

УДК 35.071.1 (477)

Ігор РОЛІН

доктор військових наук, професор,
професор кафедри тактико-спеціальних дисциплін,
Військовий інститут танкових військ
Національного технічного університету
“Харківський політехнічний інститут”,
м. Харків, Україна
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-2312-6381>
irolin1964@gmail.com

Дмитро КУПРІЄНКО

доктор військових наук, професор,
заступник начальника кафедри логістики
факультету забезпечення оперативно-службової діяльності,
Національна академія Державної прикордонної служби
України імені Богдана Хмельницького,
м. Хмельницький, Україна
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-4086-1310>
dakupriyenko@gmail.com

Володимир МАРУЩЕНКО

кандидат біологічних наук, доцент,
заступник начальника інституту з навчальної та наукової роботи,
Військовий інститут танкових військ
Національного технічного університету
“Харківський політехнічний інститут”,
м. Харків, Україна
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-5965-6384>
marushenko0370@gmail.com

©Ролін І., Купрієнко Д., Марущенко В.

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПЛАНУВАННЯ ТА ВЕДЕННЯ СУХОПУТНИХ ОПЕРАЦІЙ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО

На основі аналізу сучасної доктрини НАТО щодо сухопутних операцій, змісту базових понять, які застосовуються в державах-членах Північноатлантичного альянсу, висвітлено розбіжності у підходах стосовно управління військовою операцією між пострадянською та західною концепціями.

Повномасштабна збройна агресія, яку російська федерація розв'язала і веде проти України, дозволила виявити суттєві недоліки так званих “симетричних дій”, які посідають центральне місце у радянській та пострадянській теорії й практиці воєнного мистецтва. Основу таких дій становить створення потужних угруповань військ (сил) по всій лінії фронту для завдання агресору запобіжного збитку. На відміну від зазначеного, західні (північноатлантичні) концепції ґрунтуються на принципах децентралізованого (цільового) управління (mission command), використанні креативного підходу, коли керівники (командири) і підлеглі на всіх рівнях використовують упорядковану ініціативу, делегування повноважень, керуються насамперед обстановкою (тобто не жорстко дотримуються плану і наказу), активно, прагматично і нестандартно діють в інтересах виконання наміру командира та місії.

Розкрито ключові принципи маневреного підходу (manoeuvrist approach) до ведення сухопутних операцій, а також основні ідеї та принципи децентралізованого (цільового) управління (mission command).

Показано, що маневрений підхід є ключовою концепцією сучасної західної доктрини сухопутних операцій, який ставить на перший план розуміння ситуації та 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 слабшої сторони в кількісному відношенні або сторони, яка хоче звести до мінімуму обсяг задіяних ресурсів.

Зроблено висновки щодо необхідності в процесі створення системи управління силами оборони за євроатлантичними стандартами змінювати не тільки структури та оснащеність органів управління, але й термінологію та процедури у сфері управління військами (силами), а в більш широкому сенсі – також і психологію управління військових керівників (командирів) завдяки уникненню авторитарного стилю керівництва, а також підвищенню ролі ініціативи та самостійності під час виконання оперативних (бойових) завдань.

Ключові слова: сухопутна операція; планування; принципи управління військами; маневрений підхід; стандарти НАТО.

1. ВСТУП

Повномасштабна війна, яку розв'язала і веде проти України, дозволила виявити суттєві недоліки так званих “симетричних дій”, які займали та займають центральне місце у радянській та пострадянській теорії й практиці воєнного мистецтва. Основу таких дій становить створення потужних угруповань військ (сил) по всій лінії фронту для завдання агресору запобіжного збитку.

Сьогодні Україна захищає державний кордон та веде бойові дії на фронті шириною загальною протяжністю більше 3 000 км. Значною перевагою сил оборони України є здатність маневрувати, щоб зберегти свої військові формування, і, водночас, завдавати агресору асиметричного збитку, суттєво знижуючи його наступальні спроможності.

Зазначений підхід щодо ведення сухопутних операцій вимагає від командирів вищих ланок розуміння, позитивного сприйняття на психологічному рівні й реалізації концепцій, принципів і взаємовідносин у воєнній сфері, які мають будуватися не на філософії виконання наказу за “будь-яку ціну”, а на філософії досягнення мети операції, коли командири нижньої та середньої ланок мають можливість проявляти ініціативу для створення бажаних умов, що визначені у наказі старшого командира щодо операції.

У контексті теми статті важливо зазначити, що філософію досягнення мети операції закладено у західну (північноатлантичну) парадигму “натівських” військових стандартів, як низку ключових принципів,

термінології, оперативного мистецтва, тактики, методів та процедур, а також культури взаємовідносин військового персоналу (по горизонталі й вертикалі). У цій парадигмі переважає упорядкована ініціатива та самостійність органів управління всіх рівнів під час прийняття ними управлінських рішень, і водночас зводиться нанівець застосування авторитарного (радянського, пострадянського) стилю керівництва.

Отже, інноваційний підхід щодо ведення сухопутних операцій значною мірою пов'язаний з впровадженням на ментальному рівні військовослужбовців (керівників та підлеглих) принципів, процедур та стандартів НАТО у діяльність сил оборони України (що є підтвердженням незмінності задекларованого Стратегічним оборонним бюлетенем курсу на досягнення сумісності з Об'єднаними збройними силами НАТО (далі – ОЗС НАТО)). Актуальність їх впровадження підсилюється розумінням того, що фізичне існування та подальший розвиток суверенної України можливі лише у безпековому союзі з державами-членами НАТО.

Відомо, що в силах оборони України впродовж останніх років і аж до початку війни активно відбувався процес створення ієрархічної системи військових публікацій із вертикальним розподілом за функціональною ознакою кожної j-структури, горизонтальним розмежуванням за рівнями важливості та ступенем деталізації. Обов'язковою вимогою до цих публікацій є адаптованість до стандартів НАТО [1]. Зокрема, було запроваджено низку доктринальних документів [2]–[6] та ін., що відображають систему поглядів і керівних принципів управління військами (силами) під час виконання ними оперативних та бойових завдань і, вочевидь, спрямовані на підвищення сумісності сил оборони України з ОЗС НАТО.

З іншого боку, процес переходу від усвідомлення новітніх для України доктринальних публікацій до їх практичної реалізації може гальмуватись консервативними настроями окремих вітчизняних військових практиків, наукових і науково-педагогічних працівників, які вважають, що немає суттєвої різниці у підходах до управління військами.

Дійсно, розглядаючи керівні документи західних партнерів, на перший погляд (не вдаючись у деталі), важко зрозуміти відміннос-

ті традиційних (класичних) для пострадянських держав підходів до управління військами (силами) від сучасних західних (північноатлантичних). Алгоритми роботи органів військового управління схожі, оскільки передбачають однакові фази і процедури, як-то: оцінювання обстановки, вироблення замислу, формулювання рішення, постановку завдань тощо. Проте за більш ретельного розгляду стають очевидними відмінності у підходах, принципах, методах і процедурах управління військами (силами). При цьому деякі концептуально важливі терміни та лінгвістичні конструкції не мають прямого еквівалентного перекладу або трактуються по-іншому, ніж у радянській і пострадянській військовій теорії, а тому потребують додаткових роз'яснень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стаття є логічним продовженням і доповненням вирішення проблематики, яка була висвітлена у публікаціях [7]–[10]. Так, у них сформовано зміст основних термінів у сфері логістичного забезпечення, запропоновано підхід щодо прогнозування успішності антиповстанських (стабілізаційних) дій, розглянуто процес управління як функцію ведення воєнних дій силами оборони України, а також досліджено маневрений підхід як концепцію асиметричних сухопутних операцій НАТО. Разом із тим, у цих наукових працях залишилось нерозглянутим питання обґрунтування актуальних розбіжностей щодо тлумачення українськими фахівцями принципів і військової термінології, які використовуються державами-членами НАТО.

Метою статті є створення умов для підвищення сумісності сил оборони України з Об'єднаними збройними силами НАТО і збройними силами держав-членів Північноатлантичного альянсу за рахунок забезпечення семантичної інтероперабельності (тлумачення базових принципів і понять) у сфері планування і ведення сухопутних операцій.

2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для адекватного розуміння термінології щодо військових операцій важливо порівняти їх зміст у вітчизняній військовій науці та у публікаціях НАТО і держав-членів Північноатлантичного альянсу (далі – Альянсу).

Перш за все, буде доцільним усвідомити термін “доктрина” у незвичному для більшості українських військових фахівців значенні. Адже традиційно ми вживаємо поняття “Воєнної 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 воєнної сили для захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, інших життєво важливих національних інтересів [11]. Вочевидь, у цьому визначенні відстежується національний аспект. 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, в яких, серед іншого, якісно і кількісно визначаються найбільш важливі нормативні показники, які вважаються основою для визначення способів дій військових формувань різного масштабу. У цих керівних документах зазначено, що їх необхідно застосовувати творчо, з урахуванням умов обстановки, однак традиційно склалось так, що з юридичної точки зору, відхилення від статутних нормативів за певних умов може стати причиною різного роду покарань (у тому числі, і настання кримінальної відповідальності).

У державах-членах Альянсу термін “доктрина” (doctrine) тлумачиться як основні принципи, яких дотримуються збройні сили в інтересах досягнення цілей своєї діяльності. Від військового персоналу вимагається “зрозуміти мету цих принципів, загальну концепцію (філософію), щоб відповідно до них спрямовувати своє мислення” [12]. Доктрини є військовими публікаціями, які відрізняються ступенем деталізації і групуються за рівнями управління та сферами застосування. Деталізовані військові публікації не допускають двозначності трактувань, щоб мінімізувати непорозуміння під час взаємодії. При цьому, кількісні нормативні значення показників для проведення дій (принаймні в абсолютних одиницях виміру) в доктринах зазвичай не встановлюються.

Усталений у вітчизняній військовій теорії і практиці термін “операція військ (сил)” або (коротше) “військова операція” традиційно виражає суть 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 [2]; [3].

Натомість, у військових публікаціях НАТО під терміном “операція” (operation) розуміється військова дія, що спрямована на виконання стратегічного, тактичного, забезпечувального, тренувального чи адміністративного військового завдання (місії) [12]. В іншому значенні – це бойовий процес, який включає пересування, забезпечення, наступ, оборону і маневри, необхідні для досягнення цілі будь-якого бою або кампанії. Тобто в Альянсі є прийнятним використання поняття “операція” також для опису дій на тактичному рівні.

Зважаючи на зазначене, близьким за змістом українському терміну “військова операція” доцільно вважати “натівський” термін “кампанія” (campaign) – низка операцій, запланованих і проведених для досягнення стратегічних цілей. У цьому визначенні “стратегічні цілі” можуть вказувати як на оперативний, так і на стратегічний рівень управління, оскільки на оперативному рівні (operational level) кампанії основні операції проводяться для досягнення стратегічних цілей в зонах бойових дій, а на стратегічному (strategic) рівні – держава (група держав) визначає цілі національної (міжнародної) безпеки і розгортає національні, у тому числі, військові, ресурси для досягнення цих цілей [12]. Іншими словами, оперативний рівень скеровує дії на досягнення стратегічних цілей в певній зоні бойових дій, а стратегічний рівень – на досягнення (стратегічних) цілей національного та міжнародного масштабів. Доречним буде згадати, що англomовний термін “commander” має два значення в українській мові: командувач і командир. Також українському терміну “операція військ (сил)”

відповідає “натівський” термін “операція повного спектру” (full spectrum operations), під яким розуміється 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 [13]. Західна (північноатлантична) 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 знаходиться у небезпеці [12].

У военній сфері, поряд з розумінням категорії “військова операція” як форми застосування військ (сил), важливе значення, з точки зору управління, має поняття процесу ведення військової операції. У вітчизняній военній теорії цей процес концептуально не змінювався з радянських часів і представляється як послідовне (чи паралельне) виконання чотирьох основних функцій, відображених на рис. 1.



Рис. 1. Традиційне (пострадянське) представлення процесу ведення військової операції

Також у пострадянській теорії та практиці управління військами традиційно вважаються важливими принципи централізації, твердості і наполегливості у реалізації прийнятих планів. Уточнення документів плану операції (бойових дій) здійснюється за результатами його аналізу та оцінювання, але не за результатами оцінювання самої операції. При цьому, оцінювання ходу ведення операції (як стандартизована процедура) керівними документами невизначене, але на практиці здійснюється за фактом виконання (невиконання) завдання. Критерії оцінювання плану (пріоритетність, узгодженість, безперервність і повнота) апіорі визначені керівними документами з управлін-

ня військами і є обов'язковими. Утім, більшість з цих критеріїв виміряти кількісно досить складно або неможливо.

У процесі ведення операції (operations process) в ОЗС НАТО виконуються основні функції командування і управління (command and control), а саме: планування, підготовка, виконання завдань і безперервне оцінювання ситуацій. Командири є рушійною силою процесу ведення операцій. У військових публікаціях НАТО (і держав-членів НАТО) процес ведення операції подається циклічно, а кожна функція командування та управління (планування, підготовка і виконання) супроводжується безперервним оцінюванням, як це показано на рис. 2 [12], [14].

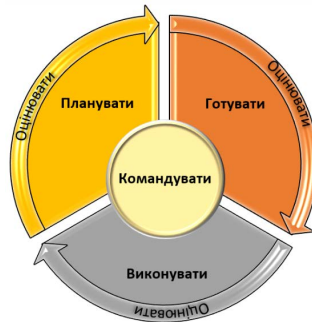


Рис. 2. Представлення процесу ведення військової операції ОЗС НАТО [12]

Оцінювання являє собою порівняння прогнозованих та досягнутих результатів з метою визначення загальної результативності застосування військ і прогресу у досягненні визначених цілей й створенні бажаних кінцевих умов. Воно є безперервним, спрямовує всі функції процесу ведення операцій, а також завершує кожну операцію або фазу операції. Процедура оцінювання застосовується в кожній ланці управління. У загальному вигляді ця процедура включає: моніторинг поточної обстановки для збору релевантної інформації; аналіз прогресу в досягненні проміжних цілей та кінцевого стану; рекомендації або скеровування дій для поліпшення. Ключовим аспектом аналізу прогресу є визначення відхилень – різниці між поточною обстановкою та прогнозованою (плановою). З цією метою в кожному підрозділі штабу розробляється декілька критеріїв за напрямками діяльності

на кожну операцію. Критерії використовують двох типів: 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 у ході виконання завдання і відповіді на запитання: “Чи робимо ми правильні дії?”. Критерії другого типу призначені для вимірювання стану завершеності завдання і визначення відповідності процесу виконання встановленим стандартам, відповідаючи на такі запитання: “Чи було завдання виконано?” та “Чи було завдання виконано за стандартом?”. Ґрунтуючись на значеннях відхилень, штаб готує рекомендації командирів щодо корегування ходу операції з метою ефективного виконання завдання. Офіцери штабу обґрунтовують зміни, які мають достатні переваги, і подають їх як рекомендації командирів або вносять корективи в межах повноважень, які їм делеговані. З використанням цих рекомендацій і на основі власних оцінок командир вирішує, як змінити хід операції, щоб краще виконати завдання. Якщо результати не відповідають очікуванням, командир визначають, чи відбувається це через збій в реалізації плану або сам план та його логіка є помилковими. Також передбачено процедуру відмови від діючого (неефективного) плану [14].

Сучасною доктриною НАТО щодо сухопутних операцій [12] (далі – Доктрина) визначено, що ОЗС 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 компанії) проводяться з метою захоплення й утримання певних територій, контролю й захисту населення, як правило, протягом тривалого часу. Сухопутні сили діють в умовах та обставині, які є важкопередбачуваними, складними, динамічними і антагоністичними. “Війна відбувається в середовищі, що складається з небезпеки, фізичних переважань, невизначеності та випадковості. Все у війні просто, але навіть найпростіша річ стає складною, оскільки обростає незліченою кількістю дрібних і непередбачуваних обставин і невизначеністю, що виникають випадково і неминуче супроводжу-

ють 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. Отже, неможливість точного прогнозування змін умов та обстановки ведення сухопутних операцій суттєво знижує ефективність централізованого підходу до прийняття рішень, а також процесу віддання деталізованих наказів.

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

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, який має бути обґрунтованим (прорахованим і керованим);

в операціях визначений спосіб дій може виявитися неідеальним, тому для досягнення результату здебільшого потрібно покладатися на досвід, прагматизм і здоровий глузд, чим на плани.

На рис. 3 схематично подано логічну структуру концептуального підходу щодо планування та ведення сухопутної операції, викладеного в Доктрині.

Центральне місце доктрини займає маневрений підхід, концепція якого базується на таких основних принципах [12]:

опора на децентралізоване (цільове) командування (mission command);

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.



Рис. 3. Схема концептуального підходу до планування та ведення сухопутної операції за стандартами НАТО

Планування маневреного підходу ставить на перший план 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 використані для їх досягнення ресурси, тому він є привабливим для слабшої сторони у кількісному відношенні або сторони, яка хоче звести до мінімуму обсяг задіяних (витрачених) ресурсів. Сучасні бойові дії, як правило, не є симетричними, зокрема через те, що асиметрію зумовлюють відмінності у на-

мірах, доктринах, співвідношенні сил і засобів, культурі, технологіях і масштабі ворогуючих сторін. Тому в діяльності ОЗС НАТО вживається є поняття асиметричної загрози, під якою розуміється загроза, що виникає від потенційного використання різномірних засобів або способів обійти чи звести нанівець переваги противника, використовуючи його слабкі сторони, щоб отримати непропорційний результат [15], [16].

Ступінь досягнення бажаних кінцевих умов (див. рис. 3) доцільно співвідносити з людськими та матеріальними втратами. Однак фізичне знищення нечасто буває метою операції. Натомість, зміни в поведінці противника у бік втрати його волі та згуртованості та, як результат, зниження бажання продовжувати супротив, вважаються важливими ознаками успіху в сухопутній операції. На індивідуальному рівні або на рівні підрозділу зміни в поведінці противника можуть проявлятися у вигляді переважання таких прогресуючих емоцій як здивування, страх, шок і паніка. При цьому, успіх на різних етапах може характеризуватися не тільки терміном “перемога”, але й іншими, наприклад: примирення, стабілізація, прийняття мирного плану.

Під терміном “бойовий потенціал” (fighting power) в НАТО розуміється фактичний стан військ на конкретний момент часу, що складається з концептуального компонента (включає: доктрину, воєнну теорію, розуміння обстановки); морального компонента (включає: переконливість 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 та відновленням) [12].

Похідним від бойового потенціалу є термін “боездатність” (combat power), під яким в НАТО традиційно розумілись наявні засоби руйнівної сили, які військовоє формування може застосувати проти противника в певний момент часу [15]. Утім сьогодні сухопутні операції реагують на більш широке коло ситуацій, де сили мають інші завдання, які можуть не бути руйнівними і можуть не бути спрямовані на противника. Тому боездатність – це не тільки руйнівні засоби, але й конструктивні та інформаційні можливості, які військові

формування можуть застосовувати в даний момент часу. Так, термін “боедатність” трансформується і наразі трактується як вимірювана сила, яку можна застосувати в конкретній місії у конкретний момент часу. Перед операцією вона є нереалізованим бойовим потенціалом, а в ході операції її необхідно постійно генерувати. Визначається боедатність лише відносно умов обстановки і можливостей противника, а тому вимірюється не абсолютними, а відносними числами.

Як показано на рис. 3, сухопутні сили генерують боедатність шляхом перетворення бойового потенціалу в ефективну дію, орієнтовану на конкретне завдання в часі й просторі, з використанням бойових функцій (*warfighting functions*). На відміну від бойового потенціалу, що 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. При реалізації командування приймаються рішення. Розробляючи те, як кожна функція буде сприяти досягненню кінцевого стану операції (схема маневру, замисел вогневої підтримки, замисел логістичного забезпечення тощо), командир створює замисел дій (*concept of operations*) – чітке й стисле формулювання способу дій, вибраного командиром для виконання конкретного завдання [15], [16].

Для того, щоб здійснювати маневрений підхід на тактичному рівні, важливе значення має розуміння чотирьох основних функцій операції: виявити противника, блокувати противника, нанести удар противникові та розвивати успіх. Функції виявлення і блокування противника створюють умови для подальших дій, а завдання удару і розвиток успіху можуть мати вирішальне значення для досягнення кінцевої мети операції. Водночас оборонні або наступальні дії як завдання військ 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 (цільове) командування (Mission command, далі – MCom), яке (у вузькому розумінні) визначається як принцип командування, що підтримує централізований чіткий план з децентралізованим виконанням. У широкому розумінні, MCom є філософією управління воєнними діями, що заснована на урахуванні людського фактору в умовах мінливості і хаосу, які є природними для наземних операцій. Людина ставиться на чільне місце, оскільки від неї вимагається застосування всіх моральних і фізичних сил [12].

MCom впроваджено і розвивається у державах-членах Альянсу упродовж тривалого періоду часу. Так, історично відомо, що прообразом MCom є Прусько-Германська доктринальна розробка (часів франко-пруської війни 1870 р.) *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 Германії, 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 т. ч. 4 тис. офіцерів). Фон Зект вважав, що невелика професіональна армія буде значно кращою в управлінні, ніж масова, а маневр має стати повноцінним методом війни (не буде перебільшенням вважати, що за часів нацистської Германії цей підхід, у поєднанні з “планом Шліффена” трансформувався у стратегію “блискавичної війни” – Бліцкриг). Кожен офіцер, сержант і рядовий повинен був вміти управляти як мінімум на один рівень вище. Сержанти були спроможні командувати ротами (їх кількість не обмежувалась умовами договору і до 1926 р. зросла до 57 тис. осіб). Фактично фон Зекту

вдалося створити “армію офіцерів” – кістяк майбутнього сумнозвісного гітлерівського Вермахту [17].

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

З огляду на військові публікації НАТО і Сухопутних військ США у сфері управління військами [12]–[14] узагальнимо ключові ідеї та принципи MCom.

1. Особливі вимоги до командирів і їх спроможність приймати самостійні рішення.

Мінливість обстановки і непрогнозованість розвитку ситуацій, якими характеризуються сухопутні операції, накладають особливі вимоги на командирів всіх рівнів, найважливішою з яких є здатність приймати самостійні рішення. Лише розсудливі, проникливі і далекоглядні командири спроможні самостійно приймати сміливі рішення і впевнено їх реалізувати.

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 перешкоджає реалізації його наміру, оскільки намір командира не повинен залежати від рішень підлеглих, і командир є відповідальним за своїх підлеглих.

Всебічний 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 більш згубними в сухопутних операціях порівняно з помилковим вибором способу досягнення цілі. Відповідно, командир має усвідомлювати, що покарання за бездіяльність в бою буде жорсткішим за помилкове рішення.

Водночас, ініціатива не може бути дозволеною, якщо у командному складі немає єдиного розуміння тактики і оперативного мистецтва, а також, якщо вони не володіють наміром 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 з загальних поглядів на оперативне мистецтво, тактику, управління і з поваги до компетентності. Досягти взаємної довіри можна завдяки заходам колективної підготовки (зокрема, спільним тренуванням, навчанням, воєнним іграм, заняттям, навчальним зборам), на яких командири набувають взаємного порозуміння, єдиної термінології і злагодженості в діях.

4. Добре складені плани стимулюють ініціативу.

Планування – це процес, за допомогою якого командир і штаб переводять візуалізацію командира в специфічний варіант дій для підготовки і виконання, зосереджуючись на результатах, які очікуються. Навіть, якщо війська не виконують план саме так, як передбачалося, – і найчастіше саме так і буває – процес планування приведе до покращення розуміння обстановки, яке полегшує майбутнє прийняття рішень.

Зважаючи на це, оперативний план повинен містити базові заходи, які можна у процесі виконання адаптувати до ситуацій, але не сценарій, якого потрібно суворо дотримуватися. Важливою ознакою добре складеного плану є те, чи забезпечує він ефективну дію в умовах ситуативної мінливості. Крім того, добре складені плани і накази заохочують ініціативу виконавців.

Принципи ефективного планування можуть бути такі.

А. Командир – центральна фігура планування.

Планування є функцією командира та основним інструментом здійснення процесу командування. Саме командир є найважливішим учасником процесу планування, оскільки, як правило, він має найбільший досвід і, в кінцевому рахунку, відповідальний за виконання планів. План повинен відображати намір командира. Командири використовують плани і накази, щоб описувати своє розуміння та бачення (візію) і керувати бойовими діями в ході 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 спектру.

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

В. Командир постійно перевіряє обґрунтованість припущень.

Припущення є обов'язковими і важливими для планування. Припущення – це гіпотеза про поточну ситуацію або про майбутній розвиток подій, які вважаються вірними за відсутності доказів протилежного. Вони мають бути логічними і відображати реальний стан справ і не повинні бути засновані на упередженості, хибних історичних аналогіях або 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 невірне припущення.

Г. Планування є безперервним.

Планування є безперервною і одночасно циклічною діяльністю в процесі виконання операцій. Починаючись як перший етап процесу ведення операцій (див. рис 2.), планування не закінчується розробкою плану і наказу. У ході підготовки та виконання план постійно уточнюється, оскільки поліпшується ситуативна обізнаність. Підлеглі та інші сили, які діють в районі операції, забезпечують зворотний зв'язок щодо сильних та слабких сторін плану, зазначаючи, 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, що виданий настільки швидко, щоб надати підлеглим достатньо часу на планування, віддачу наказів та підготовку. Командири дотримуються правила “однієї третини до двох третин”, щоб розподілити наявний час, тобто вони відводять одну третину часу на власне планування та залишають

дві третини часу нижчій ланці для їх 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. Більш ефективними є прості й гнучкі плани.

Прості плани – це не спрощені плани. Спрощеність означає ігнорування складності ситуації. Добре складені 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 можливість для ініціативи, передбачаючи події, щоб оперативно реагувати на зміни ситуацій.

Ж. Командир уникає пасток планування.

“Пастки” планування – це помилки у підходах до планування, які породжуються через неврахування командиром непередбачуваності та невизначеності військових операцій. Існує 4 основні “пастки” планування, які командири мають уникати, а саме: прагнення спрогнозувати надто далеке майбутнє; надмірна деталізація; шаблонність мислення; зосередженість на дотриманні виконання плану (навіть всупереч ефективності дій), а не на створенні бажаних кінцевих умов (результатів).

5. Віддання наказів у формі наказів-завдань (Mission-type orders).

Наказ-завдання – це концептуальний підхід до розробки наказів, який акцентує увагу підлеглих на результатах, які повинні бути досягнуті, а не на тому, як вони повинні їх досягати. Вони чітко передають підлеглим бойове завдання та намір командира, узагальнюють наявну обстановку, описують мету операції та бажані кінцеві умови, і викладають головну ідею (замисел) операції. Накази-завдання включають всі компоненти постановки завдань (хто, що, коли, де і навіщо повинен виконати). Водночас увага акцентується на тому, що і навіщо потрібно зробити, не наказуючи як саме це слід робити. Засоби контролю призначені для сприяння взаємодії, але без нав’язування непотрібних обмежень на свободу дій. Накази-завдання повинні від-

повідати мінімально достатньому рівню деталізації, щоб не сковувати свободу та ініціативу підлеглих в їх реагуванні на непередбачувані ситуації, і, 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 випливають розбіжності в підходах до управління військовою операцією між західною та пострадянською концепціями, що систематизовано у таблиці.

Розбіжності у підходах до управління військовою операцією між пострадянською та західною концепціями

Елемент, що порівнюється	Пострадянська концепція	Західна концепція
1	2	3
Призначення концептуальних документів (далі – 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. Всі 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 (визначено КД, є реальними факторами кар'єрного зростання)

1	2	3
Наявність в КД кількісних значень нормативних показників	Містять чіткі кількісні нормативи	Містять ключові принципи та ідеї
Методи-підходи до ведення військової операції	Створення угруповань військ (сил), пропорційних угрупованням противника, для його комплексного вогневого ураження з метою завдання максимальних фізичних втрат та розгрому (екстенсивний підхід)	Створення маневрених модульних формувань комбінацією летальних і нелетальних засобів з метою впливу не стільки на фізичну складову противника, скільки на його розуміння, згуртованість, волю до опору (маневрений підхід)
Топологічне представлення процесу ведення операції	Лінійне (в часі)	Циклічне, з постійним коригуванням на основі оцінювання
Процедура оцінювання ходу 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 кожен її фазу
Критерії оцінювання плану (варіанта дій)	Визначені настановою; є складними, вимірюються якісно (але не кількісно)	Розробляє командир та штаб за всіма бойовими функціями; вимірюються кількісно
Процедура управління ризиками	Не визначена в КД	Визначена в КД
Процедура відмови від плану в ході ведення операції	Не визначена в КД	Визначена в КД

Отже, із зазначеного випливає, що існує суттєвий концептуальний дисонанс та психологічні розбіжності між західними і пострадянськими військовими практиками щодо планування та ведення сухопутних операцій.

Наприкінці буде доречним процитувати американського професора і дипломата Томас-Даррелла Янга, який тривалий час був керівником проектів оборонного планування і управління наданням допомоги країнам Центральної і Східної Європи, зокрема, й Україні у 2002–2015 роках: “Західні концепції та концепції радянської спадщини є протилежними за своїм характером і вони не можуть співіснувати в функціональному сенсі в організації” [17].

3. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Західні (північноатлантичні) концепції ґрунтуються на принципах децентралізованого управління (Mission command), використанні креативного підходу, коли керівники (командири) і підлеглі на всіх рівнях використовують 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 та креативним мисленням, вмінням швидко адаптовуватися до змін обстановки, співпрацювати у команді і мати моральну сміливість доводити до командира як добрі, так і погані аспекти.

З метою упровадження західних (північноатлантичних) принципів військовим керівникам слід уникати і викорінювати 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 начебто науково обґрунтованими шаблонами, авторитарні повноваження командира часто не врівноважені індивідуальною відповідальністю, а успішність кар’єри ґрунтується на лояльності та особистій “відданос-

ті” начальникові (командирів) і лише як виняток – на професійній компетентності. За таких умов офіцери з критичним мисленням відторгаються з армійського середовища.

Концептуальний дисонанс посилюється консервативними настроями значної частки скептично налаштованих вітчизняних військових практиків, наукових і науково-педагогічних працівників, які вважають, що немає різниці в підходах до управління військами, а “наша класична школа є кращою”. Небажання змінюватися, опора на радянські постулати, нерозуміння мови іноземних партнерів – це далеко не повний перелік викликів щодо упровадження західних (північноатлантичних) принципів і концепцій.

Отже, у процесі створення системи управління силами оборони, яка відповідатиме євроатлантичним стандартам, мають змінюватись не тільки структури і оснащеність органів управління, але й термінологія та процедури у сфері управління військами (силами), а в більш широкому сенсі – також і психологія управління військових керівників (командирів), завдяки відмови від авторитарного стилю керівництва, підвищення ролі ініціативи та самостійності при виконанні оперативних (бойових) завдань.

Напрямом подальшого дослідження може бути розроблення методики оцінювання операції з використанням підходів, що застосовуються в ОЗС НАТО.

Список використаних джерел

1. Доктрина розвитку військових публікацій у Збройних Силах України (2020) : затверджено Начальником Генерального штабу Збройних Сил України 29.05.2020.
2. Доктрина застосування сил оборони держави : затверджено наказом Верховного Головнокомандувача Збройних Сил України від 17.08.2018 № 20дск-оп.
3. Доктрина “Об’єднані операції” : затверджено наказом Головнокомандувача Збройних Сил України 30.07.2020.
4. Доктрина “Сухопутні операції” : затверджено Начальником Генерального штабу Збройних Сил України 24.12.2020.

5. Тимчасовий бойовий статут механізованих військ Сухопутних військ Збройних Сил України. Частина 1 (бригада) : затверджено наказом командувача Сухопутних військ Збройних Сил України від 09.03.2021 № 152.

6. Порядок роботи командира та штабу тактичної ланки управління з планування бою (бойових дій) за стандартними операційними процедурами НАТО (штаб бригади (полку), батальйону та їм рівних). Тактична публікація ТКП 3-(00)152(03).01 : Центр оперативних стандартів і методики підготовки Збройних сил України спільно з Головним управлінням доктрин та підготовки Генерального штабу Збройних сил України. 2021. 94 с.

7. Ролін І. Ф., Морозов І. Є., Минько О. В. Зміст основних термінів у сфері логістичного забезпечення. *Системи озброєння та військової техніки*. Вип. 1. 2017. С. 84–89.

8. Ролін І. Ф., Морозов І. Є.. Підхід до прогнозування успішності антиповстанських (стабілізаційних) дій. *Честь і закон*. 2017. № 2. С. 28–36.

9. 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.

10. Ролін І. Ф., Семон Б. Й., Марущенко В. В., Чернявський І. Ю. Маневрений підхід – концепція асиметричних сухопутних операцій НАТО. *Наука і оборона*. 2020. № 2. С. 46–54.

11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України” : Указ Президента України від 24.09.2015 № 555/2015. URL : <https://cutt.ly/PJ07HnP>

12. Allied Joint Doctrine for Land Operations (AJP-3.2). UK government ; Ministry of defence. URL : <https://cutt.ly/MJ07A7D>

13. Operations (FM 3-0). *Federation of American Scientists (FAS)*. URL : <https://cutt.ly/vJ07Aia>.

14. The Operations Process (ADRP 5-0). *Federation of American Scientists (FAS)*. URL : <https://cutt.ly/kJ07O9R>.

15. Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms (JP 1-02). *Federation of American Scientists (FAS)*. URL : <https://cutt.ly/PJ07Isy>.

16. Cedergren Anders. Auftragstaktik – a philosophy of command in the German Art of War. *Joint Advanced Warfighting School's (JAWS) Campaigning Journal*. 2006. P. 27–38. URL : <https://cutt.ly/jJ07YSW>.

17. Янг Т.-Д. Перешкоди для реформування європейських посткомуністичних установ. НАТО після Брюссельського саміту та виклики 21 століття : матеріали 19-го міжнародного тижня. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського. 2019. С. 145–158.

Rolin Ihor, Kupriyenko Dmytro, Marushchenko Volodymyr. A CONCEPTUAL APPROACH TO PLANNING AND MAINTAINING GROUND OPERATIONS ACCORDING TO NATO STANDARDS

Based on the analysis of the current NATO doctrine on ground operations, the content of basic concepts used in the member states of the North Atlantic Alliance, differences in approaches to the management of military operations between post-Soviet and Western concepts are highlighted.

The full-scale war waged by the Russian Federation and which goes on against Ukraine has revealed significant shortcomings in the so-called “symmetrical actions” that have been and continue to be central to Soviet and post-Soviet military arts theory and practice. The basis of such actions is the creation of powerful groups of troops (forces) along the entire front line to inflict precautionary damage on the aggressor.

In contrast, Western (North Atlantic) concepts are based on the principles of decentralized management (Mission command), the use of a creative approach, when leaders (commanders) and subordinates at all levels use orderly initiative, delegation of authority, guided by the situation (rather than rigidly follow the orders), actively, pragmatically and unconventionally act in the interests of the intention of the commander and the mission.

The key principles of the maneuver approach to conducting ground operations, as well as the basic ideas and principles of decentralized (target) management (mission command) are revealed.

It is shown that the maneuvering approach is a key concept of modern Western doctrine of ground operations, which focuses on understanding the situation and manipulating human nature, using the vulnerabilities of the enemy, indirect and original methods of action and minimizing losses. This approach offers fast results or results much greater than the resources used, so it is more for the weaker side, preferable that wants to minimize the amount of resources involved.

It is concluded that in the process of creating a system of defense forces management according to Euro-Atlantic standards to change not only the structure and equipment of military authorities, but also terminology and procedures in the field of military management (forces) and, more broadly - the psychology of military chiefs (commanders) by avoiding the

authoritarian style of leadership, as well as increasing the role of initiative and independence in the implementation of operational (combat) tasks.

Key words: ground operation; planning; principles of troop management; maneuvering approach; NATO standards.

References

1. *Doktryna rozvytku viiskovykh publikatsii u Zbroinykh Sylakh Ukrainy* [The doctrine of the development of military publications in the Armed Forces of Ukraine]. (2020). Retrieved from : <https://defpol.org.ua/index.php/aleia-heroiv/728-doktryna-rozvytku-viiskovykh-publikatsii-zs-ukrainy> (accessed 18 March 2022). [in Ukrainian]
2. *Doktryna zastosuvannia syl oborony derzhavy* [The doctrine of the use of state defense forces]. (2018). Kyiv. 36 p. [in Ukrainian]
3. *Doktryna "Obiednani operatsii"* [Doctrine "Joint Operations"]. (2020). Kyiv. 34 p. [in Ukrainian]
4. *Doktryna "Sukhoputni operatsii"* [Doctrine "Land Operations"]. (2020). Kyiv. [in Ukrainian]
5. *Tymchasovi boiovyi statut mekhanizovanykh viisk Sukhoputnykh viisk Zbroinykh Syl Ukrainy* [Temporary combat charter of the mechanized troops of the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine]. (2021). Kyiv. 120 p. Retrieved from: <https://cutt.ly/FL9DHvE> (accessed 27 March 2022). [in Ukrainian]
6. *Poriadok roboty komandyra ta shtabu taktychnoi lanky upravlinnia z planuvannia boiu (boiovykh dii) za standartnymi operatsiynymi protseduramy NATO* (shtab bryhady (polku), batalionu ta yim rivnykh) [The order of operation of the commander and staff of the tactical control unit for battle planning (combat operations) according to NATO standard operating procedures" (brigade (regiment), battalion and equivalent headquarters)]. (2011). Kyiv. 94 p. [in Ukrainian]
7. Rolin I. F., Morozov I. Ye., Mynko O. V. (2017). *Zmist osnovnykh terminiv u sferi lohistychnoho zabezpechennia* [Contents of the main terms in the field of logistics support]. *Systemy ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki*. Kharkiv : KhNUPS, no. 1. pp. 84–89. [in Ukrainian]
8. Rolin I. F., Morozov I. Ye. (2017). *Pidkhid do prohnozuvannia uspishnosti antypovstanskykh (stabilizatsiinykh) dii* [An approach to predicting the success of counterinsurgency (stabilization) actions.]. *Chest i zakon*. Kharkiv : NANHU. no. 2. pp. 28–36. [in Ukrainian]

9. Rolin I. F., Lobanov A. A., Marushchenko V. V. (2019). *Upravlinnia yak funktsiia vedennia voiennykh dii sylamy oborony Ukrainy* [Management as a function of conducting military operations by the defense forces of Ukraine]. *Nauka i oborona*. Kyiv : NUOU. no.1(2019). pp. 9–15. [in Ukrainian]
10. Rolin I. F., Semon B. Y., Marushchenko V. V., Cherniavskiy I. Yu. (2020). *Manevrenyi pidkhid – kontseptsiiia asymetrychnykh sukhoputnykh operatsii NATO* [Maneuver approach - NATO's concept of asymmetric land operations]. *Nauka i oborona*. Kyiv : NUOU. no. 2(2020). pp. 46–54. [in Ukrainian]
11. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 2 veresnia 2015 roku “Pro novu redaktsiiu Voiennoi doktryny Ukrainy” [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 2, 2015 "On the new edition of the Military Doctrine of Ukraine"] : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 24 veresn. 2015 r. no. 555/2015. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>. (accessed 30 March 2022). [in Ukrainian]
12. Allied Joint Doctrine for Land Operations (AJP-3.2). Ministry of defence. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-land-operations-ajp-32> (accessed 1 April 2022). [in English]
13. Operations (FM 3-0). *Federation of American Scientists* (FAS). Retrieved from: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-0.pdf> (accessed 3 April 2022). [in English]
14. The Operations Process (ADRP 5-0). *Federation of American Scientists* (FAS). Retrieved from: https://fas.org/irp/doddir/army/adrp5_0.pdf (accessed 5 April 2022). [in English]
15. Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms (JP 1-02). *Federation of American Scientists* (FAS). Retrieved from: https://fas.org/irp/doddir/dod/jp1_02.pdf (accessed 7 April 2022). [in English]
16. Cedergren Anders. (2006). Auftragstaktik – a philosophy of command in the German art of war. *Joint Advanced Warfighting School's (JAWS) Campaigning Journal*. pp. 27–38. Retrieved from: <https://www.academia.edu/> (accessed 9 April 2022). [in English]
17. Yanh T. D. (2020) *Pereshkody dlia reformuvannia yevropeiskykh postkomunistychnykh ustanov* [Obstacles to reforming European post-communist institutions]. Proceedings of NATO pislia Briusselskoho samitu ta vyklyky 21 stolittia. Kyiv : NUOU, pp. 145–158. [in Ukrainian]