

## Планування та оцінювання діяльності у сфері стратегічних комунікацій

УДК 355.451

ЗАРУБА Олександр Григорович

### ПЛАНУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ОПЕРАЦІЙ

**Постановка проблеми.** Інформаційні операції (ІО) є важливою частиною загальної системи стратегічних комунікацій. Інформаційні операції можуть проводитися в інтересах дій складових сектору безпеки держави з використанням підрозділів і ресурсів інституцій, які входять до його складу. ІО, що здійснюються спеціальними правоохоронними органами (СБУ) та в їх інтересах, доцільно іменувати *спеціальними інформаційними операціями (СІО)*.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Іноземні та вітчизняні вчені присвятили досліджуванню сутності та плануванню ІО низку наукових праць, результати яких опубліковані в статтях, монографіях, настановках, підручниках та офіційних документах [1–20]. Існує ціла низка підходів та поглядів на планування інформаційних операцій.

Так, вітчизняні автори в інформаційних операціях виокремлюють наступні фази: оцінювання необхідності проведення операції, планування операції, здійснення інформаційних впливів, завершальна фаза. На етапі планування операції розрізняють: стратегічне планування (визначення критеріїв інформаційних впливів; моделювання інформаційних впливів з урахуванням зв'язків об'єкта, динаміки впливу, особливих

(критичних) точок впливу; прогнозування наступних кроків; розрахунків наслідків) і тактичне планування контроперацій [5].

О. В. Литвиненко спираючись на іноземні джерела, вважає, що на етапі планування операції необхідна така послідовність дій: визначення мети та об'єкта операції; оцінювання можливостей сил, засобів, ресурсів, призначення виконавців; вироблення методів і прийомів; розробка приблизного сценарію та визначення критеріїв оцінювання успіху [7].

Російські автори, називаючи приблизно аналогічні етапи планування (рис. 1), у плані інформаційної операції виокремлюють: творчий план, медіаплан, план заходів зі зв'язків з громадськістю та план спеціальних операцій [8].

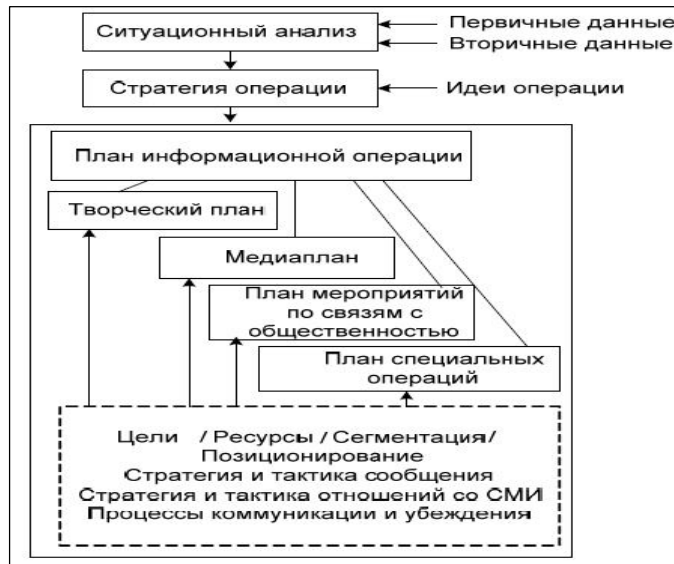
**Метою статті** є аналіз методик планування ІО за стандартами НАТО та їх застосування у структурах СБ України.

**Виклад основного матеріалу.** Найбільш розвинута методика планування ІО в США та країнах НАТО загалом, де прийняті стандарти їх організації та проведення. Варто сказати про те, що деякі елементи ІО (на думку західних фахівців) притаманні лише ІО, які проводяться спільно з військовими діями та в їх інтересах (Military Information Sup-

## *Planning and assessment of the activities in the sphere of strategic communications*

port Operations, MISO). Це стосується: електронної війни (EW), введення противника в оману, фізичного

знищення командних пунктів і вузлів зв'язку (Physical Attack / Destruction).



*Рис. 1 – Планування інформаційних операцій за поглядами російських фахівців*

Планування СІО вимагає глибокого розуміння низки базових термінів, основними з яких є:

**1 Center of gravity (COG).** Центр ваги (об'єкт зосередження основних зусиль) існує на стратегічному, оперативному та тактичному рівні. Це певна характеристика, можливості чи місце, на якому нація, армія, створене угруповання базує свою силу, свободу дій та бойовий дух. Нейтралізація чи знищення його приводить до неминучої поразки. Прикладом центру ваги для СІО можуть бути: особовий склад підрозділів противника чи їх система управління, публічна думка, моральний (бойовий) дух та бажання продовжувати боротьбу, згода між державами коаліції, місцеве населення чи окремі його верстви. Дії в операції спря-

мовані на ураження (знищення, нейтралізацію) центру ваги противника при збереженні власного центру ваги.

**2 Decisive point (DP).** Вирішальна точка – є кінцевим чи проміжним результатом певного етапу операції і може визначатися як у часі, так і у просторі та у галузі інформації. Це віхи чи певні моменти, які зумовлюють подальший хід операції або зміну її плану у разі необхідності.

**3 Прямий та непрямий підхід.** Прямий підхід полягає у безпосередньому впливі на центр ваги противника та найбільш сильні його елементи. Непрямий підхід полягає у використанні слабких місць противника з метою атакувати центр ваги у несподіваному місці чи у несподіваний момент.

## *Планування та оцінювання діяльності у сфері стратегічних комунікацій*

**4 Line(s) of operation.** Операційна лінія – визначає загальну послідовність розвитку операції у просторі та часі за одним із аспектів. Пролягає від однієї вирішальної точки до іншої, закінчуючись центром ваги. Загалом рішення на СІО має кілька операційних ліній, кожна з яких передбачає дії (вплив) лише за певним напрямком, наприклад: вплив на війська противника, морально-психологічний вплив, вплив на суспільну думку, вплив на зарубіжну аудиторію. Операційні лінії СІО можуть визначатися за напрямками роботи відділів регіонального управління СБ України чи за каналами передачі інформації (чутки, робота зі ЗМІ, соціальні мережі, офіційні повідомлення (брифінги) адміністрації).

**5 Кульмінаційна точка** – це момент чи місце в операції, коли або де сили, задіяні в СІО, не можуть більше впливати на розвиток ситуації. Мистецтво ведення інформаційних операцій полягає у досягненні центру ваги противника до того моменту, коли противник досягає кульмінаційної точки операції, тобто до вичерпання наступальних інформаційних можливостей. У оборонній СІО кульмінаційна точка досягається тоді, коли той, хто веде її, не може більше стримувати розвиток ситуації лише інформаційними методами. Мистецтво ведення оборонних СІО полягає у тому, щоб довести противника до його кульмінаційної точки, перейти до активних дій і нейтралізувати його інформаційні впливи без переходу до дій у фізичній сфері.

**6 Оперативна пауза** – тимчасове призупинення ведення операції з досягненням значних тактичних чи оперативних успіхів і до досягнення

кульмінаційної точки з метою відновити можливості із ведення операції перед завданням вирішального удару по центру ваги противника.

Дії противника можуть також викликати необхідність оперативної паузи. Слід розуміти, що оперативна пауза може привести і до негативних наслідків, як, наприклад, перехід ініціативи до противника. При плануванні та в ході операції слід підтримувати її темп і ритм та безперервне матеріально-технічне забезпечення (логістику), а не планувати ці питання лише на оперативну паузу.

У СІО оперативною паузою може бути припинення на певний термін агресивної пропаганди щодо противника для досягнення умов примирення. Періодично такі паузи ми спостерігаємо у діях російських ЗМІ стосовно України.

**7 Маневр.** Попередні визначення дозволяють сформулювати досить несподіване, але цілком логічне визначення маневру. Під маневром розуміють пошук вигідного розташування, з якого можна загрожувати одній із вирішальних точок або центру ваги противника. Несподіваний маневр розглядається фахівцями НАТО як ключ до успіху операції. Маневром в СІО може бути перенесення зусиль з однієї операційної лінії на іншу, вибір інших способів впливу і т. п.

**8 Ритм.** Ритм операції – це послідовність дій у ході цієї операції. Він повинен витримуватися і між операціями чи при переході від однієї фази операції до іншої та не ускладнювати можливість діяти під час операції.

**9 Послідовність дій (замисел) та варіанти зміни послідовності**

## *Planning and assessment of the activities in the sphere of strategic communications*

**дій.** При прийнятті рішення та плануванні операції керівнику (групі планування) слід обрати певну послідовність дій. Вона визначається послідовністю фаз (етапів) операції, що включає одну (або кілька) вирішальних точок на лініях операції. Розвиток операції передбачає послідовне досягнення кількох вирішальних точок перш ніж досягти

центру ваги противника. При цьому у плані операції передбачаються варіанти зміни послідовності дій (відгалуження, branch) від основних операційних ліній та зміна послідовності досягнення вирішальних точок.

Один із прикладів форми графічного відображення послідовності дій (замислу операції) представлений на рис. 2.

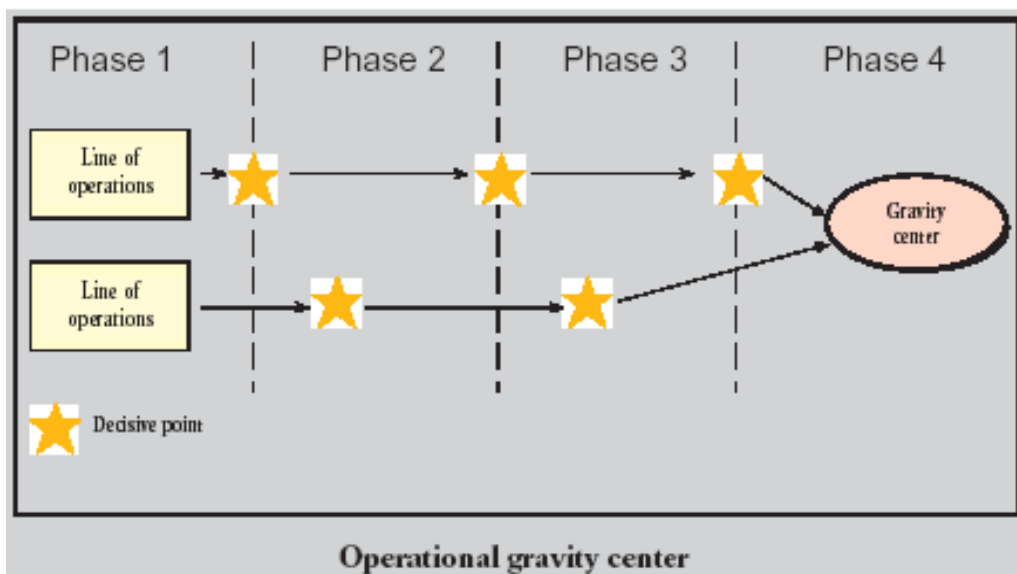


Рис. 2 – Графічне відображення послідовності дій (замислу операції)

Взагалі методика прийняття рішення та планування операції за методикою НАТО менше сконцентрована на особі керівника, ніж традиційна для ЗС України методика прийняття рішення, викладена в бойових статутах. Основні заходи щодо визначення послідовності дій (замислу операції) та концепції (рішення) на операцію розробляються штабом (групою планування). Саме штабні офіцери проводять основні роботи стосовно визначення замислу операції та рішення загалом. Керівник лише керує ними, заслуховує їхні

пропозиції під час періодичних брифінгів та затверджує їх. Разом з тим це не зменшує його керівної ролі. Саме під час брифінгів він повинен чітко висловити свої наміри та поставити завдання підлеглим.

Планування СІО, засноване на загальній послідовності планування військових операцій НАТО, включає кілька стадій: стадію ініціювання планування, орієнтування, розробки концепції операції (варіантів дій, замислу операції – термін для перекладу остаточно не визначено), розробки плану операції та інших доку-

## Планування та оцінювання діяльності у сфері стратегічних комунікацій

ментів планування, врахування нових даних та уточнення плану операції (рис. 3). На сьогодні схожа послідовність роботи керівника та штабу при плануванні ІО викладена і в настанові з оперативного планування, яка діє в ЗС України.

Розглянемо послідовність оперативного планування СІО регіональним підрозділом СБУ, враховуючи особливості на прикладі планування інформаційної операції за певною гіпотетичною обстановкою.

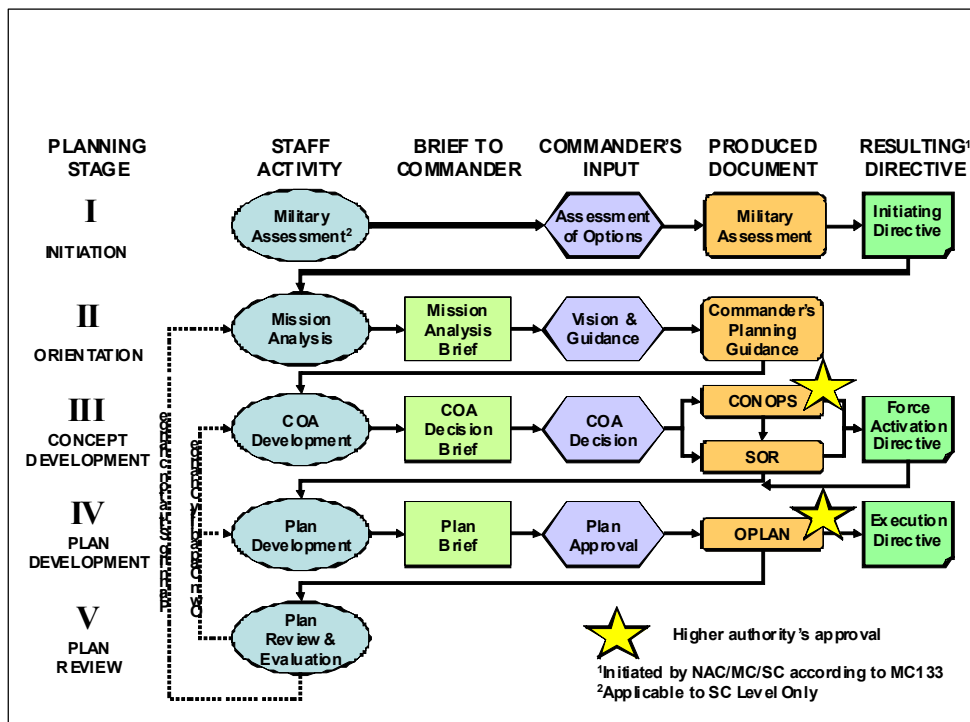


Рис. 3 – Загальна послідовність оперативного планування за стандартами НАТО

**Оперативна обстановка:** У Одесі оперативна обстановка погіршується. Колишні учасники Одеської народної республіки, опозиційні партії та інші актори активували обговорення в соціальних мережах і шукають привід для виведення своїх прихильників на вулиці та реалізації сценарію захвату будівель органів влади.

Керівництвом «ЛНР» за вказівкою ЗС РФ у травні 2015 року було створено спеціальний терористич-

ний підрозділ «Одеса» з числа мобілізованих осіб м. Луганська, які пройшли спеціальний розвідувально-підривний та диверсійний вишкіл на військовій базі поблизу м. Алчевська Луганської обл. (в районі Ісакиєвського водосховища). Після відповідної підготовки бійців загону планується передислокувати в р-н м. Одеси для проведення терористичної діяльності з метою створення передумов до фізичного захоплення органів влади в Одеській області.

## *Planning and assessment of the activities in the sphere of strategic communications*

На *першій стадії процесу оперативного планування*, після отримання оперативної директиви (розпорядження), формується група планування операції (безпосередньо здійснює її планування), до якої залучаються також представники як підпорядкованих підрозділів, так і взаємодіючих штабів силових та інших структур. За потреби проводиться додаткова нарада за участю керівника, де він доводить до підлеглих свій початковий намір на операцію.

*Намір керівника операції* – це чітке та зрозуміле формулювання заходів, які повинні виконати всі учасники операції для досягнення успіху, з урахуванням дій противника та особливостей регіону. Намір, зазвичай, формулюється у 4 чи 5 реченнях і є окремим пунктом у всіх планах та наказах.

У намірі керівник вказує мету, спосіб проведення операції та кінцевий результат. *Мета* – враховується завдання вищого керівництва. Роз'яснення проводиться в контексті завдань старшого начальника – з якою метою проводиться операція та рівень допустимого ризику. *Спосіб*. Керівник роз'яснює яким чином буде досягнуто цієї мети та визначає якими засобами. Особливі завдання окремих підрозділів детально не обговорюються. Керівник вказує, який *кінцевий результат* необхідно досягти.

**Приклад наміру командира.**  
*Мій намір полягає у недопущенні активних дій сепаратистів у регіоні та проведенні ними масових заходів. Необхідно встановити наміри груп сепаратистів у Одесі, шляхів проникнення терористів до регіону та провести їх затримання. Нейтралізу-*

*вати найбільш активних модераторів сепаратистських груп в соціальних мережах та Інтернеті загалом. Забезпечити фізичну охорону будівель органів влади. Активувати проукраїнські соціальні групи в регіоні з метою протидії намірам сепаратистів. Не допустити проведення мітингів та зібрань.*

Як тільки керівник довів свій намір, група планування операції відсилає попереднє розпорядження підлеглим підрозділам та підрозділам інших силових структур, з якими вони взаємодіють, для здійснення паралельного планування, де вказує тип майбутньої СІО, район її проведення, почасовий графік, заходи з агентурної розвідки, які необхідно виконати.

Метою першої стадії процесу оперативного планування є створення керівником необхідних умов для групи планування щодо планування як перспективних, так і поточних операцій на основі отриманих вказівок від вищого керівництва.

**Друга стадія процесу оперативного планування. Орієнтування (уточнення завдання, оцінювання обстановки)**

Після отримання попереднього розпорядження в першій стадії процесу оперативного планування і доведення керівником попередніх завдань підлеглим (*orientation brief* – нарада з орієнтування підлеглих) розпочинається друга стадія процесу оперативного планування, що має назву орієнтування. Орієнтування є одним з головних кроків процесу оперативного планування, оскільки в ньому здійснюється повний аналіз завдання на основі отриманого по-

## Планування та оцінювання діяльності у сфері стратегічних комунікацій

переднього розпорядження та інших документів із виробленням відповідних вказівок керівника (Commanders Planning Guidance – вказівки керів-

ника з планування), що являється основним кінцевим продуктом цієї стадії процесу оперативного планування (рис. 4).

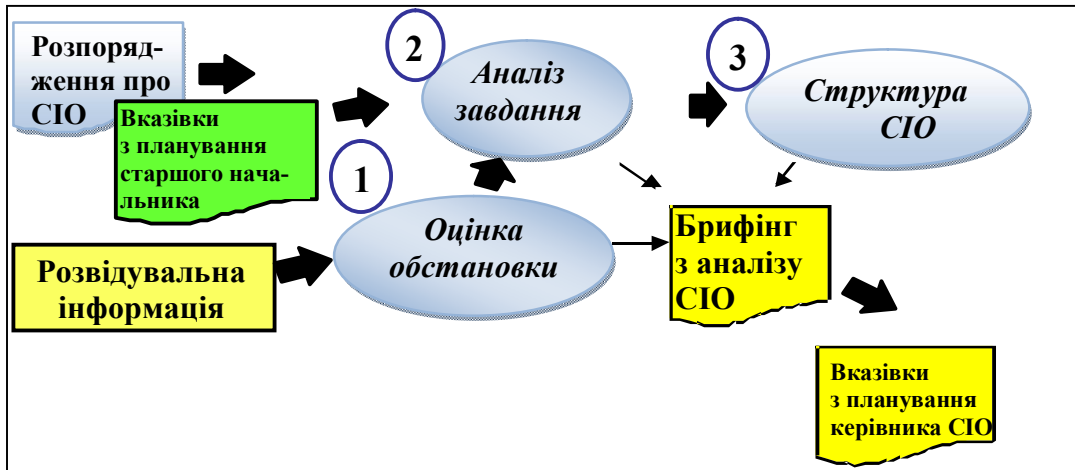


Рис. 4 – Друга стадія процесу оперативного планування СІО

Під час другої стадії процесу оперативного планування група планування:

- отримує початковий намір командира щодо виконання завдання (його бачення);

- встановлює часову послідовність планування (почасовий графік);

- віддає попередні розпорядження підпорядкованим підрозділам;

- оцінює обстановку;

- проводить аналіз наказів та розпоряджень старшого керівника;

- здійснює оперативний аналіз і розробляє замисел дій своїх підрозділів;

- визначає вимоги керівника щодо збору критично необхідної оперативної інформації;

- готує та бере участь у брифінгу (наradі) щодо аналізу завдання (Mission Analysis Briefing);

- готує та доводить до підпорядкованих підрозділів попереднє

розпорядження керівника щодо планування операції.

Під час проведення оперативного аналізу група планування розглядає наступні аспекти:

- огляд ситуації (Situation overview). Проводиться аналіз подій, які призвели до ситуації, що виникла (або може виникнути), включаючи намір та можливості потенційного противника (інтернет-активістів; терористичних груп; громадських організацій, інспірованих противником; політичних партій). На цьому етапі починають розроблятися варіанти ймовірних дій противника;

- намір керівника (Higher Commander's Intent). Керівник повинен бути впевненим у тому, що підлеглі правильно розуміють його вказівки, і повинен постійно перевіряти це під час спілкування з ними в процесі планування операції. Необхідна інформація, яка потребує чіткого усві-

## *Planning and assessment of the activities in the sphere of strategic communications*

---

домлення, включає: намір старшого начальника; мету операції; завдання та бажані кінцеві результати;

– *обмеження у плануванні* (Planning Limitations), які діляться на три категорії: заборонені дії (restraints); дії, обов'язкові для виконання (constraints); передумови успіху (pre-conditions for success), без досягнення яких проведення операції не може вважатися успішним. Ці категорії, як правило, вносяться до оперативної (початкової) директиви. Але додаткові передумови успіху можуть бути внесені групою планування під час опрацювання замислу операції;

– *припущення* (Assumptions) використовуються замість невідомих фактів, але вони повинні бути правдоподібні, необхідні та реалістичні. Припущення містять інформацію, яку керівник не може контролювати, але без приведення якої неможливо здійснити планування. Відповідно підлеглим керівниками відділів ці припущення приймаються як факт, якщо не будуть приведені зворотні докази. Перелік припущень повинен уточнюватися в ході планування щодо його актуальності. Припущення використовуються протягом усього процесу планування до часу, коли вони будуть реально підтверджені як факти або зняті з використання;

– *фактори* (Factors), які впливають на процес оперативного планування, а саме: час; географія та умови навколишнього середовища, що повинні бути взяті до уваги; соціально-політична обстановка; криміногенна обстановка в регіоні; ступінь інтернет-активізму і т. п.;

– *сильні та слабкі сторони* (Strengths and Weaknesses), які визна-

чаються для своїх сил та сил противника;

– *центр ваги* (Center of Gravity – COG). «Центр ваги» повинен бути чітко визначений, оскільки після цього будь-які дії своїх підрозділів (сил, засобів) будуть спрямовані як на ураження (захоплення, нейтралізацію) «центрів ваги» противника, так і на захист власних «центрів ваги» (з урахуванням дружніх та нейтральних сил);

– *завдання* (Tasks), які поділяються на визначені керівником завдання (assigned) та уточнені групою планування завдання (implied) на основі визначених завдань. Визначені завдання на операцію зазначаються в оперативній (початковій) директиві. Уточнені завдання формулюються чітко і розбиваються на окремі пункти;

– *цілі* (Objectives) – основні дії, які спрямовані на вплив на «вирішальні точки» з метою подальшого знищення «центру ваги» противника. Цілі не повинні повторювати «бажаного кінцевого результату», оскільки «бажаний кінцевий результат» теж містить низку вимог або інших часткових завдань, які безпосередньо не пов'язані з «центром ваги»;

– *бажаний кінцевий стан* (Desired end-state) – це чітке визначення соціально-політичних, військових, інформаційних, інших умов, які вказують, що головне завдання та відповідні часткові завдання операції вже виконані. За своєю суттю «бажаний кінцевий стан» має бути загальним, щоб не обмежувати керівника у виборі методів досягнення головного завдання операції;

– *критерій досягнення успіху* (Criteria for Success). Оскільки «ба-



## *Планування та оцінювання діяльності у сфері стратегічних комунікацій*

жаний кінцевий стан» може бути визначений доволі загально, то дуже важко оцінити, чи він досягнутий. Для визначення того, чи досягнутий «бажаний кінцевий стан», доцільно визначити чіткі критерії, які і будуть використовуватися для того, щоб оцінити ступінь досягнення бажаного кінцевого стану.

Після проведення зазначених дій група планування формулює головне завдання СІО, яке буде використовуватися під час подальшого планування. Головне завдання операції (Mission) – це чітке твердження, яке деталізує, ХТО проводить операцію, ЩО повинно бути виконано, КОЛИ вона буде проведена, ДЕ вона має відбутися та ЧОМУ необхідно її провести. Але головне завдання операції не визначає, ЯК операція буде проведена.

**Приклад:** *«У період з 1 квітня по 15 травня у м. Одеса та Одеській області за участю всіх підрозділів УСБУ в Одеській обл., УМВС та взаємодіючих підрозділів НГУ, дислокованими частинами ЗС України, територіальними органами управління провести СІО, спрямовану на заборону дестабілізації суспільно-політичної ситуації в регіоні і недопущення захоплення будівель державних органів влади».*

Паралельно з визначенням головного завдання триває уточнення сил та засобів (Force Identification). Більш детально склад сил, які залучаються, буде уточнений після визначення ймовірних варіантів дій своїх військ. Визначення складу необхідних сил та засобів на ранній стадії планування необхідне для того, щоб зменшити час на їх підготовку та врахувати додат-

кові сили та засоби, що можуть бути залучені до участі в операції. Попередній склад сил та засобів повинен бути достатнім для опрацювання декількох варіантів ймовірних дій своїх підрозділів під час розроблення вказівок (замислу) керівника щодо подальшого планування.

Після опрацювання групою планування всього спектра зазначених питань щодо планування СІО відповідно до погодинного графіка проводиться брифінг з аналізу завдання для керівника (Mission Analysis Briefing). Відповідальність за організацію та проведення брифінгу покладається на керівника групи планування. Ним може бути один із заступників керівника УСБУ в області. Начальники відділів готують і доповідають напрацьовану інформацію в межах своїх обов'язків відповідно до визначеного плану. Керівнику доповідають усі питання, які відпрацьовувались під час проведення аналізу головного завдання, необхідні для вироблення його подальших вказівок щодо планування (замислу керівника). На брифінгу ще раз доводиться отримане завдання (за потреби уточнюється). Після отримання інформації від групи планування командир формулює та озвучує своє бачення виконання завдання у вигляді власних вказівок щодо планування (Commander's Planning Guidance – вказівки керівника з планування), що визначає подальший напрям та обсяг планування СІО. Вказівки керівника щодо подальшого планування – це чітке та стисле викладення місця, часу та способу зосередження основних зусиль для виконання завдання згідно з концепцією на операцію.

## *Planning and assessment of the activities in the sphere of strategic communications*

Доведення керівником вказівок щодо планування є заключним кроком другої стадії процесу оперативного планування. А самі вказівки отримують статус офіційного документа.

Як тільки керівник віддав вказівки, група планування доводить попереднє розпорядження підлеглим підрозділам та підрозділам забезпечення, яке повинно містити: уточнене завдання; намір командира; райони (галузі, цільові аудиторії) майбутніх дій підрозділів; потребу командира у важливій інформації (CCIR); вказівки щодо управління ризиками; проведення оперативної розвідки підлеглими підрозділами; заходи безпеки; вказівки щодо введення противника в оману; вказівки щодо мобільності / контрмобільнос-

ті; пріоритети особливих завдань; розрахунок часу; вказівку на проведення попереднього розіграшу.

Отже, метою проведення другої стадії процесу оперативного планування є повний аналіз завдання, яке необхідно виконати, з відпрацюванням усіх напрямків щодо збирання, обробки та доведення інформації до керівника з метою вироблення та доведення ним вказівок з подальшого планування.

**Третя стадія процесу оперативного планування. Розробка концепції (рішення) операції**

Стадія розробки концепції СІО починається з уточнення вказівок командира щодо подальшого планування, які були опрацьовані протягом другої стадії (орієнтування) (рис. 5).



*Рис. 5 – Третя стадія процесу оперативного планування СІО*

Це забезпечує необхідний напрям роботи групи планування у здійс-

ненні аналізу та послідовного розроблення ймовірних варіантів дій

## *Планування та оцінювання діяльності у сфері стратегічних комунікацій*

своїх підрозділів (Course of Action). Варіантом дій є певний набір операційних ліній з обраними на них вирішальними точками, виділеними фазами СІО (часовими показниками), який приводить до ураження (нейтралізації, захоплення) центра ваги противника.

Кожен варіант дій, який розглядається, повинен відповідати наступним критеріям.

**Відповідність.** Варіанти дій повинні відповідати вказівкам керівника. Проте керівник у процесі може змінювати свої вказівки (доповнювати їх). У такому випадку група планування доопрацьовує їх, організовує взаємодію та ще раз оцінює варіанти дій, аби переконатися, що вони відповідають змінам.

**Доцільність.** Підрозділ повинен бути здатним виконувати поставлене завдання у відповідні терміни та за наявності відповідних ресурсів.

**Прийнятність.** Тактична або оперативна перевага, яка досягається виконанням визначеного варіанта дій, має виправдати вартість ресурсів, особливо в питанні витрат. Таке оцінювання є, зазвичай, суб'єктивним.

**Ексклюзивність.** Кожен варіант дій повинен значно відрізнятися від інших. Ця відмінність може досягатися різним розрахунком сил та засобів, веденням СІО різними методами, використанням різних схем маневру силами та засобами. Цей критерій також є значною мірою суб'єктивним.

**Цілісність.** Завдання повинні бути повністю сформульованими.

Будь-який варіант дій має бути орієнтованим на нейтралізацію «цент-

рів ваги» противника та захист своїх. Однією з найефективніших методик напрацювання варіантів дій є метод «мозкової атаки». Група планування, яка складається із представників різних функціональних відділів регіонального управління, повинна брати до уваги всі ідеї, які генеруються під час розроблення варіантів. Склад та можливості сил у цей час визначаються тільки загалом, без деталізації.

Варіант дій описує метод досягнення головного завдання операції. Однією із форм опрацювання варіанта дій є відповідь на такі питання:

КОЛИ дія починається та КОЛИ повинна закінчитися (її послідовність та фази)?

ХТО проводить операцію (можливості сил, які потрібні)?

ЩО це буде за СІО: наступальна або оборонна?

ДЕ буде проходити операція?

ЧОМУ (НАВІЩО) операція буде проведена?

ЯКИМ ЧИНОМ буде проведена операція?

**Приклад опису варіанту дій:**  
*«До 1 квітня та протягом всього часу операції агентурними методами встановити шляхи проникнення бойовиків противника до регіону. У період з 1 квітня по 15 травня шляхом посилення патрулювання та перевірок транспортних вузлів вжити заходи щодо недопущення проникнення РДГ противника до м. Одеса та Одеської області, при проведенні інфільтрації та виявленні цих осіб (груп) здійснити їх затримання (знищення) силами підрозділу «А». Нарощенням інформаційних матеріалів в ЗМІ (в тому числі електронних) і соцмережах показати небезпеку*

## *Planning and assessment of the activities in the sphere of strategic communications*

---

*участі у масових зібраннях з політизованої тематики та інспірований Росією характер виступів у 2014 р. в Одесі. Мобілізувати соціальні групи активних громадян для протидії деструктивним виступам під час святкових днів та інших знакових дат. У разі загрози початку мітингів роздачею інформаційних матеріалів попередити про жорсткий характер дій поліції і НГУ та юридичну відповідальність за порушення законності. Посилити охорону будівель державної влади у регіоні та не допустити їх захоплення, сприяти організації конструктивних (культурних, спортивних) масових заходів місцевою владою у святкові дні».*

Після того, як група планування розробила варіанти дій своїх військ та доповіла керівнику, за його вказівками проводиться аналіз цих варіантів.

*Аналіз варіантів дій допомагає командирі і штабу:*

- визначити, як можна підвищити бойові (інформаційні) можливості, збільшити ураження противника, захистити свої сили та мінімізувати втрати (і витрати);

- наблизитися якнайближче до уявлення того, що може відбутися протягом загрозового періоду;

- передбачити можливі події;

- визначити умови та ресурси, необхідні для досягнення успіху;

- визначити місце і спосіб застосування своїх бойових (інформаційних) потужностей;

- зосередити зусилля на з'ясуванні того, що являє собою противник, його сильних і слабких сторін, визначити напрямки зосередження основних зусиль, бажаний кінцевий результат;

- визначити потребу у координації для синхронізації результатів;

- визначити найбільш гнучкий варіант ймовірного протікання операції.

Аналіз варіантів дій здійснюється шляхом проведення розіграшу (War Gaming). Розіграш (воєнна гра) – це спланований процес за правилами та послідовністю дій, яка відображає послідовність СІО. Розглядаються: розташування своїх підрозділів, сильні та слабкі місця; бойові та інформаційні можливості противника та ймовірний характер його дій, а також характеристика району операції. Така діяльність зосереджує увагу групи планування на кожній фазі бойових дій у логічній послідовності. Це повторний процес дії, реакції та протидії. Проведення розіграшу стимулює появу нових ідей та їх розуміння, висвітлює тактично важливі завдання та їх зв'язок з бойовими (інформаційними) можливостями.

Керівник чи начальник групи планування визначає реальний час на проведення такого процесу, впевнившись, що розрахунок часу дозволяє проводити захід.

Під час розіграшу група планування розглядає порядок дій та розробляє детальний план для визначення сильних та слабких сторін кожного варіанта дій своїх військ. Проведення розіграшу сприяє перевірці надійності варіантів дій та їх удосконаленню. Керівник та група планування можуть видозмінювати варіанти дій, змінювати або створювати нові через виникнення непередбачуваної ситуації, додаткового завдання.

*Офіцери, що проводять розіграш повинні:*

## ***Планування та оцінювання діяльності у сфері стратегічних комунікацій***

– залишатися об'єктивними та незалежними у своїй діяльності. Не повинні відстоювати варіант дій тільки тому, що вони самі його сформували;

– проводити точні записи всіх недоліків і переваг кожного варіанта дій, як тільки вони стають очевидними;

– безперервно оцінювати виконання, зручність і надійність варіанта дій. Якщо під час гри визначаються недоліки у варіанті дій, то він відхиляється;

– уникати висування попередніх висновків та збирати дані на їх підтримку;

– не порівнювати варіанти дій під час гри; процес порівняння проводиться після проведення розіграшу.

*Визначення методу ведення обліку та виведення результатів.* Група планування веде облік результатів розіграшу та виводить статистичні дані, на основі яких проводить розподіл сил та засобів, синхронізує діяльність своїх підрозділів, визначає модель (шаблон, зразок) прийняття рішення, удосконалює та затверджує стандартні (шаблонні) події, готує плани чи накази та проводить аналіз порядку дій на основі встановлених сильних та слабких місць. Для представлення послідовності СІО використовуються два методи – синхронізаційні таблиці та відображення дій на карті. Звісно, у випадку СІО на карті можуть відображатися дії у фізичному просторі (розташування підрозділів на плані міста, будівель, які необхідно охороняти; ймовірних місць проведення мітингів; ключових редакцій ЗМІ, телестудій і т. п.). Синхронізаційні таблиці призначені

для відображення подій інформаційного впливу на певних операційних лініях та на часовій шкалі.

**Четверта стадія процесу оперативного планування. Розробка плану операції**

Із затвердженням концепції операції починається фаза розробки плану операції. Вона полягає в деталізації й уточненні концепції, синхронізації дій підрозділів, уточненні наявних сил інших силових структур, що надаються для операції, опрацюванні структури управління, деталізації додатків до плану.

План СІО – це цілий комплект документів: текстуальний документ з описом послідовності дій, сил і засобів, які беруть участь в операції; графічний додаток на карті області (схемі міста); накази та розпорядження підлеглим підрозділам; часткові плани дій підрозділів чи за оперативними лініями; плани забезпечення і т. п.

**П'ята стадія процесу оперативного планування. Перегляд і уточнення плану операції**

Остання фаза роботи полягає у перевірці розробленого плану операції. План може перевірятися за допомогою штабних ігор чи комп'ютерного моделювання (Wargame). За результатами моделювання, а також при змінах обстановки вносяться відповідні зміни.

**Висновки.** Приведена послідовність планування СІО на основі стандартів оперативного планування НАТО не є ні єдино можливою, ні ідеальною. У зв'язку із відсутністю структур штабу в регіональному управлінні СБ України є загроза відриву значної кількості особового складу відділів для такої послідов-

## *Planning and assessment of the activities in the sphere of strategic communications*

ності планування. Проблемою є і незнання особовим складом стандартів оперативного планування, відсутність у офіцерського складу базових знань з оперативних процедур та форм документів планування.

Проте перевагою викладеного способу планування є детальний аналіз багатьох факторів обстановки, групові методи роботи, опрацьовані і перевірені в арміях та силових структурах зарубіжних держав прийоми і способи планування.

### **Список використаних джерел**

- 1 Bradley B. Information Operations in Support of Special Operations // MILITARY REVIEW. 2004. – January-February. – P. 45–49.
- 2 Möckli D. Operation d'information: tendances et controverses // Politique de sécurité: analyses du CSS. – 2008. – № 34. – 3 p.
- 3 Баровська А. В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО / А. В. Баровська // Стратегічні пріоритети. – 2015. – № 1(34). – С. 147–152.
- 4 Бухарин С. Н. Концепция планирования информационной операции / С. Н. Бухарин, В. В. Цыганов, Ю. Г. Бочкарева // Информационные войны: научно-практический междисциплинарный журнал. – М.: РАН, АВН, 2013. – № 1(25). – С. 32–40.
- 5 Петрик В. М. Сутність і особливості проведення спеціальних інформаційних операцій та акцій інформаційного впливу / В. М. Петрик // Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки і оборони. – 2009. – № 3 (6). – С. 71–75.
- 6 Інформаційні операції та безпека суспільства: загрози, протидія, моделювання: моногр. / В. П. Горбулін, О. Г. Додонов, Д. В. Ланде. – К.: Інтертехнологія, 2009. – 164 с. – Бібліогр.: с. 153–162.
- 7 Литвиненко О. В. Інформаційні впливи та операції. Теоретико-аналітичні нариси: моногр. / О. В. Литвиненко. – К.: НІСД, 2003. – 240 с. – (Сер. «Національна безпека»; Вип. 6).
- 8 Расторгуев С. П. Информационные операции в сети Интернет / С. П. Расторгуев, М. В. Литвиненко; под общ. ред. Михайловского А. Б. – М.: Центр стратегических оценок и прогнозов, 2014. – 133 с.
- 9 Толубко В. Б. Інформаційна боротьба (концептуальні, теоретичні, технологічні аспекти): моногр. / В. Б. Толубко. – К.: НАОУ, 2003. – 315 с.
- 10 Arturo Munoz U.S. Military Information Operations in Afghanistan. Effectiveness of Psychological Operations 2001–2010, RAND, 2012. – 203 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rand.org](http://www.rand.org)
- 11 Vandomme R. Du renseignement à l'influence / CAHIERS STRATHROBYN № 6. – Collège des Forces canadiennes, 2010. – 98 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfc.forces.gc.ca/publications/strathrobyn>
- 12 Huyghe F.-V. Qu'est-ce que la guerre de l'information? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.huyghe.fr>. – 50 p.
- 13 Нарис теорії і практики інформаційно-психологічних операцій: навч. посіб. / Дзюба М. Т., Жарков Я. М., Ольховой І. О., Онищук М. І.; за заг. ред. Балабіна В. В. – К.: ВІТІ НТТУ «КПІ», 2006. – 468 с.
- 14 Military Information Support Operations / Joint Publication 3-13.2. – Department of Defense, 2011. – 36 p.

## *Планування та оцінювання діяльності у сфері стратегічних комунікацій*

---

---

15 Doctrine for Joint Psychological Operations / Joint Publication 3-53. – Department of Defense, 2003. – 125 p.

16 Military Deception / Joint Publication 3-13.4. – Department of Defense, 2012. – 19 p.

17 Doctrine for Joint Psychological Operations / Joint Publication 3-53. – Department of Defense, 2003. – 125 p.

18 Strategy for operations in the information environment. – Department of Defense, 2016. – 20 p.

19 Joint Information Operations Planning Handbook / Joint Command, Control and Information Warfare School, Joint Forces Staff College, 2003. – 206 p.

20 Tactical Commander's Handbook Information Operations Operation Iraqi Freedom (OIF), 2005. – 82 p.

Рецензенти:

доктор філософських наук, професор

В. Остроухов,

кандидат військових наук,

старший науковий співробітник

І. Романов

---

---

**Аннотація:** В мирное время и в процессе АТО институции сектора безопасности государства могут готовить и проводить информационные операции (ИО) или участвовать в них. Планирование ИО является сложным процессом, связанным с координацией действий подчиненных подразделений, взаимодействующих структур и предвидением развития и результатов своих действий и действий противника. Планирование ИО по стандартам НАТО имеет ряд преимуществ, связанных с развитием структуры планирования, групповых методов работы, разработки рекомендаций для проведения брифингов, действий руководителя, итоговых документов. Применение методики планирования по стандартам НАТО в структурах СБ Украины позволит достичь новых результатов при проведении специальных информационных операций (СИО).

**Ключевые слова:** специальные информационные операции, планирование операций, концепция операций.

**Abstract:** In peacetime and while conducting an anti-terrorist operation (ATO) the state security sector institutions can prepare and conduct information operations (IO) or participate in such ones. Planning of an IO is a complex process, which involves coordination of the subordinated units and interacting structures actions, as well as predicting the process and consequences of their actions and actions of the enemy. IO planning in accordance with the NATO standards provides a number of advantages resulting from a developed planning structure, methods of team-work and developed recommendations for holding briefings, the leader's actions, and the final documents. Application of the method of planning according to the NATO standards in the Security Service structure of Ukraine will enable to achieve new results in the execution of special information operations (SIO).

**Key words:** special information operations, planning operations, operation concept.