

**МС 0628**

**ВІЙСЬКОВА ПОЛІТИКА НАТО ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

**(редакція від 26 липня 2017 року)**

## **Військова політика НАТО зі стратегічних комунікацій**

### Посилання:

A. PO(2015)0673, Стратегія про роль НАТО в протидії гібридній війні для міністрів закордонних справ, 26 листопада 2015 року.

B. IMSM-0504-2015, Рамковий документ щодо майбутніх операцій Альянсу – Повідомлення для держав, 25 серпня 2015 року.

C. IMSM-0194-2015, Політика військового комітету НАТО щодо стратегічних комунікацій – завдання стратегічним командуванням, 28 квітня 2015 року.

D. PO(2009)0141, Політика НАТО зі стратегічних комунікацій, 29 вересня 2009 року.

E. MSM-0085-2010 (Ред. 1), Військова концепція НАТО зі стратегічних комунікацій, 11 серпня 2010 року.

F. MC 0457/2 (остаточна редакція), Військова політика НАТО зі зв'язків з громадськістю, 8 лютого 2011 року.

G. MC 0402/2 (остаточна редакція), Військова політика НАТО з психологічних операцій, 3 жовтня 2012 року.

H. MC 0422/5 (остаточна редакція), Військова політика НАТО з інформаційних операцій, 11 лютого 2015 року.

I. MC 0411/2 (остаточна редакція), Військова політика НАТО з цивільно-військового співробітництва (СІМІС) та цивільно-військової взаємодії (СМІ), 12 травня 2014 року.

J. MSM-0145-2015 Зміна 1, План стратегічної підготовки зі стратегічних комунікацій НАТО, 4 квітня 2016 року.

## **ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1. Глобальний стратегічний простір значно змінився після завершення “холодної війни”, і цей процес триватиме й надалі. Мережевий світ наділив і державні, і недержавні суб’єкти здатністю вести війни за допомогою звичайних, невійськових та гібридних засобів, і надав їм можливість формувати наратив в межах безперервного і глобального інформаційного розвитку. У такому просторі Альянсу потрібно швидше та ефективніше використовувати стратегічні комунікації (стратком). Такі зміни впливають на систему прийняття рішень, а також сприйняття, ставлення та поведінку груп та осіб. На відносини в глобальному середовищі також впливають існуючі або нові ідеології, з яких слідує конкуруючі наративи; вони, у свою чергу, впливають на те, як люди оцінюють легітимність глобальних або регіональних суб’єктів у досягненні своїх цілей та стратегій, включаючи розуміння та підтримку військової політики та операцій НАТО. Інформаційні технології та програми тепер настільки доступні, що кожен має можливість контролювати, фіксувати, показувати та повідомляти про діяльність НАТО,

достовірно або ні, з метою просування власних точок зору, включаючи неправильне представлення.

2. Важливий аспект цих змін – використання гібридної війни (Посилання А), коли інформацію використовують для створення противниками певного ефекту. Майбутніми викликами для НАТО є загрози із використанням звичайної зброї і невійськові загрози, методи ведення гібридної війни і впливові недержавні суб'єкти, – всі вони прагнуть формувати інформаційне середовище (ІЕ)<sup>1</sup>, впливати на сприйняття, ставлення та поведінку громадськості, уповільнюючи та порушуючи процес прийняття політичних рішень та зменшуючи довіру до Альянсу. Важливо вести моніторинг та аналіз повідомлень та наративів з метою визначення індикаторів та попереджень для виявлення, охарактеризування, визнання та послаблення загроз (Посилання В).

3. В сучасному інформаційному середовищі узгоджене та вчасне застосування страткому є важливим для досягнення загального успіху, зокрема в умовах небезпеки і гібридної війни. Для досягнення успіху Альянс повинен стати гнучкішим та проактивнішим в інформаційному середовищі, щоб комунікаційні спроможності та функції персоналу, який бере участь в інформаційній роботі<sup>2</sup>, та іншого персоналу підтримували один одного з раціональним використанням обмежених ресурсів. Характер сучасного конфлікту розмиває традиційне визначення понять “мир” та “конфлікт”, тому стратегічні комунікації повинні бути організовані та реалізовані таким чином, щоб бути ефективними в мирний час, в особливий період та під час розв'язання конфлікту. Для вдосконалення механізму планування, координації та реалізації комунікаційних заходів Альянсу необхідно внести зміни як в політику, так і в організацію. Рівень інтегрованості, простоти та швидкості процесів повинен бути таким, щоб інформаційні та комунікаційні аспекти були присутні на всіх рівнях політики, планування та імплементації та були повністю ув'язаними з іншими оперативними ефектами (Посилання С).

4. Ця політика сприяє змінам в командній структурі НАТО (NCS), структурі сил НАТО (NFS) і місій та операцій НАТО, необхідних для досягнення успіху в інформаційному середовищі. На національному рівні держави-члени не пов'язані її змістом та можуть використовувати структури та підходи відповідно до своїх вимог. Вона є суттєвою зміною в підході НАТО до комунікації, так як, відповідно до цієї політики, стратком вже не розглядається суто як консультативна / координаційна функція

---

<sup>1</sup> Інформаційне середовище (ІЕ) включає саму інформацію, фізичних осіб, організації і системи, які отримують, обробляють і надають інформацію, когнітивний, віртуальний і фізичний простір, в якому все це відбувається.

<sup>2</sup> Комунікаційні спроможності та функції персоналу, який бере участь в інформаційній роботі: спроможності сил та функції персоналу, який бере участь в інформаційній роботі і головна роль якого полягає у виконанні завдань з управління комунікаціями, здійснення комунікації та інформаційних заходів для створення інформаційних ефектів.

(Посилання D), а як здійснення повноважень керівника (начальника, командира, командувача) НАТО щодо забезпечення відповідності дій та слів. В цьому контексті стратегічні комунікації не є окремою функцією, вони забезпечують послідовність та ефективність використання існуючих спроможностей. Ця модель найкраще відповідає всім заходам, які проводяться в мирний час, в особливий період та під час розв'язання конфлікту в сучасному безпековому середовищі.

## **МЕТА**

5. Метою є надання політики щодо військового застосування стратегічних комунікацій (стратком) НАТО.

## **ГАЛУЗЬ ЗАСТОСУВАННЯ**

6. В цьому документі викладена політика застосування стратком у військових структурах НАТО, під час військових операцій та реалізації інших заходів, цілісний та простий підхід до всієї військової комунікації НАТО і необхідність включення комунікаційних та інформаційних аспектів в планування та реалізацію всіх заходів НАТО. В цій політиці врахований змінний характер інформаційного середовища та різні сприйняття, підходи та спроможності держав-членів. Зокрема розглянуті такі питання:

1. Визначення.
2. Принципи стратегічних комунікацій.
3. Організаційні і структурні правила.
4. Процес та інструменти стратегічних комунікацій.
5. Навчання та підготовка.
6. Розподіл ролей та відповідальності.
7. Імплементування.

## **ВИЗНАЧЕННЯ**

7. У військовому контексті НАТО стратегічні комунікації включають комунікаційні спроможності та функції персоналу, який бере участь в інформаційній роботі, інші військові заходи щодо розуміння та визначення інформаційного середовища для виконання завдань та досягнення цілей НАТО.

## **ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

8. Принципи стратегічних комунікацій є комплексними та однаково застосовуються до кінетичних та некінетичних дій, які впливають в умовах інформаційного середовища. Вони, зокрема, важливі для комунікаційних спроможностей військових зв'язків з громадськістю (Mil PA), психологічних

операцій (PSYOPS) і управлінської функції інформаційних операцій (Info Ops). Застосування стратегічних комунікацій потребує єдності зусиль та ґрунтується на таких принципах:

- a) вся діяльність заснована на цінностях НАТО;
- b) діяльність відповідає цілям, визначеним в наративі, політиці та стратегії, сформованих військово-політичним керівництвом;
- c) правдивість та довіра є важливими характеристиками, які необхідно відстоювати;
- d) слова повинні відповідати діям;
- e) необхідно розуміти інформаційне середовище;
- f) комунікація є колективним та інтегрованим зусиллям;
- g) увагу необхідно звертати на досягненні бажаних ефектів та результатів;
- i) комунікацію необхідно здійснювати на всіх рівнях.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ ПРИНЦИПИ**

9. Відповідальність командування. Стратегічні комунікації в НАТО – це відповідальність командування на всіх рівнях. Успішне застосування потребує чіткого керівництва та управління (D&G) із донесенням наміру керівника (начальника, командира, командувача) щодо всіх аспектів діяльності, зокрема під час процесу планування та проведення операцій (Посилання Е).

10. Управління місією. Управління місією є важливим для здійснення ефективних та своєчасних стратегічних комунікацій та потребує на кожному рівні повноважень щодо адаптування, інтегрування та використання задля досягнення бажаного ефекту.

11. Єдність зусиль / мета. Єдність зусиль – це способи та засоби, завдяки яким зусилля персоналу направляються на виконання завдань, та стратегічні комунікації як невід’ємна частина цих зусиль. Для цього всім необхідно розуміти керівництво та управління (D&G) керівника (начальника, командира, командувача), роль і місце стратегічних комунікацій через спільне оцінювання та розуміння місії, інформаційного середовища і їх впливу на всю діяльність.

12. Повноваження. Начальник підрозділу зі стратегічних комунікацій / директор підрозділу з комунікацій (або іншого подібного підрозділу) забезпечує керівництво та управління щодо комунікаційних спроможностей та інформаційної функції персоналу для їх включення до аналізу, планування, проведення та оцінки операцій у відповідності до наміру керівника (начальника, командира, командувача). Стратегічні комунікації забезпечують управління, координацію та синхронізацію всіх комунікаційних зусиль і узгодженість комунікаційних спроможностей і функцій персоналу, який бере участь в інформаційній роботі. З огляду на військові зв’язки з громадськістю, пресофіцер (начальник

пресслужби) / прессекретар виступає в ролі радника, помічника керівника (начальника, командира, командувача) з питань зв'язків з громадськістю, а також відповідає за взаємодію з представниками засобів масової інформації (далі – ЗМІ).

13. Організація – пов'язані структури. Виходячи з ефективності та єдності зусиль, комунікаційні спроможності та інформаційні функції повинні бути в одній організаційно-штатній структурі. Окремі вимоги кожної комунікаційної спроможності та інформаційної функції персоналу повинні задовольнятися шляхом збереження їх функціональної відповідальності та, за необхідністю, поєднання двох функцій. Комунікаційні спроможності та інформаційна функція персоналу – це реалізація інформаційних заходів, але керівник підрозділу зі стратегічних комунікацій (або інша посадова особа, яка виконує подібні обов'язки) при підтримці відповідних структур має повноваження з питань координації та інтеграції задля узгодженого планування комунікацій з метою досягнення необхідних результатів. З огляду на військові зв'язки з громадськістю, пресофіцер (начальник пресслужби) / прессекретар виступає в ролі радника, помічника керівника (начальника, командира, командувача) з питань зв'язків з громадськістю, а також відповідає за взаємодію з представниками засобів масової інформації (ЗМІ).

Стратегічні комунікації у військовому контексті виходять із існуючих комунікаційних спроможностей та інформаційної функції персоналу. Така організація є ефективною в мирний час, в особливий період та в умовах розв'язання конфлікту, враховуючи обмеження на використання психологічних та інформаційних операцій. Стратегічні комунікації можуть бути підсилені додатковими ресурсами.

14. Діяльність, основана на створенні ефектів. Стратегічні комунікації мають на меті створення ефектів в інформаційному середовищі. Кожна комунікаційна спроможність та інформаційна функція персоналу забезпечують цю діяльність відповідно до своїх політик (Посилання F, G, H). Цей процес відбувається постійно в підтримку цілей Альянсу та є основним інструментом керівника (начальника, командира, командувача) для належного інформування і впливу на аудиторії через дії та слова.

15. Розуміння. З метою розуміння обстановки та забезпечення ефективної комунікації НАТО повинна, по-перше, постійно усвідомлювати те, що відбувається в інформаційному середовищі як в мирний час, в особливий період та в умовах розв'язання конфлікту. Для цього потрібно приділяти увагу дослідженню та аналізу з метою оцінки інформаційного середовища, в умовах якого здійснюються комунікаційні та інформаційні заходи, та мотивації різних аудиторій і процесів прийняття рішень. Аналіз інформаційного середовища діє на користь плануванню і сприяє комплексній оцінці оперативного середовища. Тому потрібен механізм для аналізу та оцінки інформаційного середовища, який повністю використовує існуючі організації на всіх рівнях. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння

в процесі виконання зобов'язань, уникнення дублювання та підвищення ефективності (Додаток D).

16. Адаптивність і швидкість реагування. Характер збору інформації в сучасних умовах потребує гнучкіших структур, які швидко реагують і враховують всі джерела інформації для її своєчасного синтезу, аналізу і поширення з метою цільового використання в ході комунікаційної та інформаційної діяльності. Така вимога потребує скоординованих зусиль органів управління, своєчасного доступу керівництва задля ефективної роботи командування.

17. Підготовлені і професійні ресурси. Ефективне використання стратегічних комунікацій – це ресурси, які безпосередньо задіяні у плануванні і досягненні інформаційних ефектів та повинні бути належним чином підготовлені та оснащені, мати відповідний досвід. Недостатній рівень підготовки і досвіду всіх комунікаційних спроможностей і персоналу з питань інформації становить ризик на стратегічному рівні. Управління комунікаційними та інформаційними процесами у комплексному, змінному і технічно складному інформаційному середовищі потребує певних навичок, властивих комунікаційникам, планерам, дослідникам і аналітикам.

18. Постійність. Враховуючи той факт, що інформаційне середовище постійно змінюється, а інформація перетворюється на “зброю”, необхідно мати організований і систематизований підхід до моніторингу, оцінки, розуміння і проведення заходів. Діяльність проти НАТО або така діяльність, що спрямована проти цілей організації, проводиться постійно як приховано, так і відкрито, тому для збереження довіри організації і віри в неї необхідно забезпечувати належним чином комунікаційні спроможності і функцію персоналу з питань інформації. Вони повинні бути готовими до таких викликів в мирний час, в особливий період та в умовах розв'язання конфлікту.

## **ВЗАЄМОВІДНОСИНИ І ЗВ'ЯЗКИ**

19. Політичний вимір. Північноатлантична рада (ПАР) забезпечує загальне керівництво та управління зусиллями зі страткому НАТО, а також стратегічне і політичне керівництво інформаційними заходами НАТО в межах окремої місії. Генеральний секретар (генсек) забезпечує безпосереднє управління і керівництво з питань страткому всіма цивільними та військовими органами і командуваннями НАТО. Генсек є основним речником Альянсу. Керівництво реалізовується через підрозділ публічної дипломатії штаб-квартири НАТО. Помічник генсеку з питань публічної дипломатії координує всю діяльність страткому в усіх цивільних і військових органах і командуваннях НАТО, а також керує всіма заходами з публічної дипломатії (крім ЗМІ, якими керує речник НАТО від імені генсеку). Від імені генсеку речник НАТО щоденно керує всіма медіазаходами штаб-квартири, включаючи розсилку і поширення повідомлень, і відповідає за військові

зв'язки з громадськістю для того, щоб всі повідомлення і комунікація відповідали політиці керівництва і рішенням НАТО. Така діяльність реалізується через консультації з міжнародним військовим штабом. Стратегічні командування (BiSC) допомагають штаб-квартирі НАТО в керівництві та забезпечують максимальне залучення з питань висвітлення процесу. Детальна інформація про розподіл ролей та відповідальності щодо страткому в штаб-квартирі НАТО наведена в Посиланні D.

20. Командування. В якості радника керівника (начальника, командира, командувача) та виконуючого повноваження командувача керівника (начальника, командира, командувача) щодо директорату з комунікацій (або іншого подібного підрозділу) начальник управління зі стратегічних комунікацій / директор департаменту з комунікацій (або іншого подібного підрозділу) звітує безпосередньо групі командування про комунікаційні та інформаційні заходи.

21. Військові зв'язки з громадськістю (Mil PA). Підрозділ Mil PA входить до складу директорату з комунікацій або іншого подібного підрозділу, з функціональними обов'язками щодо зв'язків з громадськістю, визначеними в Додатку F та пов'язаними із обов'язками старшого офіцера зі зв'язків з громадськістю (CRAO) / речника, який є незалежним радником та має безпосередній доступ до керівника (начальника, командира, командувача) з питань зв'язків з громадськістю. Mil PA – відіграють провідну роль і відповідають за зовнішню комунікацію (див. Посилання F). Стратком спрямовує, координує та синхронізує загальну комунікацію та забезпечує узгодженість комунікаційних спроможностей та функцій персоналу, який бере участь в інформаційній роботі. Зважаючи на те, що довіру буде зруйновано у разі виникнення сприйняття, що за допомогою заходів зі зв'язків з громадськістю НАТО пробує неналежним чином вплинути на аудиторії або ЗМІ, начальник підрозділу зі стратегічних комунікацій / директор комунікаційного підрозділу (або іншого подібного підрозділу) гарантує відповідно до політики НАТО (Посилання D), що військові зв'язки з громадськістю не беруть участь у плануванні або здійсненні психологічних операцій, інформаційних операцій або операцій з введення в оману. Але це не забороняє координацію та уникнення протиріччя між всіма комунікаційними заходами з боку персоналу зі стратегічних комунікацій. Така координація та уникнення конфліктних ситуацій важливі для забезпечення цілісності та послідовності наративів та меседжів Альянсу та допомагає попередити інформаційне протистояння.

22. Психологічні операції (PSYOPS). Підрозділ PSYOPS входить до складу директорату з комунікацій або іншого подібного підрозділу, з функціональними обов'язками щодо продуктів та заходів (Посилання G), що, головним чином, передбачає участь в роботі Координаційної ради



з інформаційних заходів (ІАСВ), Робочої групи з інформаційних заходів або відповідних органів та участь у впровадженні окремого процесу погодження. Підрозділ зі страткому управляє, координує та синхронізує всю комунікацію та забезпечує узгодженість комунікаційних спроможностей та функцій персоналу, який бере участь в інформаційній роботі.

23. Інформаційні операції (Info Ops). Підрозділ Info Ops входить до складу директорату з комунікацій або іншого подібного підрозділу та відповідає за аналіз, планування, оцінку та включення інформаційних заходів як частини загальної роботи зі страткому (Посилання Н). Необхідно налагоджувати / підтримувати зв'язок та процедури між інформаційними операціями та розвідкою, операціями та плануванням, а також будь-якою структурою таргетування задля забезпечення ключової невід'ємної функції інформаційних заходів (щоденно в штабі). Підрозділ зі страткому управляє, координує та синхронізує всю комунікацію та забезпечує узгодженість комунікаційних спроможностей та функцій персоналу, який бере участь в інформаційній роботі.

24. Цивільно-військова взаємодія / цивільно-військове співробітництво (СМІ / СІМІС). СМІ / СІМІС узгоджує та координує діяльність зі страткомом. Зв'язок та залучення – ключові елементи СМІ, а підрозділ зі страткому розподіляє та управляє задачами для того, щоб ефект від страткому був максимальним, а будь-яка корисна інформація сприймалася як частина синтезу інформації. В ході оперативного розгортання на рішення командирів (начальників) підрозділ СМІ / СІМІС може бути включений до більшого комунікаційного директорату або іншого подібного підрозділу (Посилання І).

25. Розвіддані. Комплексне розуміння оперативного середовища є важливим для ефективних стратегічних комунікацій. Ефективне здійснення комунікаційних та інформаційних заходів потребує доступу до великого масиву деталізованих розвідданих, які часто є з грифом “цілком таємно”. Розвіддані, разом з інформацією з інших джерел, включаючи військових джерел, надають глибше та краще розуміння спроможностей, взаємозв'язків та впливу всіх ключових акторів в усьому оперативному середовищі. Тісна взаємодія з представниками розвідувальних органів є важливою задля розуміння вимог до ключової інформації керівника (начальника, командира, командувача) з огляду на стратегічні комунікації. Інформація з відкритих джерел стає дедалі важливішою, зокрема для стратегічних комунікацій, а тому стратком потребує розвідувального забезпечення для використання цих ресурсів інформації. Досвід нещодавніх операцій чітко продемонстрував, що своєчасне надання відповідної інформації та графічних зображень відіграє значну роль у формуванні інформаційного середовища та є важливим під час протидії пропаганді та нарративам потенційних противників, зокрема в контексті гібридної війни. Розвідка може забезпечити

зняття грифу секретності з відповідної інформації та розвідданих в цілях страткому, включаючи інформацію з датчиків озброєння. Отже, необхідний механізм в підтримку цих зусиль, але відповідно до інтересів та суверенітету держав.

26. Операції. Тісна співпраця на всіх рівнях є важливою для забезпечення розуміння та впровадження страткому як частини досягнення загального успіху. Всі дії – як кінетичні, так і некінетичні – впливають на інформаційне середовище: або позитивно – сказав і зробив, або негативно через протиріччя власної комунікації та інформаційних заходів. Тому стратком повинен бути включений у кожний етап оперативного планування, синхронізації та виконання. Спроможності щодо фізичного знищення, електронної боротьби, операцій в кіберпросторі та спеціальні спроможності забезпечуються відповідними підрозділами. Директорат з питань страткому (або інший подібний підрозділ) забезпечують планування та застосування цих спроможностей.

27. Планування. На всіх рівнях важливо, щоб питання страткому були включені до всіх аспектів політики та планування з самого початку. Важливо, щоб комунікаційні та інформаційні ефекти НАТО використовувалися в підтримку стратегічних, оперативних та тактичних цілей, а наративи НАТО були невід'ємною частиною плану операції (OPLAN) та відображалися в намірі керівника (начальника, командира, командувача) та плані операції.

28. Таргетування. Наразі комунікаційні та інформаційні заходи спрямовані на створення та / або уникнення інформаційних ефектів, так як кінетичне таргетування стосується фізичних ефектів. Тому потрібен механізм для забезпечення інтегрованого процесу між існуючими органами таргетування та майбутніми можливими комунікаційними та інформаційними органами<sup>3</sup>. Беручи до уваги відповідальність, визначену в пункті 26, Директорат з питань страткому (або інший подібний підрозділ) забезпечують планування та застосування цих спроможностей.

29. Оцінка. Підрозділ страткому взаємодіє із відділом спільної оцінки (або іншим подібним підрозділом) для підтримки процесу оцінки з метою оцінювання комунікаційних та інформаційних ефектів. Потрібно чітко визначити систему показників зі страткому для забезпечення оцінки ефективності страткому.

---

<sup>3</sup> На зміну спільної координаційної ради з питань таргетування (JTCSB) та координаційної ради з питань інформаційних заходів (IACSB).

## ПРОЦЕС ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТКОМУ

30. Стратком повинен бути ключовою та невід'ємною частиною всього процесу планування та всіх зусиль НАТО, спрямованих на розуміння та формування безпекового середовища. Це військово-політичний процес, який вимагає постійного залучення та аналізу для забезпечення своєчасного та належного реагування в інформаційному середовищі. Для цього особливого значення набуває таке:

a. Політичне управління та керівництво. Військові органи НАТО (NMAs) реалізують політичне керівництво, управління або наміри у штабній діяльності або, за необхідністю, у заходах. Тому саме політичний рівень виступає в ролі “каталізатора” страткому.

b. Розуміння. З метою інформування про весь процес планування та діяльність, включаючи стратком, необхідність у комплексному підході до розуміння постійно змінного інформаційного середовища є важливою. Тому потрібен організований та уніфікований підхід до моніторингу, збору, оцінки, оцінювання та поширення інформації, що вимагає поєднання розвідданих та інформації з усіх джерел для розуміння інформаційного середовища. Оцінка з огляду на стратком дозволяє краще зрозуміти інформаційне середовище (Додаток С).

c. Наратив. Постійна підтримка будь-якої інституції або кампанії заснована на логіці, інтуїції та емоціях, які породжуються історією та культурою суспільства. Цей когнітивний процес, в свою чергу, створює наративи. Для роботи в інформаційному середовищі необхідно формувати відповідні стратегічні наративи, які узгоджені з культурними аспектами, оцінкою існуючих наративів в інформаційному середовищі для різних аудиторій, примирення протилежних аудиторій та забезпечення відповідності слів і дій. Тому наратив повинен розповідати про планування та виконання всіх заходів та операцій.

d. Планування та керування. Стратегічні комунікації повинні бути в центрі всього процесу планування. Вони повинні бути зрозумілими для всього персоналу. На всіх рівнях планування повинна забезпечуватися належна та скоординована діяльність, скоординоване поширення меседжів, які сприяють досягненню мети НАТО з урахуванням наміру керівника (начальника, командира, командувача). Функція страткому повинна гарантувати, що задум операції відповідає наративу НАТО, та весь персонал, включаючи комунікаційні спроможності, та персонал, який працює з інформацією, діють узгоджено. Рамкові документи зі страткому є важливою частиною цього процесу (Додаток С).

e. Орієнтування. Стратком відповідає за офіційні продукти планування, за розробку рамкових документів зі страткому, які є основним керівним інструментом для проведення комунікаційних та інформаційних заходів для того, щоб задачі керівництва визначалися та виконувалися для

досягнення комунікаційного та інформаційного ефекту. Рамкові документи існують поза межами офіційних планів операцій та забезпечують комплексне керівництво, яке розуміється та реалізовується всім персоналом на всіх рівнях. Рамкові документи зі страткому з основних військово-політичних питань видаються на політичному рівні за відповідним погодженням та називаються Рамкові документи зі страткому НАТО (NATO StratCom Frameworks). Проте, якщо у штабквартирі НАТО приймається рішення щодо невидання рамкового документу, він може бути розроблений та погоджений Стратегічними командуваннями (Bi-SC) з відповідною назвою із зазначенням органу, який видав документ. За будь-яких умов рамкові документи повинні відповідати задуму військово-політичного керівництва. Процеси та загальна структура рекомендованого рамкового документу зі страткому описані в Додатку С.

f. Виконання. Визнаючи той факт, що всі дії та заходи несуть повідомлення, зрозуміло, що стратком здійснюється всіма. А це потребує, щоб кожен розумів ефект від дій з огляду на те, що вони (дії) несуть повідомлення для різних аудиторій: важливо розуміти, як такі дії сприймаються та тлумачаться. Директорат з комунікацій або інший подібний підрозділ забезпечує належне керівництво для ефективного досягнення інформаційних ефектів. В директораті з комунікацій або подібному підрозділі кожна комунікаційна спроможність та співробітник несе відповідальність за виробництво та поширення продуктів та заходів. Начальник страткому / директор з комунікацій (або іншого подібного підрозділу) має право забезпечувати ефективність та узгодженість продуктів комунікаційних спроможностей та функцій персоналу, який бере участь в інформаційній роботі. Стратком інтегрується в усі елементи планування та виконання з метою забезпечення того, що управління та керування комунікаціями здійснюються відповідно до задуму операції та задуму керівника (начальника, командира, командувача). Це потребує залучення до всіх процесів таргетування.

g. Оцінка та аналіз. Визначити ефекти завжди важко, враховуючи складність оцінювання поведінки та того, на що вона впливає, але ефективні стратегічні комунікації потребують актуальної та точної оцінки ефектів відповідно до чітких правил. Процес повинен включати зважену та динамічну оцінку для коригування комунікаційних та інформаційних заходів, виявлення неочікуваних тенденцій та інформування керівництва. Результати такого аналізу використовуються і в інтересах страткому, і в процесі планування та проведення операції.

h. Цифрові медіа. Цифрові медіа пронизують всю комунікаційну та інформаційну діяльність та можуть стати “зброєю” ворога. Потрібний особливий підхід для роботи з аудиторіями. У цифрових медіа присутнє багато неконтрольованого контенту, включаючи фактичні та так звані

свідчення свідків. Він може нести певну цінність або ж, навпаки, створювати проблеми, а тому в будь-якому випадку потребує вивчення та оцінку. З метою узгодженості стратком відповідає за розробку директив щодо загального підходу страткому до цифрових медіа та їх використання. Це повинно координуватися з іншими відповідними напрямками для уникнення виникнення протиріч.

і. Документування. Ззовні фізичні особи або групи осіб часто розповідають по-своєму про НАТО. НАТО повинно достовірно документувати інформацію про свої заходи та операції в якості історичного опису, інституційної пам'яті та в якості джерела для активного поширення інформації, яка надається ЗМІ, а також реагування на помилкову (неправдиву) інформацію. Стратком ініціює розробку та керування системними процесами, завдяки яким збирається, поширюється та архівується графічний та інший матеріал для його своєчасного поширення, спростування та використання для формування інформаційного середовища.

ј. Залучення. Комунікація віч-на-віч є ефективним засобом комунікації. Потрібно планувати, проводити та оцінювати зустрічі з ключовими лідерами та інші подібні заходи. Стратком забезпечує розробку та управління системними процесами, за якими проводиться така діяльність задля досягнення цілей НАТО.

## ОСВІТА ТА ПІДГОТОВКА

31. АСО розробляє вимоги, а АСТ приймає рішення щодо системи освіти та підготовки (E&T), яка дозволяє НАТО діяти ефективно в інформаційному середовищі. Ключовим аспектом підготовки зі страткому на всіх рівнях є інтегрування гнучких та адаптативних систем, які дозволяють, по-перше, вносити зміни, так як політика, доктрина, стандарти та процедури зі страткому змінюються, та, по-друге, встановити сталі процеси відповідно до потреби у постійній освіті та підготовці в межах інституціоналізованого підходу.

32. Комунікаційні спроможності та функції персоналу, який бере участь в інформаційній роботі, висувають вимоги до кваліфікованого та належним чином підготовленого персоналу, який може ефективно виконувати певні завдання. Країни несуть відповідальність за підготовку та кваліфікацію персоналу. Додаткова профільна підготовка НАТО зі страткому (включаючи військові зв'язки з громадськістю, психологічні та інформаційні операції) здійснюється в школі НАТО в Обераммергау (NSO) або інших визначених закладах, зокрема перед призначенням на посаду зі страткому, військових зв'язків з громадськістю, психологічних або інформаційних операцій в НАТО. Підготовка за напрямками військових зв'язків з громадськістю, психологічних та інформаційних операцій здійснюється з урахуванням відповідних політик та доктрин.

33. Існує дещо спільне в навичках, необхідних для комунікаційників та інформаційників, хоча певні навички необхідно розвивати ретельніше, існує потреба в інтегрованому та єдиному підході до підготовки, щоб комунікаційні спроможності і функції персоналу, який бере участь в інформаційній роботі, існувала узгодженість для досягнення розуміння та взаємовигідних ефектів (Посилання Н).

34. Керівники і персонал на кожному рівні повинні пройти підготовку або набути відповідний рівень освіти зі страткому для розуміння впливу на політику, плани та заходи Альянсу в інформаційному середовищі та способів їх повідомлення та можливого сприйняття. Такий підхід ґрунтується на підготовці освічених керівників та персоналу, які розуміють інформаційне середовище та стратком, відповідним чином здійснюють планування та реагування (Посилання Н).

## РОЗПОДІЛ РОЛЕЙ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

35. Штаб-квартира НАТО. Північноатлантична рада за підтримки міжнародного штабу (IS) забезпечує загальне керівництво та управління зусиллями страткому в НАТО. Отже міжнародний штаб, який підпорядкований Генеральному секретареві, несе відповідальність за загальне політичне управління та керівництво зі страткому, а також за стратегічне та політичне керівництво в межах певної місії щодо інформаційних заходів НАТО (Посилання D). Через військову вертикаль управління міжнародний військовий штаб співпрацює з Командуванням НАТО з операцій (АСО) та Командуванням НАТО з трансформацій (АСТ).

36. Військовий комітет (МС). Військовий комітет відповідає за стратком через робочу групу Військового комітету зі страткому (MCWG(StratCom)). До складу цієї групи входять підгрупи з військових зв'язків з громадськістю, психологічних та інформаційних операцій на рівні командування Bi-Strategic Command (SC). Група MCWG(StratCom) призначена для оцінювання, роботи та консультування з питань страткому НАТО, зокрема з огляду на питання проведення операцій, реалізації політики та доктрини. Положення (TOR) про цю групу наведено в Додатку В. Військовий комітет щодо політики НАТО зі страткому відповідає за:

а. Надання військових консультацій щодо стратегічних комунікацій Північноатлантичній раді та отримання керівні вказівок від неї.

б. Забезпечення ефективної політики зі страткому Військового комітету та гарантування включення питань страткому до інших документів з політики Військового комітету.

с. Забезпечення військового керівництва щодо страткому, включаючи операції, навчання, спроможності та підготовку.

d. Проголошення, моніторинг, координування та сприяння розробці доктрини зі страткому.

e. Розробку та проведення заходів кризового реагування в межах страткому (CRM).

f. Гарантування того, що керівництво зі страткому на рівні стратегічних командувань здійснюється своєчасно.

37. Стратегічні командування (Bi-SC). Стратегічні командування з огляду на стратком НАТО відповідають за:

a. Підтримання зв'язків, консультування та координацію зі штаб-квартирою НАТО на регулярній основі.

b. Усвідомлення вимог до ресурсів зі страткому, нарративу, ефектів та аудиторій з метою надання їх на розгляд та погодження Військового комітету та Північноатлантичної ради.

c. Інтегрування аналізу та оцінки зі страткому як ключової частини процесу планування через оперативне планування та виконання.

d. Визначення персоналу та механізмів для інтегрування доктрини / планів зі страткому на стратегічному рівні та, за необхідністю, визначення відповідальності підпорядкованих командувань.

e. Розробка та / або вдосконалення спроможностей, засобів та рекомендацій з питань безпеки в командуваннях, включаючи включення страткому в процес вивчення досвіду, забезпечення спроможності ведення комунікаційних та інформаційних заходів відповідно до оперативних цілей.

f. Інтегрування страткому в існуючі та майбутні оперативні плануючі документи відповідно до вказівок Військового комітету.

g. Консультування Військового комітету щодо вимог до комунікаційної та інформаційної діяльності та необхідних ресурсів для досягнення ефектів.

h. Перегляд та, у разі необхідності, запит погодження на проведення заходів кризового реагування, пов'язаних зі страткомом.

i. Консультування, управління, керування та підготовку відповідальних за стратком у підпорядкованих командуваннях.

j. Розробку стандартів підготовки та інтегрування страткому до підготовки, навчань та оцінювання відповідно до стратегічного плану підготовки НАТО зі стратегічних комунікацій (STP) (Посилання J).

k. Надання рекомендацій з питань стратегічних комунікацій військовим навчальним закладам НАТО.

38. Держави. Визнаючи той факт, що політика Військового комітету стосується NCS, NFS, місій і операцій НАТО та не обмежує держави з огляду на національні підходи, щодо страткому вони відповідають за:

a. Врахування вимог щодо страткому НАТО під час процесу оборонного планування НАТО (NDPP) та включення цих вимог до національного планування.

b. Розробку процедур страткому в межах цього документу та забезпечення необхідних спроможностей за персонал, який працює в командуванні НАТО.

c. Забезпечення належних національних спроможностей, включаючи розвідку в підтримку страткому з усіх заходів НАТО.

d. Розгляд використання рамкових документів зі страткому НАТО як невід'ємної частини планування та імплементування стратегічних комунікацій.

e. Підготовку персоналу, здатного обіймати посади в директораті зі страткому / комунікацій з усіх напрямів страткому на національних курсах та курсах НАТО та участі в національних навчаннях, навчаннях під егідою НАТО.

39. Об'єднані командування сил, об'єднані оперативні групи та видове командування (JFC / JTF / SSC). Щодо страткому відповідають за:

a. Організацію та укомплектування підготовленим персоналом, який спроможний забезпечити належне планування та проведення заходів страткому, а також оцінку комунікаційних та інформаційних заходів.

b. Забезпечення своєчасної інтеграції, ситуаційної усвідомленості та координації всіх комунікаційних та інформаційних заходів для забезпечення взаємодії між стратегічним, оперативним та тактичним рівнями виконання заходів стратегічних комунікацій.

## **ІМПЛЕМЕНТУВАННЯ**

40. Імплементування. В процесі імплементування основних організаційно-штатних вказівок для формування комунікаційних спроможностей та функцій персоналу, який бере участь в інформаційній роботі, одному органу управління, необхідно дотримуватися принципу управління виконанням бойової задачі, даючи керівникам (начальникам, командирам, командувачам) гнучкість у комплексному управлінні. Існуючі військові політики та доктрини, пов'язані зі страткомом, можуть потребувати перегляду на предмет їх відповідності політиці Військового комітету. В подальшому документи Військового комітету, пов'язані із комунікацією, повинні переглядатися скоординовано.

Додатки:

A. Перелік скорочень.

B. Положення про MCWG(StratCom).

C. Зразок рамкового документу зі страткому.

D. Концепція механізму оцінки інформаційного середовища НАТО.



**ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ**

<b>Скорочення</b>	<b>Назва англійською мовою</b>	<b>Назва українською мовою</b>
ACO	Allied Command Operations	Стратегічне командування США з операцій
ACT	Allied Command Transformation	Стратегічне командування США з трансформацій
AOI / AOR	Area of Interest / Responsibility	Сфера інтересів / відповідальності
ASG	Assistant Secretary General	Помічник генерального секретаря
CMI/CIMIC	Civil Military Interaction / Civil Military Cooperation	Цивільно-військова взаємодія / цивільно-військове співробітництво
COE	Centre of Excellence	Центр передового досвіду
CPAO	Chief Public Affairs Officer	Старший офіцер зі зв'язків з громадськістю
CRM	Crisis Response Measures	Заходи кризового реагування
D&G	Direction and Guidance	Управління та керівництво
E&T	Education and Training	Освіта та підготовка
IE	Information Environment	Інформаційне середовище
IACB	Information Activities Coordination Board	Координаційна рада з інформаційних заходів
IAWG	Information Activities Working Group	Робоча група з інформаційних заходів
Info Ops	Information Operations	Інформаційні операції
IMS	International Military Staff	Міжнародний військовий штаб
IS	International Staff	Міжнародний штаб
JFC	Joint Force Command	Об'єднане командування сил
JISR	Joint Intelligence Surveillance and Reconnaissance	Комплексна система збору інформації, спостереження та розвідки
JTCB	Joint Targeting Coordination Board	Об'єднана координаційна рада з таргетування
JTF	Joint Task Force	Об'єднана оперативна група
PA	Public Affairs	Зв'язки з громадськістю
MC	Military Committee	Військовий комітет
MCWG(STRATCOM)	Military Committee Working Group (StratCom)	Робоча група Військового комітету зі страткому
Mil PA	Military Public Affairs	Військові зв'язки з громадськістю
NAC	North Atlantic Council	Північноатлантична рада
NCS	NATO Command Structure	Структура командування НАТО
NDPP	NATO Defence Planning Process	Процес оборонного планування НАТО
NFS	NATO Force Structure	Структура сил НАТО
NMAs	NATO Military Authorities	Військові установи НАТО
OPLAN	Operational Plan	План проведення операції
PDD	NATO HQ Public Diplomacy Division	Підрозділ з публічної дипломатії штаб-квартири НАТО
PSYOPS	Psychological Operations	Психологічні операції
SC	Strategic Command	Стратегічне командування
SG	Secretary General	Генеральний секретар
SSC	Single Service Command	Видове командування
STP	Strategic Training Plan	Стратегічний план підготовки
StratCom	Strategic Communications	Стратегічні комунікації
TA	Target Audiences	Цільові аудиторії
TOR	Terms of References	Положення

## **ПОЛОЖЕННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ ВІЙСЬКОВОГО КОМІТЕТУ ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ (MCWG(STRATCOM))**

### **ВСТУП**

1. В умовах безпекового середовища, яке постійно змінюється, стратегічні комунікації (стратком) потребують постійного перегляду. А політики, директиви та настанови повинні бути скоординовані з Альянсом.

### **МЕТА**

2. Метою робочої групи Військового комітету зі стратегічних комунікацій MCWG(StratCom) є забезпечення ефективних стратегічних комунікацій шляхом:

a. Надання військових консультацій військовому комітету з питань страткому.

b. Перегляду та підтвердження військової політики НАТО зі страткому.

c. Координування доктрини НАТО зі страткому.

d. Вивчення вимог зі страткому до заходів, операцій та навчання / підготовки.

e. Застосування набутого досвіду.

### **ЗАСІДАННЯ, ПРОТОКОЛИ ТА СКЛАД УЧАСНИКІВ**

3. Голова робочої групи – це радник зі зв'язків з громадськістю та страткому (PASCAD), голова офісу Військового комітету (СМС) при штаб-квартирі НАТО. В секретаріаті є підрозділ з операцій, міжнародний військовий штаб (IMS). Робоча група збирається раз на квартал (або за потребою) з представниками військових представництв. Крім того, робоча група збирається за вимогою, але не рідше одного разу на рік, в розширеному форматі із національними експертами (SME) високого рівня з питань страткому.

4. На кожне засідання голова складає порядок денний. Члени робочої групи можуть вносити питання на розгляд в додатках до цього порядку денного. Голова відповідає за підготовку та розсилку всім учасникам та членам затвердженого протоколу засідання, включаючи прийняті та неприйняті рішення. Члени та представники несуть відповідальність за інформування відповідних командувань. Крім того, після розширених зборів голова подає звіт до Військового комітету (МС).

В-1

5. До складу MCWG (StratCom) входить по одному представникові від країни-підписанта договору НАТО, АСТ та АСО, а також інших організацій НАТО. Представник Центру передового досвіду зі стратегічних комунікацій має статус спостерігача. Представник АСТ / АСО – старший офіцер зі стратегічних комунікацій відповідного стратегічного командування. ASG PDD або призначений представник зі страткома запрошуються також без права голосу.

6. Члени, які представляють АСТ / АСО, та представники від інших органів НАТО не мають ані права голосу на засіданнях, ані повноважень щодо права внесення обмежень. Вони гарантовано мають визнане право на вираження думок під час засідань та за їх рішенням запису цих думок. Національні представники є членами робочої групи з правом голосу. Члени робочої групи повинні приходити на засідання підготовленими до представлення думки своєї країни або думки штаб-квартири. Очікується, що вони беруть участь в дискусіях щодо пропозицій для досягнення домовленостей. Остаточні погоджені пропозиції приймаються відповідно до стандартної штабної процедури.

7. Військовий комітет має повноваження щодо військових зв'язків з громадськістю, психологічних та інформаційних операцій та іншої пов'язаної політики. Для сприяння виконанню цих завдань та з метою гармонізації з політикою стратегічних комунікацій підрозділи з військових зв'язків з громадськістю, психологічних та інформаційних операцій повинні утворювати окремі робочі групи НАТО, які звітують MCWG(StratCom). Голова кожної робочої групи повинен бути зі стратегічного командування (BiSC). Голова кожної робочої групи є постійним членом MCWG(StratCom), а голова та представники АСО / АСТ MCWG(StratCom) є постійними членами робочих груп з військових зв'язків з громадськістю, психологічних та інформаційних операцій. Положення кожної групи викладені у відповідних політиках Військового комітету.

## **ЗАВДАННЯ**

### **8. MCWG(STRATCOM):**

- a. Вивчає всі аспекти страткому Альянсу.
- b. Здійснює військові консультації щодо страткому від імені Військового комітету.
- c. Вивчає та рекомендує вимоги до ресурсів для страткому.
- d. Запроваджує та переглядає положення робочої групи.
- e. Оцінює та консультує Військовий комітет з огляду на дії, необхідні для розробки та забезпечення заходів кризового реагування щодо страткому.

B-2

f. Приводить доктрину зі страткому у відповідність до військової політики НАТО зі страткому.

g. Переглядає та надає рекомендації щодо оновлення та перегляду всіх політик, директив, доктрин та процедур НАТО та АСТ / АСО зі страткому.

h. Забезпечує інформування держав та командувань про всі розробки та розгляд питань під час засідань робочої групи.

i. Обговорює вимоги до страткому та вносить пропозиції щодо стандартів та спроможностей сил.

j. Розробляє, узгоджує, поширює та надає рекомендації з підготовки зі страткому НАТО.

k. Ініціює запити на дослідження та розробку вдосконалення засобів та інструментів страткому, включаючи методології, планування та оцінку.

l. Є майданчиком для обговорення та задоволення вимог страткому щодо операцій та навчань / підготовки.

m. Забезпечує узгодженість питань страткому з відповідними органами зі страткому в штаб-квартирі / міжнародному штабі НАТО.

## ЗРАЗОК РАМКОВОГО ДОКУМЕНТУ ЗІ СТРАТКОМУ

1. Метою рамкового документу є надання комплексних керівних вказівок в якості певної “золотої нитки”, яка пронизує всю вертикаль зверху донизу. Як правило, в більшості випадків за допомогою такого засобу та для кожного рівня командування штаб-квартира НАТО надає керівні вказівки зі стратегічних комунікацій, а потім формує меседжі та плани впровадження в залежності від обставин. Для інших операцій, місій або заходів SHAPE надає рамкові документи на рівні АСО, а підпорядковані штаби можуть розробляти свої рамкові документи за умови, що вони узгоджені зі страткомом SHAPE. Завжди рамкові документи розробляються відповідно до загальних військово-політичних вказівок. Точний зміст рамкового документу залежить від вимог до заходу, але, як правило, він має такий формат:

a. Вступ. В цьому розділі викладають короткий огляд політичної та оперативної обстановки та визначають майбутні виклики з точки зору страткому.

b. Мета. Галузь застосування та термін дії рамкового документу зі страткому.

c. Наратив та / або ключове повідомлення стратегічних комунікацій. Короткий виклад наративу як результат систематичної оцінки інформаційного середовища або, за відсутності погодженого наративу, короткий основний меседж, який закріплює підхід страткому.

d. Цілі та ефекти страткому. Ефекти страткому, які необхідно створити, безпосередньо пов’язані з загальним досягненням стратегічних або оперативних цілей керівництва в місіях, операціях або заходах. В деяких випадках стратком може визначати цілі, які стосуються та пов’язані з ефектом, якого прагнемо досягнути з огляду на свої, нейтральні та ворожі аудиторії.

e. Теми страткому. Три-шість тем, які лежать в основі розробки меседжу через комунікацію для досягнення цілей / ефектів страткому. Теми не є меседжами, але вони узагальнюють та виражають думки, за допомогою яких аудиторії розуміють, що досягається через меседжі та заходи НАТО.

f. Основні теми. Основні теми – вказівки щодо комунікаційних заходів, продуктів та програм. Вони призначені для доповнення тем страткому та визначення окремих заходів та / або спланованих подій, навколо яких зосереджуються заходи зі страткому.

g. Координація. Огляд розподілу ключових ролей та відповідальності відповідних штабів щодо страткому.

2. Вищезазначене є рамковим документом зі страткому, але щодо вужчих питань, як-то аудиторій та впровадження, можуть розроблятися додатки. Необхідно розуміти, що рамковий документ є лише каталізатором дій та повинен доповнюватися імплементаційними планами та заходами.

## **КОНЦЕПЦІЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НАТО**

### **ВСТУП**

1. Оцінка інформаційного середовища є вимогою до планування та пов'язана із заходами, призначеними для інформування та / або впливу на аудиторії. Вимоги до важливої інформації стосуються своєчасного розуміння та обізнаності з культурою, стосунками, сповіданнями, тенденціями, стейкхолдерами, аудиторіями та технічними комунікаціями. Тому НАТО має встановити механізм, який постійно оцінює інформаційне середовище з огляду на потенційні кризові зони (Посилання D). Держави мають можливість брати участь у визначенні механізму оцінки інформаційного середовища, причому такий механізм не повинен порушувати суверенітет держав.

### **ГАЛУЗЬ ЗАСТОСУВАННЯ**

2. Механізм оцінки інформаційного середовища інформує про військові заходи стратегічного та оперативного рівня, а також, за вимогою штаб-квартири НАТО, політичні процеси прийняття рішень. Держави можуть сприяти синтезу інформації та мають доступ до вихідних продуктів інформаційного середовища.

3. Завдяки поєднанню аналізу цифрових медіа та інформації з відкритих джерел з інформацією з обмеженим доступом механізм оцінки сприятиме розумінню обстановки, індикаторів та попереджень. Розробка та моніторинг індикаторів разом із інструментами дослідження та аналізу сприятиме розумінню обстановки НАТО в інформаційному середовищі.

4. Механізм підтримує розробку та оцінку наративу на стратегічному рівні.

5. Оцінка інформаційного середовища сприяє розробці центру тяжіння (CoG), критичних вразливостей (CV), критичних вимог (CR) акторів та вимог до всіх військових комунікаційних та інформаційних заходів.

6. Інформаційне середовище насичене пропагандистськими заходами, які потенційно впливають на ставлення та поведінку аудиторій. Механізм оцінки повинен дозволяти проводити моніторинг та аналіз відповідної пропаганди з потенційним впливом на заходи НАТО.

## ПІДХІД

7. Підхід комплексного аналізу системи систем надає інформацію, необхідну для ефективного планування та здійснення стратегічних комунікацій та повного інтегрування в комплексні системи управління розвіданими та відомостями.

8. Такий механізм моніторингу та оцінки інформаційного середовища НАТО є засобом стратегічного рівня, безпосередньо пов'язаним із SHAPE. Він стосується таких галузей:

- a. Військова розвідка / J2, синтез інформації.
- b. Військові зв'язки з громадськістю, психологічні та інформаційні операції.
- c. Аналіз традиційних та цифрових медіа.
- d. Інформаційні технології.
- e. Аналіз аудиторій.
- f. Політична наука, міжнародні відносини.
- g. Соціальна наука, культура.
- h. Комунікації, мова та література.
- i. Маркетинг.
- j. Знання по регіонах.

9. Необхідно створити певну мережу між державами-членами, партнерами НАТО та іншими організаціями з метою збору, зберігання та обробки відповідної інформації. За необхідністю, можуть бути використані засоби оцінки держав для зворотного зв'язку.

10. Інформаційне середовище є доволі складним, динамічним, глобальним та таким, що постійно змінюється. Відповідно, для постійної оцінки обстановки механізм повинен діяти цілодобово.

11. Для механізму потрібні робочі місця та сертифікована комунікаційна інфраструктура відповідного рівня, робоча база даних та програмне забезпечення, яке дозволяє здійснювати аналіз системи систем.

12. Невід'ємною частиною ефективної оцінки інформаційного середовища є механізм повного та своєчасного поширення продуктів серед всіх стейкхолдерів в NMA, штаб-квартирі НАТО та державах-членах НАТО.

13. По мірі можливості, цей механізм повинен охоплювати існуючі організації, включаючи Центр передового досвіду зі стратегічних комунікацій, системи та ресурси в структурі командування та сил НАТО, для визначення упущень та уникнення дублювання функцій.