки розвідки, а також фахівців для визначення цілей і оцінки операцій.

На тактичному рівні потреба більше зосереджуватиметься на фахівцях, які забезпечують здатність досягати конкретних цілей.

На рівні штаб-квартир головний інформаційний відділ відповідає за такі функції:

- забезпечення лідерства з аналізу інформаційного середовища та внеску в CUOE;
- надання конкретних даних інформаційних операцій для розробки вказівок і настанов командувача;
- підготовка вкладів Info Ops до планів і наказів командувача;
- допомога у визначенні бажаних ефектів для підтримки операційних цілей, вузлів або цілей, які можуть генерувати ці ефекти, і відповідних дій для включення в процес спільного визначення цілей;
- рекомендації щодо пріоритетів інформаційної діяльності;
- оцінка інформаційної діяльності та сприяння загальній синхронізації та оцінці операцій; і
- координація з усіма основними функціональними відділами персоналу, спеціальним персоналом та вищим і підпорядкованим штабом з питань інформаційних операцій.

Розділ 3 – Взаємодія персоналу

3.7 Загальна. Щоб успішно досягти цілей командувача, інформаційні операції мають бути інтегровані та координовані з усіма іншими видами діяльності об'єднаних сил. Для досягнення бажаного ефекту штаби, суміжні та підпорядковані командування та стратегічно-політичний рівень повинні досягти узгодженого та синхронного підходу. Найкраще це реалізується шляхом ретельної координації ефектів у просторі завдань і відповідних військових дій від стратегічного до тактичного рівня в рамках загальної структури StratCom. Командувачі повинні переконатися, що будь-яка інформаційна діяльність, яка може вплинути на інші райони, виконується за попередньою координацією (через Info Ops) і повідомленнями.

3.8 Об'єднаний штаб. Штаб буде організовано відповідно до місії та завдань відповідно до АJP-3, *Об'єднаної доктрини Альянсу щодо проведення операцій*. Штаб-квартира складатиметься з головних радників і штабних дирекцій. Персонал Info Ops відповідає за планування та інтеграцію інформаційних заходів. Вони також надають вхідні дані для планування щодо аудиторії та інформаційного середовища для опису ймовірного впливу запланованої діяльності та підтримки управління подальшими наслідками.

3.9 Головні радники. Командувач зазвичай має трьох головних радників: начальника штабу (COS), політичного радника та юридичного радника (LEGAD). Крім того, і в залежності від місії або завдання, будуть використовуватися додаткові функціональні головні радники, такі як радник з культури або радник з гендерних питань.

3.10 DirCom виконуватиме роль функціонального головного радника командувача StratCom, а головний офіцер зі зв'язків із громадськістю є функціональним головним радником із питань зв'язків із громадськістю військових, а також відповідальним за взаємодію зі ЗМІ. Це, ймовірно, також буде дирекція, яка залишиться інтегрованою в процесі персоналу штаб-квартири, та яка не повинна знаходитися під загрозою під час виконання ними ролі радників. З точки зору Info Ops, головні консультанти також надаватимуть поради та вказівки J10-StratCom. Важливо підтримувати тісні стосунки з головними функціональними радниками.

Розділ 4 - Управління персоналу

3.11 Основною організацією штаб-квартири є управління персоналу, як правило, від J1 до J10-StratCom, які забезпечують нагляд персоналу за відповідними процесами, діяльністю та можливостями, пов'язаними зі спільними функціями. Вони надають експертні знання для планування, прийняття рішень, виконання та оцінки в штаб-квартирі. StratCom — це ціла діяльність штаб-квартири, але ймовірно, що Info Ops переважно взаємодіятиме та інтегруватиметься з наступними управліннями персоналу.

3.12 **J2 - Розвідка.** Розвідка НАТО в першу чергу зосереджена на категорії учасників аудиторії, зокрема на супротивнику та ворогу. Розвідка НАТО використовує спільну розвідувальну підготовку операційного середовища (ЛРОЕ) разом із ІЕА для створення CUOE³, де командувач може поєднати розуміння з аналізом місії і завдань для визначення ефектів, необхідних для досягнення кінцевого стану. Персонал Info Ops, орієнтований на ІЕА, має бути тісно зв'язаний та інтегрований з відділенням J2, щоб забезпечити кінцеве розуміння за допомогою загальних процесів для підтримки прийняття рішень командиром. Додаткову інформацію про можливості та процедури розвідки можна знайти в AJP-2, Об'єднаній доктрині Альянсу щодо розвідки, контррозвідки та безпеки та підзаконних публікаціях. CUOE та ІЕА детально описані в Розділі 4 цього документа. Процес НАТО ЛРОЕ складається з трьох основних етапів, описаних нижче.⁴

а. Крок 1 - Опишіть і оцініть робоче середовище. На першому етапі оцінюється вплив відповідних факторів, що стосуються операційного середовища, на діяльність, яку проводять як дружні, так і протидіючі сили. Що стосується боротьби з тероризмом і захисту сил, це включатиме загрози військовим і невійськовим операціям (наприклад, етнічний розподіл населення та його лояльність). Деякі з основних факторів, що впливають на робоче середовище, це рельєф місцевості, інфраструктура, інформаційне середовище, захищені зони, погодні умови, умови навколишнього середовища та медичні фактори. Info Ops сприятиме цьому кроку, надаючи висновки щодо операційного середовища, отримані від ІЕА.

б. Крок 2 - Оцініть учасників операційного середовища. Метою кроку 2 є визначення ймовірних доктринальних планів дій суб'єкта, незалежно від місцевості та погодних умов (тобто, як суб'єкт веде бої відповідно до своєї тактичної доктрини або на основі досвіду попередніх операцій). Оцінка загрози складається з визначення місцезнаходження та ідентифікації суб'єкта, визначення його тактичної доктрини або методів операції та прогнозування його доктринального курсу дій.

с. Крок 3 - Визначте напрямок дій суб'єкта. На кроці 3 процесу ЛРОЕ

³ Директива АСО щодо комплексного планування операцій (COPD), версія 3, зазначає, що терміни CUOE та комплексна підготовка операційного середовища (CPOE) часто використовуються як синоніми. CPOE традиційно використовувався для опису оцінки навколишнього оточення, однак CUOE, з використанням слова «розуміння» краще означає необхідність отримати знання, а потім інтерпретувати або усвідомити його значення в умовах кризи.

⁴ Деякі окремі держави-члени використовують різні процеси ЛРОЕ/розвідувальної підготовки на полі бою з різною кількістю кроків.

результати оцінки території поєднуються з доктринальними напрямками дій та іншими накладками, розробленими під час оцінки загроз. Мета інтеграції загроз полягає в тому, щоб визначити, як операційне середовище буде формувати операції та реалізувати це на практиці.

3.13 **J3 - Операції.** Основна роль штабу J3-Операцій на всіх рівнях командування полягає в тому, щоб діяти як координаційний центр, через який командир керує проведенням операції, забезпечуючи єдність зусиль для досягнення цілей місії та найбільш ефективне використання ресурсів для підтримки невідкладних і запланованих операцій. Персонал J3-Операцій може складатися з секцій або відділів, зосереджених на оперативній сфері та спеціалізованих можливостях залежно від місії чи завдання. Для інтеграції інформаційної діяльності через Координаційну раду з інформаційної діяльності (IACB) знадобиться спеціальний або постійний осередок інформаційних операцій, який виступає в якості вбудованого персоналу J10-StratCom. Додаткову інформацію про проведення операцій і діяльність штабу можна знайти в AJP-3, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо проведення операцій*. Деякі конкретні сфери J3-Operations, які повинні будуть взаємодіяти з персоналом Info Ops, це - спільні ефекти та спільне націлювання.

Операції. Деякі конкретні сфери J3-Operations, які повинні будуть взаємодіяти з персоналом Info Ops, це спільні ефекти та спільне визначення цілей.

а. **Спільні ефекти.** Цілевказування на військово-стратегічному рівні є відповідальністю функції об'єднаних наслідків, якою керує відділ об'єднаних наслідків SHAPE. Відділ спільних ефектів відповідає за функцію цільового визначення та забезпечення відсутності конфліктів всіх інформаційних дій через IACB і синхронізацію з функцією спільних ефектів для забезпечення успішного узгодження діяльності в просторі взаємодії. Як на військово-стратегічному, так і на оперативному рівнях співробітники Info Ops підтримують тісні робочі відносини зі своїми відповідними партнерами з об'єднаних сил через різні робочі групи та ради.

б. **Спільне цілевказування.** Спільне цілевказування – це процес вибору та встановлення пріоритетних цілей, підбір відповідних ресурсів до них та врахування оперативних вимог і можливостей з метою досягнення бажаних ефектів відповідно до цілей командира. Спільне визначення цілей — це міждисциплінарний процес, який вимагає участі всіх штабних підрозділів Об'єднаних сил і компонентів на всіх рівнях командування, а також різних невійськових аудиторій. Персонал Info Ops відповідає за формування розуміння та оцінки аудиторії через IEA, який буде представлено та об'єднано в CUOE. Аналіз цільової аудиторії (ТАА) проводиться, щоб забезпечити необхідне розуміння для підтримки застосування можливостей як діяльності. Цільовий матеріал, створений співробітниками Info Ops, узгоджується з Централізованим цільовим потенціалом. Персонал Info Ops може призначати та розробляти цільове наведення за допомогою спільного процесу цілевказування, якщо це необхідно. Важливою роллю персоналу Info Ops є сприяння врегулюванню наслідків шляхом використання або пом'якшення наслідків цілевказування на основі боєприпасів. Додаткову інформацію про процес цілевказування можна знайти в AJP-3.9, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо спільного цілевказування*.

3.14 **J5 - Плани.** Управління J5-Плани допомагає командувачу об'єднаних сил у підготовці плану операції та плануванні майбутніх операцій. Він координує зусилля з планування в штабі та з вищими, підлеглими та суміжними командуваннями та невійськовими аудиторіями. Планування здійснюється в штабі на різні часові проміжки з поточними операціями, зосередженими на негайному формуванні та виконанні існуючого плану; майбутні операції дивляться вперед, зосереджуючись на наступній важливій зміні цілей і пріоритетів підлеглих сил. Вказівки щодо планування НАТО містяться в AJP-5, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо планування операцій* та *Директиві АСО Верховного головнокомандувача об'єднаних збройних сил НАТО в Європі (SACEUR) щодо комплексного планування операцій (COPD)*, яка детально описує процес планування операцій і процес планування COPD у деталях. Внесок Info Ops у процес планування детально розглядається в розділі 4.

3.15 **J6 - Системи зв'язку та інформації.** Персонал директорату J6-системи зв'язку та інформації (CIS) забезпечує належну підтримку CIS для операцій і використання сумісних процедур у об'єднаних силах. Здатність спілкуватися, обробляти, керувати та передавати інформацію є ключовим фактором для планування та виконання інформаційної діяльності;

Альянс шукає інформаційних переваг, щоб забезпечити обмін та передачу інформації через активну та стійку CIS для підтримки проведення заходів, які впливають на поведінку. Критично важливі дії НАТО щодо CIS мають бути повністю скоординовані між персоналом інформаційних операцій, операціями в кіберпросторі та персоналом директорату J6-CIS через IACB. Доктрину CIS можна знайти в AJP-6, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо систем зв'язку та інформації*, а доктрину кіберпростору можна знайти в AJP-3.20, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо операцій у кіберпросторі*.

3.16 J9 - Цивільно-військове співробітництво. Персонал цивільно-військового співробітництва (СІМІС) надає командувачу можливість досягти цілей у повному спектрі тем кампанії НАТО у безперервному процесі змагань. Персонал відіграє провідну роль у зборі, оцінці та повідомленні інформації щодо цивільного середовища у співпраці з іншими військовими функціями. Info Ops тісно пов'язані з директором J9-СІМІС, щоб узгоджувати повідомлення з ключовими невійськовими аудиторіями. Вони також забезпечують розуміння аудиторії з ІЕА і можуть використовувати можливості СІМІС для інформаційної діяльності. Додаткова інформація міститься в AJP-3.19, *Об'єднаній доктрині цивільно-військового співробітництва Альянсу*.

Розділ 5 – Бойовий ритм і управління штаб-квартирою

3.17 Ефективні операції вимагають синхронізації стратегічних, оперативних і тактичних процесів для забезпечення успішного планування, підготовки та виконання місії. Цей процес, званий бойовим ритмом, є звичайним циклом командно-штабних дій, призначених для синхронізації поточних і майбутніх операцій відповідно до циклу рішень штабу об'єднаної оперативної групи. Події бойового ритму в мирний час або базові дії та поточні операції відрізнятимуться від подій під час навчання, кризи чи конфлікту. COS (Начальник штабу - Chief of Staff) встановлює та підтримує бойовий ритм у більшості штабів, і очікується, що наступні зустрічі, можливо, з різними назвами залежно від стилю штаб-квартири, завжди будуть частиною рутинного циклу командира та штабу, на якому J10-StratCom та його персонал Info Ops буде присутній і, як очікується, надасть матеріали.

3.18 Брифи (стислі доповіді). Основний бриф у штабі — це бриф командира, який зазвичай проводиться на початку щоденного циклу, щоб закласти основу для зусиль штабу на наступний період. Командир буде детально проінформований про минулі та наступні 24 години, перш ніж розглядати наступні 48 годин у загальних рисах. Інформацію проводить штаб J3-Операцій за допомогою всіх дирекцій штабу, які присутні, щоб знати про будь-які уточнені вказівки та настанови від командувача. Щоб підготуватися до доповіді командувача, дирекції, ймовірно, підготують власну довідку заздалегідь, використовуючи подібний підхід. Співробітники Info Ops нададуть оцінки ІЕА, помітні зміни базового рівня поведінки, а також тенденції та прогнози на наступні 48 годин.

3.19 Ради. Ради є або командними, які приймають рішення за своїм характером і очолюються командиром, або функціональними, які спрямовані на отримання функціональних вказівок від командира на основі рекомендацій штабу або зосереджені на синхронізації чи розподілі ресурсів для операції чи діяльності.

- а. Спільна координаційна рада.** Спільна координаційна рада (JCB) — це керівна рада та головна нарада командувача, спрямована на синхронізацію ефектів і дій, розв'язання можливих зон конфлікту та надання пріоритетних вказівок командувача. Присутність зазвичай обмежується командувачем, його головними радниками та командирами підрозділів. У ні повинні брати участь DirCom, як радник StratCom, і головний спеціаліст із зв'язків із громадськістю, як радник із зв'язків із громадськістю.
- б. Оціночна Рада.** Оціночна Рада — це функціональна рада, на якій командувачу представляється оцінка операцій. Мета полягає в тому, щоб отримати схвалення оцінки та отримати вказівки та настанови командувача для подальшого планування. Оцінка забезпечує загальне розуміння та дозволяє командувачу уточнювати вказівки та настанови для досягнення цілей. Оцінювальний аспект IEA буде основним джерелом інформації для секції оцінки операцій, яка очолює Оціночну Раду. Співробітники DirCom та/або J10-StratCom надають поради щодо ефектів в інформаційному середовищі та зосереджуються на зміні поведінки та ставлення в аналізі аудиторії.
- с. Спільна рада з координації цілей.** Спільна рада з координації цілей (JTCSB) є функціональною радою, яка синхронізує спільну діяльність з цілей для забезпечення оптимального підходу для досягнення бажаних ефектів для підтримки оперативних цілей. JTCSB переглядає результати роботи Об'єднаної робочої групи цілевказання (JTWG) через Об'єднану робочу групу з питань пожеж і наслідків (JFEWG). Вона збирає внески від цільової спільноти, експертів із відповідної тематики та IAWG для підготовки списку цілей для перегляду JCB та затвердження командиром об'єднаної оперативної групи. Рада повинна: підтвердити зміни в базі даних визначення цілей; видати вказівки та настанови для координації цільового матеріального виробництва (включаючи ТАА); оновити вказівки щодо визначення цілей; затвердити проект спільного пріоритетного списку цілей; і координувати роботу співробітників розвідки, щоб забезпечити врахування прибутків/втрат розвідки. Крім того, у JTCSB може бути створена комісія з перевірки цілей; у цьому випадку JTCSB також підтвердить цілі для включення до спільного списку цілей. Співробітники Info Ops будуть представляти та ділитися результатами IAWG щодо визначення цілей та враховуватимуть прогнозований когнітивний вплив цілей, а також забезпечуватимуть оцінку поведінки інших видів діяльності.
- д. Координаційна рада зі стратегічних комунікацій.** Координаційну раду зі стратегічних комунікацій (SCCB) очолює COS (начальник штаба), але найчастіше її делегують директору відділу комунікацій (Dir ComDiv) або керівнику інформаційних операцій, щоб керувати когнітивною лінією зусиль для підтримки стратегічних та/або оперативних цілей. Вона забезпечує StratCom керівництво та управління штаб-квартирою та, зокрема, для персоналу Info Ops щодо визначення пріоритетів аналізу розуміння, а також затвердження та керівництво плануванням, інтеграцією та оцінкою інформаційної діяльності. Вона переглядає результати роботи IAWG та робочої групи із залучення комунікацій (CEWG) і затверджує те, що може бути подано до JTCSB як цільові показники когнітивного ефекту.

е. Вона також надаватиме поради щодо можливих впливів на інформаційне середовище, створене іншими військовими діями. SCCB підтримує зв'язок з усіма функціональними підрозділами, особливо з J2, J3, J5, J9, LEGAD і з підлеглими командуваннями, а також координує роботу із зовнішніми агентствами. SCCB готує та затверджує подання до JTCSB, Агестаційної ради та JCB. Зазвичай він збирається щотижня під час операцій і за потреби в мирний час для підготовки інформації для JCB.

ф. **Координаційна рада інформаційної діяльності.** IACB забезпечує форум для затвердження, координації, усунення конфліктів і моніторингу всіх планів і заходів, пов'язаних з інформаційним середовищем, для подання на затвердження командувачу. Це забезпечує узгодженість і синхронізацію інформаційної діяльності з іншими видами діяльності. У межах покладених на неї функцій IACB спочатку координуватиме цільові номінації, пов'язані з інформацією та інформаційними системами, щоб сприяти наступній гармонізації в JTCSB. Вона також надаватиме поради щодо можливих впливів на інформаційне середовище, створене іншими військовими діями. IACB підтримує зв'язок з усіма функціональними підрозділами, особливо з J2, J3, J5, J9, LEGAD і з підлеглими командуваннями, а також координує роботу із зовнішніми агентствами. Деякі штаб-квартири вирішили не скликати IACB і використовувати замість неї SCCB і IAWG. IAWG пояснюється далі в Розділі 4.

г. **Об'єднана рада управління збором.** Об'єднана рада управління збором (JCMVB) — це функціональна рада під керівництвом J2, яка координує діяльність зі збору між різними компонентами служби та розвідувальним і оперативним персоналом. JCMVB створює та затверджує список завдань зі збору, вирішує потенційні конфліктні зони та призначає обов'язки щодо усунення конфлікту та синхронізації діяльності зі збору. JCMVB видає пріоритетні вказівки для компонентів служби, щоб гарантувати, що загальні спільні зусилля з розвідки, спостереження та рекогносцировки є скоординованими, пріоритетними, належним чином збалансованими та зосередженими на цілях командувача. Персонал Info Ops може запросити додаткові можливості для покращення розуміння IEA.

3.20 **Робочі групи.** Робочі групи — це постійні або спеціальні форуми в штаб-квартирі спільної робочої групи, сформовані навколо певної функції, метою якої є надання аналізу користувачам. Вони складаються з основної функціональної групи та іншого персоналу та компонентів. Робочі групи готують і відпрацьовують подання до відповідної ради. Співробітники Info Ops, ймовірно, будуть залучені до робочих груп у штаб-квартирі, але наведені нижче робочі групи є прикладом тих, які відвідують частіше.

а. **Робоча група з оцінювання.** Робоча група з оцінювання готує оцінку операцій для представлення командувачу як частини CUOE для затвердження. Внесок IEA є важливим для забезпечення когнітивного впливу діяльності на схвалену базову лінію поведінки.

- b. **Робоча група Спільної координаційної ради.** Робоча група Спільної координаційної ради обговорює та уточнює варіанти, які будуть представлені командувачу для прийняття командних рішень на JCB. У ньому бере участь DirCom, який гарантує, що варіанти, що розглядаються, узгоджені зі структурою StratCom і враховують аспекти когнітивного впливу, а також надають рекомендації щодо того, чи слід продовжувати дії чи призначити.
- c. **Робоча група зі стратегічної інформаційної діяльності.** Робоча група зі стратегічної інформаційної діяльності (SIAWG) є робочою групою на рівні SHAPE під керівництвом DirCom з підлеглим штабом. Він координує та синхронізує всі дії з планування StratCom, оцінює власні та ворожі історії та забезпечує подальше керівництво та вказівки StratCom. Зазвичай вона збирається щотижня під час операцій і за потреби в мирний час для підготовки інформації для SCCB.
- d. **Робоча група з інформаційної діяльності.** IAWG є робочою групою під керівництвом DirCom з іншими управліннями штабу та підлеглими штабами. Відповідно до вказівок і вказівок SCCB, це гарантує, що інформаційна діяльність узгоджена та синхронізована з когнітивною лінією зусиль та іншими видами діяльності в просторі взаємодії. IAWG затверджуватиме внесок персоналу Info Ops у процес планування та координуватиме цільові номінації, пов'язані з інформацією та інформаційними системами, щоб сприяти наступній гармонізації в JTCB. IAWG підтримує зв'язок з усіма штабними управліннями, головними радниками та підлеглими командами, а також координує роботу з невійськовими організаціями. Зазвичай вона збирається щодня під час операцій і за потреби в мирний час для підготовки інформації для SCCB. IAWG пояснюється далі в Розділі 4.
- e. **Робоча група з комунікацій та взаємодії.** CEWG є робочою групою з підпорядкованим штабом. Вона координує та синхронізує всю інформаційну діяльність і взаємодію, яка використовує комунікаційні можливості, і передається в SCCB. Зазвичай вона збирається щодня під час операцій і за потреби в мирний час для підготовки інформації для SCCB.
- f. **Об'єднана робоча група з пожеж та наслідків.** JFEWG використовує результати JTWG, IAWG та будь-яких інших цільових робочих груп і забезпечує вибір і координацію оптимального ефекту для досягнення цілей командувача. Цільовий персонал розпочне початкову координацію інтеграції та синхронізації ефекту. JFEWG представляє завершальний етап розробки цілі перед поданням до JTCB. Співробітники Info Ops будуть представляти та ділитися результатами IAWG, а потім розглядати пропозиції щодо досягнення когнітивних ефектів першого порядку та оцінювати когнітивні ефекти другого та третього порядку в результаті іншої військової діяльності.
- g. **Об'єднана робоча група з визначення цілей.** JTWG може бути створена для підготовки та визначення продуктів, що визначаються штабом до їх представлення JTCB через JFEWG. Зазвичай вона підтримується штабом, який керує спільною системою визначення цілей, отримує сучасні розвіддані (включаючи оцінку бойових збитків), створює продукти визначення цілей та діє як зберігачі папок цілей. Штаб Info Ops гарантує, що результати JTWG узгоджені з результатами IAWG.

Глава 4 - Інформаційні операції

4.1 Розділ 4 розглядає кожен із чотирьох компонентів функції штабу інформаційних операцій (Info Ops): аналіз, планування, інтеграція та оцінка. Ці компоненти не створюються ізольовано, а включатимуться в процеси планування та інтеграції штаб-квартири.

У ньому описано процеси, пов'язані з кожною функцією, і вказано, де знайти додаткову інформацію.

- Секція 1 – Аналіз
- Секція 2 – План
- Секція 3 - Інтеграція
- Секція 4 – Оцінка

Секція 1 - Аналіз

4.2 Info Ops відповідає за оцінку інформаційного середовища (IEA), яка є основним інструментом для розуміння та оцінки з точки зору аудиторії. IEA, поряд зі спільною розвідувальною підготовкою операційного середовища (JPROE), бере участь у комплексному розумінні операційного середовища (CUOE), щоб командувач міг поєднати розуміння з аналізом місії і завдань для визначення ефектів, необхідних для досягнення кінцевого стану.

4.3 **Когнітивна ієрархія.** Основою проведення операцій у просторі взаємодії є розуміння когнітивної ієрархії та зв'язку між даними, інформацією, знаннями та розумінням. Цей процес піднімає інформацію від найнижчого рівня (дані) до найвищого (розуміння). З розумінням особи, які приймають рішення, можуть приймати кращі рішення та ефективніше контролювати дії своїх сил. Відмінності між рівнями когнітивної ієрархії не завжди чіткі. Щоб зрозуміти важливість когнітивної ієрархії для операцій, нам потрібно зрозуміти, що дані не обмежуються кіберданими. Наприклад, діяльність НАТО – це дані.

Аудиторія, яка спостерігає за діяльністю НАТО, спостерігає за даними. Коли дані спостереження обробляються аудиторією на когнітивному рівні, вони стають інформацією (дані в контексті). Потім аудиторія аналізує цю інформацію, і вона стає знанням, яке потім впливає на розуміння, що, зрештою, впливає на поведінку.

4.4 **Інформаційне середовище.** Інформаційне середовище⁶⁵ є основним середовищем прийняття рішень, де люди та автоматизовані системи спостерігають, створюють, обробляють, орієнтують, приймають рішення та діють на основі даних, інформації та знань. Воно характеризується надзвичайно високим попитом на цифровий доступ до медіа в майже реальному часі та міжособистісне віртуальне підключення в безпрецедентному масштабі. Деякі з дуже актуальних сьогодні характеристик — це повсюдне використання медіа на вимогу та міжособистісний гіперзв'язок, що забезпечує співпрацю та обмін інформацією в безпрецедентному масштабі та з безпрецедентною швидкістю. Будь-яка діяльність матиме ефект у когнітивному вимірі незалежно від того, чи була вона спланована, чи через дію чи бездіяльність. Завдяки

⁶ Інформаційне середовище визначається як: «середовище, що складається з самої інформації, осіб, організацій і систем, які отримують, обробляють і передають інформацію, а також когнітивного, віртуального та фізичного простору, в якому це відбувається».

комплексному розумінню інформаційного середовища можна спроектувати ефекти, щоб впливати на поведінку аудиторії, коли вона спостерігає, орієнтується та діє на дані, інформацію та знання. Інформаційне середовище показано на малюнку 4.1, де показані розміри та їхні рівні усередині них.

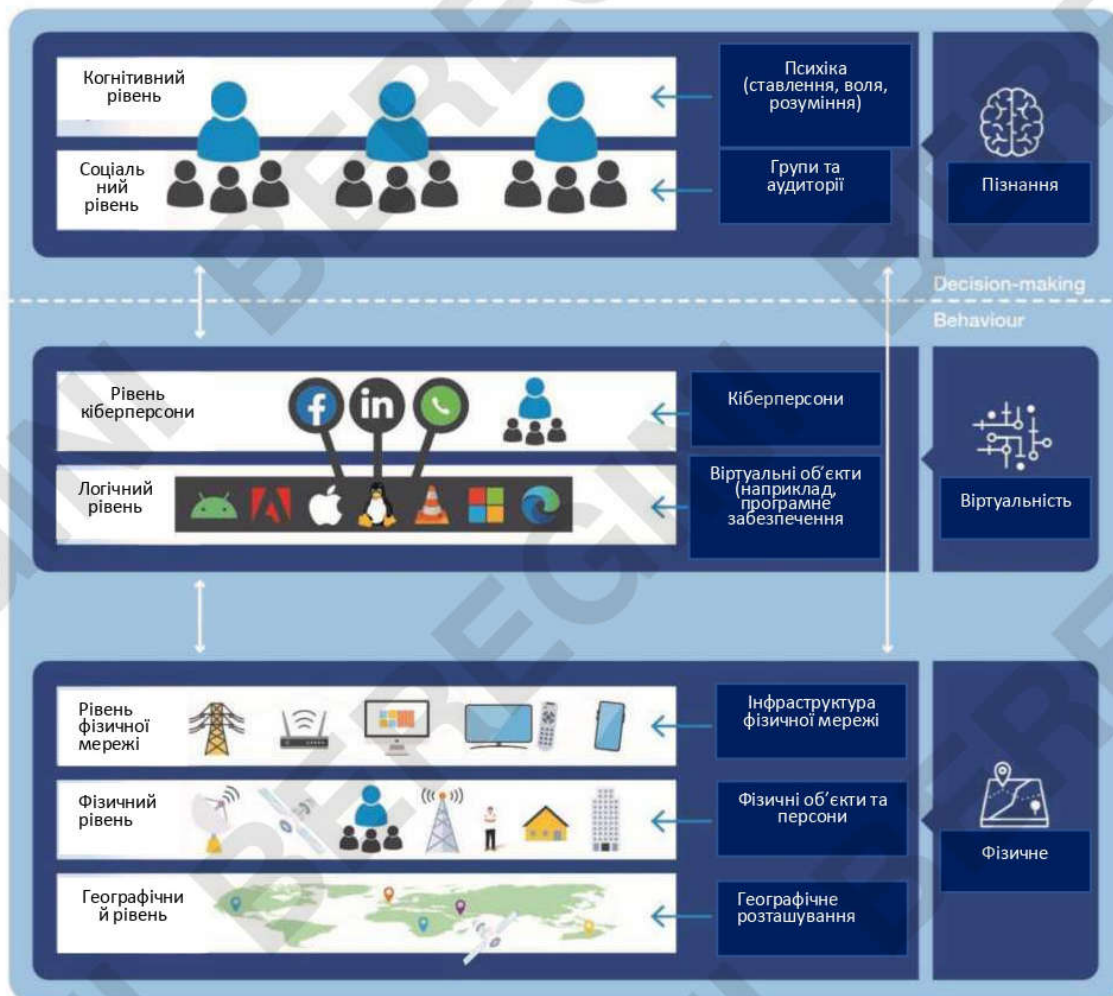


Рисунок 4.1 - Інформаційне середовище

Виміри

4.5 Інформаційне середовище сегментується на три виміри: когнітивний; фізичний; і віртуальний. Ці параметри далі сегментовані на сім рівнів, як показано на малюнку 4.1, які забезпечують більшу точність аналізу не тільки комунікаційних функцій, а й військових засобів для створення змін у ставленні та поведінці. Взаємопов'язаний характер вимірів та їхніх відповідних рівнів розширює можливості ідентифікації потенційних цілей та визначення взаємопов'язаних аспектів інформаційного середовища. Розглядаючи рівні, за винятком когнітивного, як потенційні канали зв'язку, ми розширюємо як потенційні цілі, так і інструменти, доступні для досягнення бажаних результатів.

4.6 Когнітивний⁷ вимір є вирішальним виміром, оскільки саме в ньому когнітивні ефекти впливають на мислення людей, що керує поведінкою та рішеннями. Усі дії в інших вимірах та їхніх рівнях зрештою впливають на когнітивний вимір. Він складається з двох рівнів: когнітивного та соціального.

a. **Когнітивний рівень** – це місце, де інформація інтерпретується, але не передається особами. Цей рівень нематеріальний і, отже, не піддається спостереженню, і включає волю, згуртованість, сприйняття, переконання, інтереси, цінності, цілі, рішення та поведінку аудиторії.

b. **Соціальний рівень** – це те, де інформація містить способи, якими на поведінку людей впливає тиск соціокультурного середовища, і де соціальні мережі та культура впливають на прийняття рішень людьми. Він охоплює всі форми взаємодії, наприклад, між людьми в економічній та/або політичній сферах. Одним із факторів, включених до цього рівня, є ключові впливові особи в аудиторії. Такі фактори, як їх довіра, рівень впливу та охоплення, будуть інформувати планувальників про те, як створити більший вплив на певну аудиторію.

4.7 **Віртуальний вимір** — це віртуальний простір, у якому аудиторія віртуально взаємодіє. Він складається з двох рівнів: кіберперсонального та логічного.

a. Рівень кібер-персон – це те, як аудиторія проявляється як онлайн-профілі та взаємодіє через прихильників і підписників на цифровий вміст. Сюди входять як загальнодоступні (наприклад, профілі Twitter), так і інші персональні рівні (наприклад, телеканал WhatsApp). Люди можуть мати кілька персональних рівнів, і нерозумні учасники також можуть керувати персонажами за допомогою штучного інтелекту. Крім своїх фізичних засобів, ключові впливові особи можуть впливати на аудиторію через рівень кіберперсони.

б. Логічний рівень містить менш помітну для людини діяльність у формі обробки, зберігання та передачі аналогових і цифрових даних та інформації. Це віртуальна інфраструктура, у якій залежності, служби та інші ресурси використовуються для обміну даними, такими як служби соціальних мереж і сховище файлів. Цей рівень також включає мережеві конфігурації, дані та протоколи передачі даних, доменні імена та інші електромагнітні або віртуальні процеси. Цей рівень є майже виключним для домену кіберпростору, де дії можуть впливати на конфіденційність, цілісність або доступність даних.

4.8 **Фізичний вимір** складається з географічних територій, де живуть аудиторії, включаючи всі фізичні об'єкти та інфраструктуру, яка їх підтримує. Це простір, де відбуваються фізичні навантаження та взаємодіють люди, нації, держави, культури та суспільства. Він складається з трьох рівнів: фізичної мережі, фізичного та географічного.

а. **Рівень фізичної мережі** — це інфраструктура фізичної мережі, яка лежить в основі віртуальних рівнів. Рівень фізичної мережі – це місце, де відбувається передача та прийом неструктурованих вихідних даних між пристроєм і фізичним середовищем передачі. Рівень фізичної мережі включає ті можливості, які забезпечують зв'язок, такі як радіощогли, супутникові передавачі та приймачі, а також ті, які перетворюють цифрові біти в аналогові сигнали або навпаки для передачі та прийому. Компоненти фізичного рівня можна описати в термінах топології мережі.

б. **Фізичний рівень** – це місце, де взаємодіють аудиторії та де розміщується вся фізична техніко-комунікаційна та людська інфраструктура. Людська інфраструктура включає ті фізичні зони, які сприяють спілкуванню, такі як ринок, місце зустрічей або місця поклоніння. Слова та зображення вважаються фізичною інформацією, а не віртуальною.

с. **Географічний рівень** досліджує, як аудиторія населяє Землю. Також розглядається, як фізична географія та клімат впливають на спілкування аудиторії.

Оцінка інформаційного середовища

4.9 Спеціальна команда у штабі Info Ops відповідає за ІЕА, і їм допомагають численні зацікавлені сторони, які надають спеціалістам матеріали та аналіз. ІЕА складається з людей, процесів і технологій для підтримки розуміння, прийняття рішень і застосування можливостей у просторі взаємодії. Довідник ІЕА детально описуватиме процеси. ІЕА можна розділити на два основні елементи: аналіз та оцінка. ІЕА — це безперервний процес, який вдосконалюється разом із залученням часу та ресурсів. Елемент оцінювання детально описано в Розділі 4 цієї глави. Елемент аналізу можна розбити на кілька процесів аналізу, як показано на малюнку 4.2.

Інформаційне середовище (аналіз)					Оцінка
Базовий аналіз	Аналіз людського фактору	Аналіз комунікацій	Аналіз аудиторії	Аналіз поведінки	Когнітивна оцінка
Резюме по країні	Культурний і соціальний аналіз	Аналіз розповіді	Орієнтація та аналіз посилань	Аналіз пізнавального ефекту	Монітори та оповіщення
Резюме по	Інституційний аналіз	Аналіз ворожих комунікацій	Сегментація аудиторії	Аналіз здібностей, можливостей, мотивації та поведінки	Оцінка поведінки водія
Історичний аналіз	Гендерний аналіз	Аналіз власних комунікацій	Визначення пізнавального ефекту		Критерії оцінювання та оцінки
Культурна, соціальна + гендерна основа	Аналіз інформаційних систем				
Поведінкова основа	Аналіз фізичного рельєфу	Зароблені комунікації	Потенційні цільові аудиторії	Монітори та оповіщення	

Рисунок 4.2 – Оцінка інформаційного середовища

4.10 **Базовий аналіз.** Базовий аналіз є основою розуміння операції. В рамках НАТО кожне командування об'єднаних сил зосереджено на конкретних загрозах і розподіляє свої ресурси, щоб уможливити комплексний базовий аналіз певної загрози, регіону чи географічного району. Базовий аналіз має публікуватися регулярно, і він повинен надати будь-якій організації необхідну базову інформацію для прийняття початкових рішень щодо можливості та рішення щодо складу сил, а також забезпечити базове розуміння для початку операції. Цей аналіз складатиметься з короткого опису історичного, культурного та географічного аналізу операційного середовища та деякого початкового аналізу аудиторії з культурної, соціальної, гендерної та поведінкової точки зору.

4.11 **Аналіз людського фактору.** Аналіз людських факторів, які впливають на робоче середовище, відомий як аналіз людських факторів (HFA). Існує декілька аналітичних систем для вивчення людського фактору, але найбільш поширеними в НАТО є такі шість елементів: політичний, військовий, економічний, соціальний, інфраструктурний та інформаційний (PMESII). Допускаються модифікації або інші моделі, такі як PMESII + фізичні та часові (PMESII-PT), геопросторові + PMESII (GPMESII), PMESII + здоров'я (PMESIIH) або області, структури, можливості, організації, люди та події (ASCOPE), які можуть краще підходити для опису певного операційного середовища або підтримки процесу планування. Найпоширенішим інструментом HFA є порівняння факторів PMESII і ASCOPE один з одним за допомогою матриці, як показано на малюнку 4.3. У рамках HFA аналізуються наступні підкатегорії.

Аналіз PMESP / ASCOPE	Політичний	Військовий/ безпековий	Економічний	Соціальний	Інфраструктурний	Інформаційний
Сфери	Кордони, райони, території політичних партій, етнічні опорні пункти чи опорні пункти противника	Райони дії, межі, округи	Сільське господарство, корисні копалини, промисловість, економічні центри, роздрібна торгівля, офшорні родовища	Релігійні кордони, міжнародні урядові та неурядові організації	Повітряні, автомобільні, залізничні та річкові мережі	Покриття для типів медіа
Структури	Урядові центри, законодавчі, виконавчі та судові (суди та в'язниці)	Військові бази, відділки міліції, мліція, контрактники	Промислові зони, технопарки, навчальні заклади, економічні центри, центри роздрібно торгівлі	Роздрібна торгівля, спортивні та розважальні заклади, культурні споруди, місця зустрічей	Маршрути, лікарні, водні та електростанції, навчальні заклади, каналізація, зрошення	Розміщення комунікаційної інфраструктури
Можливості	Конституція та влада, опозиція, ефективність та корупція	Бойова сила, місії, наміри, цілі, обмеження, свободи	Промисловість, сільське господарство, фінанси, ринки, чорний ринок, корупція	Рівень грамотності та освіти, доступ до основних послуг, мови	Ефективність базових послуг (відходи, вода, електроенергія, їжа, здоров'я)	Грамотність, охоплення даних, цензура, мови, пропаганда
Організації	Політичні партії, уряд	Поліція, військові, охоронні підрядники	Компанії, бізнес-форуми, центри навчання	Етноси, релігії, благодійність, молодь, злочинність	Міністерства, управління будівельно-ремонтного господарства, громадські організації	Телебачення, радіо, Інтернет-провайдери, друківані ЗМІ, цифрові ЗМІ, телефонне покриття
Люди	Політичні лідери, дипломатичне керівництво	Керівництво (військові, поліція, група супротивника)	Керівники бізнесу, економічне управління, кримінальні лідери	Лідери етнічних груп, релігійні лідери, лідери патронажу, кримінальні лідери, впливові особи	Іноземні інвестори, керівництво, підрядники, громадські організації	Інфлюенсери, медіа-репортери, журналісти, зв'язки з громадськістю
Події	Вибори, мітинги, кампанії	Війни, операції, паради, ювілеї	Базарні дні, години роботи, сезон збору врожаю, робочі свята	Релігійні події, основні ювілеї, пори року, національні свята та події	Проекти (поточні та заплановані), інвестиції, запропоноване закриття	Національна цензура, кампанії, реклама, пропаганда

Рисунок 4.3 - Аналіз орієнтації PMESP/ASCOPE

- а. Культурний і соціальний аналіз.** Культурний аналіз дає розуміння того, як люди інтерпретують і орієнтуються в робочому середовищі, вивчаючи ідеологію та психологію. Він включає загальні та всепроникні ідеї суспільства, мови та історично вкорінені концепції колективної ідентичності, а також фундаментальне існування та моральні переконання, які забезпечує релігія.
- б. Інституційний аналіз.** Інституційний аналіз прагне зрозуміти ландшафт інституцій аудиторії, які живуть у робочому середовищі. Інститути втілюють такі ідеї, як практики та звичаї, які формують ландшафт соціального життя. Сюди входять політичні інституції, закони та судові механізми, асоціації та дисидентські групи, що діють поза інституційними умовами.

с. **Гендерний аналіз.** Гендерний аналіз розвиває базове розуміння операційного середовища та динаміки конфлікту. Його можна проводити, розглядаючи цілі, сильні сторони, слабкі сторони та взаємозалежності головних учасників у сферах РМЕСП. Аналізуючи ці фактори з гендерної точки зору, роль, місце та становище чоловіків, жінок, хлопчиків, дівчат та інших осіб слід розглядати стосовно кожної сфери діяльності. Тут розглядається не лише людський склад, але й деталізовані гендерні фактори, такі як рівень грамотності, доступ до ресурсів, рівень освіти та інші демографічні показники, які можуть впливати на сприйняття населення або формувати його. Щоб дізнатися, як користуватися Інструментом гендерного аналізу, див. Посібник з гендерного функціонального планування Оперативного командування ОЗС НАТО (АСО).

d. **Аналіз інформаційних систем.** Аналіз інформаційних систем передбачає відображення інформаційного середовища, щоб визначити, як аудиторія отримує інформацію, як ця інформація поширюється в аудиторії та як вона впливає на сприйняття та поведінку. Особливу увагу буде приділено комунікаційній інфраструктурі та ЗМІ як основним засобам обміну інформацією.

e. **Фізичний аналіз рельєфу.** У поєднанні з ЛРОЕ фізичний ландшафт аналізується, щоб визначити його вплив на те, як аудиторія спілкується. Цей аналіз досліджуватиме вплив рельєфу, урбанізації, рослинності, шляхів сполучення, клімату та погоди на поведінку аудиторії.

4.12 **Аналіз комунікацій.** Завдяки внеску штабу військового відділу зв'язків із громадськістю (Mil PA) до IEA виявляються корисні ідеї, які можна включити в наступний цикл власної комунікаційної діяльності для забезпечення постійного вдосконалення. Ці ідеї ґрунтуються на оцінці наративів, власних комунікацій НАТО, тих комунікацій, які отримані, та ворожої інформаційної діяльності (включно з тими, які генерують потенційні супротивники), збігів між ними та зв'язку цих ідей із ширшою діяльністю в інформаційному середовищі. Методологія включає оцінку власних комунікаційних цілей і когнітивних ефектів, а також ґрунтується на аналізі аудиторії. Визначаються практичні ідеї, які можна включити в наступний цикл власної комунікаційної діяльності для забезпечення постійного вдосконалення. Ці ідеї ґрунтуються на оцінці наративів, власних комунікацій НАТО, тих комунікацій, які отримані, та ворожої інформаційної діяльності (включно з тими, які генерують потенційні супротивники), збігів між ними та зв'язку цих ідей із ширшою діяльністю в інформаційному середовищі. Методологія включає оцінку власних комунікаційних цілей і пізнавальних ефектів і базується на аналізі аудиторії.

a. **Наративний аналіз.** Аналіз наративів усіх тих, хто входить принаймні до категорії учасників нашої аудиторної сегментації, забезпечує основу для аналізу комунікацій. Визначення організацій, які можуть вплинути на наші цілі, і розуміння їхніх наративів є чудовим інструментом для побудови планування нашої інформаційної діяльності. Наративний аналіз детально пояснюється в Спільній публікації Альянсу (AJP)-10, Об'єднаній доктрині Альянсу щодо стратегічних комунікацій.

b. **Власні комунікації.** Оцінка ефективності комунікацій НАТО потрібна для допомоги в оцінці та вдосконаленні стратегічних комунікацій (StratCom). Ця оцінка власних комунікацій спрямована на виявлення та оцінку цільової та охопленої аудиторії, комунікаційних стратегій і кампаній, тем, сюжетів, каналів і засобів комунікації, які використовуються для спілкування.

с. **Отримані комунікації.** Отримані комунікації – це все, що говорять треті сторони або міжнародні засоби масової інформації про певну тему чи організацію протягом спостережуваного періоду часу, які не були створені НАТО чи афільованою стороною і над якими НАТО не має жодного контролю. Вони можуть бути позитивними, нейтральними або негативними. Вони включають в себе розуміння каналів, за допомогою яких ці повідомлення оприлюднюються та обговорюються. Отримані комунікації розвивають розуміння проблем, які стосуються НАТО в інформаційному середовищі, але не обов'язково обумовлюються повідомленнями НАТО і, отже, впливають на те, як НАТО сприймається ключовими аудиторіями НАТО/зацікавленими сторонами.

д. **Ворожі комунікації.** Оцінка можливостей комунікацій супротивника необхідна для розвитку розуміння ворожих комунікацій проти НАТО, включно з тим, як потенційні або існуючі супротивники спілкуються проти ключових або найбільш вразливих аудиторій/зацікавлених сторін. Це одночасно сприяє процесу індикації та раннього попередження, а також допомагає НАТО пом'якшувати та контролювати ворожі повідомлення в інформаційному середовищі та покращувати протидію.

4.13 **Аудиторії.** Щоб зрозуміти та вплинути на зміни у ставленні та поведінці аудиторії, необхідно розуміння аудиторії, щоб визначити тих, хто може вплинути на кінцевий стан та їхню поточну діяльність, сприйняття та поведінку. Аудиторію потрібно сегментувати, щоб забезпечити більш цілеспрямоване розуміння та подальше націлювання на можливості для досягнення бажаних змін у поведінці. Аудиторія визначається як: «індивід, група або організація, чия інтерпретація подій і подальша поведінка можуть вплинути на досягнення кінцевого стану». Аудиторії сегментовані на три основні категорії залежно від того, як вони можуть вплинути на наш кінцевий стан, як показано на малюнку 4.4.

Аудиторія

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



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

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

Особа, група чи організація, чії дії впливають на досягнення кінцевого стану.

4.14 Аналіз аудиторії - це розуміння та сегментація аудиторії для підтримки досягнення цілей. Аналіз аудиторії в рамках IEA складається з чотирьох етапів, як описано нижче.

а. **Орієнтація.** Аудиторія групується у три категорії аудиторії – громадськість, зацікавлена сторона і учасник – і далі сегментується за допомогою однієї або комбінації аналітичних основ, описаних у параграфі 4.11. Така орієнтація дозволяє проводити подальшу цілеспрямовану сегментацію. Використання рядка людей з аналізу PMESI/ASCOPE, як показано на малюнку 4.3, стане відправною точкою для детального аналізу аудиторії.

б. **Аналіз зв'язків.** Аналіз зв'язків розбиває групи аудиторій на підкатегорії та визначає зв'язки між групами; його можна використовувати для визначення центрів тяжіння або цільових груп для діяльності. Спрощений приклад аналізу зв'язків, що розглядає діючу мережу, показано на малюнку 4.5.

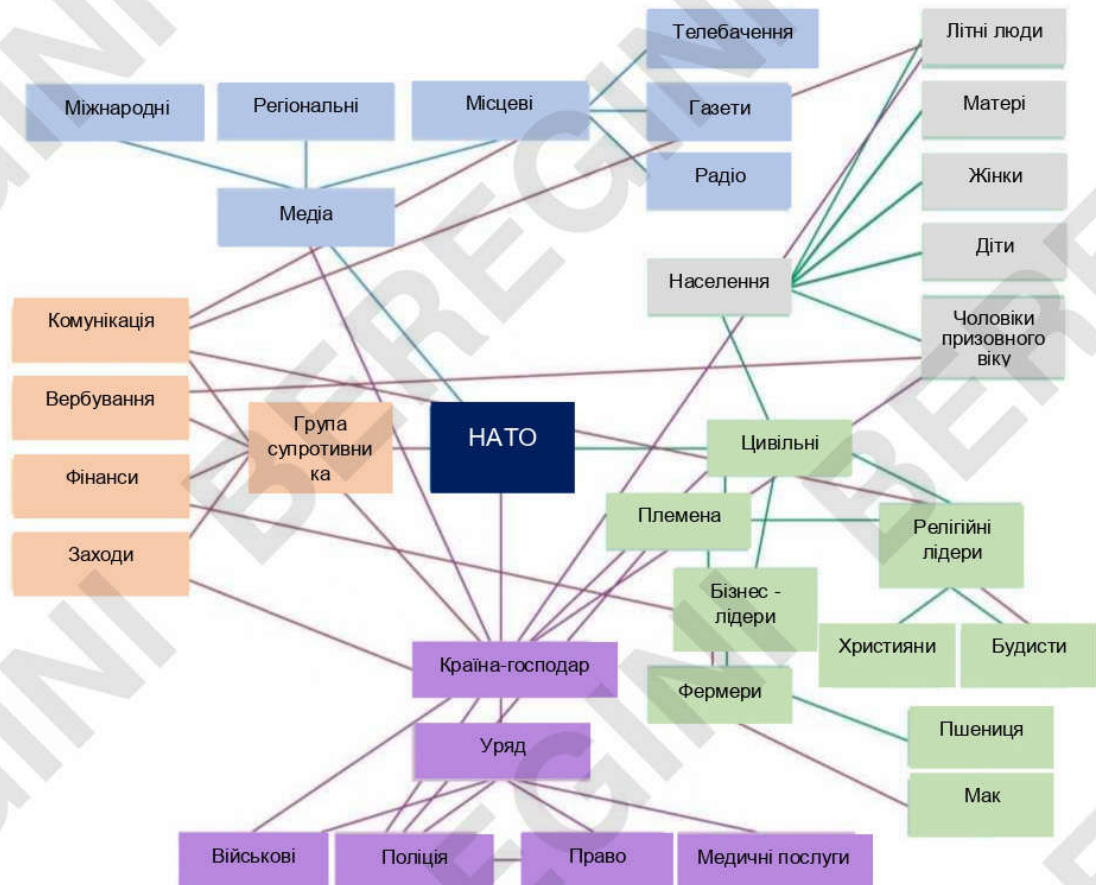


Рисунок 4.5 – Приклад аналізу зв'язків

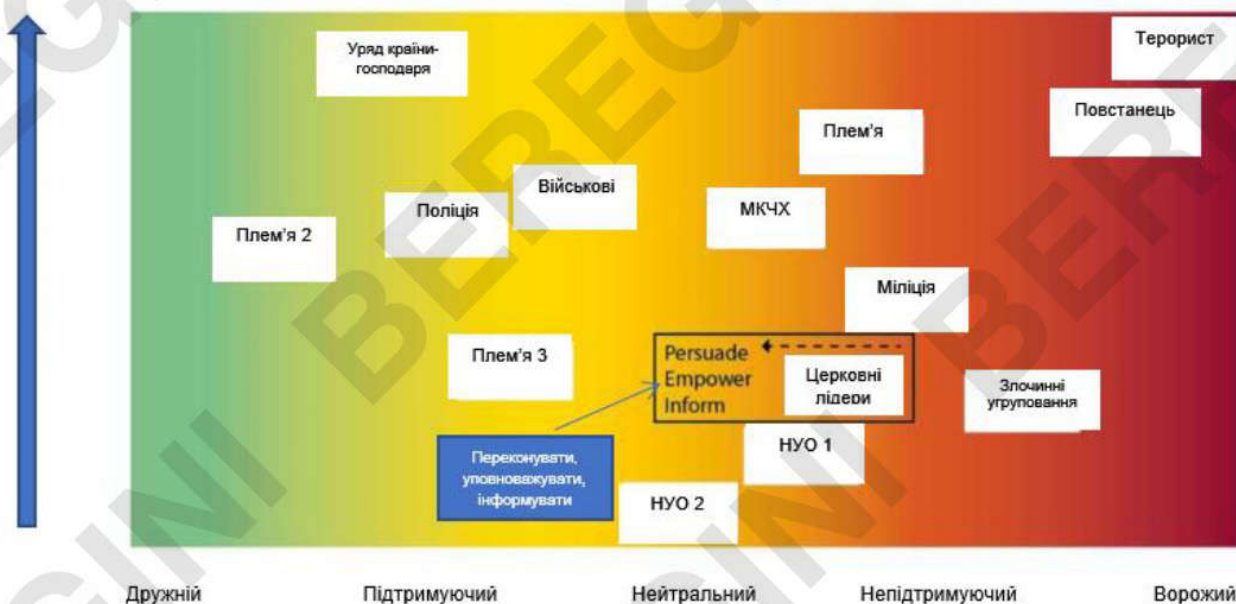
с. **Сегментація аудиторії.** Групування аудиторій на етапі орієнтації можна додатково сегментувати, розмістивши їх на діаграмі зміни відтінків, яка є візуальним представленням того, як аудиторія ставиться одна до одної та її здатності впливати на наш кінцевий стан. Потім ці групи аудиторії можна оцінити, щоб визначити, де вони будуть найкраще знаходитися в певному кольорі для досягнення цілей.

Розуміння того, де сегментуються групи аудиторії і чому, допомагає визначити вплив на зміну або вплив на поведінку, яка призведе до зміни груп аудиторії для підтримки досягнення цілей. Зміщенням кольору можна керувати безліччю способів, використовуючи різні осі залежно від найбільш підходящого способу відображення інформації. Приклад спрощеного сегментування аудиторії за допомогою зміщення кольору показано на малюнку 4.6.



Рисунок 4.6 - Приклад сегментації аудиторії

4.15 **Визначення пізнавального ефекту.** Визначення пізнавального ефекту вивчає комбінацію продуктів сегментації для визначення потенційної аудиторії, на поведінку якої можна вплинути для досягнення цілей. Поведінкові результати можуть бути додані до зміни відтінків і стануть основою для зображення потенційних пізнавальних ефектів, як показано на малюнку 4.7, які повинні бути розглянуті командувачем. Ці потенційні пізнавальні ефекти об'єднуються в матрицю потенційних цільових аудиторій, яку командувач може затвердити та визначити пріоритети. Аналіз поведінки може підтримуватися штабом відділу психологічних операцій (PsyOps), який може надавати загальну підтримку команді ІЕА для аналізу поведінки, що, коли результати будуть схвалені, дозволить проводити більш спеціалізований аналіз аудиторії PsyOps. Спочатку PsyOps фокусуватиметься на зборі інформації за допомогою первинних і вторинних даних досліджень, які потім аналізуються для підтримки сегментації аудиторії.



Повне розуміння операційного середовища

4.16 CUOE — це, перш за все, поєднання ІЕА, ЛРОЕ, додаткового розуміння й оцінки з боку інших управлінь і можливостей (включаючи зовнішні організації), а також аналізу місії командувача для забезпечення підходу, орієнтованого на поведінку. Це злиття забезпечує командиру та партнерам спільне розуміння ситуації, що дозволяє визначити бажані результати, цілі, наслідки та дії. CUOE постійно оновлюється в міру зміни ситуації, поглиблюється розуміння та повідомляється про оцінку діяльності, що призводить до уточнення планів і майбутніх дій.

4.17 **Короткий опис всебічного розуміння робочого середовища.** Разом з ЛРОЕ та аналізом місії командира початковий аналіз ІЕА буде представлений командиру в CUOE. Короткий опис ІЕА складатиметься зі зведення висновків із базового аналізу, НФА, аналізу аудиторії, аналізу комунікацій та психологічного аналізу, представленого як оцінки разом із зміною відтінків і матрицею потенційних цільових аудиторій. Командир надаватиме вказівки та настанови для планування на основі того, що представлено в CUOE. Оцінки та продукти ІЕА будуть жити майже кожен частину процесу планування операцій (OPP), який детально обговорюється в розділі 2 глави 4.

4.18 **Потенційна аудиторія.** Командиру буде надано матрицю для підтвердження пріоритетів і затвердження аудиторій. Ця матриця рекомендуватиме ефекти, які потім підлягатимуть детальному плануванню за підтримки аналізу цільової аудиторії

(ТАА), щоб уможливити застосування можливостей для створення ефектів. На малюнку 4.9 показано приклад матриці.

Серіал	Потенційна аудиторія	Нинішня ситуація	Сегментація аудиторії	Рекомендований ефект	Моніторинг та оцінка	Рекомендована діяльність	Схвалено для ТАА
Приклад	Матері Блуленду	Блуленд є патріархальним суспільством, але культурно діти повинні піклуватися про своїх батьків і старших у сім'ї та надавати їм фінансову допомогу. Матері володіють значним впливом і культурний статус впливає із відкритої демонстрації здатності забезпечувати свою матір. Можливості освіти та працевлаштування обмежені сільською місцевістю в Блуленді, яка є значною громадою. В Армії визволення Блуленду (BLA) є велика частка дітей-солдат (віком до 16 років).	НЕПІДТРИМУВАННИЙ СЕРЕДНІЙ ВПЛИВ Матері Blueland підтримують BLA як одні з небагатьох можливостей заробітку, але вони побоюються та стурбовані небезпеками, з якими стикаються їхні нащадки, працюючи з BLA.	Пізнавальний - ЗАОХОЧУВАТИ - ПЕРЕКОНУВАТИ	- - Збільшення можливостей працевлаштування - Збільшення присутності чоловіків похилого віку, які б'ються серед місцевих працівників	Інформаційна діяльність - НАЙМАТИ та СПІЛКУВАТИСЯ, щоб зміцнити довіру, підкреслити небезпеку боротьби та запропонувати альтернативні можливості - ЗАОХОЧУВАТИ та ПІДТРИМУВАТИ місцеві ініціативи щодо зайнятості	Так
1							
2							

Рисунок 4.9 – Потенційні аудиторії

4.19 **Аналіз цільової аудиторії.** ТАА — це цілеспрямоване розуміння, яке використовує комбінацію процесів розуміння ЛРОЕ та ІЕА. Після затвердження аудиторії та ефектів буде проведено планування для створення ефектів у вигляді діяльності або інформаційної діяльності. ТАА забезпечить достатнє розуміння для підтримки застосування можливостей, запланованих для використання в діяльності. Розуміння може бути досягнуто в усіх сферах ІЕА, а також від ЛРОЕ, але слід провести подальший аналіз поведінки для підтримки планування діяльності.

4.20 **Аналіз поведінки.** Аналіз поведінки спрямований на виявлення вразливості поведінки та можливостей затвердженої цільової аудиторії для підтримки планування діяльності. Він складається з наступних процесів.

а. **Аналіз пізнавального ефекту.** Аналіз пізнавального ефекту перетворює оперативну ціль на пізнавальний ефект, використовуючи затвержені цільові аудиторії для аналізу цільової аудиторії, яка потім визначає важелі для зміни поведінки, використовуючи соціальні, технологічні, екологічні, військові, політичні, юридичні, економічні та безпекові (STEMPLES) фактори мозкового штурму. У межах категорій мозковий штурм визначає цільові фактори, які уточнюються для створення допоміжних пізнавальних ефектів (SCE). Ці цілі можна класифікувати та пріоритизувати відповідно до індивідуального набору

запитань, створеного з використанням критеріїв критичності, доступності, відновлюваності, вразливості, ефекту та впізнаваності (CARVER), щоб уможливити порівняльну оцінку між SCE та зрозуміти ризики, які необхідно зменшити під час планування створення цих SCE. Матрицю⁸⁶ аналізу CARVER було модифіковано, щоб уможливити порівняльну оцінку SCE. Приклад матриці аналізу CARVER показано на малюнку 4.10.

АНАЛІЗ КАРВЕРА	Питання	Пояснення	Оцінка 1=Низький, 5=Високий
Критичність	Наскільки це важливо для досягнення пізнавального ефекту?	Підтримуючий когнітивний ефект (SCE) є критично важливим, якщо оцінюється, що він має дуже значний вплив на когнітивний ефект.	
Доступність	Як легко можна досягти мети?	SCE є доступним, якщо оцінено, що він є реалістичним через розумну діяльність.	
Відновлюваність	Наскільки важко від цього отовтатися?	SCE передбачає меншу відновлюваність, якщо оцінюється, що її важко відновити або скасувати.	
Вразливість	Наскільки важко це витримати?	SCE є вразливим місцем, якщо його неможливо пом'якшити або протистояти йому.	
Ефект	Наскільки це сприятиме досягненню операційних цілей?	SCE має високий ефект, якщо оцінити, що він має значний вплив на досягнення операційних цілей.	
Впізнаваність	Як легко це визначити?	SCE можна розпізнати, якщо оцінити, що ми можемо його ідентифікувати та спостерігати.	
Всього			

Рисунок 4.10 - Приклад матриці аналізу CARVER

в. Аналіз здібностей, можливостей, мотивації та моделі поведінки.

Здібності, можливості, мотивація та поведінка (COM-B) — це наукова структура поведінки, розроблена Центром зміни поведінки Університетського коледжу Лондона, ефективність якої науково доведена та використовується різними організаціями та агентствами для багатьох цілей. COM-B забезпечує теоретичну основу, яка розбивається на кілька рівнів, що дозволяє ідентифікувати конкретні конструкції в межах цільової аудиторії як можливість змінити ставлення чи поведінку за допомогою інформаційної діяльності. Модель розглядає три фактори, необхідні для будь-якої поведінки, а саме здібності, можливості та мотивацію. Здібності можуть бути психологічними (знання) або фізичними (навички); можливість може бути соціальною (вплив суспільства) або фізичною (ресурси навколишнього середовища); мотивація може бути автоматичною (емоції) або рефлексивною (переконавання, наміри), як показано на малюнку 4.11. SCE, отриманий на основі об'єктивного аналізу, має бути досліджений далі в моделі COM-B, щоб

визначити здатність, мотивацію та можливості для поведінки аудиторії, яка потім сформує структуру діяльності для протидії або посилення поведінки.

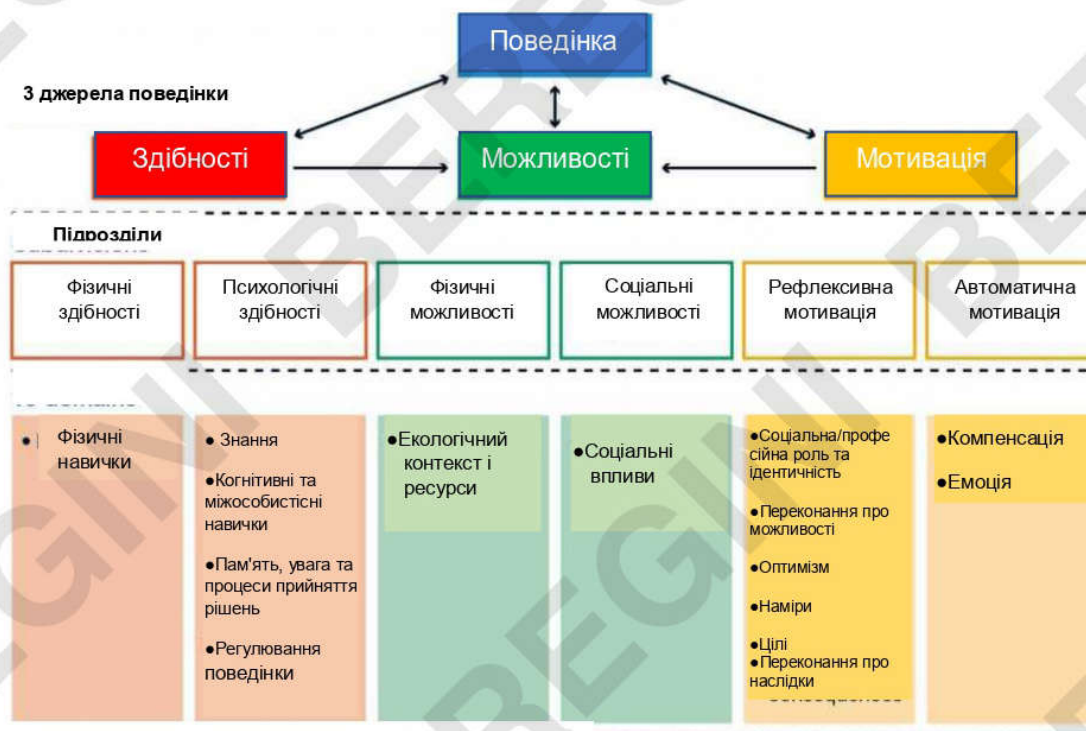


Рисунок 4.11 – Здібності, можливості, мотивація та модель поведінки

с. **Моніторинг і попередження.** На цьому етапі генерується проект інформаційної матриці підтримки прийняття рішень для відстеження того, що говорить і робить аудиторія, щоб визначити когнітивний вплив військової діяльності, а потім рекомендувати подальшу діяльність для посилення або перенаправлення змін у поведінці. Здатність відстежувати поведінку аудиторії за допомогою тригерів і попереджень для підтвердження показників поведінки через безліч засобів розповсюдження інформації є критично важливою та вимагає детального, спланованого плану збору розвідувальних даних, узгодженого з J2 Collection Operations Management. Цей етап формує основу планування оцінювання, яка детально розглядається у розділі 4 цієї частини.

4.21 **Підтримка психологічних операцій для аналізу цільової аудиторії.** Цільова аудиторія найчастіше формується інформацією, отриманою з надійних джерел, яких зазвичай називають ключовими комунікаторами. PsyOps відіграє важливу роль у формуванні цих ключових комунікаторів для визначення рушійних факторів поведінки

аудиторії, на які можна орієнтуватися для досягнення цілей командира. Можливості PsyOps, ймовірно, знадобляться для підтримки Info Ops під час проведення ІЕА, щоб краще зрозуміти динаміку поведінки аудиторії.

Розділ 2 – План

4.22 **Процес планування операцій.** ОРР сформульовано в АJP-5, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо планування операцій*. Співробітники Info Ops повинні мати повне розуміння процесу планування, щоб вони могли брати участь у ньому на кожному етапі. На додаток до ОРР багато організацій НАТО використовують *Директиву всебічного планування операцій (COPD)* Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі (SACEUR) як основний процес планування.

4.23 **Ініціація.** Ініціація – це початок процесу планування, який починається за вказівкою вищого органу через наказ попередження або після отримання директиви вищого командира. Початкова діяльність з планування зосереджена на формулюванні проблеми, яка виникає через розуміння операційного середовища, вивчення політичної директиви ініціювання та директиви вищого командира. Основним результатом процесу планування є початкове керівництво планування та наказ попередження командира. На цьому етапі може бути дозволено проведення зв'язку та розвідки, а інформаційні операції мають прагнути залучити представника для будь-якої розвідки, щоб покращити розуміння. У рамках цієї діяльності з планування співробітники Info Ops внесуть наступне:

- забезпечити розуміння наративів, аудиторії та інформаційного середовища через ІЕА (як описано в Секції 1 цього розділу);
- оцінити початковий обсяг можливостей, необхідних для інформаційної діяльності, і надати їх J3 для включення в наказ про попередження;
- визначити інформацію, необхідну для аналізу місії та розробки курсу дій (COA);
- визначити вимоги до підтримки планування Info Ops (включаючи збільшення персоналу, допоміжні продукти та послуги);
- підтримувати розробку наратива шляхом створення спеціальної робочої групи та визначення вимог до інформації; і
- пропонувати та допомагати в розробці вимог до пріоритетних розвідувальних даних (PIR) і запитів на інформацію (RFI), пам'ятаючи про тривалий час, який часто потрібен для задоволення вимог Info Ops.⁹

4.24 **Аналіз місії.** Мета аналізу місії полягає в аналізі стратегічного контексту, щоб точно визначити, що включає в себе місія і де вона вписується в загальну картину. Він включає: аналіз стратегічного наміру, бажаних результатів і відповідних стратегічних цілей; визначення ролі об'єднаних сил, основних цілей та умов для досягнення; а також визначення свобод, обмежень (труднощів і обмежень) і припущень, які будуть застосовуватися, і можливих змін ситуації після початку. Основними результатами цієї діяльності є початковий план операції та керівництво щодо планування для штабу та підлеглих команд, обидва містять початковий намір командира. Аналіз місії включає наступні дії з планування.

- a. Удосконалення ЛРОЕ та ІЕА є постійним, і розуміння з часом буде поглиблюватися. Однак для проведення аналізу місії потрібне базове розуміння, яке

буде покращено, коли CUOE об'єднає аналіз місії, ЛРОЕ, ІЕА та додаткове розуміння й оцінку від інших дирекцій і можливостей (включаючи зовнішні організації).

b. Огляд стратегічного контексту вивчатиме директиви вищого керівництва, щоб визначити їх роль у підтримці намірів командувача, а також цілей НАТО. Цей аналіз дозволить визначити та дослідити інших зацікавлених сторін та їхні цілі, які потребуватимуть підтримки та сприятимуть досягненню кінцевого стану.

c. Факторний аналіз вивчатиме конкретні аспекти, факти чи умови в операційному середовищі, щоб визначити їхній вплив на оперативний успіх, щоб дати можливість командирів визначити області для уточнення, обмеження, припущення та визначені та неявні завдання. Цей аналіз зазвичай представлено в таблиці за факторами з формулюванням дедукції і висновків.

d. Аналіз наміру вищого командира та поставленої місії та завдань дозволить командирів зрозуміти, візуалізувати, описати операцію та керувати нею. На цьому етапі командир починає визначати ефекти, які вони бажають створити, використовуючи параметри ефекту в структурі формулювання цілей, описаних в розділі 1. Персонал Info Ops повинен поради командирів дієслова ефектів і їхнє значення з точки зору Info Ops за допомогою списку у Додатку А. Критерії успіху повинні бути визначені, що почне процес оцінювання та детально описано в секції 4 цієї глави.

e. CUOE, який представлений під час планування аналізу місії, забезпечить факторний аналіз і ідентифікацію та аналіз центру тяжіння. Цей метод аналізу детально описано в AJP-5, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо планування операцій*, і детально досліджує учасника, щоб визначити його критичні можливості, вимоги та вразливі місця, що потім уможливить процес планування для розробки та вибору СОА.

f. Персонал Info Ops сприятиме всім аспектам аналізу місії командира, щоб визначити визначені та передбачувані завдання, а також свободи та обмеження, які зосередять майбутню діяльність з планування. Нижче наведено деякі конкретні сфери, які мають бути досліджені та визначені персоналом Info Ops за підтримки юридичного радника та інших експертів у функціональних сферах під час діяльності з планування аналізу місії.

- Політичні, правові наслідки та наслідки правил бойових дій щодо міжнародного права, звичаїв і практики, угод та/або домовленостей приймаючої країни.
- Соціальні та культурні установки, які обмежуватимуть або збільшуватимуть варіанти інформаційної діяльності, сприятимуть розумінню нарративу та призведуть до розробки правил поведінки (наприклад, делікатність Альянсу чи коаліції або етнічні, культурні та релігійні питання, а також обмеження, накладені на діяльність сил для відмови противнику в інформації).
- Запропоновані вимоги до інформації та вимоги командира до критичної інформації (CCIR).
- Початкова оцінка ризику інформаційних операцій, включаючи розгляд міркувань безпеки операцій (OPSEC) і потенційних основних елементів дружньої інформації

(EEFI).

- Початковий аналіз ІЕА, включаючи початковий нарративний ландшафт, буде представлений командиром через CUOE і містить короткий виклад висновків з фонового аналізу, НФА, аналізу комунікацій, аналізу аудиторії та когнітивного аналізу, представленого як оцінки разом із зміною відтінку кольору та потенційних цільових аудиторій.

4.25 **Керівництво командира плануванням.** Після аналізу місії командир передає свої вказівки щодо планування штабу та підлеглим командирам. Формат і деталі цього опису будуть відрізнятися залежно від ситуації та доступного часу, але будуть розглянуті наступні ключові області:

- короткий виклад оцінок ЛРОЕ та ІЕА від CUOE;
- візуалізація операції командиром;
- короткий зміст аналізу місії;
- місія, розповідь і намір командира;
- інструкції з планування розробки СОА; і
- попереджувальний наказ підлеглим начальникам.

4.26 **Хід розвитку дій.** Ця діяльність з планування використовує результати аналізу місії, такі як початкові оцінки, місії, завдання та вказівки щодо планування від командира, для розробки та подальшого тестування кількох потенційних сертифікатів дій. Співробітники Info Ops уточнюють внесок Info Ops у оцінку персоналу, а також:

- уточнення бажаних і небажаних ефектів в інформаційному середовищі, які підтримують або погіршують цілі та вирішальні умови командувача об'єднаних сил;
- розроблення показників ефективності (МОЕ) та їх індикаторів;
- розробка завдань інформаційної діяльності та відповідних можливостей для рекомендації J3/J35/J5 для включення до плану;
- рекомендація та синхронізація інформаційних дій, які можуть бути використані для виконання цих рекомендованих дій для кожного СОА;
- підтримка розробки мікронаративів, якщо це необхідно;
- синхронізація інформаційної діяльності в межах кожного СОА;
- продовження розробки елемента Info Ops оцінки персоналу, вхідних даних для брифінгу СОА та вхідних даних для наборів цілей; і
- створення Робочої групи з інформаційної діяльності (IAWG) і робочої групи, а також, у координації з Відділенням спільних ефектів, визначення потенційних наборів цілей, готових для подання до Спільної координаційної ради з визначення цілей (JTCSB). IAWG пояснюється більш детально у секції 3 цього розділу.

4.27 **Аналіз порядку дій.** Під час цієї діяльності з планування потенційні сертифікати автентичності уточнюються та аналізуються, щоб розробити низку варіантів, які є похідними від логічного міжфункціонального процесу. Ця частина ОРР надасть

попередню концепцію операцій (CONOPS), включаючи місії та завдання, організацію завдань і проекти графіків. Вони аналізуються за декількома критеріями, включно з військами, які мають бути призначені, і матеріально-технічною доцільністю. Цей процес може включати використання бойових ігор, де співробітники Info Ops повинні забезпечити прогноз ймовірного когнітивного ефекту всіх дій (включно з розповіддю), які підлягають бойовим іграм. Info Ops:

- проаналізувати кожен сертифікат автентичності з точки зору функціональної інформації, зосереджуючись на описах;
- визначити моменти прийняття рішення щодо застосування інформаційної діяльності;
- рекомендувати коригування завдань щодо інформаційної діяльності в міру необхідності;
- надавати вхідні дані Info Ops у матриці синхронізації або інші інструменти прийняття рішень;
- визначити внесок Info Ops у будь-які плани гілки чи продовження;
- визначити будь-які високі цілі окупності в інформаційному середовищі; і
- подати та рекомендувати CCIR для Info Ops.

4.28 Перевірка та порівняння дій. Ця діяльність з планування перевіряє та порівнює сертифікати придатності, щоб командир міг вибрати найбільш підходящий критерій або направити подальше вдосконалення. Критерії оцінювання, результати бойових ігор і загальна оцінка дають змогу персоналу створити список оцінених сертифікатів автентичності, рекомендувати сертифікат автентичності та обґрунтувати цю рекомендацію. Персонал Info Ops пошнен:

- порівняти кожен сертифікат автентичності на основі місій і завдань, враховуючи різні наративи;
- порівняти кожен сертифікат автентичності стосовно вимог до інформаційних операцій із доступною інформаційною діяльністю;
- визначити пріоритетність сертифікатів автентичності з точки зору інформаційних операцій; і
- переглянути вхідні дані Info Ops до оцінки персоналу.

4.29 Рішення про порядок дій. Командир вибере найбільш відповідний сертифікат автентичності або керує подальшим доопрацюванням. Під час брифінгу персонал Info Ops повинен надати командиру рекомендації щодо того, як інформаційна діяльність може найкращим чином сприяти успіху місії в кожному з наведених COA. Ці рекомендації мають бути чіткими та лаконічними та стосуватися власних і протилежних наративів. Вони мають бути легко зрозумілими на всіх рівнях командування та забезпечувати можливість перекладу COA у CONOPS та план операції (OPLAN). Після вибору сертифіката автентичності команда планувальників уточнює сертифікат автентичності, що веде до уточненого наміру, який включає:

- погоджену мету;
- основне зусилля; і
- яким чином вся операція або велика операція досягне цілей оперативного рівня та сприятиме досягненню військово-стратегічних цілей.

4.30 **Розробка плану.** Метою цієї діяльності з планування є створення узгодженого CONOPS і OPLAN. CONOPS чітко та лаконічно виражає, що має намір досягти командир і як це буде зроблено з наявними ресурсами. COPD SACEUR ACO надає вказівки щодо роботи оперативного персоналу. Опис і StratCom CONOPS надаються в основному тексті OPLAN, а Додаток SS розподіляється, щоб дозволити детально сформулювати вказівки та настанови StratCom, включаючи завдання для можливостей. У Додатку SS є чотири додатки, які наведені нижче.

- Додаток 1 - Оцінка інформаційного середовища.** У цьому додатку міститься додаткова інформація про аналіз аудиторії та відрахування з ІЕА. Пропонована структура цього додатку наведена в Додатку В цієї публікації.
- Додаток 2 - Інформаційні операції.** У цьому додатку міститься конкретна інформація щодо інтеграції інформаційних заходів, плану залучення та плану оцінки. Структура та вказівки щодо цього додатку наведені в Додатку В цієї публікації.
- Додаток 3 - Військово-громадські справи.** У цьому додатку наведено план Mil PA, а його структуру буде описано в AJP-10.X, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо зв'язків з громадськістю у військових.*
- Додаток 4 - Психологічні операції.** У цьому додатку наведено план PsyOps, а його структуру описано в AJP-3.10.1, *Об'єднаній доктрині Альянсу щодо психологічних операцій.*

4.31 **Оцінка операцій.** НАТО описує оцінку операцій як процес визначення результатів і прогресу операцій у напрямку виконання місії, а також подальшої розробки та надання висновків і рекомендацій, які сприяють ухваленню рішень і підвищують ефективність операцій. Оцінка операцій – це безперервний, спільний і міжфункціональний процес, який очолює спеціалізований персонал з оцінки операцій. Info Ops підтримуватиме оцінку операцій через ІЕА, яка намагатиметься визначити та виміряти когнітивний вплив діяльності на базову аудиторію. Ця оцінка вводиться в процес оперативної оцінки, як описано в AJP-3, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо проведення операцій.* Протягом усього процесу планування співробітники Info Ops продовжуватимуть проводити оцінку, зосереджену на інформаційному середовищі, і робити внесок у вдосконалення або коригування OPLAN.

Секція 3 - Інтеграція

4.32 Інтеграція є основою Info Ops, оскільки кожна дія матиме кінцевий пізнавальний ефект. Таким чином, співробітники Info Ops повинні переконатися, що вони повністю інтегровані в штаб-квартиру та відвідують усі форуми ритму бою, як описано в Розділі 3.

4.33 **Робоча група з інформаційної діяльності.** IAWG є форумом для координації інформаційної діяльності в штабі оперативного рівня. Цю робочу групу очолює директор відділу комунікацій (Dir ComDiv) або начальник інформаційного відділу. Він збирається як підгрупа та готує або IACB, якщо він буде проведений, або, швидше за все, Координаційну раду зі стратегічних комунікацій (SCCB).

а. Роль і обов'язки. IAWG гарантує, що інформаційна діяльність узгоджена та синхронізована з когнітивною лінією зусиль та іншими видами діяльності в просторі взаємодії. IAWG затверджуватиме внесок персоналу Info Ops у процес планування та координуватиме цільові номінації, пов'язані з інформацією та інформаційними системами, щоб сприяти наступній гармонізації в JTCSB¹⁰⁷ та надавати поради щодо можливих впливів на інформаційне середовище, створене іншою військовою діяльністю. Обов'язки IAWG полягають у наступному:

- представлення аналізу інформаційного середовища через IEA;
- розробка планів інформаційних заходів відповідно до вказівок та керівництва командира;
- оцінка прогнозованого пізнавального впливу всіх запланованих заходів і визначення того, чи можна проводити додаткові інформаційні дії для підтримки або пом'якшення ефектів;
- визначення ресурсів і вимог, дій персоналу та координації для підтримки надання інформаційної діяльності;
- розробка та моніторинг критеріїв оцінки для сприяння оцінці операцій;
- керувати та затверджувати план залучення, матрицю синхронізації інформаційної діяльності та план оцінки;
- перегляд і затвердження вхідних даних Info Ops для процесу планування та роботи оперативного персоналу;
- розробка цільових номінацій для подання на JTCSB;
- координація із зовнішніми зацікавленими сторонами та консультації з іншими дирекціями персоналу, якщо це необхідно; і
- надання StratCom керівництва та вказівок для штаб-квартири.

¹⁰ Більш детальна інформація про JTCSB міститься в AJP-3.9, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо спільного визначення націлювання*.

b. **Участь.** Склад IAWG буде детально описано в Додатку до інформаційних операцій OPLAN (Додаток 2 до Додатку SS), голова IAWG може спрямовувати участь у разі потреби. Участь має включати представників усіх дирекцій персоналу, головних радників, представлення можливостей, які розглядаються для інформаційної діяльності, та представника Info Ops від підлеглого штабу. У деяких випадках можуть бути запрошені сторонні невійськові організації залежно від типу операції, що проводиться. Оскільки IAWG є подія бойового ритму, слід докладати зусиль, щоб відокремити IAWG від інших подій, щоб забезпечити належну участь. Представники в IAWG повинні мати повноваження виступати від імені та приймати рішення від імені дирекції свого персоналу.

4.34 **Спільне наведення на ціль.** Спільне наведення на ціль є інтеграційною функцією, яка вимагає участі стратегічного та оперативного рівнів, усіх штабних управлінь Об'єднаних сил та командувань компонентів. Воно також координуватиме роботу з різними невійськовими аудиторіями в рамках комплексного підходу НАТО. Співробітники Info Ops розроблять цільові матеріали для інформаційних заходів, які будуть підтвержені, затверджені та визначені за пріоритетністю через процес спільного цільового призначення для розподілу ресурсів та ефективного використання. ІАСВ і JTСВ тісно взаємодіють і об'єднують дії між собою перед поданням на розгляд Спільної координаційної ради або делегованого органу затвердження цільового призначення. У відділ J10-Strategic Communications (J10-StratCom) повинен бути найнятий відповідним чином підготовлений, досвідчений і кваліфікований офіцер з визначення цілей, який розроблятиме пакети цілей і керуватиме ними цим процесом. Розробка цілей співробітниками Info Ops повинна здійснюватися в тісній координації з Централізованим цільовим потенціалом НАТО, щоб уникнути дублювання зусиль і забезпечити, щоб зусилля з розробки цілей в НАТО взаємно підтримувалися та були пріоритетними. Додаткову інформацію про процес наведення на ціль можна знайти в АJP-3.9, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо спільного наведення на ціль*.

4.35 **Розгляд побічної шкоди.** У рамках спільного процесу наведення на ціль командир вирішить, чи буде будь-який очікуваний побічний збиток у результаті наведення на ціль надмірним чи ні, по відношенню до військової переваги, яку пропонує ураження кожної цілі, і повинен вжити всіх можливих запобіжних заходів, щоб уникнути цього. Методологія побічної шкоди пояснюється в АJP-3.9, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо спільного націлювання*, але вона не призначена для використання в інформаційних цілях. На додаток до прогнозованого пізнавального впливу, співробітники Info Ops прогнозують віртуальний і фізичний вплив інформаційної діяльності як побічний збиток, який буде виражено на JTСВ до того, як можна буде надане схвалення.

4.36 **Об'єднані ефекти.** Відділ об'єднаних ефектів Верховного штабу ОЗС НАТО в Європі (SHAPE) керує, інтегрує та синхронізує цільові ефекти в просторі бойових дій. Цей процес об'єднує всі цілі, розроблені на операційному рівні, у спільний пріоритетний список цілей (JPTL). Ціль, призначена та розроблена співробітниками Info Ops, буде інтегрована через відповідні робочі групи та цільові координаційні ради.

4.37 **Виконання.** Інтеграційний аспект виконання Info Ops вимагає, щоб спеціальний персонал Info Ops був інтегрований поряд з офіцерами зв'язку з можливостями в оперативний

центр у штаб-квартирі. Це гарантує, що плани виконуються за призначенням, що можна надати вказівки щодо виконання місії, а оцінку діяльності можна внести в ІЕА для аналізу.

Секція 4 - Оцінка

4.38 **Оцінка.** Оцінка має на меті проаналізувати продуктивність і ефективність інформаційної діяльності та звітувати про неї, щоб забезпечити зворотній зв'язок з особами, які приймають рішення, щоб інформаційну діяльність можна було змінити, якщо це необхідно, для досягнення бажаних результатів. Оскільки між причиною та наслідком інформаційної діяльності завжди існує затримка, оцінка не є негайною. Доступ до аудиторії, на яку це впливає, не завжди можливий, але співробітники Info Ops повинні визначити індикатори та попередження для інформаційної діяльності, щоб передбачити та спостерігати зміни поведінки з часом.

4.39 **Критерії.** Критерії оцінки повинні використовувати конкретний, вимірний, досяжний, реалістичний та обмежений у часі (SMART) цільовий підхід і бути розроблені з самого початку. Оцінку найкраще отримати на основі комбінації критеріїв, використовуючи як кількісні (зазвичай показники спостережуваної поведінки), так і якісні (зазвичай індикатори зміни ставлення) дані, у тому числі дезагреговані дані (такі як стать і вік), щоб краще представити та забезпечити більш повний аналіз даних. Враховуючи складність оцінки інформаційної діяльності, були розроблені додаткові критерії для визначення кумулятивного ефекту діяльності в часі. На малюнку 4.13 показано ці різні критерії оцінки, які об'єднані, щоб дати можливість персоналу ІЕА внести свій внесок в оцінку операцій щодо пізнавального ефекту діяльності.

a. **Міра діяльності.** Це критерій для фіксації того, що сталося. Це простий показник, який визначає обсяг діяльності. Наприклад, якщо інформаційна діяльність включала розповсюдження листівок, то мірою діяльності (МОА) може бути: скільки було виготовлено листівок; скільки роздали; а куди і коли їх поділи? Ці дані забезпечують основу діяльності, яка буде оцінюватися за іншими критеріями, таким чином дозволяючи приймати рішення щодо більш ефективних кількостей, що сприятиме плануванню наступної діяльності.

b. **Міра продуктивності.** Це критерій оцінки виконання власних силових дій. Міра ефективності (МОР) дає змогу вимірювати прогрес, щоб відповісти на запитання: чи виконуються дії, як заплановано, і чи є критерієм, який використовується для оцінки виконання завдання? Наприклад, «ми виготовили та розповсюдили 500/500 листівок, орієнтованих на схвалену аудиторію».

c. **Міра ефективності.** Це критерій, який використовується для оцінки змін у поведінці системи, можливостях або робочому середовищі, який пов'язаний з вимірюванням досягнення кінцевого стану, досягнення мети або створення ефекту. МОЕ можна використовувати для оцінки реалізації заданих ефектів. У ньому враховується, який вплив, як навмисний, так і ненавмисний, було створено через виконання та дії сили проти аудиторії. МОЕ використовується для моніторингу прогресу, висвітлення негативних

наслідків і підтримки поточного та майбутнього планування. Ключове питання, на яке намагається відповісти МОЕ, полягає в тому, чи досягла акція своєї заявленої мети із запланованими заходами та виділеними можливостями.

d. **Міра успіху.** Це високорівнева оцінка успіху місії щодо встановлених цілей і кінцевого стану. Міра успіху (MOS) — це перш за все суб'єктивна оцінка, але вона підтримується об'єктивними показниками. MOS використовуватиметься під час звітування командира перед вищим штабом і підсумовуватиме діяльність та атмосферу, висвітлюватиме ризики та проблеми та звітуватиме про прогрес у виконанні місії та кінцевий стан.



Малюнок 4.13 - Оцінка

4.40 **Віхи.** Незалежно від критеріїв оцінки, співробітники Info Ops розроблять низку проміжних цілей, відомих як віхи, які є відчутними та вимірними. Ці віхи служать для забезпечення якісного перегляду кожного кроку в програмі обміну повідомленнями, щоб визначити, чи виконуються необхідні фактори перед переходом до наступного етапу. Наприклад, новій радіорекламі має передувати визначення охоплення ринку та споживання аудиторії. Якщо ці фактори є неприйнятними, діяльність-попередник включатиме події та заходи для покращення охоплення трансляцією та фактичної аудиторії. Перехід до серії повідомлень відбудеться лише після досягнення першої віхи.

4.41 Процес. Оцінка — це безперервний процес, який надає командирі дані та аналіз для підтримки прийняття рішень. ІЕА зосереджує оцінку на аудиторії, щоб визначити зміни поведінки, а також зміни в нарративах порівняно зі встановленою базовою лінією, зазначеною в початковому CUOE. Це буде використано для оцінки операцій, якою зазвичай керує управління J5, як зазначено в AJP-3, Об'єднана доктрина ведення операцій Альянсу. Додаткову інформацію можна знайти в Посібнику НАТО з оцінки операцій. Процес оцінювання проілюстровано на малюнку 4.14 і підсумовано нижче.

- a. **Планування.** Оцінка інтегрована в усі фази процесів планування та виконання. Добре розроблений план марний, якщо його прогрес не можна виміряти відповідним чином, щоб дозволити командирі зрозуміти, чи створюють його дії результати, необхідні для досягнення мети.
- b. **Діяльність.** Усі заплановані заходи повинні передбачати критерії оцінки з використанням цілей SMART для визначення бажаного результату діяльності. Вимоги щодо моніторингу та попередження мають бути визначені та забезпечені ресурсами, щоб уможливити збір даних для аналізу і оцінки.
- c. **Збір даних.** Дані¹¹ можуть оброблятися людьми або автоматизованими засобами. Усі заходи, що проводяться, повинні включати комплексний план збору даних із збором дезагрегованих даних для допомоги в оцінці, який може бути доповнений численними іншими заходами зі збору даних. Вимоги та типи даних, які потрібно зібрати, мають бути визначені в процесі планування та сформульовані в роботі оперативного персоналу. Збір даних може бути негайним або довгостроковим і здійснюватиметься за допомогою комбінації таких методів, як: інтерв'ю, фокус-групи, опитування, цифрові опитування, звіти про діяльність після публікації та аналіз звітів ЗМІ. Дані поділяються на такі категорії.
 - **Кількісні** – число, яке представляє суму або кількість.
 - **Якісні** - спостереження, яке є словом, реченням, описом або кодом. Ці дані збираються за допомогою опитувальників, інтерв'ю або спостережень і зазвичай представлені у формі розповіді.
 - **Об'єктивні** - факти і точне вимірювання речей.
 - **Суб'єктивні** – впливають з думки, досвіду чи судження особи.

d. **Аналіз.** Зібрані дані необхідно проаналізувати, щоб можна було зробити обґрунтовані висновки щодо показників. Зміни в цих показниках потім необхідно проаналізувати в сукупності, щоб визначити прогрес у досягненні окремих ефектів або безпосередньо у досягненні цілей. Дезагреговані дані слід аналізувати, коли це можливо, оскільки вони можуть ідентифікувати тенденції, які можуть бути симптомами погіршення ситуації з безпекою, слугувати індикаторами раннього попередження та допомагати створювати базу знань про динаміку розвитку місцевого населення. Аналіз показників має сформувати

¹¹ Дані визначаються як: «репрезентація інформації у формалізованій спосіб, придатний для передачі, інтерпретації або обробки». (Прийнято НАТО)

основну частину доказів, наданих для остаточної оцінки. Для аналізу важливою є вихідні умови, з якими можна порівнювати відрахування даних. Початковий запис IEA для CUOE слід розглядати як основу для розповіді та аудиторії, за якою оцінка відстежуватиме та вимірюватиме зміну поведінки.

е. **Оцінка.** Під час підготовки оцінки проаналізовані дані синтезуються з іншими матеріалами, такими як експертна думка, коментарі та базові дані. Ця оцінка представлена командирю та іншим зацікавленим сторонам, щоб вони могли отримати належне розуміння поточної ситуації та надати рекомендації щодо майбутніх дій.

ф. **Рішення.** На основі представлення оцінки командир вирішить, які подальші вказівки та планування потрібні. Цей напрямок і вказівки призведуть до вдосконалення роботи оперативного персоналу після того, як вона пройде процес планування. Командир використовуватиме результати цих оцінок, щоб сформулювати звіт до вищого штабу та використати його як доказ для подальших бойових дій.



Рисунок 4.14 – Процес оцінки інформаційного середовища

Навмисно порожній

Додаток А – Дієслова ефекту, завдання та дії

А.1 Дієслова ефекту, завдання та дії використовуються для опису бажаних ефектів діяльності. Персонал інформаційних операцій (Info Ops) повідомлятиме команду та штабу планування про запланований або прогнозований кінцевий когнітивний ефект усіх видів діяльності. Необхідно використовувати наведений нижче список дієслів, які переважно взяті з *Короткого Оксфордського словника англійської мови (COED)*, але в деяких випадках уточнено, щоб описати значення визначення з точки зору інформаційних операцій.

адвокат

Особа, яка публічно підтримує або рекомендує певну справу чи політику. (COED)

оцінити

Давати оцінку або оцінювати характер, цінність або якість. (COED)

запевняти

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

транслявати

Передавати по радіо чи телебаченню. (COED)

направляти

Спрямовувати до певного кінця. (COED)

примушувати

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

збирати

Принести або зібрати разом (COED)

З точки зору Info Ops, це стосується збору інформації.

спілкуватися

Ділитися або обмінюйтеся інформацією чи ідеями. (COED)

змушувати

Змусити або силювати щось зробити. (COED)

плутати Приводити (когось) у замішання чи збентеження. (COED)

стримувати

Обмежити свободу пересування суб'єкта в межах визначеної території. (Узгоджено з НАТО)
З точки зору інформаційних операцій, це стосується стримування поширення інформації, повідомлення або впливу на медіаджерело чи аудиторію, або на інформаційну систему.

переконувати

Спонукаати твердо вірити в істинність чогось. (COED)

кооптувати

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

З точки зору інформаційних операцій, це стосується переконання цілі погодитися на певну дію та/або угоду за вашим вибором.

обманювати

Вводити в оману суб'єкт, маніпулюючи його уявленнями, щоб спонукати його реагувати таким чином, що завдає шкоди його інтересам. (Узгоджено з НАТО)

З точки зору Info Ops, це стосується військової діяльності обману.

деградувати

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

З точки зору інформаційних операцій, це відноситься до систем командування та управління супротивником або систем зв'язку, а також заходів або засобів збору інформації. Це також відноситься до моралі, цінності або ефективності ворожих рішень і дій. Шкода завдана суб'єкту, який продовжує працювати, але зі зниженою ефективністю чи ефективністю.

знищити

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

З точки зору інформаційних операцій, це стосується фізичного пошкодження ворожої системи або об'єкта настільки сильно, що він не може виконувати свої функції, створює психологічний ефект або зменшує можливості командування та контролю противника.

виявити

Виявляти або ідентифікувати наявність чи існування. (COED)

З точки зору Info Ops, це включає ворожу інформацію та дезінформацію, організації в соціальних мережах або вторгнення в інформаційні системи.

знеохочувати

Змусити (когось) втратити бажання або ентузіазм. (COED)

дискредитувати

Шкодити добрій репутації. (COED)

З точки зору Info Ops, це включає репутацію, довіру та авторитет суб'єкта.

порушити

Заважати або переривати. (COED)

З точки зору Info Ops, це стосується використання можливостей для переривання потоку інформації (атаки на відмову в обслуговуванні, електромагнітна війна, знищення засобів трансляції та можливості командування та управління).

поширювати

Широко розповсюджувати. (COED)

відмовляти

Переконувати когось не приймати якусь думку чи дію (лінію поведінки). (COED)

спотворювати

Надати оманливу або неправдиву інформацію чи враження про щось (COED)

поширювати

Бути поширеним на частині території або по всій території. (COED)

підбадьорити

Додати сміливості або впевненості. (COED)

уповноважувати

Надати повноваження або владу; (COED)

З точки зору Info Ops, це означає використання інформації для сприяння довірі, авторитету, підзвітності та відповідальності в суб'єкта або групи.

заохочувати

Дати підтримку, впевненість або надію. (COED)

експлуатувати

Використовувати та отримувати користь від (ресурсу). (COED)

З точки зору інформаційних операцій це означає використання інформації для створення переваги або сприятливої ситуації для тактичних, оперативних або стратегічних цілей.

викрити

Зробити (щось) видимим, розкривши це. (COED)

З точки зору інформаційних операцій це означає розкриття інформації, яка дає перевагу Альянсу.

нав'язувати

1. Змусити прийняти, зробити або виконати.
2. Користуватися ким-небудь. (COED)

вказати

1. Вказати на якусь дію
2. Запропонувати як бажаний або необхідний напрям дій. (COED)

впливати

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

З точки зору Info Ops, вплив є результатом і стосується впливу на ставлення та поведінку аудиторії. Це може бути досягнуто навмисно за допомогою комунікаційної та інформаційної діяльності або як підсумковий пізнавальний ефект усіх видів діяльності.

інформувати

Дати інформацію. (COED)

ізолювати

Розмістити окремо; відрізати від оточення (COED)

маніпулювати

Контролювати або впливати вміло чи недобросовісно. (COED)

З точки зору Info Ops, це означає керування суб'єктом для створення дружньої переваги, часто через переконання чи обман.

маскувати

Маскування або удавання. (COED)

З точки зору Info Ops, це означає захист інформації від окремих осіб або груп до відповідного моменту для її оприлюднення. Особливо це стосується безпеки операцій і обману.

дезінформувати

Надавати неправдиву або неточну інформацію. (COED)

вводити в оману

Приводити до неправильного уявлення про когось або щось. (COED)

заперечувати

Анулювати; зробити неефективним. (COED)

З точки зору Info Ops, це означає протидію наслідкам інформаційної діяльності противника або самої інформації. Особливо це стосується боротьби з ворожою інформацією, дезінформацією та безпеки операцій.

нейтралізувати

Зробити ворожу особу або матеріальні засоби тимчасово нездатними перешкоджати дружнім

силам. (Узгоджено з НАТО)

З точки зору Info Ops, це означає протидію джерелу інформації, а не ефекту. Наприклад, через відмову в обслуговуванні, електромагнітну війну або фізичну дію.

переконувати

Змусити когось зробити щось за допомогою міркувань або аргументів. (COED)

упереджувати

Не допускати появи чи виникнення. (COED)

З точки зору Info Ops, це означає переконати суб'єктів не вживати певних дій, переконавши їх, що вони будуть невдалими. Він менше залежить від фізичної сили, ніж від примусу.

сприяти

Сприяти прогресу; підтримувати або заохочувати. (COED)

З точки зору Info Ops, це означає пропаганду або просування позитивної обізнаності про суб'єкт, організацію чи напрямки дій.

захищати

Захищати від пошкоджень або травм. (COED)

З точки зору інформаційних операцій це означає захист свободи командувача об'єднаних сил діяти в інформаційному середовищі.

оприлюднювати

Зробити широко відомим. (COED)

знову запевняти

Розвіяти сумніви і страхи. (COED)

З точки зору Info Ops, це означає відновлення впевненості та розсіювання страху за допомогою скоординованого використання психологічних операцій, залучення ключових керівників та їхньої присутності, пози та характеристик профілю.

зміцнювати

Зміцнити або підтримати; надати додаткову силу. (COED)

З точки зору Info Ops, це означає використання інформації для підтримки та посилення підтримки конкретних ідей, учасників, організацій або заходів.

розкрити

Розкрити (раніше невідому або секретну інформацію). (COED)

розривати

Покласти край (зв'язку або відносинам). (COED)

формувати

Розвиватися певним чином. (COED)

З точки зору інформаційних операцій, це означає підготовчу роботу, зосереджену на поведінці суб'єктів, щоб змусити їх відповідати певному шаблону, перед наступними діями, які проводяться силами НАТО.

підтримувати

Допомога, заохочення або схвалення. (COED)

підривати

Зробити менш потужним або ефективним, особливо поступовим або підступним способом. (COED)

З точки зору Info Ops, це стосується довіри, авторитету та лояльності суб'єкта шляхом шкоди репутації.

розуміти

Сприймати передбачуване значення (слів, мовця або мови). (COED)

демаскувати

Викрити справжній характер. (COED)

узурпувати

Займати (владну посаду) незаконно або силою. (COED)

З точки зору Info Ops, це означає встановлення авторитету в операційному середовищі, що означає, що наші ідеї та аргументи витісняють ідеї та аргументи наших супротивників.

Додаток В - Шаблони роботи оперативного персоналу інформаційних операцій

В.1 *Директива щодо комплексного планування операцій (COPD)* Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі (SACEUR) містить вказівки щодо роботи оперативного штабу. Опис і концепція стратегічних комунікацій (StratCom) надано в основній частині плану операції (OPLAN), а Додаток SS виділено, щоб дозволити детально сформулювати вказівки StratCom, включаючи завдання для можливостей. У Додатку SS є чотири додатки, які наведені нижче.

- a. **Додаток 1 - Оцінка інформаційного середовища.** У цьому додатку міститься додаткова інформація про аналіз аудиторії та висновки з оцінки інформаційного середовища (IEA).
- b. **Додаток 2 - Інформаційні операції.** У цьому додатку міститься конкретна інформація щодо інтеграції інформаційних заходів, плану залучення та плану оцінки.
- c. **Додаток 3 - Військово-громадські справи.** У цьому додатку міститься план зв'язків із громадськістю військових (Mil PA), а його структуру буде описано в Об'єднаній публікації союзників (AJP)-10.X *«Об'єднана доктрина зв'язків із громадськістю в армії»*.
- d. **Додаток 4 - Психологічні операції.** У цьому додатку наведено план психологічних операцій, а його структуру описано в AJP-3.10.1, *Об'єднана доктрина Альянсу щодо психологічних операцій*.

В.2 Персонал відділу інформаційних операцій (Info Ops) відповідає за створення допоміжних додатків для Додатку SS, використовуючи запропоновані шаблони в цьому Додатку.

Шаблони додатків

В.3 У Додатку 1 має бути подано короткий виклад оцінки IEA для підтримки OPLAN. Додаток 2 має надавати конкретні деталі щодо інтеграції інформаційної діяльності, плану залучення та плану оцінки. Пропоновані макети для цих додатків такі.

ДОДАТОК 1 ДО
ДОДАТКУ SS ДО
OPLAN xxxx
НАЗВА xxxx
ДАТА дд мм рrrr

ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

1. **Фон.** Знайомство з ІЕА та рамками, в яких знаходиться аналіз.
2. **Базовий аналіз.** Резюме базового аналізу з використанням записок для країни і структури, оперативних уроків, історичного, культурного, соціального та гендерного аналізу. Цей розділ може містити гіперпосилання на документи з відкритим кодом і призначений для вказівки на дослідження.
3. **Аналіз людського фактору.** Короткий виклад ключових висновків аналізу людського фактору, який часто відображається за допомогою інструменту аналізу PMESII/ASCOPE, як показано нижче.

	Політичний	Військовий	Економічний	Соціальний	Інфраструктурний	Інформаційний
Галузь						
Структури						
Можливість						
Організація						
Народ						
Події						

3. **Аналіз комунікацій.** Короткий виклад нарративного аналізу суб'єктів у просторі взаємодії та оцінки комунікацій, зосереджених на ворожих, власних і отриманих комунікаціях.

а. **Наративи та аналіз повідомлень.** Аналіз наративів і останніх повідомлень усіх тих, хто входить до категорії суб'єктів сегментації аудиторії, забезпечує основу для аналізу комунікацій. Визначення організацій, які можуть впливати на наші цілі, і розуміння їхніх наративів є чудовим інструментом для побудови планування нашої інформаційної діяльності.

b. **Аналіз мережі.** Аналіз того, як інформація передається в просторі взаємодії, щоб визначити доступні інструменти та канали. Ця оцінка може включати охоплення радіо, мобільних телефонів і даних, а також Інтернет і ЗМІ, які найчастіше використовуються.

c. **Ворожі комунікації.** Оцінка можливостей комунікації противника, включно з тим, як потенційні чи існуючі противники спілкуються проти ключових або найбільш вразливих аудиторій/зацікавлених сторін.

d. **Власні комунікації.** Оцінка ефективності комунікацій НАТО для визначення та оцінки цільової та охопленої аудиторії, комунікаційних стратегій і кампаній, тем, сюжетів, каналів і засобів комунікації, які використовуються для комунікації.

e. **Напрацьовані комунікації.** Оцінка отриманих комунікацій третіми сторонами або міжнародними засобами масової інформації на тему чи організацію, яка не була створена НАТО чи афілійованою стороною і над якою НАТО не має жодного контролю. Отримані комунікації розвивають розуміння проблем, пов'язаних з НАТО в інформаційному середовищі, але не обов'язково керуються повідомленнями НАТО, а тому впливають на те, як НАТО сприймається ключовими аудиторіями НАТО.

4. **Аналіз аудиторії.** Використовуючи зміну відтінку кольору (запропонований шаблон нижче), окресліть сегментацію аудиторії в просторі взаємодії, яка забезпечить основу аудиторії.



ДОДАТОК 2 ДО
ДОДАТКУ SS ДО
OPLAN xxxx НАЗВА
xxxx ДАТА дд мм
rrrr

ІНФОРМАЦІЙНІ ОПЕРАЦІЇ

Посилання: 1. (xx)¹²

СИТУАЦІЯ.

a. **Загальний.** Див. основний текст.

b. **Конкретний.**

(1) **Інформаційне середовище.** Резюме аспектів інформаційного середовища, що мають відношення до місії, взято з оцінки персоналу, яка підтверджується оцінкою інформаційного середовища.

(2) **Структура стратегічних комунікацій.** Резюме вказівок StratCom щодо інформаційної діяльності для конкретної місії (розповідь, основне повідомлення, StratCom/когнітивні ефекти, теми та повідомлення, основні теми).

(3) **Власна інформаційна діяльність.** Зведення про стан власної наративної та інформаційної діяльності, взяте з оцінки персоналу, який підтримується ІЕА.

(4) **Наративна та інформаційна діяльність противника.** Короткий опис стану розповідної та інформаційної діяльності противника, взятий із оцінки персоналу, який підтримується ІЕА.

(5) **Розповідна та інформаційна діяльність інших учасників.** Підсумок стану інформаційної діяльності інших учасників, взятий з оцінки персоналу, який підтримується ІЕА.

2. (xx) **МІСІЯ.**

a. **Стратегічне командування.** Заява про наміри вищестоящего командира щодо інформаційного середовища, взята зі стратегічного OPLAN.

b. **Командування Об'єднаних сил.** Заява про наміри командира щодо інформаційного середовища, взята з OPLAN.

3. **(xx) ВИКОНАННЯ.**

a. **Поняття операцій.**

i. **Намір.** Формулювання того, як виглядає успіх, із зазначенням цілей і наслідків, які дозволять досягти результату, і як вони співвідносяться один з одним, використовуючи час і простір для їх групування.

(a) **Ефекти.** Перелік ефектів, які мають бути створені або сприятимуть військовими засобами, виведені зі стратегічних і політичних вказівок щодо інформаційної діяльності та стратегічного OPLAN для конкретної місії. Список також повинен включати будь-які небажані ефекти, яких слід уникати.

ii. **Схема маневру.**

(a) **Стратегічні комунікаційні цілі.** Окресліть цілі StratCom з Додатку SS, які будуть пов'язані із завданнями та ефектами.

(b) **Розповідь.** Додайте організацію, стратегію та мікро (якщо є).

iii. **Основне зусилля.** Важлива діяльність для успіху.

b. **Теми та повідомлення.** Взято з інструкцій StratCom щодо інформаційної діяльності для конкретної місії та стратегічного OPLAN, Додаток SS (за наявності).

(1) **Основні учасники.** Перехресне посилання на відповідні функціональні додатки можливостей проведення або сприяння інформаційній діяльності.

(2) **Залучення.** Рекомендації щодо розробки плану залучення, включаючи головного керівника, солдата та культурні міркування, розширені в Додатку А, якщо необхідно. У плані залучення в загальних рисах буде викладено завдання (цільові та ймовірні учасники), необхідні для підтримки досягнення ефектів, призначених інформаційним операціям. Навряд чи можна точно вказати, коли відбудуться залучення, але можна вказати бажаний період часу.

(3) **Інтеграція інформаційної діяльності.** Як інформаційна діяльність синхронізується з іншими спільними функціями в операційній матриці синхронізації, розробленій J3. Основою для цього є матриця ефектів Info Ops.

4. **(xx) ІНСТРУКЦІЯ ПО КООРДИНАЦІЇ.**

a. **Робоча група з інформаційної діяльності.** Інструкції щодо складу та процесу Робочої групи інформаційної діяльності (IAWG) на підтримку Координаційної ради зі стратегічних комунікацій (SCCB), взяті з відповідних стандартних операційних процедур (SOP) (за наявності).

b. **Підтримка аналізу.** Інструкції щодо підтримки розвідки/аналізу систем для Info Ops, а також внески можливостей, які здійснюють або сприяють інформаційній

діяльності, з перехресними посиланнями на відповідні функціональні додатки.

с. **Визначення цілей.** Інструкції щодо координації цільових номінацій на підтримку Спільної координаційної ради з цільового визначення взяті з відповідного SOP (якщо є).

d. **Оцінка.** Посилання на ефекти, перелічені в параграфі 3.a: керівництво щодо скоординованої/колективної оцінки інформаційної діяльності. Це буде сформульовано в матриці, якщо потрібно, у Додатку В.

e. **Звітність інформаційних операцій.** Рекомендації щодо внесків у звітність щодо наративів, інформаційної діяльності та ефектів в інформаційному середовищі з перехресними посиланнями на відповідні функціональні додатки.

f. **Безпека операцій.** Керівництво щодо заходів, необхідних для забезпечення безпеки операцій (OPSEC).

g. **Міркування оборони командування та управління.** Настанови щодо аспектів оборони командування та управління, які потребують розгляду.

Додатки:

А. План залучення

Б. Матриця оцінювання

Словник

Частина 1 - Акроніми та скорочення

AAP	Allied Administrative Publication Адміністративна документація НАТО
ACO	Allied Command Operations командування операціями НАТО
AJP	Allied Joint Publication Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО
ASCOPE	areas, structures, capabilities, organizations, people and events території, структури, можливостей, організації, людей, події
ASCP	Allied Strategic Communications Publication Публікація Альянсу зі стратегічних комунікацій
Bi-SC	of the two Strategic Commands Двостороннє стратегічне командування
C2S	command and control system Система командування та управління

CARVER	criticality, accessibility, recoverability, vulnerability, effect and recognizability важливість, доступність, відновлюваність, вразливість, вплив та впізнаваність
CCIR	commander's critical information requirement вимоги командира щодо надання критично важливої інформації (розвідданих)
CEWG	Communications and Engagement Working Group Робоча група з комунікацій та взаємодії
CIMIC	civil-military cooperation цивільно-військове співробітництво
CIS	communication and information systems Системи зв'язку та інформації
CMI	civil-military interaction цивільно-військова взаємодія
CMIWG	Civil-Military Interaction Working Group робоча група з цивільно-військової взаємодії
COA	course of action спосіб ведення дій
COED	Concise Oxford English Dictionary Стислий Оксфордський словник англійської мови
COM-B	capability, opportunity, motivation and behavior спроможність, потужність, технічна можливість, максимальна продуктивність; можливість, мотивація та поведінка
COIN	counter-insurgency стратегія боротьби з повстанським рухом
CONOPS	concept of operations концепція/замисел операції
COPD	Comprehensive Operations Planning Directive Всеосяжна директива з планування операцій
COS	chief of staff НШ начальник штабу
CPOE	comprehensive preparation of the operating environment комплексна підготовка операційного середовища
CUOE	comprehensive understanding of the operating environment комплексне розуміння операційного середовища
DCO	defensive cyberspace operation

	оборонні операції в кіберпросторі
DDA	Deterrence and Defence of the Euro-Atlantic Area
	стримування та оборона євроатлантичного простору
DirCom	director of communications
	директор з комунікацій
Dir ComDiv	Director Communications Division
	Директор Відділу комунікацій
EDTs	emerging and disruptive technologies
	інноваційні та підривні технології
EEFI	essential elements of friendly information
	важливі складові інформації дружніх сил
EME	electromagnetic environment
	електромагнітне середовище
EMS	electromagnetic spectrum
	електромагнітний спектр
GPMESII	geospatial + PMESII
	Геопросторова складова + PMESII (політична, військова, економічна, соціальна, інфраструктурна, інформаційна складові)
HFA	human factors analysis
	аналіз людських факторів
IACB	Information Activities Coordination Board
	Координаційна рада з інформаційної діяльності
IAWG	Information Activities Working Group
	Робоча група з інформаційної діяльності
IEA	information environment assessment
	Оцінка інформаційного середовища
Info Ops	information operations
	інформаційні операції (в комп'ютерних мережах)
J10-StratCom	J10-Strategic Communications directorate
	J10-Директорат стратегічних комунікацій
JCB	Joint Coordination Board
	Спільна координаційна рада
JCMB	Joint Collection Management Board
	Спільна рада з управління збиранням/отриманням (інформації)
JFEWG	Joint Fires and Effects Working Group
	Спільна робоча група з питань зброї та її наслідків

JIPOE	joint intelligence preparation of the operating environment спільна розвідувальна підготовка оперативного середовища
JPTL	joint prioritized target list спільний перелік пріоритетних цілей
JTCB	Joint Targeting Coordination Board Спільна координаційна рада з визначення цілей
JTWG	Joint Targeting Working Group Спільна робоча група з визначення цілей
KLE	key leader engagement залучення ключових лідерів
LEGAD	legal advisor юридичний консультант
MC	Military Committee Військовий комітет
MCDC	Multinational Capability Development Campaign Багатонаціональна кампанія з розвитку потенціалу
Mil PA	military public affairs військові зв'язки з громадськістю
MOA	measure of activity вимірювання (показник) активності
MOE	measure of effectiveness вимірювання (показник) ефективності
MOP	measure of performance вимірювання (показник) виконання
MOS	measure of success вимірювання (показник) успіху
NATO	North Atlantic Treaty Organization Організація Північноатлантичного договору
NCS	NATO Command Structure структура командування НАТО командна структура, система керування НАТО
NEO	non-combatant evacuation operation операція з евакуації мирних жителів
NWCC	NATO Warfighting Capstone Concept наріжна концепція військового протистояння НАТО
OCO	offensive cyberspace operation наступальна операція в кіберпросторі

OPLAN	operation plan оперативний план, план дій
OPP	operations planning process процес оперативного планування
OPSEC	operations security операції із забезпечення безпеки
PIR	priority intelligence requirement першочерговий запит на розвідувальну інформацію
PMESII	political, military, economic, social, infrastructure and information політична, військова, економічна, соціальна, інфраструктурна, інформаційна складові
PMESIIH	PMESII + health політична, військова, економічна, соціальна, інфраструктурна, інформаційна складові + здоров'я
PMESII-PT	PMESII + physical and time політична, військова, економічна, соціальна, інфраструктурна, інформаційна складові + фактор фізичне середовище та час
PPP	presence, posture and profile присутність, наявний стан, бачення майбутнього
PsyOps	psychological operations психологічні операції
RBIO	rules-based international order міжнародний порядок, заснований на правилах
RFI	request for information запит щодо надання інформації
SACEUR	Supreme Allied Commander Europe Верховний головнокомандувач об'єднаних збройних сил НАТО в Європі
SCCB	Strategic Communications Coordination Board Координаційна рада зі стратегічних комунікацій
SCE	supporting cognitive effects підтримуючі когнітивних ефекти
SCEPVA	Sovereign Cyber Effects Provided Voluntarily by Allies Суверенний кібервплив, добровільно наданий країнами-членами Альянсу
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers Europe

	Верховне головнокомандування об'єднаних збройних сил НАТО в Європі
SIAWG	Strategic Information Activities Working Group
	Робоча група зі стратегічної інформаційної діяльності
SMART	specific, measurable, attainable, relevant and time-bounded
	конкретні, обчислювані, посильні, актуальні та обмежені в часі
SOP	standard operating procedures
	стандартні оперативні процедури
SSR	security sector reform
	реформування сектору безпеки
STEMPLES	social, technological, environmental, military, political, legal, economic and security
	соціальна, технологічна, екологічна, військова, політична, правова, економічна та безпекова
StratCom	strategic communications
	стратегічні комунікації
TAA	target audience analysis
	аналіз цільової аудиторії (ЦА)
TDWG	Target Development Working Group
	робоча група з розробки цілей
TVB	Target Validation Board
	Рада з валідації цілей

Частина 2 - Терміни та визначення

суб'єкт

(actor)

Особа, група або організація, чії дії впливають на досягнення кінцевого результату. (Погоджено НАТО)

противник

(adversary)

Особа, група або організація, чії наміри або інтереси протилежні намірам або інтересам дружніх сторін, і проти яких можуть бути застосовані законні примусові політичні, військові або цивільні дії. (Погоджено НАТО)

штучний розум

(artificial intelligence)

Галузь комп'ютерних наук, присвячена розробці систем обробки даних, які виконують функції, зазвичай пов'язані з людським інтелектом, наприклад, міркування, навчання та самовдосконалення. (Узгоджено НАТО, реєстраційний номер 28750)

аудиторія
(audience)

Особа, група або організація, чия інтерпретація подій і подальша поведінка може вплинути на досягнення кінцевого результату. Примітка: Аудиторія може складатися з громадян, зацікавлених сторін та суб'єктів. (Погоджено НАТО)

аналіз аудиторії
(audience analysis)

Розуміння та сегментація аудиторій задля підтримання досягнення цілей. (Погоджено НАТО)

центр ваги, основа бойового потенціалу
(centre of gravity)

Первинне джерело воєнної могутності, що надає суб'єкту сили, свободу дій та/або бажання боротися. (Погоджено НАТО)

цивільно-військове співробітництво
(civil-military cooperation)

Спільна військова функція, яка включає в себе розуміння цивільних факторів оперативного середовища, а також забезпечує, сприяє та здійснює цивільно-військову взаємодію для підтримки виконання бойових завдань та досягнення військово-стратегічних цілей у мирний час, під час криз та конфліктів. (Погоджено НАТО)

цивільно-військова взаємодія
(civil-military interaction)

Діяльність між військовими підрозділами НАТО і невійськовими суб'єктами з метою сприяння взаєморозумінню, що підвищує ефективність врегулювання криз, запобігання й вирішення конфліктів. (Погоджено НАТО)

супутній ризик/супутні ушкодження/супутні втрати
(collateral damage)

Ненавмисні жертви, пошкодження та/або руйнування, заподіяні військовими операціями. (Погоджено НАТО)

комунікаційна діяльність
(communication activities)

Інформаційна діяльність, яку здійснюють військові підрозділи зв'язків з громадськістю та психологічних операцій. (Це визначення стосується лише цієї публікації).

комплексний підхід
(comprehensive approach)

Поєднання всього наявного політичного, військового і цивільного потенціалу для досягнення спільними зусиллями бажаного кінцевого результату. (Погоджено НАТО)

**спосіб ведення дій, курс (план) дій
(course of action)**

У процесі оцінювання чи аналізу, фактор, який сприяє завершенню чи виконанню бойового завдання та є основою для розроблення деталізованого плану. (Погоджено НАТО)

**кіберпростір (інтернет-простір)
(cyberspace)**

Глобальний простір, до якого входять усі взаємопов'язані комунікаційні, інформаційні технології та інші електронні системи, мережі та їхні дані, в тому числі відокремлені або незалежні, які обробляють, зберігають або передають дані. (Погоджено НАТО)

**операції в кіберпросторі
(cyberspace operation)**

Дії в/або через кіберпростір, націлені на збереження дружньої свободи дій в кіберпросторі та/або на досягнення військових цілей. (Погоджено НАТО)

**дезорієнтація; введення в оману
(deception)**

Цілеспрямовані заходи, спрямовані на введення в оману осіб, які приймають рішення, щоб змусити їх поводитись у спосіб, вигідний для командира. (Погоджено НАТО)

**виміри ефектів
(effect dimensions)**

Аналітичний конструкт, який переводить дії в бойовому просторі у фізичні, віртуальні і когнітивні наслідки, які ці дії можуть мати. (Погоджено НАТО)

**електромагнітна війна
(electromagnetic warfare)**

Воєнні дії із застосуванням енергії електромагнітного випромінювання з метою досягнення ситуаційної інформованості для досягнення наступального і оборонного ефекту. (Погоджено НАТО)

**ворог
(enemy)**

Особа або група осіб, організація або державні суб'єкти, дії яких є ворожими і проти яких дозволяється законне застосування збройної сили. (Погоджено НАТО)

**кінцевий стан/результат, стан завершення
(end state)**

Політико-стратегічне формулювання умов, що визначає прийнятну кінцеву ситуацію, яка має бути досягнута наприкінці стратегічних бойових дій. (Погоджено НАТО)

зона (простір) бойових дій / поле бою/ простір застосування сили

(engagement space / battlespace)

Частина оперативного середовища, де плануються і проводяться дії і заходи. (Погоджено НАТО)

навколишнє середовище**(environment)**

Навколишнє середовище, в якому функціонує організація, включаючи атмосферу, воду, землю, природні ресурси, флору, фауну, людей та їхні взаємовідносини. (Погоджено НАТО)

вогонь**(fires)**

Використання систем озброєння для створення певного летального або нелетального впливу на ціль. Примітка: Вогонь включає використання систем, що застосовують електромагнітну енергію. (Погоджено НАТО)

гендер**(gender)**

Соціальні атрибути, пов'язані з приналежністю до чоловічої чи жіночої статі, набуті в процесі соціалізації, які визначають позицію та цінність людини в певному контексті, зокрема у відносинах між жінками та чоловіками, дівчатами та хлопцями, а також у відносинах між жінками та між чоловіками. Примітка: Гендерні питання не означають, що увага має бути зосереджена виключно на жінках. (Погоджено НАТО)

гендерний мейнстрімінг**(gender mainstreaming)**

Стратегія, яка використовується для досягнення гендерної рівності шляхом оцінки наслідків для жінок і чоловіків будь-яких запланованих дій в усіх сферах і на всіх рівнях з метою забезпечення врахування інтересів і досвіду обох статей.

(Погоджено НАТО)

гендерний ракурс**(gender perspective)**

Здатність визначати, чи впливає ситуація на чоловіків, жінок, хлопчиків і дівчаток по-різному через їхню стать, і якщо так, то у яких випадках. Примітка: Гендерна перспектива враховує, як конкретна ситуація впливає на потреби чоловіків, жінок, хлопчиків і дівчат, а також чи впливає на них діяльність по-різному, і якщо так, то яким чином. (Погоджено НАТО)

приймаюча країна**(host nation)**

Країна, яка за згодою:

а. приймає війська та матеріально-технічне забезпечення країн-членів НАТО та інших країн на своїй території або дозволяє їх транзитне транспортування через свою територію;

б. дозволяє розмістити на своїй території матеріально-технічні ресурси та/або НАТО та інших організацій; та/або в. забезпечує підтримку за зазначеними напрямками. (Погоджено НАТО)

**інформація
(information)**

Будь-які неопрацьовані дані, що можуть використовуватись у розвідувальній сфері.
(Погоджено НАТО)

**інформаційна діяльність
(information activities)**

Діяльність, що здійснюється будь-якими ресурсами або засобами, спрямована на здійснення когнітивного впливу. (Погоджено НАТО)

**інформаційне середовище
(information environment)**

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

**інформаційні операції
(information operations)**

Штабна функція, що полягає у здійсненні аналізу, планування, оцінювання та узгодження інформаційної діяльності з метою здійснення бажаного впливу на волевиявлення, розуміння певної ситуації та боєздатності противника, потенційного ворога та об'єктів впливу задля підтримання місії Альянсу. (Погоджено НАТО)

**інформаційна система
(information system)**

Поєднання обладнання, методів, процедур та за необхідності особового складу, які призначені для виконання функцій оброблення інформації. (Погоджено НАТО)

**функція спільного ефекту
(joint effects function)**

Функція особового складу з інтеграції, координації, синхронізації та визначення пріоритетів дій і заходів з метою досягнення впливу в зоні бойових дій. (Погоджено НАТО)

**вимірювання (показник) виконання
(measure of effectiveness)**

Критерій, який використовується для оцінки змін у поведінці та потенціалі системи або оперативному середовищі, пов'язаний з оцінкою виконання умов завершення операції, досягненням мети або впливу. (Погоджено НАТО)

**вимірювання (показник) виконання
(measure of performance)**

Критерій, який пов'язаний з визначенням ступеню виконання завдань з метою оцінки дій дружніх країн. (Погоджено НАТО)

військові зв'язки з громадськістю

(military public affairs)

Підрозділ стратегічних комунікацій, відповідальний за поширення інформації щодо військових цілей і завдань шляхом своєчасного донесення точної і правдивої інформації до внутрішньої і зовнішньої аудиторії. (Погоджено НАТО).

наратив

(narrative)

Усний або письмовий виклад подій та інформації, поданий у логічній послідовності з метою впливу на поведінку цільової аудиторії. (Погоджено НАТО)

оперативна сфера/простір

(operational domain)

Певна сфера сил і засобів, які можуть бути застосовані в межах зони бойових дій. Примітка: існує п'ять оперативних сфер: морська, сухопутна, повітряна, космічна і кібернетична, кожна з яких зумовлюється специфікою свого оперативного середовища. (Погоджено НАТО)

оперативна обстановка

(operating environment)

Сукупність умов, обставин і факторів, які впливають на застосування сил і засобів та впливають на рішення командира. (Погоджено НАТО)

забезпечення секретності операцій

(operations security)

Усі заходи, що вживаються для надання воєнній операції або навчанню належної секретності із застосуванням пасивних та активних заходів із метою не дозволити противнику дізнатися суттєву інформацію дружніх сил або ознак такої інформації. (Погоджено НАТО)

пропаганда

(propaganda)

Упереджена та недостовірна інформація, яка використовується для підтримання певного політичного курсу чи точки зору. (Погоджено НАТО)

психологічна операція, операція психологічної війни

(psychological operation)

Спланована діяльність із застосуванням методів комунікації та інших засобів, націлена на певну аудиторію з метою впливу на її сприйняття, ставлення та поведінку, що впливають на досягнення політичних або військових цілей. (Погоджено НАТО)

громадськість

(public)

Особа, група або організація, яка знає про діяльність, що може вплинути на реалізацію умов завершення операції. (Погоджено НАТО)

зацікавлена сторона

(stakeholder)

Особа, група або організація, яка може вплинути або зазнає впливу від реалізації умов завершення операції. (Погоджено НАТО)

стратегічні комунікації

(strategic communications)

У військовому контексті НАТО – інтегрування можливостей функціонування комунікації та інформаційних технологій з іншими військовими діями, з метою розуміння та формування інформаційного середовища на підтримання стратегічних цілей і завдань НАТО. (Погоджено НАТО)

мета

(target)

Галузь, інфраструктура, об'єкт, аудиторія або організація, проти яких можуть бути застосовані дії для досягнення бажаного впливу. (Погоджено НАТО)

аналіз цільової аудиторії

(target audience analysis)

Аналіз цільових аудиторій з метою досягнення бажаних результатів. (Погоджено НАТО)

AJP-10.1(A)(1)