

І. Ф. Ролін, О. С. Андрощук, І. Є. Морозов

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ І ВЕДЕННЯ СУХОПУТНИХ ОПЕРАЦІЙ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО

На основі аналізу сучасної доктрини НАТО стосовно сухопутних операцій, а також інших керівних публікацій систематизовано ідеї, принципи та базові поняття, що застосовуються у військовому управлінні у державах Північноатлантичного альянсу. В інтерпретації до української воєнної термінології розкрито основні ідеї та принципи концепцій командування та управління (Command and Control), маневреного підходу (Manoeuvrist approach), філософії децентралізованого (цільового) командування (Mission command), а також вимоги до планування сухопутних операцій. Акцентовано, що принципи ведення війни, операцій та бойових дій є найбільш вагомим нефізичним фактором, що впливає на успіх операцій на стратегічному, оперативному й тактичному рівнях.

Ключові слова: концептуальні засади, сухопутна операція, принципи, маневрений підхід, децентралізоване управління.

Постановка проблеми. Перебіг бойових дій у російсько-українській війні постійно демонструє, що застосування натовських принципів управління військами є головним нематеріальним чинником перемоги. Давно став мемом вислів про маленьку радянську армію, яка ніколи не перемає велику радянську армію. Перемоги сил оборони України на полі бою у 2022 р. засвідчили, що сильною стороною українських військ на той час була здатність до маневру, що зберігало свою бойову міць і завдавало агресору асиметричного збитку, знижуючи його потенціал і бойовий дух. На цій війні успіху досягають креативні командири, які швидше адаптуються до змін обстановки, змінюють тактичні нормативи і впроваджують нові бойові прийоми, відмовляючись від радянського принципу – виконання плану за будь-яку ціну.

Зазначений підхід до ведення сухопутних операцій можливий, коли командири вищої ланки на психологічному рівні позитивно сприймають й активно реалізують концепції, принципи та взаємовідносини у бойових умовах, що вибудовуються на філософії заохочення ініціативи підлеглих командирів нижньої та середньої ланок у процесі створення бажаного ефекту (кінцевого стану), визначеного наказом на операцію. Саме такий підхід закладено в основу натовської філософії mission command як прогресивної культури взаємовідносин між посадовими особами, в якій превалюють ініціатива і самостійне прийняття рішень на всіх рівнях управління. Водночас радянський авторитарний стиль дедалі більше відторгається і стає неприйнятним.

Для більшості успішних командирів давно стало очевидним, що задля здобуття переваги над противником командири усіх ланок мають відмовитися від радянської спадщини, яка проявляється у використанні неписаних, але стійких принципів, що руйнують сили оборони ізсередини, впливають на втрату довіри до командирів і нашого найціннішого ресурсу – вмотивованої піхоти. Про ці спотворені «принципи» потрібно постійно нагадувати, щоб командири і начальники не наражалися на спокусу їхнього використання. До них слід віднести такі: «я начальник – ти дурень»; «доповідай тільки те, що хоче чути начальник»; «твої проблеми не повинні турбувати начальника, тому нічого не проси і не запитуй»; «не проявляй ініціативи»; «твій професіоналізм не є визначальним чинником у кар'єрному зростанні, головне – особиста відданість начальникові» тощо.

У державах НАТО в основу терміна «доктрина» (*doctrine*) закладено низку ключових принципів, які рекомендовані військовим силам для ефективного виконання місії. Військовослужбовці мають зрозуміти їх сутність, щоб вибудовувати своє мислення спільно з прийнятою загальною концепцією [1, 2]. У бойовому статуті US Arme FM 3-0 Operations зазначено, що принципи ведення війни, операцій та бойових дій (далі – принципи війни) є найбільш вагомим нефізичним фактором, який впливає на успіх операцій на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях [1].

Отже, відмінність сил оборони України від «великої радянської армії», ймовірно, полягає у розумінні концептуальних підходів до управління операціями, побудованих на натовських доктринальних ідеях та принципах, і наполегливому впровадженню їх у бойову діяльність. Це важливо ще й тому, що існування суверенної України можливе лише у тісній взаємодії із західними країнами-партнерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд останніх публікацій у сфері військового управління дає підстави стверджувати, що основні ідеї та принципи планування і ведення операцій за євроатлантичними стандартами в українському інформаційному полі подано не достатньо ґрунтовно для їх популяризації та впровадження на процедурному і психологічному рівнях у силах оборони. Ця стаття є логічним продовженням і доповненням вирішення проблематики, висвітленої у публікаціях [3, 4], в яких було сформовано зміст і розкрито систему основних термінів командування та управління військами (силами) за стандартами НАТО, досліджено сутність, зміст та ключові ідеї маневреного підходу, що наразі вважається сучасною і провідною концепцією асиметричних сухопутних операцій НАТО. У статті [5] було розглянуто оцінювання операцій (Assessment) як важливу процедуру вимірювання прогресу дій згідно з вимогами держав-членів НАТО. У зазначеній сфері завдяки якісному забезпеченню семантичної інтероперабельності серед інших привертають увагу статті [6] і [7], в яких інтерпретовано деякі важливі принципи, концепції та поняття доктринального забезпечення збройних сил країн-членів НАТО, а також наведено методи планування воєнних дій, прийняті у НАТО.

Проте у зазначених наукових працях не ставилося за мету систематизувати і детально конкретизувати концептуальні засади командування та управління за стандартами країн-партнерів.

Метою статті є створення передумов для підвищення ефективності планування і ведення операцій силами оборони України завдяки визначенню змісту і систематизації ідей, принципів і базових понять, що застосовуються у військовому управлінні у державах Північноатлантичного альянсу, та їх популяризації в органах військового управління.

Виклад основного матеріалу. У контексті статті під терміном «концептуальні засади» будемо розуміти вихідні головні положення (ідеї) і принципи, на яких ґрунтується воєнне мистецтво.

Аналіз концептуальних публікацій НАТО і армії США щодо військового командування та управління [1, 8–11] дав змогу окреслити структурну схему ключових концептуальних засад, яку можна подати у вигляді рисунка 1.

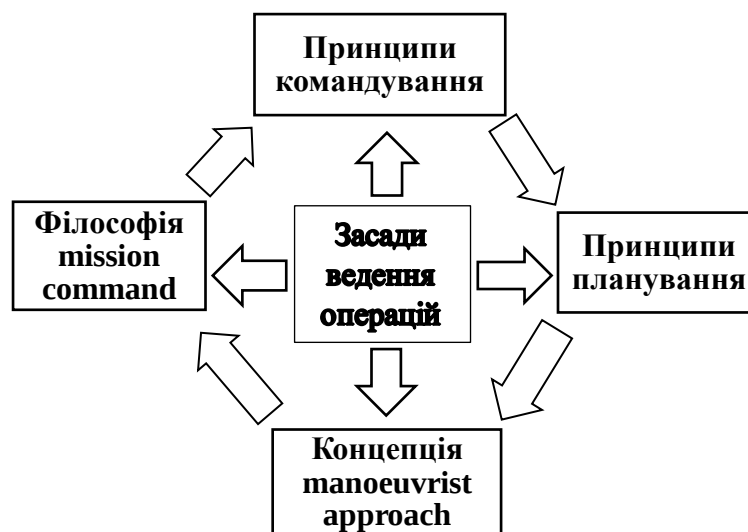


Рисунок 1 – Структурна схема ключових концептуальних засад (варіант)

Засади ведення операцій

Уперше засади (або принципи) ведення операцій US Arme були опубліковані після Першої світової війни. З того часу до них вносилися лише незначні зміни з огляду на аналітичні, практичні дані та досвід, і наразі вони використовуються на всіх рівнях управління в арміях держав-членів НАТО. У різних публікаціях ці засади можуть мати різну послідовність і незначні відмінності в інтерпретації. Проте їх основний зміст за сутністю залишається незмінним [1, 8].

1. **Цілеспрямованість** – спрямовуйте кожну військову операцію на чітко визначену головну мету, якої реально досягти. Чітко визначені цілі вказують, що саме повинні виконати підлеглі,

фокусуючись на результаті, а не на способі його досягнення. Командири всіх рівнів мають однаково розуміти очікуваний результат (бажаний кінцевий стан).

2. *Підтримання бойового духу – розвивайте і всіляко підтримуйте волю, необхідну для досягнення бажаного стратегічного кінцевого стану.* Рух до нього може тривати роками. Утім терпеливе, рішуче й наполегливе наслідування національних цілей є необхідним чинником успіху. Бойовий дух ґрунтується на підтримці війська суспільством і довірі підлеглих до командирів.

3. *Наступальний характер дій – захоплюйте, утримуйте та застосовуйте ініціативу.* Наступальні дії ототожнюються з поняттям ініціативи, оскільки захоплення, утримання та використання ініціативи мають вирішальне значення для свободи дій і вчасного реагування на неочікуваний розвиток подій.

4. *Зосередження зусиль (масування) – концентруйте (масуйте) бойову потужність у правильному місці і часі.* Командири масують бойову потужність у часі і просторі. Масування у часі означає одночасне застосування елементів бойової потужності у кількох вирішальних пунктах, у просторі – в одному вирішальному пункті. Обидва види масування сприяють успіху.

5. *Заощадження сил – призначайте мінімальну кількість сил і засобів для допоміжного удару.* Заощадження сил являє собою дію, протилежну масуванню. Командири залучають мінімальну кількість бойової потужності для підтримки формуючих операцій, аби мати можливість зосередитися на вирішальній.

6. *Маневр (гнучкість) – змушуйте ворога зайняти не вигідне положення, використовуючи гнучкість застосування бойової потужності.* Маневр – це комплексне поняття, більше за вогневе ураження чи переміщення. Він ґрунтується на розумінні ситуації й охоплює гнучке планування і динамічне управління застосуванням усіх інших елементів бойової потужності: розвідки, вогневого ураження, захисту та логістики. Отже, маневр містить і доповнює вогневе ураження.

7. *Єдність командування та єдиноначальність – для досягнення кожної мети використовуйте єдність дій під керівництвом одного відповідального командира.* Єдність командування означає, що один командир спрямовує і координує дії всіх сил для досягнення загальної мети.

8. *Безпека – ніколи не дозволяйте ворогу отримувати раптову перевагу.* Постійно діюча система спостереження і прихованість дій є запорукою безпеки.

9. *Раптовість – завдайте удар у час, спосіб і у місці, коли й де ворог до цього не готовий.* Раптовість – дія, що протилежна безпеці. Цей чинник найбільше сприяє досягненню ефекту шоку. Він є потужним, проте тимчасовим фактором підвищення бойової спроможності. Ключові чинники раптовості – швидкість, прихованість та асиметричність дій.

10. *Простота – плани і накази мають бути простими й однозначними.* Прості плани, а також чіткі і стислі накази знижують імовірність виникнення непорозуміння та плутанини.

Засади ведення операцій, що ґрунтуються на досвіді минулих кампаній, операцій, битв та боїв, становлять потужні аналітичні інструменти. Утім вони застосовуються залежно від конкретної ситуації. Їхня найбільша цінність полягає у навчанні офіцерів і сержантів.

Ідеї та принципи командування

Згідно зі стандартом НАТО [2, 9, 10] під командуванням та управлінням (Command and Control) розуміється діяльність командира щодо реалізації наданої йому влади та (що є дуже важливим) лідерства стосовно до підпорядкованих сил в інтересах виконання місії. У концепції Command and Control його складники – command (командування) і control (управління) співвідносяться як загальне і часткове. У структурі функції command, крім компонента control, вирізняють ще три складники, як показано на рисунку 2.

Командування (як компонент Command and Control) – це використання наданої командиром влади, яка відповідає його військовим званням та посадам. Це поняття передбачає: відповідальність за життя, здоров'я, моральний стан і побутові умови підлеглого персоналу; ефективне планування і раціональне використання наявних сил та засобів, а також за оцінювання операційного процесу (підготовку, планування, виконання) та його координацію. Командування є проявом принципу єдиноначальності командира, який реалізується в його лідерських якостях і воєнному мистецтві. Ключовою якістю командира є вміння приймати рішення в умовах недостатньої визначеності стосовно противника («у тумані війни»).



Рисунок 2 – Структура функції командування

Основними принципами командування вважаються такі: єдність зусиль в інтересах виконання місії; домінування досягнення кінцевого результату над дотриманням централізованого плану; повна довіра до взаємодіючих сил; обґрунтованість і вчасність прийнятих рішень.

Залежно від рівня централізації у військових силах НАТО застосовують дві концепції командування та управління (рисунок 3).

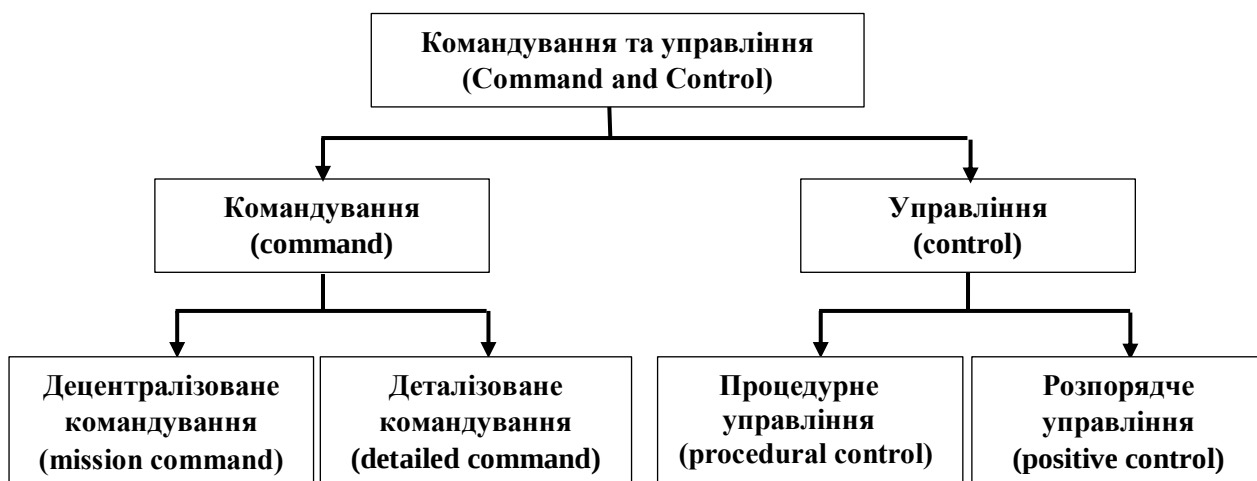


Рисунок 3 – Концептуальні підходи до Command and Control (залежно від рівня централізації)

Деталізоване командування (detailed command) характеризується тим, що старший командир визначає спосіб дій підлеглих командирів і відповідно обмежує їхню ініціативу. На практиці деталізоване командування може застосовуватися, наприклад, якщо молодші командири мають недостатню підготовку або коли кілька підрозділів діють скупчено і потрібна жорстка координація (зокрема під час подолання перешкод).

Основною є концепція *децентралізованого командування (mission command)*. Сутність її полягає у тому, що підлеглі командири (зокрема і молодші командири) фокусуються на досягненні визначених у намірі старшого командира (commander's intent) бажаного кінцевого стану в операції, а вибір найефективнішого способу дій, проявлення ініціативи та самостійності стають їхнім обов'язком. У військовій термінології Армії США термін Mission command витіснив термін Command and Control (що свідчить про важливість концепції децентралізованого командування).

Управління (control) у концепції Command and Control визначає порядок та організацію управління воєнними діями, виконання завдань відповідно до замислу командира. В основі функції control є колективна робота штабів (спільно з командирами) з інформацією для створення загальної картини бою. Управління охоплює об'єктивний аналіз фактів і переважно вимірюваних чинників, як-

от: вплив кліматичних умов і місцевості на ефективність виконання бойових завдань, можливості та співвідношення сил, часові і просторові показники. Тому control тяжіє до поняття *науки управління*, під якою розуміється така сукупність процесів та елементів: тактики і способи дій, процедури, оперативна (бойова) термінологія та графіка.

Основними вважаються дві концепції (два методи) управління (див. рисунок 3): процедурне управління (procedural control) та розпорядче управління (positive control). Залежно від ситуації вибирається доцільніший метод.

Під процедурним управлінням розуміється метод, який ураховує визначену керівними публікаціями тактичні прийоми, послідовності дій, алгоритми. Вони завчасно ретельно відпрацьовуються під час навчання персоналу. Тобто кожний добре знає свої дії (маневр), тому втручання старших начальників вважається недоцільним. Цей метод може бути ефективним, коли підрозділ діє у відриві від основних сил, значною мірою автономно і самостійно, наприклад, під час виконання ним завдань стабілізаційних дій або ведення оборонного бою в окремому осередку.

Розпорядче управління (на відміну від процедурного) передбачає активне керування діями з використанням деталізованих наказів і розпоряджень. Цей метод стає у нагоді під час виконання нетипових завдань або за умови скупчення в одному районі підрозділів різного підпорядкування (наприклад, форсування водної перешкоди). Також розпорядче управління стає основним, якщо персонал не пройшов достатньої підготовки.

Загальними принципами управління є такі: конкретність, своєчасність, простота, репетиції та тренування, єдиний підхід до розуміння бойового завдання і способу його виконання, пріоритет результату над процесом.

Ключові ідеї та принципи планування

Базові вимоги до планування військових операцій викладені у публікаціях НАТО і Сухопутних військ США [1, 9, 10, 11]. В інтерпретації до української воєнної термінології вони можуть трактуватись у такому узагальненому вигляді.

Планування – це мистецтво і наука розуміння обстановки, уявлення бажаного майбутнього і розроблення порядку дій (оперативного підходу) для досягнення цього майбутнього. По суті, це безперервний циклічний процес, за допомогою якого відповідні посадові особи трансформують візуалізацію командиром обстановки у конкретний варіант дій, фокусуючись на очікуваних результатах і координації підлеглих у кожній фазі операції.

Продуктом планування є план або наказ. Будь-який план не є сталою структурою, сценарієм дій. Усі плани мають постійно уточнюватися і змінюватися відповідно до обстановки. Ефективними вважаються плани й накази, які заохочують ініціативу і забезпечують достатню координацію дій виконавців в умовах «туману війни».

Ефективне планування вимагає ретельності, обізнаності та відповідних практичних навичок. Ті, хто займається плануванням, мають бути технічно і тактично грамотними, коректними під час використання доктринальних термінів і символів та розуміти принципи планування.

Принципи планування, які сприяють його ефективності, такі:

- 1) командир – центральна фігура планування;
- 2) командири планують усі операції повного спектру;
- 3) командири постійно перевіряють обґрунтованість припущень;
- 4) планування є безперервним;
- 5) планування є чутливим до часу;
- 6) ефективнішими є прості і гнучкі плани;
- 7) командири уникають «пасток» планування.

Сутність *першого принципу* полягає у тому, що планування є функцією командира й основним інструментом командування. Саме командири – найважливіші учасники процесу планування, оскільки зазвичай мають найбільший досвід і зрештою вони відповідальні за виконання планів. Командири визначають тривалість і обсяг обов'язкових процедур планування, гарантують його обґрунтованість, реалістичність і відповідність нормам законодавства.

Другий принцип наголошує на взаємопов'язаності планів різних рівнів управління, коли кожний план підлеглого командира підтримує (є елементом) план старшого командира.

Згідно з *третьим принципом* командир і його підлеглі збирають факти, на підставі яких роблять припущення і використовують їх під час планування. Факти – це те, про наявність чого достовірно відомо. Факти становлять основу для розуміння обстановки у процесі планування. Утім, якщо фактів

не достатньо, то вони обов'язково мають підмінятися припущеннями. Складається список припущень, який не повинен змінюватися, поки вони (припущення) не стануть фактами. У зазначений список мають вноситися виключно припущення про чинники, які є реалістичними (відповідають ситуації) і важливими (ті, що можуть змінити хід виконання завдання). Припущення вважаються слухними, якщо бракує доказів їх хибності. Очевидно, що адекватність рішень залежить від фактів, якими оперує штаб, однак неврахування ключових припущень може призвести до катастрофічних наслідків. Якщо хоча б одне ключове припущення виявиться помилковим, то штаб мусить коригувати план дій.

Четвертий принцип свідчить про те, що планування не припиняється навіть після віддання бойового наказу і триває протягом усього процесу ведення операцій. В умовах мінливості обстановки точне прогнозування є малоімовірним: доки розробляється рішення проблеми, зазнає змін сама проблема. Безперервність планування дає змогу посадовим особам коригувати замисел дій та очікувані результати.

П'ятий принцип фокусується на критичності чинника часу в операціях. Розподіляючи час, командири повинні переконатися, що їхні підлеглі мають достатньо часу, щоб спланувати і підготувати свої дії. Своєчасність полягає у наданні підлеглим достатнього часу на організацію і підготовку своїх дій. Розподіляючи наявний час на підготовку операції, командири і штаби дотримуються правила «однієї третини до двох третин». Одну третину наявного часу вони використовують на власне планування і виділяють дві третини, які залишилися, своїм підлеглим для їхнього планування та підготовки. Для оптимізації часу і забезпечення кращої взаємодії командири застосовують спільне або паралельне планування.

Спільне планування – це обмін інформацією, знаннями, уявленнями, ідеями та концепціями між командами однієї ланки, підлеглими командами, штабами й іншими партнерами незалежно від їхнього фізичного розташування у процесі планування. Декілька ешелонів розробляють свої плани одночасно.

Паралельне планування означає, що два або більше ешелонів здійснюють процес планування однієї й тієї ж самої операції майже одночасно, а підлеглі підрозділи не чекають, доки надійде наказ від вищого штабу, аби почати розроблення власних планів і наказів. Старший штаб безперервно обмінюється з підлеглими інформацією стосовно майбутніх операцій.

Шостий принцип свідчить про більшу ефективність простих і гнучких планів. Простота – це один із головних принципів ведення бойових дій. Цьому сприяють короткі плани, які легше поширювати, читати та запам'ятовувати. Командири мають віддавати чіткі і зрозумілі накази, використовуючи коректну термінологію та графіку, мінімізуючи деталі, де це можливо. Натомість складні плани потребують складної координації, що значно підвищує ризики. Адже чим детальніший план, тим імовірніше, що він не буде адекватним швидкоплинній обстановці. Однак ситуація на полі бою не повинна навмисно спрощуватись у плані.

Гнучкість планів характеризується «вбудованістю» у них простору для ініціативи підлеглих. В арміях західних країн перевага віддається, так званим, Mission-type orders (наказам-завданням). У цих наказах мають чітко визначатися відповіді на запитання: *що і навіщо* (мета) потрібно виконати, утім не визначається те, *яким чином* підлеглий командир буде діяти (спосіб дій). Накази-завдання мають відповідати мінімально достатньому рівню деталізації, щоб бути гнучкими і не сковувати свободу й ініціативу підлеглих і водночас забезпечувати керівництво. Зниження ризику також робить плани більш гнучкими. Наприклад, утримання резерву ударних дронів в обороні може знизити вимоги до побудови переднього краю і, крім того, нівелює прорив противника.

Сьомий принцип має на меті убезпечити командира від помилок у підходах до планування – «пасток» планування. Є чотири «пастки» планування, яких командири мають уникати, а саме:

- прагнення занадто збільшити горизонт планування (як результат помилкової віри в те, що план може керувати розвитком подій, а майбутнє є лінійним продовженням теперішнього);
- надмірна деталізація планів (нехтування правилом «чим менше відомо про обстановку, тим менше деталей повинен містити план»);
- зосередження зусиль на виконанні вимог плану всупереч обстановці, що змінилася;
- практика використання негнучких методів планування, які призводять до шаблонного чи надмірно структурованого мислення, занадто жорстке додержання встановлених процедур і нормативів.

Отже, циклічний процес планування є важливішим за дотримання планів в операціях. Він допомагає командирам зрозуміти проблеми і виробити рішення щодо їх розв'язання. Планування підтримує війська такими, що орієнтовані на створення бажаних кінцевих умов, визначених у намірі командира, незважаючи на складність, мінливість та суперечливість поточної обстановки. Ефективними є плани, які спонукають до ініціативи і координують дії. На думку авторів статті, доречним із цього приводу буде згадати крилатий вислів Д. Ейзенхауера, американського військового і державного діяча: «План – ніщо, планування – все. Ваші плани застаріють, щойно вийдете з кімнати. Але під час планування ваша команда згуртується, і якщо ви постанете перед несподіваними труднощами, то ваші люди знатимуть, як їх подолати».

Основні положення концепції маневреного підходу (manoeuvrist approach)

Сучасною доктриною НАТО стосовно сухопутних операцій [9, 10] (далі – Доктрина) визначено, що Об'єднані сили НАТО для проведення військової кампанії зазвичай залучають сухопутні, морські, повітряні, повітряно-космічні компоненти (сили) та сили спеціального призначення, які координуються за єдиним планом. Сухопутні операції (як елементи військової кампанії) проводяться з метою захоплення й утримування певних територій, контролювання і захисту населення, зазвичай протягом тривалого часу. Сухопутні сили діють у середовищі, яке є непередбачуваним, складним, динамічним й антагоністичним. Як зазначив К. фон Клаузевіц, війна відбувається у середовищі, що складається з небезпеки, фізичних переважень, невизначеності та випадковості. Усе у війні просто, але навіть найпростіша річ стає складною, оскільки обростає незліченною кількістю дрібних і непередбачуваних обставин і невизначеністю, що виникають випадково і неминуче супроводжують війну реальну на відміну від війни, яка викладається на папері й у планах [12].

Отже, хаос і невизначеність домінують у сухопутних операціях, тим вони принципово відрізняються від операцій в інших середовищах (повітряно-космічній, морській). Відповідно управління і організація сухопутних військ також кардинально відрізняються від інших. Передбачення є винятковим явищем, що знижує ефективність централізованого прийняття рішень і процес віддання деталізованих наказів.

Для мінімізації впливу невизначеності та мінливості обстановки сучасною Доктриною визначено низку положень, зокрема таких:

- під час дій потрібно покладатися насамперед на принципи, а не на розпорядження;
- плани мають бути простими і зрозумілими, без надмірної деталізації, які зосереджуються на основних елементах операції;
- необхідною умовою успіху в операціях є спроможність відважитися на ризик, однак ризик має бути обміркованим і керованим;
- в операціях визначений спосіб дій може не спрацювати, тому для досягнення результату більшою мірою потрібно покладатися на досвід, прагматизм та здоровий глузд, ніж на плани.

Чільне місце Доктрини посідає концепція маневреного підходу, яка ґрунтується на таких основних принципах [9]:

- децентралізоване командування (mission command);
- комбінація летальних і нелетальних засобів впливу (атак) не стільки на фізичний (матеріальний) складник противника, скільки на його розуміння, згуртованість, волю до опору;
- виявлення вразливих місць противника і раптове точкове застосування удару (shock action) з метою дезорганізації противника;
- захоплення, збереження та розвиток ініціативи із застосуванням рішучого тиску в місцях, де противник найменше цього очікує.

Планування маневреного підходу ставить на першу позицію розуміння ситуації і маніпулювання людською природою, використання вразливих сторін противника, застосування непрямих і оригінальних способів дій та мінімізацію втрат. Цей підхід пропонує швидкі результати або результати значно більші, ніж застосовані ресурси, тому він є привабливим для кількісно слабшої сторони або сторони, яка хоче звести до мінімуму обсяг задіяних ресурсів.

В основу концепції маневреного підходу закладено ідеї та принципи mission command.

Філософія mission command

У широкому розумінні mission command (далі – МС) є філософією управління воєнними діями, що ґрунтується на врахуванні людського фактора в умовах мінливості та хаосу, які є природними для наземних операцій. Людину ставлять на чільне місце, оскільки від неї вимагається застосування всіх моральних і фізичних сил [9]. МС упроваджений і розвивається у країнах НАТО впродовж тривалого

часу. У вузькому (суто практичному) розумінні МС визначається як принцип командування, який підтримує централізований чіткий план із децентралізованим виконанням [1, 9].

Історично відомо, що прообразом МС є Прусько-Германська доктринальна розробка (часів франко-пруської війни 1870 р.) *Auftragstaktik* – Тактика досягнення цілей (на противагу «тактиці виконання наказів»), яку у 1920-х роках втілював у вигляді військової реформи Г. фон Зект. Це німецький державний і політичний діяч, ветеран Першої світової війни, начальник генерального штабу Імперської армії Німеччини, який увійшов в історію як реформатор і засновник збройних сил Німеччини після Першої світової війни. Він вбачав неефективність у позиційному протистоянні угруповань військ і, навпаки, – успішність застосування «тактики штурмових загонів», коли достатньо підготовлені командири низової ланки (у межах бойового завдання) діяли самостійно, проявляючи ініціативу. Об'єктивною передумовою впровадження *Auftragstaktik* стала вимога Версальського договору про кількісне обмеження німецької армії (не більше 100 тис. осіб, серед них 4 тис. офіцерів). На думку Г. фон Зекта, невелика професійна армія буде значно кращою в управлінні, ніж масова, а маневр має стати повноцінним методом війни (не буде перебільшенням вважати, що за часів нацистської Німеччини цей метод, у поєднанні з планом А. Шліффена, трансформувався у стратегію блицкригу). Кожний офіцер, сержант і рядовий повинен був уміти управляти, як мінімум, на один рівень вище. Сержанти були спроможні командувати ротами (їхня кількість не обмежувалась умовами договору і до 1926 р. зросла до 57 тис. осіб). Фактично Г. фон Зекту вдалося створити «армію офіцерів» – кістяк майбутнього сумнозвісного гітлерівського вермахту [13].

Апеляція до історичних фактів наведена з метою підкреслити необхідну і головну умову ефективного впровадження МС – залучення компетентності і високого професіоналізму командного складу на всіх рівнях управління.

Основні ідеї та принципи МС було сформульовано на тлі публікацій НАТО і Сухопутних військ США [1, 8–11].

1. *Особливі вимоги до командирів; їх спроможність приймати самостійні рішення.* Мінливість обстановки і непрогнозованість розвитку ситуацій, якими характеризуються сухопутні операції, висувають особливі вимоги до командирів усіх рівнів, найважливішою з яких є здатність приймати самостійні рішення. Лише розсудливі, проникливі та далекоглядні командири спроможні самостійно приймати зухвалі рішення і реалізовувати їх рішуче.

2. *Упорядкована свобода дій та ініціатива відповідно до наміру командира.* Важливою умовою для самостійного прийняття рішень є свобода дій, яку командир має давати своїм підлеглим, якщо це не шкодить його наміру, оскільки намір командира не повинен залежати від рішень підлеглих, і командир є відповідальним за своїх підлеглих. Усебічний контроль підлеглих неможливий і небажаний. Децентралізоване командування передбачає, що ініціатива не просто може бути дозволеною, а її треба вимагати від усіх. Нерішучість і бездіяльність є незрівнянно більш згубними у сухопутних операціях порівняно з помилковим вибором способу досягнення мети. Відповідно командир мусить усвідомлювати, що покарання за бездіяльність у бою буде жорсткішим за помилкове рішення. Водночас ініціатива не може бути дозволеною, якщо у командного складу немає єдиного розуміння тактики й оперативного мистецтва, а також якщо командний склад не інформований про намір старшого командира або не розуміє його.

3. *Довіра і злагодженість.* Домінуючим чинником для ефективного використання децентралізованого управління є довіра між особовим складом «по вертикалі і горизонталі». Довіра виникає зі спільних поглядів на оперативне мистецтво, тактику, управління і з поваги до компетентності. Досягти взаємної довіри можливо завдяки спільним тренуванням, навчанням, на яких командири набувають взаєморозуміння, єдиної термінології та злагодженості у діях.

4. *Ефективні плани стимулюють ініціативу.*

5. *Віддання наказів у формі Mission-type orders.*

Два останні положення у статті вже було детально розкрито.

Висновки

Ключовою нематеріальною умовою перемоги над кількісно переважаючим противником є уникнення і викорінювання недоліків тоталітарної радянської концепції управління військами: із надмірною централізацією прийняття рішень; із несприйняттям критичних оцінок, коли дії

допускаються лише в тому разі, якщо вони чітко санкціоновані; креативне оперативне мислення часто підміняється начебто науково обґрунтованими шаблонами; авторитарні повноваження командира часто не врівноважені індивідуальною відповідальністю, а успішність кар'єри ґрунтується на лояльності та особистій «відданості» начальникові (командирові) і лише як виняток – на професійній компетентності. Пострадянські підходи до управління відторгають офіцерів із критичним і креативним мисленням.

Західні (північноатлантичні) концепції ґрунтуються на принципах децентралізованого управління (mission command), використанні креативного підходу, коли керівники (командири) і підлеглі на всіх рівнях застосовують упорядковану ініціативу, делегування повноважень, керуються насамперед обстановкою (а не жорстко дотримуються плану і наказу), активно, прагматично і нестандартно діють в інтересах виконання наміру командира та місії. Ефективний офіцер повинен володіти професійною компетентністю, ініціативою та розсудливістю, критичним і креативним мисленням, умінням швидко адаптуватися до змін обстановки, співпрацювати у команді та мати моральну сміливість доводити до командира як добрі, так і погані аспекти.

Для мінімізації впливу невизначеності і мінливості обстановки сучасною доктриною НАТО стосовно сухопутних операцій визначено низку положень, зокрема таких: під час дій покладатися насамперед на принципи, а не на розпорядження; плани мають бути простими і зрозумілими, без надмірної деталізації, які зосереджуються на основних елементах операції; необхідною умовою успіху в операціях є спроможність відважитися на ризик, який має бути обґрунтованим (обміркованим і керованим); в операціях визначений замисел може виявитися недієвим, тому для досягнення результату здебільшого потрібно покладатися на досвід, прагматизм і здоровий глузд, аніж на плани.

Напрямом подальших досліджень може бути виокремлення і систематизація корисних прийомів і процедур, що визначені стандартами країн-партнерів.

Перелік джерел посилання

1. FM 3-0 Operations. Field Manual No. 3-0. Headquarters Department of the Army Washington, D. C., 01 October 2022. URL: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-0.pdf> (accessed: 10.02.2025).
2. AAP-6. NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). URL: <https://standards.globalspec.com/std/14486494/aap-06> (accessed: 10.02.2025).
3. Ролін І. Ф., Купрієнко Д. А., Марущенко В. В. Концептуальний підхід до планування та ведення сухопутних операцій за стандартами НАТО. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Військові та технічні науки*. Хмельницький : НА ДПСУ, 2022. Вип. 1-2 (87). С. 143–169. DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v87i1-2.1087>.
4. Ролін І. Ф., Лобанов А. А., Марущенко В. В. Управління як функція ведення воєнних дій силами оборони України. *Наука і оборона*. 2019. № 1. С. 9–15. DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-6-1-09-15>.
5. Ролін І. Ф., Купрієнко Д. А., Серпухов О. В., Марущенко В. В. Методика оцінювання як інструмент вимірювання прогресу воєнних дій: адаптація стандартів НАТО у діяльність сил оборони України. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Військові та технічні науки*. Хмельницький : НА ДПСУ, 2023. Вип. 1 (90). С. 81–95. DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v90i1.1338>.
6. Репіло Ю., Російцев В., Іщенко О. Аналіз базових принципів, концепцій та понять доктринального забезпечення збройних сил провідних країн світу. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2022. № 1 (43). С. 79–90. DOI : <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-43-1-79-90>.
7. Репіло Ю., Російцев В., Школярєнко В. Аналіз основних методів планування воєнних дій, прийнятих у НАТО. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2022. № 3 (45). С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-45-3-55-62>.
8. AJP-01 Allied Joint Doctrine (English and French). URL: <https://surl.li/dmcfgi> (accessed: 10.02.2025).
9. NATO STANDARD ATP-3.2.2. Command And Control of Allied Land Forces. URL: <https://standards.globalspec.com/std/10065007/ATP-3.2.2> (accessed: 10.02.2025).
10. Allied Joint Doctrine for Land Operations AJP3.2. URL: <https://surl.li/eycvof> (accessed: 10.02.2025).

11. The Operations Process (ADP 5-0). Army Doctrine Publication No. 5-0 Headquarters Department of the Army. Washington, D. C. 31 July 2019. URL: <https://surl.lu/yivuu> (accessed: 10.02.2025).
12. Клаузевіц Карл, фон. Про війну. Львів : Астролябія, 2021. 992 с.
13. Ricardo A. Herrera. History, Mission Command, and the Auftragstaktik Infatuation Ricardo. Retrieved from: <https://surl.li/eztimq> (accessed 10 February 2025) [in English].

Стаття надійшла до редакції 15.02.2025 р.

UDC 355.4, 355.432, 355.433

I. Rolin, O. Androshchuk, I. Morozov

CONCEPTUAL PRINCIPLES FOR PLANNING AND CONDUCTING LAND OPERATIONS ACCORDING TO NATO STANDARDS

Based on the analysis of the modern NATO doctrine on land operations and other guiding publications, the ideas, principles and basic concepts used in military management in the countries of the North Atlantic Alliance are systematized. The interpretation into Ukrainian military terminology reveals the main ideas and principles of the concepts of Command and Control, Manoeuvrist approach, Mission command, as well as the requirements for planning land operations.

It is emphasized that the principles of warfare, operations, and combat are the most significant non-physical factor influencing the success of operations at the strategic, operational, and tactical levels.

In the leading publications of NATO member states, Command and Control is revealed as a complex concept that reflects, on the one hand, significant distinctive features of the system of thinking and activity of commanders, and on the other hand, the system of work of the headquarters of all levels of management.

The cyclical planning process has been shown to be more important than adhering to plans in operations. It helps commanders understand problems and develop solutions to them. Planning keeps troops focused on creating the desired end conditions defined by the commander's intent, despite the complexity, variability, and contradictions of the current situation. Effective plans are those that encourage initiative and coordinate actions.

The article presents the maneuverist approach as a key concept of the modern Western doctrine of land operations, which emphasizes understanding the situation and manipulating human nature, exploiting the enemy's vulnerabilities, using indirect and original methods of action, and minimizing losses. This approach offers quick results or results significantly greater than the resources employed, making it attractive to the quantitatively weaker side. It is based on the Mission Command philosophy.

The main ideas and principles of the Mission Command were formulated and interpreted into Ukrainian military vocabulary, namely: special requirements for commanders; their ability to make independent decisions; orderly freedom of action and initiative, based on the commander's intent; trust and coherence; effective plans stimulate initiative; giving orders in the form of Mission-type orders.

The conclusion states that the key intangible condition for victory over a numerically superior enemy is to avoid and eradicate the shortcomings of the totalitarian soviet concept of military command. This concept is overly centralized, where actions are allowed only if they are authorized. Creative operational thinking is replaced by templates, the authoritarian powers of the commander are not balanced by individual responsibility, critical assessments are unacceptable, and career success is based on loyalty and personal "devotion" to the superior (commander) and only as an exception – on professional competence. Post-soviet approaches to management reject officers with critical and creative thinking.

Keywords: conceptual framework, land operation, principles, maneuver approach, decentralized management.

Ролін Ігор Федорович – доктор військових наук, професор, професор кафедри військового управління, Військовий інститут танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
<https://orcid.org/0000-0002-2312-6381>

Андрощук Олександр Степанович – доктор технічних наук, професор, начальник відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, Військова академія (м. Одеса)
<https://orcid.org/0000-0002-8786-851X>

Морозов Ігор Євгенович – кандидат військових наук, старший дослідник, начальник докторантури та ад'юнктури, Національна академія Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0002-9643-481X>