

DOI 10.33099/2618-1614-2020-11-2-46-54

УДК 35.071.1

**І. Ф. Ролін,**

доктор військових наук, доцент, професор кафедри тактико-спеціальних дисциплін Військового інституту танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,

**Б. Й. Семон,**

доктор технічних наук, професор, головний науковий співробітник науково-методичного центру організації наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України імені Івана Черняховського,

**В. В. Марущенко,**

кандидат біологічних наук, доцент, заступник начальника інституту з навчальної та наукової роботи Військового інституту танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,

**І. Ю. Чернявський,**

кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри РХБ захисту Військового інституту танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

## Маневрений підхід – концепція асиметричних сухопутних операцій НАТО

На підставі аналізу сучасної доктрини НАТО щодо сухопутних операцій, змісту базових понять, які застосовуються в державах Північноатлантичного альянсу, розкрито основні принципи маневреного підходу (*manoeuvrist approach*) до ведення сухопутних операцій, а також ключові ідеї та принципи децентралізованого управління (*mission command*). Висвітлено концептуальні розбіжності в підходах до управління військовою операцією порівняно з існуючими в силах оборони України.

Ключові слова: сухопутна операція, принципи управління військами, маневрений підхід.

© І. Ф. Ролін, Б. Й. Семон, В. В. Марущенко,  
І. Ю. Чернявський, 2020

**П**остановка проблеми. Нарощування Російською Федерацією (РФ) ударних угруповань військ поблизу кордонів і на тимчасово окупованій території України вносить операцію сил оборони з відсічі збройній агресії в розряд особливо пріоритетних. У зв'язку із цим важливо зазначити, що, за версією аналітичної компанії Global Firepower, станом на 2020 р. рейтинг збройних сил РФ (без урахування ядерної зброї) є другим у світі (після Армії США). Україна в цьому рейтингу займає дуже достойне двадцять сьоме місце, втім, її сили оборони визнані у 6,5 раза менш потужними за армію ймовірного противника. Водночас Україна не є членом НАТО і має захищати себе самотужки на фронті завширшки понад 2300 км.

Вочевидь, для відсічі повномасштабній агресії за таких умов навряд чи будуть ефективними так звані «симетричні» дії, які з достатньою повнотою викладені в теорії воєнного мистецтва і передбачають створення потужних угруповань військ (сил) по всій лінії фронту для завдання агресору потрібного запобіжного збитку (навіть після втрат у результаті повітряного та ракетно-артилерійського удару противника).

Світовий досвід ведення сухопутних операцій свідчить, що за умов кількісної переваги на користь противника, відсутності суцільної лінії фронту, розосередження військ в операційному районі особливої актуальності набуває спроможність завдання агресору асиметричного збитку, який буде для нього неприйнятним.

«Саме за рахунок інновацій у воєнній справі ми зможемо дати гідну відсіч противнику, в тому числі і асиметричну. Нові доктрини мають забезпечити сумісність із силами Альянсу та подальше просування на шляху вступу до НАТО», – підкреслив Міністр оборони України у своїй промові на урочистому зібранні з нагоди Дня науки в Національному університеті оборони України імені Івана Черняховського. Міністр зазначив також, що євроатлантична інтеграція України неможлива без формування нової організаційної культури Збройних Сил України (ЗСУ) [1]. Ця теза, на наш погляд, є важливою новизною в риториці очільника військового відомства, оскільки помилково вважати, що перейти на стандарти НАТО можна лише завдяки структурним нововведенням, технічному переоснащенню і введенню в дію (де-юре) низки публікацій НАТО у формі доктрин. Хоча зазначені заходи справді мають ключове значення, думається, що сумісність із силами Альянсу насамперед передбачає розуміння і позитивне сприйняття на психологічному рівні західних воєнних концепцій як західної філософії мислення і взаємовідносин у воєнній сфері. Іншими словами, не лише керівні документи сил оборони України мають бути адаптованими до парадигми «натовських стандартів» – основних принципів, термінології, оперативного мистецтва, тактики, методів і процедур, а й культура взаємовідносин персоналу (по горизонталі і вертикалі).

Отже, інновації у воєнній справі напряму пов'язуються із запровадженням принципів, процедур і стандартів

НАТО в діяльність сил оборони України (що є підтвердженням незмінності задекларованого Стратегічним оборонним бюлетенем курсу на досягнення сумісності ЗСУ зі збройними силами держав НАТО).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Данна стаття є логічним продовженням і доповненням розв'язання проблематики, яка була висвітлена в публікації [2] і полягає в наявності розбіжностей у розумінні українськими фахівцями принципів і військової термінології країн – членів НАТО, особливо у випадках, коли концептуально важливі терміни не мають прямого еквівалентного перекладу.

**Метою статті** є створення умов для підвищення сумісності сил оборони України із силами НАТО завдяки визначенню змісту принципів і базових понять у сфері планування і ведення сухопутних операцій, що застосовуються в державах Північноатлантичного альянсу.

**Виклад основного матеріалу.** Для адекватного розуміння термінів щодо військової операції (з урахуванням так званих «помилкових друзів перекладача»), важливо порівняти їхній зміст у вітчизняній військовій науці та в публікаціях НАТО і країн Північноатлантичного альянсу.

Спочатку доцільно усвідомити термін «доктрина» в незвичному для українських військових фахівців значенні. Адже традиційно ми вживаємо поняття Воєної доктрини України як систему поглядів на причини виникнення, сутність і характер сучасних воєнних конфліктів, принципи і шляхи запобігання їх виникненню, підготовку держави до можливого воєнного конфлікту, а також на застосування військової сили для захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, інших життєво важливих національних інтересів [3]. Вочевидь у даному визначенні відстежується національний рівень. Для управління діями військ на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях українські військові фахівці використовують керівні документи з викладеною системою поглядів на сутність і зміст застосування військ, у яких, серед іншого, *якісно та кількісно визначаються найважливіші нормативні показники*, котрі вважаються основою для визначення способів дій військових формувань різного масштабу. І хоча в цих керівних документах зазначено, що їх необхідно застосовувати творчо, з урахуванням умов обстановки, однак традиційно склалося так, що з юридичного погляду відхилення від «статутних нормативів» за певних умов може стати причиною кримінальної відповідальності.

У країнах Альянсу термін «доктрина» (doctrine) тлумачиться як *основні принципи*, яким слідують військові сили у своїх діях в інтересах досягнення цілей. Від військового персоналу вимагається «зрозуміти мету цих принципів, загальну концепцію (філософію), щоб, використовуючи їх, спрямовувати своє мислення» [4]. Доктрини є публікаціями, які відрізняються ступенем деталізації і групуються за рівнями управління та сферами застосування. Деталізовані публікації не допускають двозначнос-

ті трактувань, щоб мінімізувати непорозуміння під час взаємодії. *Кількісні нормативні значення показників для проведення дій (принаймні в абсолютних одиницях вимірювання) в доктринах зазвичай не визначаються.*

Усталений у вітчизняній військовій теорії та практиці термін «операція військ (сил)» або (коротше) «військова операція» традиційно виражає сутність форми застосування військ (сил), масштаб якої більший за тактичний і розуміється як сукупність узгоджених і взаємопов'язаних за метою, завданнями, місцем і часом одночасних або послідовних бойових дій, боїв, ударів і маневру, інших дій (спеціального характеру), які проводяться за єдиним замислом і планом для виконання визначених *оперативних (оперативно-тактичних)* завдань у визначених зонах, у встановлений період та під єдиним керівництвом.

Натомість в Альянсі широко вживають термін «операція тактичного рівня». У їхніх публікаціях під терміном «операція» (operation) розуміють *військову дію*, спрямовану на виконання стратегічного, тактичного, забезпечувального, тренувального чи адміністративного військового завдання (місії). В іншому значенні – це *бойовий процес*, який охоплює пересування, забезпечення, наступ, оборону і маневри, необхідні для досягнення цілі будь-якого бою чи кампанії (далі в статті саме в цьому значенні застосовуватиметься термін «операція») [4]. Тому близьким за змістом до українського терміна «військова операція» доцільно вважати «натовський» термін «*кампанія*» (campaign) як низка операцій, запланованих і проведених для досягнення стратегічної цілі. У цьому визначенні «стратегічні цілі» можуть указувати як на оперативний, так і на стратегічний рівні управління, оскільки на *оперативному рівні (operational level)* кампанії основні операції проводяться для досягнення стратегічних цілей у зонах бойових дій, а на *стратегічному (strategic) рівні* країна (група країн) визначає *цілі національної (міжнаціональної) безпеки* і розгортає національні, включно з військовими, ресурси для досягнення цих цілей [4]. Іншими словами, оперативний рівень скеровує дії на досягнення стратегічних цілей у певній зоні бойових дій, а стратегічний рівень – на досягнення (стратегічних) цілей національного та міжнаціонального масштабу. Доречно згадати, що англomовний термін «commander» має два значення в українській мові: командувач і командир. Також українському терміну «операція військ (сил)» відповідає «натовський» термін «операція повного спектра» (full spectrum operations), під яким розуміють поєднання наступальних, оборонних, стабілізаційних дій та операцій цивільної підтримки, коли сили виконують синхронізовані дії летального і нелетального характеру (залежно від розвитку оперативної обстановки) згідно з місією [5]. Західна термінологія також містить поняття *повномасштабної війни (general war)* як збройного конфлікту між основними силами, до якого залучаються всі наявні ресурси ворогуючих сторін, а природне існування ворогуючих сторін перебуває в небезпеці [4].



Рис. 1. Традиційне представлення процесу ведення військової операції в силах оборони України

У військовій сфері, поряд з розумінням категорії «військова операція» як форми застосування військ (сил), важливе значення з погляду управління має поняття *процесу ведення військової операції*. У вітчизняній військовій теорії цей процес концептуально не змінювався і представляється як послідовне (чи паралельне) виконання низки функцій, як-от: планування, організація (організаторська робота), підготовка (органів управління, військ і району дій) та виконання плану операції (рис. 1).

У вітчизняній теорії та практиці управління військами традиційно важливими вважаються принципи централізації, а також твердість і наполегливість у реалізації прийнятих планів. Уточнення документів плану операції (бойових дій) здійснюється за результатами його аналізу та оцінювання, але не за результатами оцінювання самої операції. Оцінювання перебігу ведення операції (як стандартизована процедура) керівними документами не визначене, а на практиці відбувається за фактом виконання (невиконання) завдання. Критерії оцінювання плану (пріоритетність, узгодженість, безперервність і повнота) апріорі визначені керівними документами з управління військами і є обов'язковими. Утім, більшість із цих критеріїв, на жаль, мають складний для розуміння фізичний зміст, і виміряти їх кількісно не видається можливим.

У силах Альянсу процес ведення операцій (operations process) – це основні функції командування та управління (command and control), що виконуються під час ведення бойових дій/операцій: планування, підготовка, виконання завдань і безперервне оцінювання ситуації. Командири є рушійною силою процесу ведення операцій. У публікаціях НАТО і країн – членів Альянсу процес ведення операції подається циклічно, а кожна функція командування та управління (планування, підготовка і виконання) супроводжується безперервним оцінюванням, як показано на *рисунок 2* [4, 6].

Оцінювання являє собою порівняння прогнозованих результатів з реальними подіями з метою визначення загальної ефективності застосування військ та прогресу в досягненні визначених цілей і створенні бажаних кінцевих умов. Воно є безперервним, іде попереду і направляє всі функції процесу ведення операцій та завершує кожен операцію чи фазу операції. Процедура оцінювання застосовується в кожній ланці управління. У загальному вигляді ця процедура охоплює: моніторинг поточної обстановки для збирання релевантної інформації; аналіз прогресу в досягненні проміжних цілей та кінцевого стану; рекомендації або скеровування дій для поліп-

шення. *Ключовим аспектом аналізу прогресу є визначення відхилень – різниці між поточною обстановкою та прогнозованою (плановою)*. Із цією метою в кожному підрозділі штабу розробляються декілька критеріїв за напрямками діяльності на кожен операцію. Використовують критерії двох типів, а саме: критерії показників ефективності (MOEs) та критерії показників виконання (MOPs). Критерії першого типу призначені для вимірювання ефективності обраного плану дій, допомагаючи визначити, чи були проміжні цілі досягнуті в процесі виконання завдання, і відповіді на запитання: «Чи робимо ми правильні дії?». Критерії другого типу призначені для вимірювання ступеня завершеності завдання і визначення відповідності процесу виконання встановленим стандартам та відповіді на такі запитання: «Чи було завдання виконане?» та «Чи було завдання виконане за стандартом?». Ґрунтуючись на значеннях відхилень, штаб готує рекомендації командира як скорегувати перебіг операції, щоб виконати завдання ефективніше. Офіцери штабу обґрунтовують зміни, які мають достатні переваги, і подають їх як рекомендації командира або вносять корективи в межах делегованих їм повноважень.

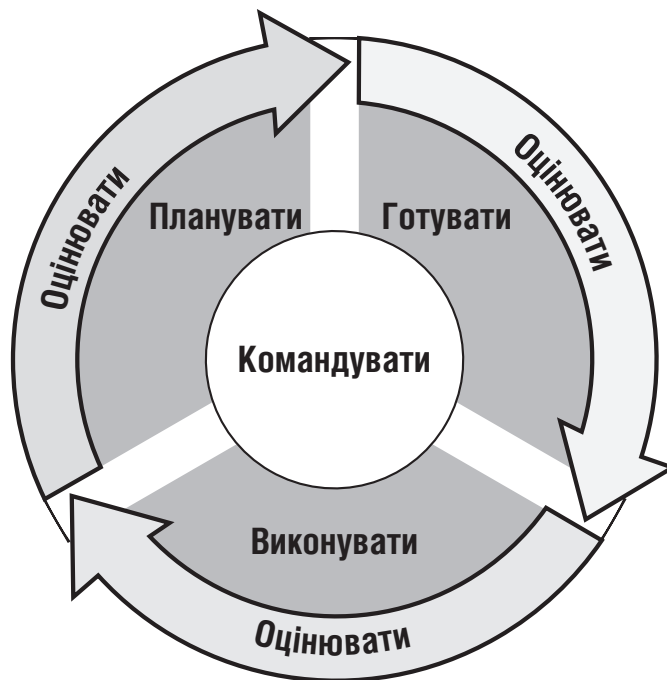


Рис. 2. Представлення процесу ведення військової операції в силах Альянсу

З використанням цих рекомендацій і на основі власних оцінок командир вирішує, як змінити перебіг операції, щоб краще виконати завдання. Якщо результати не відповідають очікуванням, командири визначають, чи відбувається це через збій у реалізації плану чи сам план та його логіка є помилковими. Передбачена також процедура відмови від чинного (неефективного) плану [6].

Сучасною доктриною НАТО щодо сухопутних операцій [4] (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 й захисту населення, як правило, протягом тривалого часу. Сухопутні сили діють у середовищі, яке є непередбачуваним, складним, динамічним і антагоністичним. «Війна відбувається в середовищі, що складається з небезпеки, фізичних переважень, невизначеності та випадковості. Все 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 та в планах» [7]. Отже, хаос і невизначеність домінують у сухопутних операціях, і тим вони принципово відрізняються від операцій в інших середовищах (повітряно-космічній, морській). Відповідно, управління та організація сухопутних військ також кардинально відрізняються від інших. Передбачення є рідкісним явищем, що робить централізоване прийняття рішень і процес віддання деталізованих наказів неефективними.

Для мінімізації впливу невизначеності та мінливості обстановки сучасною Доктриною визначена низка положень, зокрема:

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

На *рисунку 3* подано логічну структуру концептуального підходу до планування й ведення сухопутної операції, викладеного в Доктрині.

Центральне місце зазначеної доктрини займає *концепція маневреного підходу*, яка базується на таких основних принципах [4]:

- опора на децентралізоване командування (mission command<sup>1</sup>);
- комбінація летальних і нелетальних засобів впливу (атак) не стільки на фізичну (матеріальну) складову 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 і розвиток ініціативи із застосуванням рішучого тиску в місцях, де противник найменше на це очікує.

Планування маневреного підходу ставить на перший план розуміння ситуації та маніпулювання людською природою, використання вразливих сторін противника, застосування непрямих та оригінальних способів дій і мінімізацію втрат. Цей підхід пропонує швидкі результати або результати значно більші, ніж застосовані ресурси, тому він є привабливим для слабшої сторони в кількісному плані або сторони, яка хоче звести до мінімуму обсяг задіяних ресурсів. Сучасні бойові дії, як правило, не бувають симетричними. Асиметрія завжди має місце через відмінності в намірах, доктрині, складі сил, культурі, технологіях і масштабі ворогуючих сторін. Тому в НАТО вживаним є поняття *асиметричної загрози*, під якою розуміють загрозу, що виникає від потенційного використання різнорідних засобів або способів обійти чи звести нанівець переваги противника, використовуючи його слабкі сторони, щоб отримати непропорційний результат [8].

Ступінь досягнення бажаних кінцевих умов (*див. рис. 3*) завжди співвідносять з людськими і матеріальними втратами. Однак фізичне знищення не часто буває метою операції. Натомість зміни в поведінці противника в бік втрати його волі і згуртованості та, як результат, зниження бажання продовжувати спротив, вважаються важливими ознаками успіху в сухопутній операції. На індивідуальному рівні чи на рівні підрозділу зміни в поведінці противника мають проявлятися у вигляді переважання таких емоцій, як здивування, страх, шок і паніка. Успіх на різних етапах може характеризуватися не лише терміном «перемога», а й іншими термінами, як-от: примирення, стабілізація, прийняття мирного плану.

Під терміном «*бойовий потенціал*» (fighting power) у НАТО розуміють *фактичний стан військ на конкретний момент часу, що складається з концептуального компонента* (охоплює доктрину, воєнну теорію, розуміння обстановки); *морального компонента* (охоплює переконаність у правоті, підтримку населення, мотивацію персоналу, командування та управління, навченість, добробут, дотримання гуманітарних норм) і *фізичного компонента* (як поєднання персоналу, озброєння, техніки, матеріальних засобів з їх ефективним розміщенням, обслуговуванням і відновленням) [4].

<sup>1</sup> Еквівалентного перекладу українською мовою не визначено.

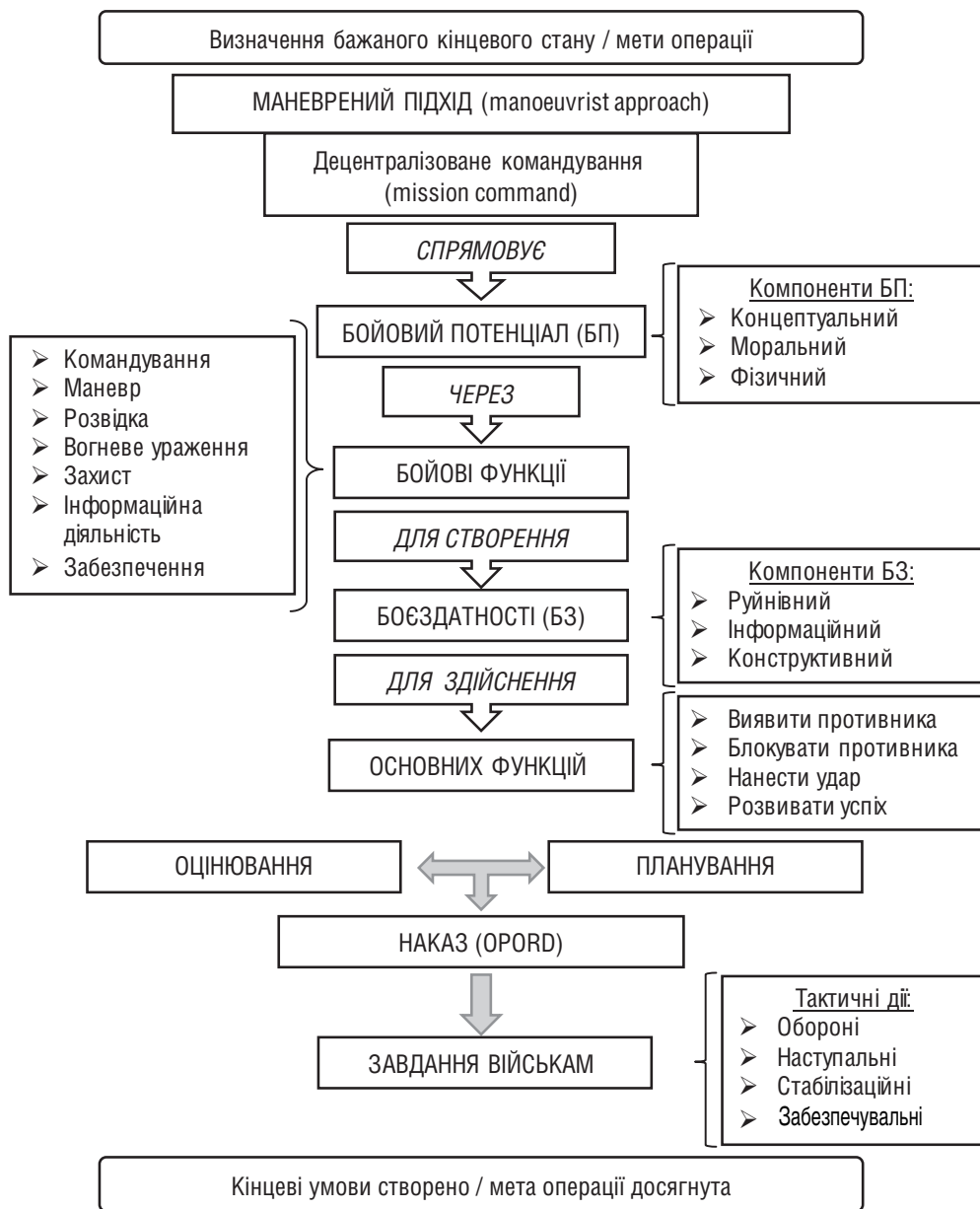


Рис. 3. Логічна структура концептуального підходу до планування й ведення сухопутної операції за стандартом НАТО

Похідним від бойового потенціалу є термін «*боездатність*» (combat power), під яким у НАТО традиційно розуміли наявні засоби руйнівної сили, котрі військово формування може застосувати проти противника в певний момент часу [8]. Утім, сьогодні сухопутні операції реагують на ширше коло ситуацій, де сили мають інші завдання, які можуть не бути руйнівними і можуть не бути спрямованими на противника. Тому боездатність – це не лише руйнівні засоби, а й конструктивні та інформаційні можливості, які військові формування можуть застосовувати в даний момент часу. Таким чином, термін «*боездатність*» трансформується й наразі трактується як *вимірювана сила, яку можна застосувати в конкретній місії в конкретний момент часу*. Перед операцією вона є

нереалізованим бойовим потенціалом, а в процесі операції її треба постійно генерувати. Визначається боездатність лише відносно умов обстановки і можливостей противника, а вимірювати її абсолютними числами не можна.

Як показано на *рисунку 3*, сухопутні сили створюють боездатність шляхом перетворення бойового потенціалу на ефективну дію, орієнтовану на конкретне завдання в часі та просторі, з використанням *бойових функцій (warfighting functions)*. Тоді як бойовий потенціал забезпечує командира силою, бойові функції характеризують функціональні можливості, які використовуються для створення специфічних ефектів під час сухопутних операцій. Шість бойових функцій (маневр, розвідка, вогневе ураження, захист, інформаційна діяльність

і забезпечення) поєднуються центральною бойовою функцією – командуванням (command) в інтересах виконання місії. З використанням командування приймаються рішення. Розробляючи те, як кожна функція сприятиме досягненню кінцевого стану операції (схему маневру, замисел вогневої підтримки, замисел логістичного забезпечення тощо), командир створює *замисел дій* (concept of operations) – чітке і стисле формулювання способу дій, вибраного командиром для виконання конкретного завдання [8].

Для того, щоб здійснити маневрений підхід на тактичному рівні, важливе значення має розуміння основних елементів операції, або чотирьох *основних функцій* (виявити противника, блокувати противника, нанести удар противникові та розвивати успіх). Якщо функції виявити і блокувати противника створюють умови для подальших дій, то нанесення удару і розвиток успіху можуть мати вирішальне значення. Оборонні чи наступальні дії призначені для блокування противника. Вони можуть створити умови для нанесення удару. Виявлення, блокування, удар і розвиток успіху слід проводити паралельно або принаймні забезпечити плавний перехід від одного до іншого.

Ключовим елементом маневреного підходу є децентралізоване командування (Mission command – MCom), яке (у вузькому розумінні) визначається як *принцип командування, який підтримує централізований чіткий план з децентралізованим виконанням*. У широкому розумінні MCom є *філософією управління воєнними діями*, заснованою на врахуванні людського фактора в умовах мінливості й хаосу, які є природними для наземних операцій. Людина ставиться на чільне місце, оскільки від неї вимагається застосування всіх моральних і фізичних сил [4]. MCom запроваджений і розвивається в країнах Альянсу впродовж тривалого часу.

Історично відомо, що прообразом MCom є прусько-німецька доктринальна розробка (часів франко-пруської війни 1870р.) Auftragstaktik – «тактика досягнення цілей» (на противагу «тактиці виконання наказів»), яку у 20-х роках минулого століття втілював у вигляді військової реформи Ганс фон Зект, німецький державний і політичний діяч, ветеран Першої світової війни, начальник генерального штабу імперської армії Німеччини, який увійшов в історію як реформатор та засновник збройних сил німецької держави після Першої світової війни. Він бачив неефективність позиційного протистояння проти кількісно переважаючих російських угруповань військ і, навпаки, успішність застосування «тактики штурмових загонів», коли добре навчені командири низової ланки в рамках 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, у тому числі 4 тис. офіцерів). Фон Зект вважав, що 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 Шліффена» трансформувалася у стратегію «Бліцкриг»). *Кожний офіцер, сержант і рядовий мав уміти управляти як мінімум на один рівень вище. Сержанти були спроможні командувати ротами* (їхня кількість не обмежувалася умовами договору і до 1926 р. зростає до 57 тис. осіб). Фактично фон Зекту вдалося створити «армію офіцерів» – кістяк майбутнього сумнозвісного гітлерівського Вермахту [10].

Апеляція до історичних фактів зроблена з метою підкреслити необхідну й головну умову ефективного впровадження MCom, якою є *опора на компетентність і високий професіоналізм командного складу на всіх рівнях управління*.

З огляду публікацій НАТО і Сухопутних військ США у сфері управління військами [4–6] випливають *ключові ідеї та принципи MCom*.

1. *Особливі вимоги до командирів; їхня спроможність приймати самостійні рішення*.

Мінливість обстановки і непрогнозованість розвитку ситуацій, якими характеризуються сухопутні операції, накладають особливі вимоги на командирів усіх рівнів, найважливішою з яких є здатність приймати самостійні рішення. Лише розсудливі, проникливі і далекоглядні командири спроможні самостійно приймати зухвалі рішення й рішуче їх реалізовувати.

2. *Упорядкована свобода дій та ініціатива, з опорою на намір 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 над підлеглими є неможливим і небажаним.

Децентралізоване командування передбачає, що ініціатива не просто може бути дозволеною – вона повинна вимагатися від усіх. Нерішучість і бездіяльність є незрівнянно згубнішими в сухопутних операціях порівняно з помилковим вибором способу досягнення цілі. Відповідно, командир має усвідомлювати, що покарання за бездіяльність у бою буде жорсткішим за покарання за помилкове рішення.

Водночас ініціатива не може бути дозволеною, якщо в командного складу немає єдиного розуміння тактики та оперативного мистецтва, а також якщо вони не знають наміру старшого командира або його не розуміють.

3. *Довіра і злагодженість*.

Домінуючим фактором для ефективного використання децентралізованого управління є довіра між особовим складом «по вертикалі та горизонталі». Довіра виникає із загальних поглядів на оперативне мистецтво, тактику, управління і з поваги до компетентності. Домогтися взаємної довіри можливо завдяки спільним тренуванням,

навчанням, на яких командири досягають взаємного розуміння, єдиної термінології та злагодженості в діях.

#### 4. Гарні плану стимулюють ініціативу.

Планування – це процес, за допомогою якого командир і штаб переводять намір командира в специфічний варіант дій для підготовки і виконання, зосереджуючись на очікуваних результатах. Навіть якщо війська не виконають план саме так, як передбачалося, – і найчастіше саме так і трапляється – процес планування приведе до поліпшення розуміння обстановки, яке полегшує майбутнє прийняття рішень. Генерал армії США Дуайт Д. Ейзенхауер послався на цю якість планування, коли сказав: «Плани марні, але планування – це все» [6].

Оперативний план – це базова структура, яку можна адаптувати, а не сценарій, якого треба дотримуватися буквально. Ознакою гарного плану є не виконання дій, як заплановано, а те, чи забезпечує він ефективну дію в умовах непередбачених подій. Гарні плани й накази заохочують ініціативу.

*Принципи планування*, які допомагають зробити його ефективним, такі.

##### А. Командир – центральна фігура планування.

Планування є функцією командира й основним інструментом здійснення процесу командування. Саме командир є найважливішим учасником процесу планування, оскільки, як правило, він має найбільший досвід і врешті-решт відповідальний за виконання планів. План має відображати намір командира. Командири використовують плани й накази, щоб описувати своє розуміння і бачення (візуалізацію) та керувати бойовими діями під час виконання операцій. Вони забезпечують підходи до планування, які відповідають вимогам часу, простоти, рівню деталізації, а також нормам законодавства. Командири засвідчують обґрунтованість і придатність планів для використання.

##### Б. Командир планує всі операції повного спектра.

Сутність даного принципу полягає в усвідомленні командирами того, що замисел кожної окремої операції (дії) є складовою іншої.

В. Командир постійно перевіряє обґрунтованість припущень.

Припущення є обов'язковими і важливими для планування. Припущення – це гіпотеза про поточну ситуацію чи про майбутній розвиток подій, які вважаються правильними в разі відсутності доказів протилежного. Вони мають бути логічними і відображати реальний стан справ і не повинні ґрунтуватися на забобонах, упередженості, хибних історичних аналогіях чи видавати бажане за дійсне. Якщо хоча б одне *ключове* припущення виявиться помилковими, то штаб має коригувати план дій. Надмірність припущень призводить до підвищення ймовірності неправильності рішення, втім, невисловлене припущення може виявитися більш небезпечним, ніж висловлене неправильне припущення.

##### Г. Планування є безперервним.

Планування є безперервною й водночас циклічною діяльністю в процесі виконання операцій. Починаючись

як крок процесу ведення операцій (див. *рис. 2*), планування не завершується розробкою плану й наказу. Під час підготовки та виконання план постійно уточнюється, оскільки поліпшується розуміння обстановки. Підлеглі та інші сили, які діють у районі операції, забезпечують зворотний зв'язок щодо сильних і слабких сторін плану, вказуючи, як війська можуть діяти краще. За певних обставин командир може визначити, що план і наказ більше не відповідає обстановці, яка склалася. У цих випадках він переосмислює проблему та ініціює розроблення нового плану.

##### Д. Планування чутливе до часу.

Відводячи більше часу на планування, командир може досягти більшої синхронізації; однак будь-яка затримка у виконанні призводить до ризику втрати ініціативи. Своєчасний план той, який виданий настільки швидко, щоб надати підлеглим достатньо часу на планування, віддавання наказів та підготовку. Командири *дотримуються правила «однієї третини до двох третин»*, щоб розподілити наявний час. Вони відводять одну третину часу на власне планування та залишають дві третини часу нижчій ланці для її планування та підготовки. Навіть коли часу обмаль командир має розробити продукт (попереднє розпорядження), який містить достатньо інформації, щоб прийняти обґрунтоване рішення, а підлеглим – швидко оцінити обстановку та спланувати, підготувати і виконати необхідні дії.

##### Е. Ефективнішими є прості та гнучкі плани.

Прості плани – це не спрощені плани. Спрощеність означає ігнорування складності ситуації. Гарні плани спрощують складні ситуації, щоб полегшити їх сприйняття підлеглими (виконавцями).

Гнучкі плани допомагають підрозділам швидко адаптуватися до мінливої обстановки. Командир і штаб «вбудовують» у план можливості для ініціативи, передбачаючи події, щоб оперативно реагувати на погіршення ситуації.

##### Є. Командир уникає пасток планування.

Пастки планування – це помилки в підходах до планування, які виникають через неврахування командиром непередбачуваності та невизначеності військових операцій. Існує чотири пастки планування, яких командири мають уникати: прагнення спрогнозувати надто далеко майбутнє; надмірна деталізація; шаблонність мислення; зосередженість на дотриманні виконання плану (навіть усупереч ефективності дій), а не на створенні бажаних кінцевих умов (результатів).

#### 5. Віддання наказів у формі *Mission-type orders* (наказ-завдання).

Наказ-завдання – це концептуальний підхід до розробки наказів, котрий акцентує увагу підлеглих на результатах, які мають бути досягнуті, а не на тому, як вони повинні їх досягати. Накази-завдання чітко передають підлеглим бойове завдання та намір командира, узагальнюють існуючу обстановку, описують мету операції та бажані кінцеві умови та викладають головну ідею



(замисел) операції. Накази-завдання містять усі компоненти постановка завдання (хто, що, коли, де і навіщо повинен виконати), водночас увага зосереджується на тому, що й навіщо потрібно зробити, не наказуючи, як саме це слід робити. Засоби контролю призначені для сприяння взаємодії, без нав'язування непотрібних обмежень на свободу дій. Накази-завдання повинні відповідати мінімально достатньому рівню деталізації, щоб не сковувати свободу й ініціативу підлеглих у їхньому реагуванні на непередбачувані ситуації, й водночас забезпечувати керівництво.

Накази-завдання сприяють гнучкості, надаючи підлеглим свободу, щоб скористатися наявними можливостями та ефективно реагувати на непередбачені дії з боку противника.

З наведених міркувань та аналізу впливають концептуальні розбіжності в підходах до управління веденням військової операції силами оборони України та силами Альянсу, які, на нашу думку, нині є актуальними (табл. 1).

Вочевидь, існує суттєвий концептуальний дисонанс і психологічні розбіжності між західними й українськими військовими практиками.

Наприкінці буде доречно процитувати американсько-го професора і дипломата Томаса-Даррелла Янга, який тривалий час був керівником проектів оборонного планування та управління наданням допомоги країнам Центральної та Східної Європи, зокрема у 2002–2015 рр. – Україні: «Західні концепції та концепції радянської спадщини є протилежними за своїм характером і вони не можуть співіснувати у функціональному сенсі в організації» [10].

#### Висновки

Західні концепції ґрунтуються на принципах децентралізованого управління (Mission command), використанні креативного підходу, коли керівники (командири) і солдати на всіх рівнях використовують упорядковану ініціативу, делегування повноважень, керуються насамперед обстановкою (а не сліпо дотримуються плану і наказу), активно, прагматично і нестандартно діють в інтересах виконання наміру командира та місії. Ефективний офіцер має володіти професійною компетентністю, ініціативою та розсудливістю, критичним і креативним мисленням, умінням швидко пристосовуватися до змін обстановки, співпрацювати в команді і мати моральну

Таблиця 1

Концептуальні розбіжності в підходах до управління військовою операцією силами оборони України та силами Альянсу

| Елемент що порівнюється                                                  | Сили оборони України                                                                                                                                                                            | Сили Альянсу                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Призначення концептуальних документів (КД) – доктрин, статутів, настанов | Забезпечують визначення способів дій                                                                                                                                                            | Спрямовують мислення персоналу з використанням керівних принципів                                                                                                                                                         |
| Ступінь централізації управління                                         | Жорстка орієнтація на виконання наказу та плану. Усі дії мають бути чітко санкціоновані законом і старшим начальником                                                                           | Упорядкована свобода дій та ініціатива з опорою на намір командира. Покарання за бездіяльність є жорсткішим за помилкове рішення                                                                                          |
| Ключові вимоги до командира                                              | Виконавча дисципліна, старанність і лояльність до старших командирів та начальників (формально не визначені, втім, є реальними факторами кар'єрного зростання)                                  | Компетентність, креативність критичне мислення, спроможність приймати самостійні рішення (визначені КД, є реальними факторами кар'єрного зростання)                                                                       |
| Наявність у КД кількісних значень нормативних показників                 | Містять                                                                                                                                                                                         | Не містять                                                                                                                                                                                                                |
| Методи-підходи до ведення військової операції                            | Створення угруповань військ (сил), пропорційних угрупованням противника, для його комплексного вогневого ураження з метою завдання максимальних фізичних втрат і розгрому (екстенсивний підхід) | Створення маневрених модульних сил з метою впливу не тільки на фізичну складову противника, скільки на його розуміння, згуртованість, волю до опору шляхом комбінації летальних і нелетальних засобів (маневрений підхід) |
| Топологічне представлення процесу ведення операції                       | Лінійне (в часі)                                                                                                                                                                                | Циклічне, з постійним коригуванням на основі оцінювання                                                                                                                                                                   |
| Процедура оцінювання перебігу ведення операції                           | Процедура теоретично в КД не визначена. На практиці оцінювання здійснюється за фактом виконання чи невиконання завдання                                                                         | Процедура визначена на методичному рівні в КД, є безперервною, «іде попереду» і направляє всі функції процесу ведення операцій, завершує операцію та кожну її фазу                                                        |
| Критерії оцінювання плану (варіанта дій)                                 | Визначені настановою; є складними, вимірюються якісно (але не кількісно)                                                                                                                        | Розробляє командир і штаб за всіма бойовими функціями; вимірюються кількісно                                                                                                                                              |
| Процедура управління ризиками                                            | Не визначена в КД                                                                                                                                                                               | Визначена в КД                                                                                                                                                                                                            |
| Процедура відмови від плану в процесі ведення операції                   | Не визначена в КД                                                                                                                                                                               | Визначена в КД                                                                                                                                                                                                            |



сміливість доносити до командира як добрі, так і погані новини.

Натомість більшість українських офіцерів, на жаль, на психологічному рівні успадкували недоліки тоталітарної радянської концепції управління військами: з надмірною централізацією прийняття рішень, з несприйняттям критичних оцінок, коли дії допускаються лише в тому разі, якщо вони чітко санкціоновані, креативне оперативне мислення часто підміняється «науково обґрунтованими» шаблонами, авторитарні повноваження командира часто не зрівноважені індивідуальною відповідальністю, а успішність кар'єри ґрунтується на лояльності та особистій «відданості» начальнику й лише як виняток – на професійній компетентності. Офіцери з критичним мисленням природним шляхом «вимиваються».

Концептуальний дисонанс посилюється консервативними настроями значної частки скептично налаштованих вітчизняних військових практиків, науковців і викладачів, які вважають, що немає різниці в підходах до управління військами, а «наша школа є найкращою». Небажання переучуватися, опора на радянську школу, нерозуміння мови західних партнерів – це далеко не повний перелік викликів запровадженню західних принципів і концепцій.

Отже, в процесі створення системи управління силами оборони, яка відповідатиме євроатлантичним стандартам, мають змінюватися не лише структури й оснащеність органів управління, а й термінологія та процедури у сфері управління військами (силами), а в ширшому сенсі – і психологія військових керівників (командирів) завдяки відмові від авторитарного стилю керівництва, підвищенню ролі ініціативи та самостійності під час виконання оперативних (бойових) завдань.

## Перелік літератури

1. «Саме за рахунок інновацій у воєнній справі ми зможемо дати гідну відсіч противнику» – Міністр оборони Андрій Таран [Електронний ресурс] / АрміяINFORM. – Режим доступу : <https://armyinform.com.ua/2020/05/same-za-rahunok-innovacziy>.
2. Ролін І. Ф. Управління як функція ведення воєнних дій силами оборони України / І. Ф. Ролін, А. А. Лобанов, В. В. Марущенко // Наука і оборона. – 2019. – № 1. – С. 9–15.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 555/2015 від 24 вересня 2015 р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>.
4. Allied Joint Doctrine for Land Operations (AJP-3.2) [Електронний ресурс] / UK government ; Ministry of defence. – Режим доступу : <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-land-operations-ajp-32>.
5. Operations (FM 3-0) [Електронний ресурс] / Federation of American Scientists (FAS). – Режим доступу : <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-0.pdf>.
6. The Operations Process (ADRP 5-0) [Електронний ресурс] / Federation of American Scientists (FAS). – Режим доступу : [https://fas.org/irp/doddir/army/adrp5\\_0.pdf](https://fas.org/irp/doddir/army/adrp5_0.pdf).
7. Клаузевиц Карл, фон. О войне / К. Клаузевиц. – М. : Эксмо, 2013. – 512 с.
8. Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms (JP 1-02) [Електронний ресурс] / Federation of American Scientists (FAS). – Режим доступу : [https://fas.org/irp/doddir/dod/jp1\\_02.pdf](https://fas.org/irp/doddir/dod/jp1_02.pdf).
9. Cedergren Anders. Auftragstaktik – a Philosophy of Command in the German Art of War [Електронний ресурс] / A. Cedergren // Joint Advanced Warfighting School's (JAWS) Campaigning Journal. – 2006. – Summer Issue. – P. 27–38. – Режим доступу : [https://jfsc.ndu.edu/portals/72/documents/jcws/campaigning/2006\\_campaigning\\_summer.pdf](https://jfsc.ndu.edu/portals/72/documents/jcws/campaigning/2006_campaigning_summer.pdf).
10. Янг Т.-Д. Перешкоди для реформування європейських посткомуністичних установ / Т.-Д. Янг // Матеріали 19 міжнародного тижня у Києві «НАТО після Брюссельського саміту та виклики 21 століття». – К. : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. – С.145–158.