**А. Миронович, В. Петрухін, В. Дмитрієнко**

# СТАНДАРТИ НАТО

**Випуск 3**

## Військове управління

**Львів**
**Національна академія сухопутних військ**
**2024**

**УДК 327.5(1-62НАТО)(035)**
**С 76**

Рекомендовано до друку рішенням
Вченої ради Національної академії
сухопутних військ
(протокол від _._2024 р. № _)

***Рецензенти:***

***В.І. Заболотнюк***, кандидат історичних наук, начальник кафедри тактики Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного;

***В.М. Дурач***, начальник кафедри управління повсякденною діяльністю військ Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного

***Укладачі:***

**Миронович А., Петрухін В., Дмитрієнко В.Г.**

**С 76 Стандарти НАТО. Випуск 3. Військове управління /** А. Миронович, В. Петрухін, В. Дмитрієнко. – Львів: НАСВ, 2023. – 310 с.

До випуску увійшов стандарт Північноатлантичного альянсу, який регламентує військове управління в Альянсі, представлене як процес командування військовими формуваннями (організаціями) і власне управління цими структурами та контроль над ними, а також розкриває роль у цьому процесі командира (начальника) та військового штабу.

Збірник призначений для військовослужбовців Збройних Сил України. Він, зокрема, може бути використаний як навчально-довідковий посібник для курсантів вищих військових навчальних закладів.

**УДК 327.5(1-62НАТО)(035)**

**Миронович А.** (Передмова, Глава 1), **Петрухін В.** (Глави 2–3), **Дмитрієнко В.** (Глава 4, Додатки, Словник).

© А. Миронович, В. Петрухін, В. Дмитрієнко, 2024
© Національна академія сухопутних військ, 2024

**ЗМІСТ**

**Передмова ……. 11**

ПЕРЕДМОВА..... 11

0001. Вступ ..... 13

0002. Мета. ..... 13

0003. Сфера застосування. ..... 14

0004. Угода..... 14

0005. Довідкова література. ..... 14

ГЛАВА 1. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ..... 15

0101. Короткий огляд..... 15

РОЗДІЛ I – ВСТУП ..... 15

0102. Загальна інформація..... 15

0103. Відношення між командуванням та управлінням ..... 16

0104. Компоненти командування та управління ..... 18

0105. Здійснення командування та управління ..... 19

РОЗДІЛ II – СЕРЕДОВИЩЕ КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ 19

0106. Загальна інформація..... 19

0107. Людський фактор ..... 20

0108. Невизначеність ..... 20

0109. Час..... 21

0110. Операції наземних сил ..... 22

0111. Логістика..... 22

РОЗДІЛ III – КОНЦЕПЦІЯ КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ .. 23

0112. Загальна інформація..... 23

0113. Управління виконанням завдання..... 24

0114. Здійснення управління виконанням завдання ..... 25

0115. Командування та інформаційні системи ..... 25

ГЛАВА 2. КОМАНДУВАННЯ..... 27

0201. Загальна інформація..... 27

РОЗДІЛ I – ХАРАКТЕР КОМАНДУВАННЯ..... 27

0202. Загальна інформація..... 27

0203. Визначення..... 27

0204. Елементи командування ..... 27

0205. Принципи командування ..... 37

РОЗДІЛ II – РОЛЬ КОМАНДИРА..... 40

0206. Загальна інформація..... 40

0207. Командир в оперативному процесі..... 40

0208. Сприяння командира позитивному командному клімату.. 46

0209. Навчання підлеглих у процесі командування та управління 48

0210. Командування під час операцій ..... 50

0211. Лідерство ..... 53
ГЛАВА 3. ПІДТРИМКА КОМАНДУВАННЯ ..... 55
0301. Загальна інформація ..... 55
РОЗДІЛ I – ВСТУП ..... 55
0302. Загальна інформація ..... 55
0303 Розташування ..... 56
0304. Особливості проектування і організації ..... 57
РОЗДІЛ II – УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ ..... 59
0305. Загальна інформація ..... 59
0306. Інформація ..... 60
0307. Комунікаційні та інформаційні системи ..... 72
0308. Діяльність в управлінні інформацією ..... 75
РОЗДІЛ III — ОСОБОВИЙ СКЛАД ..... 81
0309. Загальні положення ..... 81
0310. Штаб ..... 81
0311. Заступник командира ..... 85
0312. Начальник штабу ..... 86
0313. Професійна підготовка ..... 86
РОЗДІЛ IV – ОБЛАДНАННЯ І ТЕХНІЧНІ ОБ'ЄКТИ ..... 86
0314. Загальні положення ..... 86
0315. Допоміжне обладнання ..... 87
0316. Технічні об'єкти ..... 87
РОЗДІЛ V – ДОКТРИНА ..... 87
0317. Загальні положення ..... 87
0318. Процедури ..... 88
0319. Стандартний порядок дій ..... 89
РОЗДІЛ VI – ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ 89
0320. Загальні положення ..... 89
0321. Основні положення ..... 89
0322. Принципи організації ..... 91
РОЗДІЛ VII – КОМАНДНИЙ ПУНКТ ..... 92
0323. Загальні положення ..... 92
0324. Визначення ..... 93
0325. Мета ..... 93
0326. Функції ..... 93
0327. Організація командного пункту ..... 94
РОЗДІЛ VIII – БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ..... 94
0328. Загальні положення ..... 94
0329. Необхідні умови ..... 94
0330. Розташування ..... 95
0331. Управління часом ..... 95

ГЛАВА 4. ЗДІЙСНЕННЯ КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ..... 96
0401. Огляд ..... 96
РОЗДІЛ I – ВСТУП ..... 96
0402. Загальні положення ..... 96
0403. Розвідка ..... 98
0404. Інформаційні операції ..... 98
РОЗДІЛ II – ОЦІНЮВАННЯ ..... 98
0405. Загальні положення ..... 98
0406. Завдання ..... 99
0407. Захоплення, утримання та використання ініціативи ..... 104
РОЗДІЛ III – ПЛАН ..... 105
0408. Загальні положення ..... 105
0409. Оцінювання під час планування ..... 106
0410. Процес оперативного планування ..... 106
0411. Процес прийняття рішень ..... 107
0412. Етапи об'єднаної операції ..... 110
РОЗДІЛ IV – ПІДГОТОВКА ..... 118
0413. Загальна інформація ..... 118
0414. Оцінювання під час підготовки ..... 118
0415. Діяльність ..... 118
РОЗДІЛ V – ВИКОНАННЯ (МІСІЇ/ЗАВДАННЯ) ..... 123
0416. Загальна інформація ..... 123
0417. Оцінювання під час виконання ..... 124
0418. Типи рішень ..... 127
0419. Рішення про виконання плану ..... 127
0420. Рішення про коригування ..... 135
0421. Спрямування дій ..... 138
ДОДАТОК A. ПУБЛІКАЦІЇ НАТО ДО ТЕМИ І СТАНДАРТИ ..... 141
A001. Загальна інформація ..... 141
A002. Програмні документи ..... 141
A003. Інші оперативні та тактичні документи ..... 141
A004. Інші посилання ..... 142
ДОДАТОК B. ОРГАНІЗАЦІЯ ШТАБУ ТА ОФІЦЕРИ ШТАБУ ..... 144
B001. Загальна інформація ..... 144
B002. Основи організації штабу ..... 144
B003. Фактори, що впливають на організацію штабу ..... 144
B004. Дозвіл на організацію штабу ..... 145
B005. Базова модель структури штабу ..... 145
B006. Координаційна група штабу ..... 146
B007. Спеціальна група штабу ..... 147
B008. Особова група штабу ..... 147
B009. Штабні обов'язки ..... 147

B010. Окремі обов'язки та функції штабу ..... 152
ДОДАТОК C. КОМАНДНІ ІНСТАНЦІЇ НАТО ..... 155
C001. Загальні положення ..... 155
C002. Командування ..... 155
C003 Управління ..... 155
C004. Підтримка ..... 156
C005. Інші терміни ..... 157
C006. Термінологія артилерійських підрозділів і бойового забезпечення ..... 157
C007. Передання повноважень ..... 159
ДОДАТОК C. Доповнення 1. Рівні повноважень ..... 160
ДОДАТОК C. Доповнення 2. Аспекти інтеграції нововведених підрозділів до контингенту багатонаціональної операції ..... 162
C201. Загальні положення ..... 162
C202. Командування ..... 162
C203. Порядок підпорядкування ..... 163
C204. Мова спілкування ..... 163
C205. Місія ..... 163
C206. Кінцевий результат ..... 164
C207. Аналіз місії ..... 164
C208. Операції з реагування на кризи, не передбачені статтею 5 (NA5CRO) ..... 165
C209. Правила застосування зброї ..... 165
ДОДАТОК D. ВОЄННІ ІГРИ ..... 166
D001. Загальні положення ..... 166
D002. Аналіз порядку дій (COA) ..... 166
D003. Загальні правила воєнних ігор ..... 167
D004. Обов'язки учасників воєнних ігор ..... 167
D005. Етапи воєнної гри ..... 169
D006. Огляд результатів воєнної гри (необов'язково) ..... 176
ДОДАТОК E. ЗВ'ЯЗОК ВЗАЄМОДІЇ ..... 177
E001. Загальні положення ..... 177
E002. Призначення ..... 177
E003. Принципи зв'язку взаємодії ..... 178
E004. Встановлення зв'язку взаємодії ..... 179
E005. Організація штату зв'язку взаємодії ..... 181
E006. Кваліфікація офіцерів зв'язку взаємодії ..... 182
E007. Обов'язки формування з відрядження та прийому офіцерів зв'язку взаємодії ..... 182
E008. Службові обов'язки офіцерів зв'язку взаємодії ..... 183
E009. Комунікаційні та інформаційні системи (CIS) ..... 183
E010. Посилення зв'язку взаємодії засобами CIS ..... 184
E011. Адміністративно-логістична підтримка ..... 185

ДОДАТОК E. Доповнення 1. Відбір та обов'язки офіцера зв'язку взаємодії 18
E101. Загальні положення ..... 186
E102. Засоби індивідуального захисту ..... 186
E103. Операції з реагування на кризи, не передбачені статтею 5 (NA5CRO) ..... 187
ДОДАТОК E. Доповнення 2. Зразок списку контрольних питань для відбору та підготовки фіцерів зв'язку взаємодії ..... 188
E201. Перед виїздом з підрозділу-відправника ..... 188
E202. Під час перебування в приймаючому підрозділі ..... 189
E203. Після повернення до підрозділу-відправника ..... 189
E204. Складання звітів ..... 189
ДОДАТОК E. Доповнення 3. Розгортання та комплектування координаційних пунктів ..... 190
E301. Загальні положення ..... 190
E302. Термінологія ..... 190
E303. Детальна інформація ..... 190
ДОДАТОК F. РЕПЕТИЦІЇ ОПЕРАЦІЇ ..... 192
F001. Загальні положення ..... 192
F002. Фактор часу ..... 192
F003. Типи репетицій ..... 192
F004. Методи репетицій ..... 193
F005. Репетиція у повному складі ..... 194
F006. Репетиція в скороченому складі ..... 195
F007. Репетиція на макеті місцевості ..... 196
F008. Репетиція на орієнтирній схемі місцевості ..... 197
F009. Репетиція по карті ..... 197
F010. Радіорепетиція ..... 198
F011. Розподіл обов'язків з організації репетиції ..... 198
F012. Функції оцінювання успішності репетиції ..... 201
F013. Функції в ході проведення репетиції ..... 202
ДОДАТОК G. ФОРМАТ НАКАЗІВ І СИСТЕМА ВИЗНАЧЕННЯ ЧАСУ, МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТА МЕЖ ..... 207
G001. Мета ..... 207
G002. Договір ..... 207
Частина I – ПОЗНАЧЕННЯ ДНІВ, ГОДИН, НАЗЕМНИХ ЛОКАЦІЙ, ТЕРИТОРІЙ І РОЗМЕЖУВАНЬ ..... 208
G003 Позначення днів і годин ..... 208
G004. Позначення наземних локацій, територій і розмежувань 210
Частина II – ПОПЕРЕДНІ РОЗПОРЯДЖЕННЯ ..... 213
G005. Мета ..... 213
G006. Загальна інформація ..... 213

Частина III – ОПЕРАТИВНІ ПЛАНИ, БОЙОВІ НАКАЗИ ТА ЧАСТКОВІ БОЙОВІ НАКАЗИ/РОЗПОРЯДЖЕННЯ ..... 214
G007. Мета ..... 214
G008. Загальна інформація ..... 214
G009. Структурування ..... 215
G010. Гриф таємності ..... 215
G011. Внесення змін до усних наказів ..... 215
G012. Дата та час підпису ..... 215
G013. Номер документа ..... 215
G014. Типи наказу на операцію ..... 216
G015. Посилання ..... 216
G016. Підтвердження щодо отримання наказу ..... 216
G017. Підпис командування та автентифікація ..... 216
G018. Додатки ..... 216
G019. Доведення ..... 216
G020. Частковий бойовий наказ (FRAGO) ..... 216
Частина IV – ДОДАТКИ ДО БОЙОВИХ НАКАЗІВ ..... 217
G021. Мета ..... 217
G022. Загальна інформація ..... 217
G023. Формат додатків до наказу ..... 217
G024. Додаток до розвідувальних даних ..... 218
G025. Додаток про пересування військ ..... 218
Частина V – НАКАЗ/РОЗПОРЯДЖЕННЯ З ЛОГІСТИЧНОГО/ТИЛОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ..... 219
G026. Мета ..... 219
G027. Загальна інформація ..... 219
G028. Формат наказу ..... 219
G029. Структурування ..... 219
G030. Додатки ..... 219
ДОДАТОК G. Доповнення 1. Формат WNGO (Попереднього наказу) ..... 220
G101. Загальна інформація ..... 220
ДОДАТОК G. Доповнення 2. Формат наказів на операції ..... 223
G201. Загальна інформація ..... 223
ДОДАТОК G. Доповнення 3. Формат наказу на операцію (Графічний тип). 227
G301. Загальна інформація ..... 227
ДОДАТОК G. Доповнення 4. Формат часткового бойового наказу/розпорядження до діючих наказів на операцію ..... 230
G401. Загальна інформація ..... 230
ДОДАТОК G. Доповнення 5. Формат Додатку до розвідувальних даних як складової OPORD-у ..... 232
G501. Загальна інформація ..... 232

ДОДАТОК G. Доповнення 6. Формат Додатку до вогневої підтримки як складової OPORD-у ..... 235
G601. Загальна інформація ..... 235
ДОДАТОК G. Доповнення 7. Формат додатку до інженерного забезпечення як складової OPORD-у ..... 240
G701. Загальна інформація ..... 240
ДОДАТОК G. Доповнення 8. Формат адміністративного забезпечення/логістики як складової OPORD-у ..... 243
G801. Загальна інформація ..... 243
ДОДАТОК G. Доповнення 9. Формат комунікаційних та інформаційних систем як складової OPORD-у ..... 245
G901. Загальна інформація ..... 245
ДОДАТОК G. Доповнення 10. Формат дій армійської авіації як складової OPORD-у ..... 247
G1001. Загальна інформація ..... 247
ДОДАТОК G. Доповнення 11. Формат забезпечення безпеки бойових дій як складової OPORD-у ..... 249
G1101. Загальна інформація ..... 249
ДОДАТОК G. Доповнення 12. Формат пересування як складової OPORD-у 252
G1201. Загальна інформація ..... 252
ДОДАТОК G. Доповнення 13. Формат адміністративного забезпечення/логістики. ..... 253
G1301. Загальна інформація ..... 253
ДОДАТОК H. ТИПОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТАНДАРТНОГО ПОРЯДКУ ДІЙ ..... 255
H001. Загальна інформації ..... 255
ДОДАТОК I. КОМБІНОВАНИЙ ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ ПРО ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ ..... 259
I001. Загальна інформація ..... 259
I002. Інтероперабельність у С2 ..... 260
I003. Мета ..... 260
I004. Оперативна обстановка ..... 261
I005. Командування та управління ..... 263
I006. Організаційні моделі ..... 264
I007. Рівні підпорядкованості ..... 264
I008. Обмеження інтероперабельності командування та управління ..... 265
I009. Об’єднана та спільна оперативна картина ..... 267
I010. Обмін інформацією між рівнями командування ..... 268
I011. Обмін інформацією з іншими компонентами ..... 269

I012. Розуміння інформаційного середовища для оптимізації обміну інформацією та підвищення інтероперабельності в CIS... 269
I013. Підсумок ... 271
I014. Висновки ... 271
ДОДАТОК I. Доповнення 1. Вимоги командира до критичної інформації272
ДОДАТОК I. Доповнення 2. Типові інформаційні потоки ...273
I201. Загальна інформація ... 273
I202. Обмін інформацією по вертикалі та по горизонталі ... 273
I203 Обмін інформацією на рівні бригади ... 274
I204. Інші потоки ... 274
I205. Обмін інформацією по вертикалі ... 274
I206. Ієрархічний ланцюг оперативного командування ... 275
ДОДАТОК I Доповнення 3. Види інформації для обміну ...276
I301. Загальна інформація ... 276
I302. Бойові накази, директиви та плани (включаючи оверлеї)276
I303. Ситуаційна обізнаність ... 276
I304. Свої сили (по вертикалі) ... 277
I305. Свої сили ... 277
I306. Сили противника ... 277
I307. Нейтральні сили, цивільна діяльність та навколишнє середовище ... 278
I308. Інформація про заходи управління ... 278
I309. Бойове забезпечення ... 278
I310. Матеріально-технічне забезпечення ... 278
I311. Доповіді ... 278
I312. Інформація спеціальних підрозділів – корпус, дивізія та бригада ... 279
I313. Розвідка, спостереження, визначення цілей та військова розвідка (ISTAR) ... 279
I314. Вогнева підтримка ... 280
I315. Інженерне забезпечення ... 280
I316. ППО сухопутних військ ... 280
I317. Армійська авіація ... 280
I318. Засоби РЕБ ... 280
I319. Підрозділи РХБЗ ... 281
I320. Комунікаційно-інформаційні системи ... 281
I321. Військова поліція ... 281
СЛОВНИК ...282
Частина I - Скорочення та абревіатури ...282
Частина II - Терміни та визначення ...286

## Передмова

Уже більше двох років Збройні Сили України чинять героїчний опір широкомасштабній збройній агресії проти нашої держави. У цьому мужньому протистоянні загарбникові неоціненну допомогу в озброєнні та професійній підготовці наших воїнів надають країни-члени Північноатлантичного союзу. Ця допомога є фактичною реалізацією курсу України на майбутнє повноправне членство нашої держави в цьому військово-політичному союзі, який уже зараз стає запорукою її незалежності та територіальної цілісності.

Переконання у несхибності цього курсу сприяє, попри складну воєнно-політичну ситуацію, здійсненню реформ у суспільно-політичному житті нашої країни. Зокрема, продовжуються зміни у сфері безпеки як передумови вступу України до Альянсу. Здійснюється перехід Збройних Сил України та інших її силових структур на стандарти НАТО, що забезпечить узгодженість військових доктрин, систем підготовки особового складу, взаємодію частин і підрозділів у спільних операціях з військовими формуваннями Альянсу, злагодженість роботи штабів та органів управління, вдосконалення тактики бойових дій, уніфікацію озброєння і військової техніки.

Натівські стандарти стають основою для вироблення нових нормативних документів для вітчизняного війська. Тому у Збройних Силах України продовжується послідовна робота з перекладу цих стандартів та їх опрацювання.

Співробітники навчально-наукового центру мовної підготовки Національної академії сухопутних військ здійснюють переклад документів НАТО, які публікуються у випусках серії опрацьованих стандартів. У цьому збірнику представлений переклад стандарту, яким регламентується управління військами, зокрема дається чітке розмежування між процесами командування, управління та контролю, а також описуються завдання штабів та обов'язки їх посадових осіб, зміст, форми і методи розробки бойових документів та їх використання.

Переклад цього документу є доробком ННЦ МП НАСВ, здійснений його співробітниками Дмитриєнко В., Кузнєцовою Н., Маліком О., Маршевською О., Пінчук І. за редакцією доцента Петрухіна В. і під керівництвом полковника Мироновича А.

Робота над перекладом інших стандартів триває, що стане наповненням наступних випусків аналогічних збірників.

**НАТО – НЕТАЄМНО**

# СТАНДАРТ НАТО
# АТР-3.2.2

# КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ НАЗЕМНИМИ СИЛАМИ НАТО

**Видання B Редакція 1**
**STANAG 2199**

**Грудень 2016**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ**

**Спільна публікація з тактики збройних сил НАТО**

**Опубліковано в**
**БЮРО СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО (NSO)**
**© NATO/OTAN**

**НАТО – НЕТАЄМНО**

# ПЕРЕДМОВА

**0001**. **Вступ**

a. Кардинальні зміни в політичній і військовій структурі Європи останніх декілька років означають нові проблеми і завдання для Організації Північноатлантичного договору (НАТО). Хоча первісна загроза і щезла, НАТО протистоїть традиційним і новим викликам, які можуть впливати на інтереси Альянсу. Досягнення в комунікаційних та інформаційних системах (CIS) також обіцяють значні покращення у структурі командування та управління (C2).

b. Нещодавні операції НАТО і нові концепції показали, що війська сухопутних сил різних країн разом регулярно розгортають свої сили і пересуваються у зоні бойових дій один одного або групуються в рамках багатонаціональних формувань. Крім того, темп технологічного розвитку у зонах, що впливають на C2 сухопутних сил, потребує загального розуміння того, як найефективніше впроваджувати ці досягнення у сили та операції НАТО.

c. За таких умов операції потребують високого ступеня оперативної сумісності. Залишаються ще значні відмінності, особливо в організації та озброєнні. У сухопутних військах Альянсу вони будуть існувати ще деякий час. Подальші відмінності залишаться до того часу, поки союзні сухопутні сили, так само як і інші партнери, не впровадять у себе сучасні комунікаційні та інформаційні системи (CIS). Тому дуже важливо, щоби ці сили добре розуміли принципи C2 у сухопутних операціях, а також відповідну тактику, технічне оснащення і процедури C2 для забезпечення взаємної сумісності в рамках спільної оперативної обстановки.

d. Для забезпечення такого взаєморозуміння була розроблена Спільна публікація з тактики збройних сил НАТО (ATP)-3.2.2. Вона містить окремі аспекти зі змісту Спільної публікації НАТО (AJP)-3.2 СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З НАЗЕМНИХ ОПЕРАЦІЙ. Проте, ці аспекти обмежені до тих матеріалів в AJP-3.2, які могли б скоріше відноситися до публікації з C2, ніж до публікації з тактики. Публікація ATP-3.2.2 надалі буде змінюватися, відображаючи важливі розробки у стратегічній концепції НАТО, зокрема розроблення тактичної доктрини, розвиток і прийняття рішень і т.п., що зараз містяться у публікації AJP-3.2 і більше відносяться до публікації з C2. Публікація ATP-3.2.2 підпорядковується AJP-3.2 і AJP-3 СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З ВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙ та пов'язана з ними.

**0002. Мета.** В ATP-3.2.2 описується доктрина з використання системи C2 стосовно планування, підготовки, виконання та оцінювання операцій сухопутного компоненту НАТО в рамках спільного оперативного середовища з метою досягнення максимальної бойової ефективності. Вона представляє і пояснює процес керування виконанням бойового завдання як союзницьку концепцію для C2 сухопутними силами. У ній

наголошується на базових принципах і концепції, а не на специфічному обладнанні чи системах, хоча й обговорюється роль обладнання і комунікаційних та інформаційних систем у підтримці С2.

a. В АТР описується доктрина для С2, яку використовує командний склад НАТО. У ній концентрується увага на тому, як командний склад НАТО здійснює С2 своїми силами у проведенні операцій з виконання завдань. Детально описується взаємодія між командиром і особами, які забезпечують ефективне виконання С2. Публікація слугує підтримкою AJP-3.2, СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З НАЗЕМНИХ ОПЕРАЦІЙ.

b. Публікація АТР-3.2.2 розроблена як інструкція для командирів та осіб командного складу формувань сухопутного компоненту і для інформування командувачів спільних сил та їхнього персоналу. Основна увага АТР-3.2.2 направлена на доктрину С2 об'єднаними родами сухопутних військ, а також на тактику, технічні засоби і процедури у формуваннях (бригада/тактична група) та вище.

**0003**. **Сфера застосування**. Ця публікація описує доктрину С2, призначену для формувань сухопутних сил НАТО. Вона включає завчасно узгоджений процес прийняття рішень, процес виявлення цілей, склад персоналу, функції і обов'язки згідно з AJP-3.2 і обов'язки із забезпечення взаємодії.

**0004. Угода.** a. Якщо не було сказано інакше в офіційно підтверджених умовах, то після ратифікації АТР-3.2.2 країни домовились, що:

(1) Маючи справу з агентствами НАТО і країнами-членами НАТО у всіх питаннях стосовно доктрини С2 сухопутними силами, країни будуть використовувати термінологію цієї публікації.

(2) Для операцій НАТО вони будуть користуватися доктриною, описаною в цій публікації.

b. Зрозуміло, що доктрина управління сухопутними силами С2 може відрізнятися від АТР-3.2.2. Проте, це не повинно призводити до зменшення здатності наземних сил ефективно діяти разом. Так само можуть суттєво відрізнятися національні процедури впровадження доктрини. Для подолання потенційної загрози для взаємосумісності потрібні стандарти НАТО (STANAG) і багатонаціональна польова постійно діюча інструкція в зонах необхідної взаємодії. Крім забезпечення загальною доктриною і термінологією для управління сухопутними військами С2 АТР-3.2.2 допомогатиме у виявленні зон, де потрібна додаткова стандартизація.

**0005**. **Довідкова література**. У документі АТР-3.2.2, окрім документів НАТО, є посилання на іншу літературу, де можна знайти додаткову і більш повну інформацію. У Додатку А є список документів, пов'язаних з АТР-3.2.2. Передбачається, що список літератури має відображати останні версії документів, якщо не вказано інакше.

# ГЛАВА 1. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ

### 0101. Короткий огляд

Командування та управління – це повноваження, відповідальність і діяльність командирів у спрямуванні і координації дій збройних сил та впровадженні наказів на виконання завдання. Основним завданням командира є здійснення командування та управління (C2) збройними силами з використанням науки і мистецтва ведення бойових дій. Підтримка командування – це люди, лідерство, організаційна структура, техніка і компоненти доктрини, поєднані в єдину систему на всіх рівнях командування для управління використанням ресурсів і забезпечення ситуативної обізнаності та інформації командирів і персоналу з метою планування та проведення операцій. Підтримка командування дозволяє командирам виконувати обов'язки з виконання завдання і забезпечення здоров'я та належних побутових умов підпорядкованого особового складу. Вона також дозволяє командирові впливати на дії підлеглих сил і нав'язувати свою волю противникові. Використовуючи C2, командир ініціює дії, впливає на елементи бойових сил і засобів та синхронізує їх для створення бажаного ефекту, який забезпечує досягнення мети.

## РОЗДІЛ I – ВСТУП

### 0102. Загальна інформація

Вище командування та управління (C2) може забезпечити необхідну перевагу у проведенні операцій.

a. Сама суть C2 включає свої характеристики, важливість і мету; відношення між командуванням та управлінням; елементи C2 і процес C2.

   (1) Мета C2 – виконання завдання. Основним критерієм успіху для C2 є те, як цей процес сприяє виконанню завдання.

   (2) Об'єктами C2 є бойові дії, бойова підтримка (CS) і бойове забезпечення (CSS).

   (3) Командир здійснює керівництво силами, які знаходяться під його командуванням, шляхом управління або підтримки взаємовідносин.

   (4) Командир ставить завдання і організує ресурси для здійснення C2.

   (5) Командир використовує ці ресурси для планування і постійного контролю за операцією, яку готують і здійснюють війська.

b. Ефективне здійснення C2 має такі характеристики:

   (1) Здатність виявляти зміни в ситуації і реагувати на них.

   (2) Здатність забезпечувати постійний, інтерактивний процес взаєморозуміння між командиром, штабом і військами.

   (3) Здатність зменшувати безлад і складні ситуації або послаблювати невизначеність.

c. Проте, навіть командири, які ефективно застосовують С2, не можуть виключити невизначеність або забезпечити повний, механічний, передбачуваний порядок.

d. За підтримки командування командувач наземних сил використовує порядок прийняття рішень (див. Глава 4, *Здійснення командування та управління*, для додаткової інформації), який базується на процесі оперативного планування (OLPP), для визначення наміру старшого командира і розміщення ресурсів. Таким чином він використовує свій тактичний досвід і підготовку, що допомагає йому переробити план військової кампанії у зрозумілі завдання для підлеглих командирів. Він скеровує узгоджені дії підпорядкованих сил на колективне виконання завдання. Штаб використовує управління інформацією для того, щоби:

(1) Збирати, обробляти, відображати, зберігати і розповсюджувати інформацію.

(2) Будувати загальну оперативну картину. (Див. Глава 3, *Підтримка командування*, для додаткової інформації.)

(3) Визначати потреби.

e. Нарешті, командир за допомогою штабу спостерігає за виконанням плану та коригує його в динамічній обстановці, де виявляються несподівані можливості та загрози.

f. З усіх бойових функцій тільки С2 інтегрує всі інші і:

(1) Надає підтримку та напрям військових операцій.

(2) Об'єднує підпорядковані сили та сили підтримки, щоб здійснити окремі дії для досягнення узгоджених дій.

(3) Визначає оперативність військ та використання ресурсів.

**0103. Відношення між командуванням та управлінням**

1. Командування можна описати (але не визначати) як процес, у ході якого командир змушує підлеглих виконувати свою волю та намір. Воно охоплює повноваження та відповідальність за мобілізацію сил для виконання завдання в рамках відповідного рівня командування. Командування на всіх рівнях – це мистецтво мотивувати і спрямовувати людей до дії. Мистецтво командування полягає у свідомому та вмілому здійсненні командирської влади шляхом прийняття рішень та виконання функцій лідера. Командири використовують судження та інтуїцію, набуті досвідом, тренуванням, навчанням і творчим мисленням, для візуалізації ситуації і прийняття обґрунтованих та своєчасних рішень. Ефективне прийняття рішень поєднує судження з інформацією; воно вимагає знання: чи прийняти рішення, коли прийняти рішення і що вирішувати. Своєчасність – це швидкість, необхідна для підтримки ініціативи, що випереджує противника. Прийняття рішення – це і мистецтво, і наука.

2. Управління можна описати (але не визначити) як процес, коли командир за допомогою штабу організовує, спрямовує та координує діяльність виділених йому сил. Це потребує постійного нагляду, керівництва та координації підпорядкованих сил відповідно до намірів та плану командира. Управління дозволяє регулювати та здійснювати нагляд за діяльністю сил, які виконують завдання. Для здійснення управління командир і штаб використовують стандартизовані процедури, включаючи процедури звітування, стандартні оперативні процедури (SOPs) і заходи контролю в поєднанні з наявним обладнанням, комунікаціями та інформаційними системами. Управління – це регулювання сил та функцій задля виконання намірів командира. Управління силами і функціями передбачає визначення командирами і штабами потреб, розподілу засобів та об'єднання зусиль. Управління надає командирам свободу дій, можливість делегувати повноваження і знаходити найкращу позицію для спостереження, оцінювання та керівництва. Зрештою, воно надає командирам засоби для ефективного досягнення наземними силами поставлених цілей і завершення операцій.

3. Разом ці два процеси формують командування та управління (C2), яке використовують командир, його штаб і його підлеглі для планування, спрямування, узгодження і контролю за операціями.

a. Командування – це право командира. Управління – це складова командування і, зазвичай, за винятком тих важливих аспектів, коли командири приймають рішення самостійно, є повноваженням штабу та здійснюється шляхом підтримки командування.

b. Елементи командування – це повноваження, прийняття рішення, лідерство та управління. (Див. Глава 2, *Командування*, для додаткової інформації.)

(1) **Повноваження**. Повноваження – це *делегована влада видавати накази або забезпечувати їх виконання.* Воно включає відповідальність, підзвітність та делегування.

(2) **Прийняття рішення**. Прийняття рішення – це *вибір способу дій як найбільш сприятливого для виконання завдання*. Він перетворює візуалізацію командира в ефективні дії. Прийняття основних рішень є обов'язком командира, котрий опирається на поради і допомогу його штабу. Прийняття незначних рішень від імені командира в межах його наміру та компетенції є відповідальністю штабу.

(3) **Лідерство**. Лідерство – це здатність впливати на людей, забезпечуючи досягнення мети, спрямування та мотивації під час виконання завдання та вдосконалення його організації. Командири керують за допомогою поєднання прикладу, переконання та примусу. Це також передбачає наявність сили волі. Хоча забезпечення керівництва є головною відповідальністю командира, воно є також

відповідальністю кожного військового начальника, включаючи офіцерів та сержантський склад (NCOs).

(4) **Управління.** Управління – це повноваження, яке здійснює командир над певною частиною дій підлеглих йому формувань або інших організаційних одиниць, які, як правило, надаються в його підпорядкування, і яке включає відповідальність за виконання наказів чи розпоряджень. Управління, тобто постійний нагляд, керівництво та координація дій визначених підпорядкованих сил, є значною мірою обов'язком штабу, хоча командири беруть на себе відповідальність у деяких важливих аспектах. Воно включає збір, обробку, відображення, зберігання і поширення інформації для створення загальної оперативної картини та використання інформації під час планування, підготовки, виконання та оцінювання операцій. Елементами управління є:

(a) Інформація.

(b) Структура.

**0104. Компоненти командування та управління**

C2 потребує двох компонентів: командира і підтримки командування.

a. **Командир**. На всіх рівнях командир є ключовою особою в C2. Він поєднує мистецтво та науку ведення війни. Він створює позитивний командний клімат для атмосфери довіри та взаєморозуміння, навчає своїх підлеглих для C2 і, використовуючи підтримку командування, здійснює C2 для проведення операцій. Роль командира необхідна для успішного C2. (Див. Глава 2, *Командування*, для обговорення характеру командування та ролі командира).

b. **Підтримка командування**. Командир не може здійснювати C2 самостійно, за винятком у найпростіших і найменших підрозділах. На кожному рівні управління підтримка командування забезпечує цю вимогу.

(1) **Персонал**. Підтримка командування починається з людей (персоналу). Оскільки в бою беруть участь військовики, командир здійснює C2 людьми, а не технікою та процедурами.

(2) **Управління інформацією**. Управління інформацією (IM) складається з комунікаційних та інформаційних систем (CIS) та відповідної інформації, включаючи бази даних. Комп'ютери – апаратне та програмне забезпечення – та комунікації, безпосередньо залучені до C2, створюють CIS.

(3) **Процедури**. Процедури – це стандартні та деталізовані послідовності заходів з виконання завдань. Вони керують діями шляхом підтримки командування з метою ефективнішого здійснення командирами C2. Дотримання процедур зменшує розгубленість, нерозуміння та нерішучість.

(4) **Обладнання та засоби**. Нарешті, обладнання та засоби забезпечують підтримку та робоче середовище для інших елементів підтримки командування. (Див. Глава 3, *Підтримка командування*, для отримання додаткової інформації.)

**0105. Здійснення командування та управління**

1. Здійснення С2 відбувається динамічно в процесі планування операцій, їх підготовки, виконання та постійного оцінювання. Ці дії є циклічними і безперервними. Вони не обов'язково відбуваються послідовно. Як показано на Рис. 1-1, частина кожної дії відбувається у певний час за участі командира.

2. Планування, підготовка, виконання і оцінювання відбуваються в операціях безперервно. Підрозділи виконують всі чотири діяльності одночасно. Наприклад, під час підготовки або виконання одної операції підрозділ завжди планує наступну операцію. Підпорядковані підрозділи в межах одного командування можуть знаходитися на різних етапах процесу в даний час. (Див. Глава 4, *Здійснення командування та управління*, для додаткової інформації.)

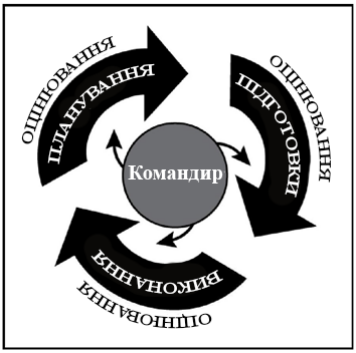



**Рис. 1-1. Оперативний процес**

## РОЗДІЛ II – СЕРЕДОВИЩЕ КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

**0106. Загальна інформація**

Військові операції є комплексними – складна система своїх сил взаємодіє зі складною системою сил противника в режимі жорсткої конкуренції. Так, воєнні дії можуть не відповідати правильному, ефективному і точному управлінню. Наступні поняття середовища С2 допоможуть пояснити складний характер військових операцій:

a. Людський фактор.

b. Невизначеність.

c. Час і простір.

d. Операції наземних сил.

e. Логістика.

f. Інформація.

g. Технологія.

**0107. Людський фактор**

Найважливіше поняття середовища C2 – це людський фактор. Люди є основою військових організацій, і військові операції відбуваються як взаємодія між людьми. Люди є невід'ємною частиною C2 на всіх рівнях: як командири, як персонал, що забезпечує підтримку командування, так і як сили, якими командир керує. Підтримка командування допомагає військовому персоналу ефективно виконувати завдання, але не усуває і не зменшує роль людей. Навіть у багатонаціональних операціях ефективне C2 враховує характеристики і межі людської природи, воно використовує і покращує унікальні людські навички.

a. Операції є хаотичними, і деколи виникають несподівані проблеми. Найважливішим фактором, через який виникає хаос, є противник, який прагне виконати своє завдання і активно намагається перемогти наші сили. Згідно зі статтями Article 5 і non-Article 5 – операції реагування на кризу (NA5CROs) постійний рівень напруги з часом може призвести до несподіваних проблем.

b. Стрес впливає на всіх військовиків – від командира і до нижчих посад. Ефективне C2 також виявляє і пом'якшує результати стресу на окремих військовиків та підрозділи. У противному разі стрес спричиняє людські помилки, збільшує невпевненість або збільшує час на те, щоби дії стали ефективними.

**0108. Невизначеність**

1. Важливою проблемою C2 є необхідність вирішення невизначеності. Складний та інтерактивний характер військових операцій, включаючи асиметричні сили, створюють невизначеність як природний побічний ефект. Навіть поведінка своїх сил часто є непередбачуваною через стрес людей. У своїх взаємостосунках люди деколи допускають помилки. Складний і динамічний характер бою може зробити складним визначення відносин між причиною і наслідком і може створити невизначеність у військових операціях. Командири повинні постійно оцінювати і переоцінювати характер військових операцій.

2. Наземний бій рідко буває симетричним. Противники зазвичай в деякій мірі відрізняються, і деколи навіть у значній мірі. Асиметрія може відображати розбіжності у намірах, доктрині, складі сил, культурі, технології і масштабах. Противник намагається створити контраст класичним силам альянсу, розробляючи засоби, які б відповідали його інтересам і завдавали шкоду своїм опонентам. Крім того, в асиметричному протистоянні держави-авантюристи, ворожі організації

або окремі особи можуть бути задіяні у шпигунстві, саботажі, диверсіях або тероризмі.

3. Командир стикається з мислячим противником. Противник створює невизначеність, тому що він протистоїть нашим силам і намагається перешкодити збору розвідувальної інформації або поширює дезінформацію.

4. C2 прагне зменшити невизначеність до прийнятного рівня, збираючи і використовуючи інформацію, але наземні сили не можуть повністю виключити цю невизначеність. Тому підтримка командування повинна ефективно функціонувати в непевній ситуації.

5. Підтримка командування має за мету зменшити невизначеність шляхом збору і поширення інформації. Інформація зменшує невизначеність тільки тоді, коли вона допомагає знанням і розумінню. Надмір інформації може призвести до перенасичення і перевантаження, після чого вхідна інформація, незалежно від того, наскільки вона відповідна або точна, може не сприйматися. Крім того, зменшення невизначеності залежить від інтерпретації інформації. Управління інформацією, яке має справу з цими проблемами, обговорюється у Главі 3.

**0109. Час**

1. Час є важливим для виконання завдання своїми силами. У військових операціях основний часовий фактор, який треба враховувати, це – наскільки швидко противник може ефективно реагувати на дії наших сил. Інші фактори, такі як щільність цивільного населення, бажання завдати шкоди, національна громадська думка, бюджетні обмеження можуть також впливати на час.

2. Розгляд часу виявляє два важливих чинники. По-перше, свої сили повинні проводити операції швидше, ніж противник. По-друге, цінність інформації про противника зменшується з часом, коли ситуація продовжує змінюватися. Швидкий темп операцій обмежує об'єм інформації, яку війська можуть збирати і обробляти перед прийняттям рішень. Затримка прийняття рішень дозволяє противникові отримати перевагу. (Див. Глава 4, *Здійснення командування та управління*, для додаткової інформації.)

3. Навіть після того, як командир приймає і поширює своє рішення, всі дії потребують певної кількості часу для його виконання. Деякі дії потребують більше часу для рішення командира і виконання, а вимоги до часу інших дій залежать від ситуації, їх складності та процесу планування. Правильне поєднання цих часових рамок має великий вплив на прийняття рішення. Час для виконання може бути зменшений до абсолютного мінімуму. Якщо він менший від часу реагування противника, то проблеми немає. Якщо він більший від часу реагування противника, тоді командир шукає інше рішення шляхом коригування ресурсів, концепції і навіть завдання.

4. Ефективна підтримка командування дозволяє командирові використовувати час ефективніше за противника. Противник має таку ж мету і стикається з такою самою проблемою, тому важливо отримати над ним перевагу в часі.

**0110. Операції наземних сил**

1. Операції наземних сил вирізняють чотири характеристики:

a. **Сфера застосування.** У наземних операціях набагато більше взаємодії між нашими силами і силами противника на нижчих рівнях, ніж в будь-яких інших формах операцій.

b. **Тривалість**. Наземні сили знаходяться в контакті з противником майже постійно.

c. **Місцевість**. Наземні операції відбуваються серед різноманітного природного та техногенного рельєфу бойового середовища.

d. **Постійність**. Часто тимчасові результати інших операцій роблять наземні операції постійними.

2. Найнижчим тактичним ешелоном наземних сил – їх незмінною одиницею маневру або руху – є окремий солдат. Цих військовиків нараховується тисячі для командира бригади або десятки тисяч для командира об'єднання сухопутного компоненту. Діючи у встановлених рамках, вони проявляють свою власну ініціативу і отримують директиви, які проходять через численні ешелони командування.

3. Загальна оперативна картина, основана на звітах своїх підрозділів, передається через кілька рівнів командування. Це може призвести до неточного прийому або інтерпретації на нижчих рівнях. Спілкування з підлеглими може бути нечітким. Інформація про підпорядковані формування може бути неточною, оскільки противник намагається знищити комунікації, і середовище обмежує їх надійність.

**0111. Логістика**

1. Розміщення ресурсів включає логістику. Планування логістики заздалегідь вимагає більше часу. Сухопутні війська повинні мати логістичну підтримку на основі планів, які передбачають втрати ресурсів і їх використання.

2. Командир організує матеріальні ресурси під час прийняття оперативних рішень. Ця організація ресурсів може бути присутня у встановлених зв'язках між командуванням і підтримкою. Вона також може повністю або частково відрізнятися від цих зв'язків, таких як встановлення різних пріоритетів – стрільба, робота або тилове забезпечення. У будь-якому випадку організація ресурсів не порушує єдності командування і повинна підтримувати єдність зусиль. Крім того, ця організація або розміщення ресурсів повинна мати мінімум обмежень щодо їх використання, щоби дозволити його перерозподіл, як того вимагає тактична ситуація.

3. Робоче завдання для командира союзних наземних сил може мати більші обмеження щодо використання ресурсів, ніж це було би для національних військ. Він все ще враховує цей фактор в операціях.

## РОЗДІЛ III – КОНЦЕПЦІЯ КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

### 0112. Загальна інформація

1. Прийнятною доктриною C2 для союзних сил є управління виконанням бойового завдання. Історично командири користувалися варіантами двох основних концепцій C2: управління виконанням завдання і детальне командування. Військовики і командири часто надають перевагу детальному командуванню, але розуміння характеру війни і закономірностей воєнної історії вказують на переваги управління виконанням завдання. Детальне командування базується на вірі в те, що успіх у бою відбувається завдяки наказам і визначеності в зоні бойових дій. Методи детального командування можуть фактично призводити до високого ступеня координації під час планування.

2. Проте, під час виконання завдання ці методи залишають мало місця для самостійних дій підлеглих; підлеглі повинні консультуватися з вищим командиром, перед тим як відступити від плану. Детальне командування непридатне для отримання переваги у ситуаціях, що швидко змінюються. Воно також погано працює, коли порушені комунікаційний та інформаційний потоки. Це гальмує розсудливість, креативність та ініціативність, необхідні для успішних військових операцій. Через ці недоліки у більшості випадків управління виконанням завдання є кращою концепцією для C2.

3. На практиці жоден командир не покладається виключно на детальне командування або на методи управління виконанням завдання. Той факт, що він користується деякими методами детального командування, залежить від різних факторів, таких як:

a. Характер дій або завдання.

b. Кваліфікованість штабу і підлеглих командирів.

c. Характер і можливості противника.

4. Управління виконанням завдання концентрується на цілі операції, а не на тому, як її виконати. Воно наголошує на своєчасному прийнятті рішень, розумінні наміру вищого командира і чіткій відповідальності підлеглих діяти в межах цього наміру для досягнення бажаного результату. Бажання командира забезпечити єдність зусиль керівництво виконанням завдання покладає на децентралізоване виконання та ініціативу підлеглих.

**0113. Управління виконанням завдання**

1. **Елементи**. Управління виконанням завдання – це проведення військових операцій шляхом децентралізованого виконання, що базується на наказах для ефективного виконання завдання. Успішне виконання є результатом роботи підлеглих командирів всіх ешелонів, які проявляють ініціативу в межах наміру командира для завершення завдання. Це вимагає атмосфери довіри і взаєморозуміння. Успішне виконання завдання базується на наступних чотирьох елементах:

a. Намір командира.

b. Ініціатива підлеглих.

c. Накази на виконання завдання.

d. Використання ресурсів.

2. **Намір командира.** Намір командира – це чітке, стисле висловлення того, що повинні робити війська, та умов, за яких вони мають діяти, щоб досягти успіху в усіх відповідних чинниках, зокрема стосовно противника, місцевості і бажаного результату. Це його персональне вираження того, чого треба досягти. Усі підлеглі командири повинні чітко розуміти намір командира, щоби правильно підготувати свої власні накази. Увага командира зосереджена на всіх військах в цілому. Командир формулює і повідомляє про свій намір, щоб забезпечити єдність зусиль під час проведення операцій.

3. **Ініціатива підлеглих.** Ініціатива підлеглих – це прийняття на себе відповідальності щодо ініціювання самостійних дій у рамках наміру командира, коли концепція операції командира більше не діє, наказ на операцію не застосовується, або коли виникає непередбачувана можливість виконати завдання. Підлеглі вирішують, як завершити завдання в рамках делегованої свободи дій і як проявити ініціативу під час його виконання, але вони несуть повну відповідальність за виконання наміру командира.

4. **Накази на виконання завдання.** Наказ на виконання завдання – це наказ для підлеглого підрозділу, в якому визначається завдання без спеціального пояснення, як це має бути зроблено. Такі накази включають:

a. Організацію засобів для виконання завдання.

b. Намір командира і концепцію операції.

c. Завдання для підрозділу.

d. Завдання для підлеглих.

e. Мінімально важливі інструкції щодо координації.

5. Призначене для підлеглого завдання повинно включати всі звичайні елементи (хто, що, коли, де і чому) з особливим акцентом на мету (чому), щоб направляти ініціативу підлеглого в рамках наміру командира. Правильно висловлена в письмовій формі точка зору стає особливо

важливим чинником в управлінні виконанням завдання. Під час контролю за виконанням підлеглими завдання командири втручаються тільки в безпосередні дії з координації, відновлення дій або використання успіху.

6. **Використання ресурсів**. Для виконання завдання командири розподіляють між підлеглими відповідні ресурси. В управлінні виконанням завдання командири вважають інформацію ресурсом у порівнянні з традиційними ресурсами (такими як сили або засоби) і діляться нею на всіх рівнях командування.

**0114. Здійснення управління виконанням завдання**

1. Управління виконанням завдання концентрує увагу на меті операції, а не на тому, як досягти цієї мети. Ця концепція С2 наголошує на своєчасному прийнятті рішень, розумінні наміру вищого командира і чіткій відповідальності підлеглих за виконання цього наміру. З наміром командира забезпечити єдність зусиль управління виконанням завдання покладається на децентралізоване виконання та ініціативу з боку підлеглих. Важливою основою управління є створення довіри та взаєморозуміння між начальниками і підлеглими. Управління виконанням завдання застосовується в усіх операціях, включаючи операції реагування на кризу (CROs).

2. Накази і плани є максимально короткими і простими, розрахованими на підлеглих для координації своїх дій та на здатність людського розуміння. Шляхом децентралізації повноважень щодо прийняття рішень управління виконанням завдання збільшує темп і покращує здатність вирішувати динамічні й безладні ситуації.

3. Управління виконанням завдання утримує свою придатність завдяки характеристикам CROs. Досягнення єдності зусиль стає складнішим, проте залишається бажаним, і намір командира стає ключовим. Обстановка у віддалених розташуваннях або швидко виникаючі ситуації можуть примусити командирів проводити децентралізовані операції, а підлеглі повинні використовувати свою дисципліновану ініціативу для вирішення проблем, що виникають.

**0115. Командування та інформаційні системи**

1. Комунікаційні та інформаційні системи (CIS) – це сукупність обладнання, методів і процедур, і, якщо необхідно, це персонал, який дозволяє командирам та їх штабам здійснювати С2. CIS передають інформацію між військовими органами для здійснення С2. Сучасні системи використовують технології інформаційної ери для покращення С2. Системи CIS сучасних наземних сил сприяють і зміцнюють управління виконанням бойового завдання.

2. Сприйняття сучасних інформаційних систем полягає в тому, що вони можуть мінімізувати процес командування за рахунок збільшення інформації і забезпечення командирів кращою, точнішою і своєчасною

інформацією і розвідувальними даними. Це дозволяє CIS менше покладатися на судження у візуалізації поточного і майбутнього стану справ. Маючи точнішу інформацію, системи зможуть краще диктувати умови, розташування і темп бою навіть на нижчих рівнях. А це може створити напругу довкола концепції управління виконанням завдання.

3. Системи CIS не змінюють принципів командування. Вони можуть збільшити ефективність прийняття рішень і керівництва. Вони мають дозволяти командирам присвячувати більше часу людським сторонам командування, підтримувати їх досягнення і використовувати візуалізації.

4. Сучасні системи CIS дозволяють командирам надавати інформацію підлеглим, щоб направляти їх ініціативу в рамках наміру командира. Ця інформація забезпечує підлеглих загальною оперативною картиною для їх власної ситуативної обізнаності (SA) і для того, щоб передавати об'єктивне судження вищим начальникам. Вищий начальник може контролювати дії підлеглих і зі своїм штабом швидко синхронізувати дії з допомогою CIS після того, як підлеглі виявлять свою ініціативу.

5. Системи CIS можуть забезпечити командирів покращеною SA. Тоді командири зосереджують свою інтуїцію на меншій кількості невідомого і краще можуть візуалізувати реальний та майбутній кінцевий стан справ.

# ГЛАВА 2. КОМАНДУВАННЯ

**0201. Загальна інформація**

Командування є діяльністю особи. Командує людина, а не організація чи група. Як командир здійснює командування, залежить від характеристики цього командира. Основні методи командування не змінюються і не розширюються зі збільшенням складності сил, якими командує командир. При цьому безпосереднє лідерство командира зменшується, а рівень командування зростає, і організаційне керівництво стає більш актуальним.

## РОЗДІЛ І – ХАРАКТЕР КОМАНДУВАННЯ

**0202. Загальна інформація**

Характер командування включає його визначення, елементи і принципи командування. Визначення буде далі, а в наступних розділах обговорюються елементи і принципи. Принципи командування описують використання елементів командування у процесі виконання обов'язків.

**0203. Визначення**

Командування – це *повноваження, надане особі збройних сил для спрямування, координації та управління військами*. Командування – це сфера діяльності людини, і воно опирається більше на динаміку, яка існує між командиром і його підлеглими, ніж на просте юридичне повноваження. Два основних обов'язки командування – це виконання завдання і турбота про членів органу командування.

**0204. Елементи командування**

Елементи командування – це повноваження, прийняття рішень, керівництво та управління. Визначення прямо стосується повноваження. Воно неявно потребує прийняття рішень (напрямок виконання завдання) і керівництва (забезпечення здоров'я, належних побутових умов, моралі і дисципліни членів органу командування). Контроль є невід'ємною частиною командування. (Див. Таблицю 2-1).

**Таблиця 2-1. Елементи командування**

| | |
|---|---|
| Повноваження | • Відповідальність<br>• Звітність<br>• Делегування |
| Прийняття рішень | • Якість і своєчасність рішень<br>• Чіткі і стислі рішення<br>• Важливість навчання<br>• Превалювання результату над процесом<br>• Допомога штабу<br>• Загальне розуміння методу |

| | |
|---|---|
| Керівництво | • Вплив на війська<br>• Підтримка зусиль для виконання завдання |
| Контроль | • Інформація<br>• Зв'язок<br>• Структура |

a. **Повноваження**

(1) Повноваження часто пов'язане з правовою владою, яка надається особі організацією (визначення НАТО). Угоди і статути Організації Північноатлантичного Договору (НАТО) забезпечують повноваження, відповідальність і обов'язки для командирів союзних сил НАТО. В операціях НАТО командири країн-учасниць зберігають законний каральний авторитет над військовим персоналом. Повноваження командирів НАТО у військах залежать від стану командування в їхніх країнах і зазвичай обмежуються оперативними питаннями. Країни-учасниці можуть у подальшому змінювати стандартні повноваження командних органів НАТО.

(2) У командирів НАТО є ще одне джерело повноважень – особистий авторитет. Особистий авторитет виникає з дій та прикладу командира. У багатонаціональних операціях він часто є більш дієвим, ніж законний авторитет.

(3) Повноваження включають три підконцепції:

(a) **Відповідальність**. Відповідальність – це зобов'язання командира брати на себе відповідальність як за свої рішення, так і за дії, досягнення і невдачі свого підрозділу. Перш за все він відповідає за виконання завдання. Далі він відповідає за особовий склад – його здоров'я, створення належних побутових умов, мораль і дисципліну. В операціях НАТО командир, як правило, діє через національних командирів, виконуючи ці обов'язки для військового персоналу. Нарешті, командир відповідає за збереження і використання ресурсів своїх військ. У більшості випадків ці три обов'язки не суперечать один одному. Однак відповідальність за виконання завдання може не збігатись з відповідальністю за персонал. У непримиренному конфлікті між цими двома обов'язками, включаючи добробут самого командира, виконання завдання повинно переважати. Командир зводить такі конфлікти до мінімуму.

(b) **Звітність**. Звітність – це вимога доповідати начальникам за виконання завдання, за життя військового персоналу під його командуванням і турботу про нього та за ефективне використання ресурсів. У ході багатонаціональних операцій командир НАТО доповідає вищому командиру НАТО, який підзвітний політичним структурам Альянсу і країнам-членам через військові канали НАТО.

Звітність також включає обов'язок доповідати про належне використання делегованих повноважень. У свою чергу підлеглі звітують командирові про виконання своїх обов'язків.

(c) **Делегування**. Для виконання завдання або надання допомоги у виконанні своїх обов'язків командир може делегувати повноваження підлеглим, включаючи посадові особи штабу. Делегування дозволяє підлеглим вирішувати і діяти від його імені у визначених зонах. Якщо командир і може делегувати повноваження, він не може делегувати відповідальність. Підлеглі підзвітні своїм командирам за використання делегованих повноважень, але тільки командири залишаються відповідальними і підзвітними своїм начальникам за їхні дії. Існує декілька методів делегування повноважень, включаючи повноваження у сфері інтересів або технічних спеціальностей, географічної зони або особливих видів дій. Командири можуть обмежувати делегування повноважень у часі або можуть використовувати постійне делегування.

b. **Прийняття рішень**

(1) Однією з найважливіших дій командування військами є прийняття рішень. Прийняття рішення – це *вибір курсу дій, найбільш сприятливого для виконання завдання.* Багато аспектів військових операцій – швидкість руху, споживання пального, ефективність зброї – підлягають кількісному оцінюванню. Інші аспекти – вплив керівництва, складність дій і невизначеність щодо противника – відносяться до мистецтва ведення бойових дій. Командир зосереджує найбільшу увагу на тих рішеннях, які належать до мистецтва війни.

(a) Є два основні способи прийняття рішень. Структурований підхід має на меті створити оптимальне рішення проблеми з низки визначених рішень. Він наголошує на аналітичних процесах на базі досвіду і використовується за наявності часу. Він добре допомагає приймати рішення у складних і незнайомих ситуаціях. Це методичний спосіб, і він дозволяє розбивати завдання на знайомі елементи. За його допомогою командир враховує, аналізує й оцінює всі відповідні фактори. Цей спосіб представляє методику, коли рішення потребує великих обчислювальних зусиль. Він забезпечує хороший контекст для рішень, особливо для пояснень. Він також допомагає вирішувати конфлікти між курсами дій (COAs). Нарешті, така методика допомагає недосвідченому персоналу і заміняє відсутність досвіду. Структурований підхід НАТО – це процес планування оперативного рівня (OLPP) і процес прийняття рішень (описаний у Главі 4).

(b) Інший підхід, природне прийняття рішень, – це акт прийняття рішення, яке у своїй основі має знання, судження, досвід, освіту, інтелект, сміливість, сприйняття і характер. Він базується на інтуїції

досвідченого командира (і офіцерів штабу) визначати ключові елементи і можливі наслідки конкретної проблеми або ситуації, відкидати непрактичний і вибирати адекватний курс дій (COA) для вирішення проблеми. Природне прийняття рішень заміняє методичний аналіз варіантів оцінюванням і отримує задовільне рішення, а не оптимальне, і використовує аналіз для уточнення рішення. Структуроване прийняття рішень, проведене в умовах обмеженого часу, значною мірою спирається на концепції природного прийняття рішень. Таке природне прийняття рішень може призвести так само до хороших рішень, зроблених швидше, ніж результати при більш структурованому підході. Однак природний підхід добре не спрацьовує, коли в ситуації задіяні недосвідчені командири, складні або незнайомі проблеми або різні курси дій (COA).

(c) На практиці два підходи рідко є такими, що виключають один одного. Вибір одного з них або порівняння їхніх пропорцій залежить насамперед від того, скільки є часу та доступної інформації і досвіду командира та штабу.

(2) **Кваліфіковане судження**

(a) **Джерела**. Командири приймають рішення щодо використання суджень, набутих досвідом, тренуванням, навчанням, уявою, креативним і критичним мисленням. Судження формує оцінювання на основі наявної інформації, заповнюючи інформаційні пропуски інтуїтивно та опираючись на інформацію. Досвід сприяє судженням, оскільки це дає емпіричну основу для швидкого визначення практичного курсу дій (COA) і відхилення непрактичного. Дослідження є кінцевим джерелом судження. Воно може забезпечити знаннями, важливими для розуміння командиром і його рішень, а також ситуації, з якою він і його війська стикаються у війні.

(b) **Сфера повноважень**. Судження необхідне для вибору критичного часу і місця для здійснення дій, визначення завдань, вибору пріоритетів, управління ризиком, використання ресурсів і керівництва. Командири застосовують судження у декількох важливих сферах. Як вони це застосовують у кожній, залежить від того, яким чином вони хочуть завершити завдання. Це такі сфери:

i. Децентралізація.

ii. Ініціатива підлеглих.

iii. Ризик.

iv. Розв’язання проблеми.

v. Використання ресурсів.

vi. Використання персоналу.

(c) **Децентралізація**. Хоча децентралізація є доктринальним рішенням НАТО щодо невизначеності і збільшення темпу операцій, це не єдине рішення. Централізоване виконання підходить для управління дефіцитними ресурсами, особливо тими, які використовуються у всій зоні бойових дій (АОО) командира або в певних випадках, коли потрібна вирішальна масована бойова міць. Воно також підходить для особливих операцій, коли задіяна більша, ніж звичайна, координація – як у військах, так і в силах інших служб або національних контингентів. Якщо організація не пройшла належну підготовку разом або має забагато новопризначених великих підлеглих організацій, командир може централізувати виконання, доки не навчить свою організацію децентралізованим операціям. Централізація сприяє втраті загальних знань з боку підлеглих, що призводить до втрати контексту, завдяки якому підлеглі можуть проявляти дисциплінована ініціативу. Ці обставини залишаються скоріше винятком, ніж нормою доктрини.

(d) **Ініціатива підлеглих**. Для більшості операцій переваги виявлення ініціативи переважають витрати в координації. Однак, для деяких операцій витрати можуть бути неприйнятними. Командир оцінює, наскільки багато ініціативи можна дозволити підлеглим для виконання завдання. Управління виконанням завдання зобов'язує підлеглого командира завжди проявляти ініціативу, якщо у нього є вибір втратити можливість для успіху або реагувати на непередбачену загрозу завданню чи військам. Підлеглий може відступити від своїх наказів, якщо він не може зв'язатися з командиром або йому не вистачає часу отримати дозвіл на використання можливості, що швидко зникає. Однак, якщо є сумніви щодо зв'язку з вищим командиром, підлеглий повинен діяти в рамках наміру свого командира. У цьому випадку він інформує вищого командира при першій можливості після того, як він розпочав або завершив дії. Його індивідуальна ініціатива повинна призвести до переваги для операції, яка переважає витрати координованих дій інших. Командир проявляє ініціативу і використовує можливість перемоги – чи з точки зору завдати більшої шкоди противнику та швидко завершити операцію, чи ціною менших затрат для своїх сил – на відміну від запобігання поразки.

(e) **Ризик**

i. Управління виконанням завдання вимагає від командирів, які прагнуть ініціативи, приймати виважені дисциплінована рішення, пов'язані з ризиком, коли результат орієнтований на невизначеність, а не на запобігання поразці. Готовність приймати прораховані ризики потребує кваліфікованого судження, щоби зменшити ризик за допомогою прогнозування та ретельного планування і визначити, чи

варто ризикувати, щоб скористатися можливостями, які швидко зникають. Командир самостійно вирішує, який ризик приймуть його війська під час виконання завдання.

іі. Обдуманий ризик не слід плутати з азартною грою. Він прийнятний, коли командир може оцінити результат, чи він вартий того, щоб ризикувати своїми військами. Азарт під час прийняття рішення зазвичай неприйнятний, він може мати місце, коли командир ризикує своїми силами для виконання завдання без достатнього рівня інформації про результат. Ситуації, які виправдовують азарт, мають місце, коли поразка або знищення своїх сил є тільки питанням часу, і єдиним шансом для виконання завдання чи збереження військ є азартна гра.

(f) **Рішучість**. Рішучість полягає у зосередженні на завданні і гнучкості у способі, за допомогою якого командир виконує завдання. Командир застосовує рішучість утримувати зосередження на завданні, забезпечуючи гнучкість у способах або ресурсах, призначених для його виконання. Наполегливість полягає у використанні неефективного способу або виділених ресурсів, що призводить до непродуктивного ходу бойових дій (COA), не досягаючи жодного прогресу у досягненні мети. Кваліфіковане судження визначає різницю між невдачами і труднощами, що, як правило, трапляються в бою, і які свідчать про невдачу.

(g) **Використання ресурсів.** Кваліфіковане судження про використання ресурсів – це не тільки логістика, але також бойові дії і бойове забезпечення (CS), особливо інформацією. Існує три напрямки:

і. Урівноваження якісної ефективності та кількісної ефективності.

Розрізняють чітку ієрархію в міркуваннях щодо збалансування якісної ефективності і кількісної ефективності. Найголовнішим є виконання завдання, тобто якісна ефективність. Коли є різні способи виконання завдання, це – кількісна ефективність.

- У рамках кількісної ефективності існує також ієрархія: життя військовиків та інші ресурси. По-перше, збереження життя особового складу, навіть якщо інші ресурси вичерпані. Тільки тоді економія дефіцитних ресурсів може стати важливою. Командири економлять ресурси і діють відповідно, але виконання завдання і збереження життя військовиків мають першочергове значення.

іі. Застосування принципу економії сили.

- Застосовуючи принцип економії сили, командир зважується на вирішальні дії для забезпечення виконання завдання. Це вимагає виділення мінімально необхідної бойової сили для інших операцій. Дії з формування необхідних умов повинні завжди мати необхідний

мінімум; вирішальна операція планується із застосуванням всієї можливої сили. Якщо підлеглі вважають, що вони не отримали достатньої кількості ресурсів або бачать, що це неприйнятні затрати для сил, вони інформують свого командира.

iii. Візуалізація коротко- і довготривалих переваг.

• Візуалізуючи короткотривалі і довготривалі переваги, командири визначають їх відносну важливість. Командир врівноважує необхідність у негайному виконанні завдання з вимогами до наступних операцій.

(h) **Використання штабу**. Командир очікує ініціативи від свого штабу так само, як і від підлеглих командирів. Потребує кваліфікованого судження те, скільки повноважень командир делегує своєму штабу і яка його персональна участь у діях штабу. У рамках роботи штабу командир повинен визначитись, коли втручатися і особисто брати участь у його роботі, на відміну від того, щоб дозволити штабу діяти самостійно. У ході взаємодії з підлеглими головним для командира є визначити, де найкраще він повинен використати свій обмежений час з більшим ефектом, а саме – де його особисте втручання принесе найбільшу користь.

c. **Лідерство**. Як старший керівник організації командир безпосередньо застосовує керівний елемент бойової сили. Військове керівництво – це здатність впливати на війська, надаючи їм намір, директиви, інструкції і мотивацію для досягнення поставлених цілей. Воно зумовлює успіх та ефективність оперативної організації і розвитку процесу, що сприяє індивідуальним та колективним зусиллям у виконанні завдання. Військове лідерство розширює вплив командира на бойові функції по команді і допомагає об'єднувати та примножувати боєздатність. Підлеглі командири і лідери маленьких підрозділів підкріплюють цю функцію. Наявність повноважень щодо командування і видавання наказів не є достатнім для лідерства в бою.

d. **Контроль.** У контексті командування контроль передбачає постійний нагляд, спрямування і координацію призначених сил у відповідності з планом і наміром командира. Він включає збір, обробку, відображення, зберігання і поширення інформації для створення загальної оперативної картини і використання інформації, переважно штабом, під час проведення операцій.

(a) **Загрози**. Загрози для виконання завдання, які виникають до, під час і після операцій, створюють необхідність у контролі. Перше – це противник. Він може діяти проти командира безпосередньо або проти комп'ютерних інформаційних систем (CIS) і військ командира. Він може діяти, використовуючи летальну або нелетальну зброю. Другою загрозою є навколишнє середовище, включаючи вплив операцій на цивільних та цивільних, задіяних в операції, а також вплив на інших

учасників. Остаточною загрозою виконанню завдання є дії самих своїх сил: людські помилки, обмеження можливостей техніки і “фізика” виконання дій. Ці фактори часто викликають відхилення від плану під час його виконання.

(b) **Елементи**. Елементи контролю – це інформація, зв’язок і структура.

i. **Інформація**. Інформація – це найважливіший елемент контролю. Інформація – це дані. Вона також включає будь-яку форму опису від даних або повідомлення від них для розуміння того, що стосується військових операцій. Інформація надає структуру і форму матеріальному світу, тим самим дозволяє командирам та їх штабам зрозуміти події та умови, в яких вони приймають рішення і проводять операції. Інформація обговорюється у Главі 3.

• Дані та інформація з усіх ешелонів командування обмінюються між усіма користувачами для створення загальної оперативної картини. Застосовуючи судження на базі цієї оперативної картини, командир отримує ситуативну обізнаність (SA), з якої він починає процес прийняття рішень. Командир доручає виконати своє рішення шляхом поширення інформації про виконання, як правило у вигляді наказів та планів. Він отримує зворотний зв’язок від підлеглих і сил підтримки в цьому процесі. Цей інформаційний потік створює двосторонній зв’язок між командиром і підлеглими силами.

• Одним із важливих інформаційних повідомлень для командира у багатонаціональних операціях є те, чи розуміють підлеглі його намір. Якщо командир впевнений, що підлеглі розуміють його намір, він може вимагати від них менш детальну інформацію. Якщо підлеглі не розуміють його намір, він вимагає більш інтенсивної інформації та активніше бере участь у процесі командування та управління (C2).

ii. **Зв’язок.** Зв’язок передає інформацію від однієї людини чи місця до другої. Зв’язок дозволяє організації поширювати інформацію і обмінюватися нею від однієї особи, елементу чи місця до другої. Це пов’язує інформацію з рішеннями і рішення з діями. Жодне рішення в бою не може бути виконане без чіткого зв’язку з підлеглими. Зв’язок між частинами організації підтримує їх узгоджені дії.

• Те, як командир здійснює зв’язок, допомагає управлінню або знижує його ефективність. Через нього командири здійснюють негайний, особистий і позитивний контроль над своїми силами. Головна мета зв’язку полягає в обміні уявленнями, особливо стосовно наміру командира.

• Зв’язок важливіший, ніж обмін інформацією. Ефективна комунікація зміцнює зв’язки всередині організації; це будує довіру, взаємодію, згуртованість і взаєморозуміння.

iii. **Структура**. Структура – це сформована організація, яка встановлює відносини між своїми елементами або взаємозв'язки між діями. Ця структура або організація є як внутрішньою (структура штабу – командні пункти), так і зовнішньою (повноваження командира) у підлеглих силах.

• З військової точки зору це відносини між командиром з його штабом і підлеглими силами (Підтримка командування є структурою C2, вона описана у Главі 3).

• Структура також визначає взаємодію між елементами організації, чи то підрозділи, чи окремі люди. Ефективність цих взаємодій впливає на збір, поширення й обробку інформації.

(c) **Форми контролю.** Контроль має дві основні форми – процедурний контроль і позитивний контроль. Військові операції потребують обидві форми, щоб збалансувати слабкі сторони, притаманні кожній. Вони можуть доповнювати одна одну і покращувати суть військових операцій. Командир встановлює баланс для кожної форми.

i. **Процедурний контроль.** Процедурний контроль використовує поєднання попередньо узгоджених і оприлюднених наказів, положень, напрямків політики, доктрин, тактики, прийомів і процедур (ТТР) з управління силами для виконання завдання.

• Доктрина і ТТР – це процедурний контроль, який формує загальний підхід. Вони управляють процесом, а не продуктом або результатом. Доктрина більш гнучка, коли вона розглядає основні принципи. Вона містить загальні положення, які дозволяють використовувати всі інші методи процедурного і позитивного контролю. Процеси структурують спосіб вирішення проблем сухопутних сил або впровадження рішень.

• Тактика – це використання сил і можливостей у зоні бойових дій (АОО). Засоби і методи – це загальні і детальні методи (такі як стройова підготовка або тренування персоналу). Війська і командири використовують їх для запланованих завдань та функцій, зокрема, методи використання техніки і персоналу. Процедури – це стандартні і детальні дії, які описують як виконувати повторювані завдання. У сукупності вони відомі як ТТР.

• Заходи управління, такі як графіка на схемі-наказі, допомагають командирові встановити процедурний контроль. Тип і обсяг заходів контролю залежать від ситуації, хоча вони мають дуже специфічні, своєрідні значення. Помічники командира контролюють заходи відповідно до наміру вищого командира щодо завдання, місцевості і кількості самостійних дій або маневреності, які він може дозволити своїм підлеглим.

• Зазвичай командир не використовує заходи, які обмежують планування та рутинні дії. У ситуаціях, коли командир повинен обмежувати свободу дій підлеглих, він визначає заходи графічного контролю та обмеження у наказі на операцію (OPORD). Для успішного виконання завдання командир повинен завжди використовувати тільки мінімально важливі засоби контролю.

ii. **Позитивний контроль.** Позитивний контроль вимагає від командирів і начальників оцінювати, приймати рішення і скеровувати сили в межах своїх зон бойових дій (AOO). Конкретними прийомами позитивного контролю є накази і плани (обговорені раніше), зв'язок та спілкування з персоналом. Командири використовують цей контроль для виконання складних і нечітких завдань. Однак це призводить до перевантаження інформацією (або запитами на інформацію); збільшення втоми (оскільки командири намагаються приймати забагато рішень і бути в багатьох місцях); і до того, що підлеглі змушені покладатися на командирів для прийняття важливих рішень. Він найбільш корисний для операцій, що швидко розвиваються, і коли:

• Прогнозовані події вимагають рішення впровадити один із декількох варіантів вирішення проблеми.

• Ситуація динамічна.

• Розуміння завдання є складним для окремих підлеглих.

• Виконання завдання є складним, а впроваджені дії є багатогранними. Можливі кілька варіантів рішень, кожне чітко описане і включає багато засобів. Наприклад:

♦ Зв'язок дозволяє передавати відповідну інформацію від штабу, що відправляє, до штабу, що приймає, і навпаки. Завдяки функції передачі інформації офіцери зв'язку і їхні відділення здійснюють контроль. До інформації, що надсилається, персонал зв'язку може додавати роз'яснення та контекст, отримані як у підтримуваному, так і в підтримуючому штабах. Зв'язківці можуть також прискорити передачу дуже важливої або виняткової інформації.

♦ Відвідування підлеглих штабів посадовими особами вищого штабу приносить цінну інформацію про хід операцій в оцінці підлеглих. Такі візити до підлеглого штабу можуть здійснюватись за його запрошенням або ні, можуть бути анонсованими або неочікуваними. Візити фахівців вищого штабу не повинні перешкоджати проведенню операцій у відвідуваному штабі, і вони не потребують спеціальних доповідей та ресурсів від персоналу штабу, який відвідали.

## 0205. Принципи командування

Принципи командування визначають, як елементи командування виконують основні зобов'язання командування: виконання завдання і роль людей. Рис 2-1 графічно пов'язує ці обов'язки з принципами командування, переліченими нижче.

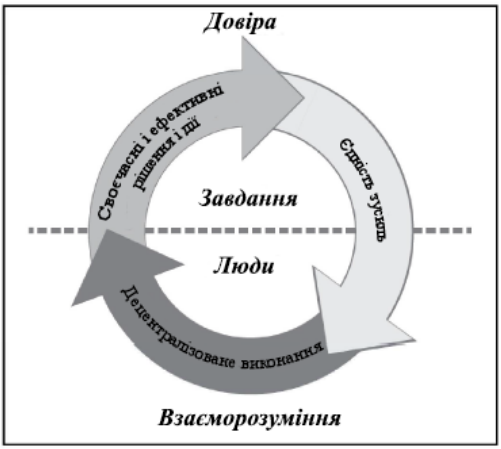



**Рис. 2-1. Принципи командування**

а. **Єдність зусиль**

(1) Управління виконанням завдання узгоджує обов'язкові вимоги до єдності зусиль на всіх рівнях з децентралізацією виконання, наголошуючи намір командира. Децентралізоване виконання підтримується і сприяє своєчасному та ефективному прийняттю рішень шляхом прояву ініціативи підлеглих. Управління виконанням завдання може працювати тільки в обстановці довіри і взаєморозуміння. Управління забезпечує загальні основні положення для командування не тільки під час операцій, а й також у мирний час. Для успішного виконання завдання під час операцій підрозділи повинні розуміти, сприяти і часто практикувати принципи командування під час тренування. Принципи застосовуються на всіх рівнях командування.

(2) Об'єднання зусиль – це координація та співпраця між усіма силами заради загальновизнаної мети, навіть якщо сили не є обов'язково частиною однієї і тієї ж командної структури. Намір командира зосереджує увагу на окремих, але скоординованих зусиллях підлеглих і потім передає їм повноваження для прийняття рішення. Визначення пріоритетів в операціях також допомагає об'єднанню зусиль, і це є частиною розуміння наміру командира.

(3) Розуміння наміру командира на два ешелони ще більше покращує об'єднання зусиль, водночас забезпечуючи основу для децентралізації прийняття рішень і їх виконання в операціях, що швидко змінюються.

Підлеглі, які розуміють намір командира, більше виявляють ініціативу, але діють цілеспрямовано у несподіваних ситуаціях. Підлеглі повністю відповідають за виконання наміру командира.

(4) Хоча єдність командування може бути неможливою за певних обставин, командири все ж можуть організувати об'єднання зусиль. Коли єдність командування неможлива, її повинні досягти організаційні рішення шляхом координації і співпраці між усіма елементами, навіть якщо вони не входять до однієї і тієї ж командної структури.

b. **Децентралізоване виконання.** Децентралізоване виконання дозволяє і вимагає від підлеглих використовувати свою ініціативу для прийняття відповідних рішень для подальшого здійснення наміру командира. Воно дозволяє підлеглим на підставі актуальної інформації приймати рішення і зменшувати кількість інформації, переданої по команді вверх і вниз. Як правило, чим складніші обставини, тим більша потреба у прийнятті рішень на нижчих рівнях. Однак децентралізоване виконання повинно здійснюватися регулярно або ж воно швидко зникне, якщо підлеглі звикнуть очікувати інструкцій від вищого штабу.

(1) Децентралізація виконання, що є головним для бойового завдання, вимагає делегування повноважень щодо прийняття рішень. Делегування може бути явним, як у детальних завданнях у наказах, або неявним, як у прихованих завданнях та децентралізованому виконанні, що зустрічаються у наказах на виконання завдання. Делегування повноважень також зменшує кількість рішень, прийнятих на вищих рівнях. Це дозволяє підвищити оперативність за рахунок зменшення часу на реагування на нижчих рівнях. Таке делегування стосується не тільки підлеглих командирів, а й також посадових осіб штабу.

(2) Під час делегування повноважень командир виділяє підлеглим достатньо ресурсів для виконання їхнього завдання. Ці ресурси повинні включати інформацію, сили, матеріально-технічне забезпечення і час. Командир постійно синхронізує діяльність своїх підлеглих.

c. **Довіра**

(1) Довіра повинна проявлятися по командній лінії нагору і вниз. Як і повага, її треба заслужити. Наділені довірою підлеглі більш охоче проявляють ініціативу у виконанні завдання. Так само командири делегують більше повноважень підлеглим, яким вони довіряють виконувати його намір.

(2) Довіра базується на особистих якостях, включаючи професійну компетентність, особистий приклад і цілісність. Вона починається з технічних і тактичних навичок у військових діях, тому що їх продемонструвати найлегше. Часто повільно завойовану довіру можна швидко втратити.

d. **Взаєморозуміння**. Командири можуть сприяти взаєморозумінню, використовуючи манеру поведінки та особисті якості, що підсилює, принаймні не суперечить, його усному повідомленню. Підрозділи розвивають здатність спілкуватися невербально шляхом знайомства і поширення спільної філософії та досвіду. Заняття з професійної підготовки офіцерів, вивчення місцевості і професійні дискусії можуть сприяти взаєморозумінню.

e. **Своєчасні та ефективні рішення і дії**

(1) Прийняття і передача рішень швидше, ніж противник зможе ефективно зреагувати, надають командирові засоби для задання темпу операції, з яким противник не зможе змагатися. Ці рішення включають вибір інформації, яка йому потрібна; постановку завдань; визначення пріоритетів; розташування та організацію сил і ресурсів; вибір критичного часу і місця для дій. Прийняття рішень під час операцій включає знання, як і коли коригувати попередні рішення. Нарешті, командир повинен передбачати вплив своїх рішень, як ці рішення можуть вплинути на майбутні операції та реакцію противника на такі рішення.

(a) У процесі планування рішення командира приймає форму вибору серед варіантів. Під час підготовки командир приймає рішення про виконання або коригування, що використовують можливості, які виявляють або вирішують проблеми, виявлені під час підготовки або виконання. Ці концепції визначає й обговорює Глава 4. Своєчасні рішення і дії створюють перевагу, а потім її використовують. Ось декілька аспектів:

• У ході прийняття рішень командири враховують плани, можливості і час реакції противника.

• Командири, які можуть швидко приймати і реалізовувати рішення, навіть у незначній мірі отримують перевагу, яка з часом стає досить значною; швидке прийняття рішень, навіть з неповною інформацією, має вирішальне значення.

• Командири погоджуються із задовільним ходом операції з допустимим ризиком швидше за противника.

(b) Оскільки процес прийняття рішень на нижчих рівнях командування є швидшим і більш прямим, командири просувають цикл прийняття рішень якомога нижче, щоби отримати швидші рішення в бою.

(2) Командири застосовують і поєднують як природне, так і структуроване прийняття рішень. На їхнє переконання природний спосіб є нормою. Він допомагає збільшити темп і забезпечити маневреність для подолання невизначеності. Цей підхід відповідає думці, що немає ідеального вирішення тактичних проблем. Однак,

коли час не є критичним фактором, командири повинні застосовувати аналітичний підхід або посилювати природний спосіб прийняття рішень за допомогою поглибленого методичного аналізу.

(3) Коли є час, командир і його штаб використовують аналітичний підхід. В умовах обмеженого часу чітко організовані процеси дозволяють командирові і штабу скоротити час між отриманням наказів і усвідомленням потреби в коригуванні і видачі наказів своїм підлеглим. Важливими в цій обстановці є окремі бойові розпорядження (FRAGOs) і попередні розпорядження (WNGOs). Досвідчені командири і їхні штаби залучають існуючі засоби або прокручують дії в голові і використовують багато скорочених процедур та способів прихованого спілкування.

(4) Поточне оцінювання є важливим для того, щоби інформувати командира про можливі варіанти. У свою чергу, візуалізація командира основується на оцінці штабу. Командир завжди має варіанти для домінування над противником під час операцій.

## РОЗДІЛ II – РОЛЬ КОМАНДИРА

### 0206. Загальна інформація

Командир створює і підтримує ефективний командний клімат завдяки лідерським якостям. Вони базуються на цінностях, рисах характеру і навичках, якими він володіє та розвиває. Частиною командного клімату повинен бути стиль командира і філософія командування. Підрозділ повинен звикати до того, як він командує, а також до його ролі під час операцій.

### 0207. Командир в оперативному процесі

У центрі оперативного процесу є командир. Командири застосовують мистецтво і науку розуміння, візуалізації, опису, спрямування, керівництва та оцінювання, щоб керувати штабом і підлеглими під час проведення операцій. Роль командира в оперативному процесі змінюється під час планування, підготовки, виконання і оцінювання. Наприклад, при плануванні командири зосереджують свою діяльність на розумінні, візуалізації і описі, а під час виконання командири часто зосереджуються на спрямуванні, керуванні і оцінюванні, покращуючи своє розуміння і змінюючи свою візуалізацію.

a. **Розуміння**. У ході оперативного процесу командири (за підтримки штабів, підлеглих командирів та інших партнерів) прагнуть сформувати і підтримати своє розуміння оперативної обстановки і проблеми. Щоби сформулювати і переформулювати проблеми, командири керують творчою діяльністю і співпрацюють з вищими, підлеглими і суміжними командирами, а також з іншими військовими та цивільними організаціями в рамках зони бойових дій (AOO). Вони пересуваються і

спілкуються з підлеглими командирами, солдатами і членами інших військових і цивільних організацій та особисто спостерігають за операціями. Командири постійно оновлюють своє розуміння на основі даних від інших та своїх спостерігачів. Виходячи з оновленого розуміння, командир оцінює прогрес і за необхідності коригує хід операцій.

b. **Візуалізація**

(1) Візуалізація складається із створення і мислення в розумових образах. Одною із найважливіших дій візуалізації є уявне бачення командиром кінцевого стану – чи то кінцевого стану його підрозділу, чи організації в цілому під час навчання або операцій. Візуалізація включає передбачення результатів, розуміння взаємозв'язку між засобами і цілями та розуміння можливих ризиків. Поки командир оцінює поточну ситуацію, він візуалізує майбутні операції.

(a) **Особиста інтерпретація**. Командир будує своє уявлення ситуації не тільки на фактах, а й на інтерпретації цих фактів. Він створює образи з інших спостережень і також власних. Взагалі, чим вищий рівень командування, тим більше він залежить від інформації від інших і менше – від власних спостережень. Однак, його інтерпретація цієї інформації залишається особистою. Ефективна візуалізація військових операцій залежить від розуміння людських факторів, задіяних в операціях, і від динаміки самих операцій. При візуалізації командири враховують і ці фактори, і динаміку.

(b) **Людські фактори.** Частково командування полягає у визначенні того, коли підштовхувати військовий персонал до крайньої межі, а коли дати йому відпочити, щоб попередити загибель людей і знищення підрозділу.

(c) **Операції**. Динамічні відносини між своїми силами, силами противника та оточенням створюють складність операцій. Свої сили змагаються з противником за здобуття оперативних переваг як у фізичному, так і в інформаційному відношенні. Переваги у фізичному середовищі дозволяють сухопутним військам виконати завдання з мінімальними втратами. Переваги в інформаційному середовищі доповнюють і посилюють переваги у фізичному середовищі.

(d) **Свої сили.** Свої сили не завжди демонструють свої потужності. Можливо, вони щойно отримали нові заміни, або вони тривалий час брали участь в операціях в умовах сильного стресу. Можливо, вони зазнали важких втрат і їх підрозділ став менш боєздатним; перенесли хімічну, біологічну, радіологічну або ядерну атаку або просто щойно прибули в зону бойових дій і ще не акліматизувались.

(e) **Сили противника**. Під час операцій противник може порушити план наших сил, десихронізувати їхню координацію, знищити

дружні нам підрозділи і обмежити їх дії. Противник використовує свої переваги для продовження дій, націлених на досягнення перемоги над нашими силами, реагуючи на їхню активність.

(f) **Середовище**. Середовище є нейтральним з точки зору переваги однієї сторони над другою. Воно може утримувати обидві сторони від виконання завдання відповідно до своїх можливостей або може вигідно використовуватись добре оснащеними і навченими силами, щоби впоратись з його впливом. Командир повинен розуміти та враховувати характеристики середовища. (Глава 3, *Підтримка командування*, обговорення зміни завдання і зміни операції.)

(2) **Візуалізація командира.** Візуалізація командира – це:

(a) Досягнення чіткого розуміння поточного стану сил стосовно противника та середовища – ситуаційна обізнаність (SA) на основі загальної оперативної картини.

(b) Розробка бажаного кінцевого стану для представлення завершення завдання.

(c) Визначення послідовності дій, які переходять від неприйнятного стану (поточна ситуація) до прийнятного стану (кінцевий стан) шляхом досягнення послідовних проміжних точок (вирішальні умови). Це спосіб представити подумки динамічний взаємозв'язок між своїми силами, силами противника і оточенням в реальних умовах, одночасно проводячи операції проти сил противника в часі і в кінцевому стані операції. Командир візуалізує наслідки цих взаємозв'язків другого та третього порядку і розробляє хід операції (COA) так, щоби зменшити їх негативний вплив і використати позитивний вплив для виконання завдання. Візуалізація командира продовжується до досягнення кінця операції. Основна увага зосереджується на трьох основних факторах:

i. Передбачення можливого результату операції, що призведе до успішного виконання завдання і залишить сили для наступної операції (кінцевий стан).

ii. Розуміння реального стану своїх сил та сил противника. Це ситуаційна обізнаність (SA), отримана від застосування судження і досвіду до загальної оперативної картини. Ця SA включає фізичні фактори (такі, як розміщення сил), людські фактори (такі, як втома і моральний стан) і відношення між своїми, ворожими силами та оточенням, які потенційно представляють можливості і загрози для своїх сил.

iii. Візуалізація динаміки між протилежними силами під час послідовних дій, які ведуть від поточної ситуації до кінцевого стану. Сюди входить оцінювання можливої реакції противника і своїх сил на ці дії. Це потребує вказівок при плануванні.

(3) **Кінцевий стан.** Командири починають візуалізацію кінцевого стану, коли вони отримують або розробляють завдання. Вони починають з аналізу поточної ситуації стосовно завдання. Під час аналізу або отримання аналізу від штабу вони формують ментальний образ своїх сил по відношенню до противника, оточення і можливих майбутніх дій після завершення операції, яка досягла успіху або кінцевого стану. (Див. Рис. 2-2.)

**Рис. 2-2. Візуалізація командира**

(4) **Ситуаційна обізнаність (SA).** Перш ніж командир зможе візуалізувати бажаний результат, він спочатку формує чітке розуміння ситуації, використовуючи варіативність операції або варіативність завдання. Таке формування оперативної обстановки відбувається під час аналізу завдання. Командири розробляють три основних погляди на кожну ситуацію. Перший погляд – це розгляд ситуації, відчуття дії, яке вони отримали завдяки особистому досвіду і спостереженню. Другий – це огляд, загальний погляд на ситуацію і загальне розроблення операції. І третій погляд – це ситуація з точки зору противника.

(a) SA підтримує візуалізацію командира. Вимоги командира до критичної інформації (CCIRs), яка постійно оновлюється, допомагають йому зрозуміти ситуацію. Управління інформацією підтримує SA.

(b) Якщо SA командира краща за SA противника, він має значну, хоча і тимчасову, перевагу. Він може зберегти цю перевагу, діючи швидше, ніж противник.

(c) Час однаковий для всіх учасників (своїх, ворожих і нейтральних) в оперативному середовищі – вони можуть його використовувати або марнувати. Командири утримують ініціативу в часовому вимірі шляхом обліку часу і темпу дій. Оперативний темп, швидкість дій формують час для утримання ініціативи.

(d) Командир одночасно і послідовно візуалізує організацію дій для створення ефектів, що сприяють досягненню його цілей. Одночасність дій у просторі і часі примушує командирів противника приймати багато негайних рішень. Одночасність у просторі залишає

протилежні сили з руйнівними наслідками по всій зоні бойових дій (АОО). Одночасність синхронізує зв'язок між діями в оперативній обстановці, гарантуючи спрямування своїми силами всіх операцій до бажаного кінцевого стану.

c. **Опис**

(1) **Визначення**. Для опису завдання командири пов'язують операції з часом і простором, орієнтуючись на досягнення мети всієї операції. У всіх операціях мета і час визначають розподіл простору. Командири уточнюють свої описи в залежності від обставин. Вони використовують свої наміри, вимоги до інформації (CCIRs) та інструкції з планування як свої основні методи опису, застосовуючи терміни, що відповідають характеру завдання і своєму досвіду.

(a) У багатонаціональних операціях більш точний опис призводить до того, що підлеглі краще розуміють контекст рішення командира і приймають кращі рішення, проявляючи індивідуальну ініціативу.

(b) Намір командира, CCIRs та інструкції з планування служать для керівництва і зосередження підтримки командування у прийнятті та виконанні рішень. На початку планування командир може очікувати нестачу інформації стосовно завдання. Тим не менше він приймає деякі початкові рішення. Одне рішення стосується інформації, яка йому необхідна для заповнення інформаційних пропусків. Він використовує свої міркування, щоб заповнити ці лакуни і прийняти інші рішення, поки підтримка командування не забезпечить його потрібною інформацією.

(c) Командир вирішує, як проводити операції для досягнення кінцевого стану. Він також використовує точну термінологію для завдання і мети, яка використовується у стандарті AJP-3.2 для розроблення завдань.

(d) Командир використовує тренувальне навчання для подальшого опису.

(2) **Намір командира.** Намір командира служить як рушійна сила планування, а не як продукт. Пізніше, у процесі операції, намір командира зосереджується на ініціативі підлеглих.

(a) Командир особисто готує заяву про намір. По можливості він особисто доводить його до підлеглих разом з наказом. Це забезпечує розуміння того, чого хоче командир, який уточнює конкретні моменти.

(b) У разі відсутності наказів, намір командира разом із завданням спрямовує підлеглих на виконання цього завдання. Коли з'являються можливості, підлеглі використовують це для орієнтації своїх зусиль.

(3) **Інструкції з планування.** Інструкції з планування можуть бути настільки розширеними або детальними, наскільки вимагають

обставини. Вони включають процедурні вказівки щодо самого процесу планування. Однак, вони повинні доносити до посадових осіб штабу суть візуалізації командира стосовно операції.

(a) В широкому розумінні інструкції наголошують, коли, де і як командир повинен має намір підвищити боєготовність для виконання завдання згідно з наміром вищого командира. Вони включають пріоритети для всіх елементів бою, підтримки бойових дій (CS) і тилового/логістичного забезпечення (CSS) та бачення командиром елементів підтримки його концепції. Кількість деталей залежить від наявного часу, рівня кваліфікації штабу і гнучкості, яку забезпечує наступний вищий командир.

(b) Якщо командир визначив один або більше пунктів чи дію, яку він вважає вирішальною, він передає це штабу. Цей пункт не є кінцевим станом, а тільки визначенням місця, часу або дії, які можуть спричинити досягнення вирішальних результатів.

d. **Спрямування**. Спрямування перетворює рішення командира в ефективні дії сил. Командири забезпечують ефективні дії шляхом спрямування сил та синхронізації бойових функцій. Командири визначають результати головних операцій, боїв та битв шляхом:

(1) Постановки завдань.

(2) Визначення пріоритетів і розподілу ресурсів (сил та інших ресурсів, доступних у країнах).

(3) Оцінювання і прийняття ризиків.

(4) Вирішення, коли, де і як вносити корективи.

(5) Використання резервів.

(6) Бачення, сприйняття і розуміння потреб підлеглих і начальників.

(7) Керування підрозділами і їх мотивування до виконання завдання.

(a) **Накази і плани.** Командир повідомляє підлеглих про своє рішення у наказах та планах. Плани і накази – це письмові або усні повідомлення, які керують діями та координують їх. Вони видаються підлеглим повністю або частково для планування і виконання. Єдина відмінність між планом і наказом полягає в тому, чи сили можуть або не можуть виконати весь план або частину плану в якийсь майбутній або невизначений день, у той час як виконання наказу (позитивний контроль) завжди визначено. Командир може змінювати, уточнювати і оновлювати їх під час оцінювання і вивчення. За відсутності наказів про подію підлеглі можуть використовувати плани свого командира як керівництво до дій в рамках часу і простору, зазначених у плані. Існує багато видів планів і наказів; кожний вид має конкретну мету по відношенню до ешелону командування.

(b) **Заходи контролю.** Заходи контролю спрямовують дії, визначаючи конкретні обов'язки та обмеження з метою

неперешкоджання підрозділами один одному і застосовування необхідної координації. Вони можуть бути дозвільними або обмежуючими. Командир застосовує тільки мінімальні контрольні заходи для забезпечення суттєвої координації та безконфліктності між підрозділами. Він якнайшвидше скасовує обмежувальний контроль. (Див. APP-6, *Спільна військова символіка НАТО* про доктринальні заходи контролю та правила розробки заходів контролю щодо схем і карт.)

e. **Лідерство**. Як старший лідер організації командир безпосередньо застосовує керівний елемент боєздатності. Підлеглі командири і начальники малих підрозділів підсилюють цей елемент. Наявність законних повноважень командування і видання наказів не є достатніми для лідерства в бою.

f. **Оцінювання**. Командири постійно здійснюють оцінювання, щоб краще зрозуміти реальні умови і визначити, як просувається операція. Вони оцінюють штаб, підлеглих командирів та інших учасників бойових дій, щоб сформувати свою власну думку про ситуацію. На основі цього оцінювання командири змінюють плани і накази для кращого виконання завдання. Якщо їхнє оцінювання виявляє значну відмінність від оригінальної візуалізації командира, вони можуть переформулювати проблему і розробити цілком новий план.

**0208. Сприяння командира позитивному командному клімату**

Успішне управління виконанням завдання залежить від командного клімату, який заохочує підлеглих командирів усіх рівнів мислити самостійно і проявляти ініціативу. Підлеглі також очікують дізнатися про "причину чому". Командир пояснює підлеглим свій намір і сприяє відчуттю причетності до прийняття рішень і спільних обов'язків. Фактори, що сприяють створенню позитивного командного клімату:

a. **Прийняття ризиків і помилок**

(1) Командир здійснює прийняття ризику в рамках свого командування двома способами. По-перше, здійснюючи керівництво, він приймає рішення щодо тренування та участі в операціях, які є ризикованими. У таких випадках він інформує своїх підлеглих або під час прийняття рішення (якщо дозволяє час), або після розбору операції (AAR) про ризик, який він прийняв і чому. Він гарантує, що управління ризиком не передбачає запобігання ризику, особливо для тактичного ризику. По-друге, він визнає ризик у рішеннях своїх підлеглих. У тренуванні він може дозволити їм приймати наслідки занадто ризикованих тактичних рішень, після чого проінструктувати їх щодо більш прийнятного рівня тактичного ризику.

(2) Прийняття ризику йде разом з прийняттям помилок. Командир навчає підлеглих діяти в рамках його наміру, коли вони проявляють

ініціативу. Так само командири дають підлеглим можливість допускати помилки і вчитися на них.

(3) Є два основні типи помилок: помилки в результаті порушення правил (errors of commission) і помилки в результаті бездіяльності (errors of omission). Помилки в результаті порушення правил відбуваються, коли людина намагається досягти якоїсь мети, такої, як виконання завдання. Помилки в результаті бездіяльності відбуваються тому, що людина не може діяти, часто тому, що не хоче приймати ризик, пов'язаний з цією дією. Підлеглі, які ризикують і помиляються, проявляють ініціативу, і в них більше шансів захопити ініціативу. Підлеглі, які помиляються через бездіяльність, не мають такої можливості проявити ініціативу. Тому командири надають перевагу помилкам в результаті порушення правил, ніж помилкам в результаті бездіяльності.

b. **Сприяння довірі і взаєморозумінню**

(1) Довіра і взаєморозуміння є дуже важливими для темпу децентралізованих операцій. Командир сприяє довірі і взаєморозумінню словом та ділом. Така довіра допомагає взаємодії між багатонаціональними силами.

(2) Командири виховують і навчають себе, свій штаб і підлеглих на основі загальної доктрини зі встановлення взаєморозуміння. Це загальний підхід до C2, який базується на професійному розумінні доктрини, включаючи загальну термінологію, що допомагає взаєморозумінню і є основою для управління виконанням завдання.

(3) Командири можуть використовувати сучасні інформаційні системи CIS (обговорені у Главі 3) для сприяння довірі і взаєморозумінню шляхом відео- телеконференцій для обміну особистими думками про тактичні ситуації або проблеми керівництва. Завдяки більш широкому розповсюдженню і більш точній обробці інформації CIS можуть дозволити командирам обмінюватися інформацією і показувати свою ситуаційну обізнаність, надаючи контекст до своїх дискусій та наказів. Ще одна здатність CIS, яка підтримує цю мету, – це біла дошка. Командир і підлеглі використовують білу дошку для тестування варіантів та швидкого і графічного обміну ідеями.

c. **Використання ефективного зв'язку**

(1) Письмові директиви (також і ті, що передаються в електронному вигляді) продовжують займати головне місце у здійсненні C2, включаючи адміністрування, для чіткого і послідовного підходу. В операціях НАТО письмові повідомлення мовами НАТО, англійською та французькою, повинні враховувати те, що не всі є носіями мови, і повинні бути написані якомога простіше. Під час війни усний зв'язок може бути більш важливим, ніж письмовий, з причин не тільки часу, а

й керівництва. Спілкування віч-на-віч є найефективнішим. Командири завжди доступні для спілкування та інформації.

(2) Командир виконує свій намір, у письмовій чи усній формі, так, щоб він був зрозумілим для підлеглих. Під час операцій не завжди є час для запитань чи дискусій стосовно значення тактичних термінів або команд.

d. **Побудова командної роботи**. Сучасні умови операцій часто вимагають від командирів розвивати командну роботу серед підрозділів і штабів за допомогою спеціально розроблених завдань. Створення єдності, яка є в нижчих ешелонах, це один метод. Навчання і практика забезпечують інші можливості для розвитку командної роботи. Командири розвивають командну роботу між офіцерами і сержантським складом (NCOs) і вимагають, щоб офіцерсько-сержантські команди брали участь у навчаннях, особливо у командно-штабних.

**0209. Навчання підлеглих у процесі командування та управління**

Навчання підлеглих у С2 включає командування перед операціями, сприяння розвитку лідерських якостей та оцінювання підлеглих. Хоча навчання підлеглих є зазвичай національним обов'язком, командир НАТО може навчати штаби і командирів, щоби переконатися, що вони розуміють його підхід до доктрини НАТО.

a. **До операцій.** Перед операціями командир НАТО спрямовує, навчає і готує таку частину своєї команди, яка дозволена командним органом його сил. Управління виконанням завдання вимагає розуміння операцій двома вищими ешелонами; навчання підлеглих відповідає цій вимозі. Командири НАТО координують свої дії з національними командирами.

(1) **Сприяння розумінню операцій**. Щоб мати відповідний досвід на майбутнє, професійний розвиток включає критичне вивчення військових кампаній і битв та вивчення поведінки людей. Хоча у війні є науковий бік, "наука" війни є скоріше прикладною наукою, ніж теоретичною. Діяльність професійного розвитку включає:

(a) Участь у тактичних навчаннях без військ.

(b) Участь в імітації тактичних проблем.

(c) Розвиток нових технічних навичок.

(d) Читання і обговорення сучасної військової доктрини та невирішених проблем і врахування уроків та історичних прикладів.

(2) **Розроблення процедур для персоналу.** Командири розробляють свої власні ТТР для тих сфер, для яких доктрина не надала достатніх вказівок і належних ТТР до ситуації. Ці процедури і взаємозв'язки, які охоплюють стандартні оперативні процедури НАТО (SOPs), містять елементи управління виконанням завдання. Командири

навчають свої підрозділи використовувати ці SOPs для керування рутинними діями. Навчання підлеглих таким чином розвиває команду, в якій наміри і пропозиції командира призводять до швидких, координованих, ефективних дій. Таке навчання може зміцнювати командні принципи організації.

(3) **Навчання штабу і підлеглих**. Командири можуть навчати підлеглих здійснювати командування. Збільшуючи розосередження в АОО, командир навчає підлеглих протидіяти несподіваним діям противника та скористатися неочікуваними перевагами.

(a) Навчання забезпечує засоби для практики, розвитку та перевірки – в рамках обмежень – практичного застосування загальної доктрини. Воно також забезпечує єдину в мирний час основу для досвіду з перших рук командирам і штабу у здійсненні С2. Командири можуть використовувати навчальний досвід для створення практичного досвіду і атмосфери довіри у своїх підрозділах і сприяти командній роботі та впевненості у своїх силах.

(b) Командири НАТО навчають себе, свої штаби і підлеглих приймати рішення та розробляти плани. Таке навчання включає:

i. Прийняття рішень у процесі прийняття рішень (Див. Главу 4) як в необмежених, так і в обмежених часом умовах.

ii. Акцент на використання можливостей, які швидко змінюються, реагування на непередбачені дії противника і швидку зміну планів, якщо змінюються умови.

iii. Створення продукту, який є своєчасним (випереджає рішення противника) і ефективним, але не ідеальним.

iv. Підтримку навичок гнучкого використання процедур за допомогою тренувань. Тренування – це суворе методичне навчання або виконання процедур. Чим швидше підрозділ виконує свої вправи, тим краще розвивається міць і підтримується темп.

b. **Розвиток лідерських якостей.** Розвиток лідера – це національний обов'язок. Зазвичай роль командира НАТО у сприянні розвитку лідерських якостей полягає в наданні прикладу цінностей та якостей лідера і демонстрації лідерських навичок та дій.

c. **Оцінювання підлеглих**. Командир оцінює людей так, щоб він міг призначати потрібних людей в потрібному місці у потрібний час. У командуваннях НАТО командири більше обмежені у своїй здатності оцінювати підлеглих, ніж у національних командуваннях. Оцінювання окремих осіб і правильне поводження з ними придатне як для штабу командира, так і для його підлеглих командирів. Визнання сильних і слабких сторін підлеглих має життєво важливе значення.

**0210. Командування під час операцій**

Наявність оперативного завдання стосовно противника, який активно намагається виконати своє завдання (в той час як командири також намагаються виконати своє завдання), відрізняє командування під час операцій від інших випадків командування. При цьому мислячий конкурентноздатний противник свідомо намагається зірвати операції командира наших сил. Складність операцій нечасто дозоляє плавно розгортатися ретельно розробленому плану. Результат боїв, битв та головних операцій залежить не тільки від інформації від вищого командування, а й також від рішень вищого командування на основі цієї інформації. Командир зосереджує увагу підлеглих і штабу на те, яка інформація важлива.

a. **Застосування доктрини**. Командування під час операцій вимагає грунтовних знань і розуміння доктрини, вміння командира втілювати намір вищого керівництва в ефективні дії на його рівні і досвіду застосування доктрини в операціях.

b. **Командування через ешелони.** Тактичний командир здійснює C2 у більш короткі строки, ніж командир оперативного рівня. Він також здійснює C2 напряму, тому що є декілька рівнів командування між ним і результатом його дій. Чим нижче рівень, тим більше командир непокоїться про тактичний успіх поточного завдання і менше – про довгострокове планування і виконання.

c. **Управління операціями.** З розвитком операції командир коригує необхідні для синхронізації і свободи дій заходи управління, які забезпечують виконання завдання.

(1) **Підготовка**. Під час підготовки командир оновлює і підтверджує свою візуалізацію, тому що стають доступними результати оперативної розвідки, спостереження, виявлення цілей та військової розвідки (ISTAR). Оскільки свої припущення можуть виявитися правдивими або фальшивими, а оперативна розвідка підтверджує або заперечує дії противника і надає інформацію та розвідувальні дані про стан оперативної обстановки, і оскільки статус своїх підрозділів змінюється під час підготовки, командир визначає, чи нова інформація робить виконання плану неможливим, і план потребує коригування, чи підтверджує план без подальших змін. Чим раніше командир виявить необхідність у змінах, тим легше їх включити до плану і синхронізувати. Він урівноважує втрату синхронізації і координації, викликану змінами в плані, з проблемою виконання плану, який вже не відповідає дійсності. Він також описує своє бачення наслідків змін для своєї візуалізації і плану, а також спрямовує дії на їх здійснення.

(2) **Виконання**. Під час виконання дій командир за підтримки командування постійно оцінює хід операції, щоб упевнитися, що підпорядковані підрозділи здійснюють відповідні заходи для даної

операції. Він може змінювати деякі завдання, навіть якщо операція відбувається за планом. Важливо, щоб він визначив, які критерії необхідні для змін, і які зміни отримують максимальну ефективність від підрозділу в рамках наміру вищого командира.

(a) Командир веде бій з противником, а не з планом. Ключі для тактичної маневреності – це добре навчений підрозділ з надійною бойовою підготовкою, гнучкими лідерами, здатними адаптуватися до обставин, що швидко змінюються, і штаб, який розуміє значні зміни в ситуації, готує FRAGO і відповідним чином координує зміну плану. Намір командира може багато зробити, щоби підлеглі швидко і ефективно проявили ініціативу за мінімального керівництва.

(b) Виконання включає постійний процес оцінювання поточного стану операції і внесення коректив для використання можливостей та реагування на непередбачувані дії противника. Під час цього процесу командир застосовує свою візуалізацію, оновлену даною загальною оперативною картиною, щоби забезпечити оцінювання ходу операцій. Під час операцій CCIR постійно оновлюється, і відповідно оновлюється ситуаційна обізнаність (SA). З початком планування його SA покращується нерівномірно, оскільки підрозділ відчуває вплив неясності ситуації і протиріч, як показано на Рис.2-3. Навіть якщо його SA поточної операції покращується, він візуалізує кінцевий стан наступної операції.

(c) Коли командир візуалізує наслідки дій після виконання завдання, він описує свої висновки своєму штабу і підлеглим, користуючись

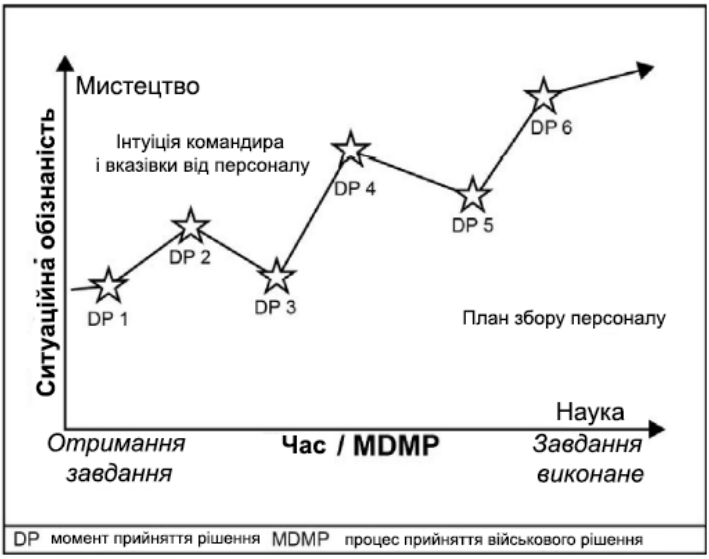



**Рис. 2-3. Візуалізація у виконанні**

оновленою CCIR та інструкціями. Потім він за необхідності керує діями, передусім використовуючи FRAGO.

(3) **Оцінювання**. Коли командир оцінює операцію (описано у Главі 4), він використовує підтримку свого командування для представлення реалістичних альтернатив, що дозволяють розвивати візуалізацію. Командир повинен змінювати план без вагань або повністю від нього відмовитися, якщо він вважає необхідним зберегти сили і виконати завдання або досягти більшого успіху.

(4) **Коригування**. Коригування має багато форм. Найпростіша корекція – це переведення активів з однієї частини операції в іншу. Однак, командири уникають підтримки невдалих дій без чітких ознак того, що додаткові ресурси призведуть до успіху, або якщо в нього немає кращих варіантів застосування цих додаткових ресурсів. Він закріплює успіх, якщо це створює можливості для ще більшого успіху. Якщо результат незадовільний, він вирішує розв'язати проблеми, виявлені в ході операції, або скористатися можливостями, про які йдеться у Главі 4. У залежності від наявного часу або складності проблеми командир може застосувати аналітичний або інтуїтивний спосіб прийняття рішення. Після того, як він спрямовує дії на адаптування до нової ситуації, він переглядає свою візуалізацію, щоби врахувати нові обставини, які з'явилися в результаті його рішення. Глава 4 докладно описує процес прийняття рішень під час виконання операції.

d. **Керування операціями реагування на кризу, не пов'язаними зі статтею 5**. Під час командування операціями реагування на кризу, не пов'язаними зі статтею 5 (NA5CROs), відмінність між вищими і тактичними ешелонами є набагато менш чіткою з точки зору актуальності рішень, які стосуються наслідків оперативних чи стратегічних дій. (Див. AJP-3.4, ОПЕРАЦІЇ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗУ, НЕ ПОВ'ЯЗАНІ СТАТТЕЮ 5.)

(1) По-перше, "ворогом" у цих операціях можуть бути численні недруги і противники; вони не завжди можуть бути фізичними, людськими істотами (наприклад, це можуть бути техногенні або природні катастрофи). Також не всі недруги і противники безпосередньо опонують командирові з кожного питання.

(2) По-друге, командири на нижчих тактичних рівнях можуть стикатися з правовим, політичним, соціальним і медіа тиском, як правило, пов'язаним з вищим командуванням. У військових командирів навряд чи буде єдність командування, і при цьому не всі учасники цих ситуацій можуть бути під місцевим командуванням, військовим чи іншим. Командири виявляють, що їх планування менше зосереджене на концентрації смертельних ефектів дій на противника,

ніж на концентрації несмертельних ефектів проти численних недругів і противників.

(3) Нарешті, тактичні командири можуть виявити відверті міркування оперативного рівня під час командування цими операціями.

(4) Комунікації і зв'язок стають навіть більш важливими і широко використовуються командирами в операціях NA5CRO для досягнення єдності зусиль, довіри і взаєморозуміння, включаючи організації, непідпорядковані командиру. У цих операціях командири прагнуть, щоб загальний зв'язок пов'язував служби та інші організації-учасниці, такі як неурядові організації (NGOs). Багато з цих непідпорядкованих організацій можуть впливати на військові операції, але їх цілі і дії можуть суттєво відрізнятися від цілей командира. Їхні системи можуть бути несумісні з військовими, але застосування CIS для забезпечення точного і своєчасного розповсюдження інформації в цих операціях є життєво важливим для SA командира. Командирам, можливо, доведеться розширити рамки використання офіцерів зв'язку (LOs) та звичайних правил комунікації.

**0211. Лідерство**

Після того, як командир прийняв своє рішення, він все ж повинен керувати організацією виконання рішення. Він керує своїм прикладом і вказівками, знаходячись там, де він може найкраще командувати, не позбавляючи себе змоги реагувати на зміну ситуацій. Сучасна технологія краще дозволяє йому з будь-якого місця в межах АОО отримувати необхідну інформацію для оцінювання операції і ризиків та робити необхідні корективи. Після того, як війська починають діяти, командир забезпечує підтримку для виконання рішення. Він знає, коли повинен її змінити і зробити подальші корекції.

a. **Присутність командування.** Командири можуть здійснювати командування різними способами, включаючи наступне:

(1) Брифінги.

(2) Перевірочні інструктажі.

(3) Тренувальні навчання.

(4) Офіцерська розвідка.

(5) Відвідання позицій.

(6) Намір командира.

(7) Аналіз результатів операції.

(8) Розпорядження командира.

b. **Місце знаходження командира.** Наступні основні фактори впливають на рішення стосовно місця знаходження командира. Вони загальні для всіх рівнів командування:

(1) Необхідність бачити і відчувати з перших рук.

(2) Необхідність мотивувати і керувати.

(3) Доступ до інформації для прийняття своєчасних рішень.

(4) Здатність командира оцінювати умови і моральний стан своїх сил.

(5) Зв'язок з підлеглими, суміжними і вищими формуваннями.

(6) Здатність приймати рішення.

(7) Безпека, включаючи фізичний захист.

(8) Позиції підпорядкованих підрозділів у межах АОО.

(9) Основний маршрут постачання і альтернативна мережа таких маршрутів та розташування підрозділів логістичної підтримки в межах призначеної АОО.

(10) Час і місце критичних подій.

(a) Сучасні CIS можуть допомагати командирам у здійсненні передового (безпосереднього) командування без відчуття провини за втрату зв'язку зі своїми командними пунктами (CP). При передовому командуванні командири можуть оцінити ситуацію з перших рук, що нечасто відбувається іншим шляхом. Не менш важливо те, що вони можуть уникнути затримок і спотворень, які трапляються, коли інформація передається вгору і вниз по команді. Нарешті, своєю присутністю вони спрямовують увагу на критичні місця і зосереджують на них свої зусилля.

(b) У міру збільшення ешелонів командування командир все більше і більше командує через підлеглих. Він може забажати мати особистий контакт або втрутитися, щоб очолити або прийняти рішення у місці розташування підрозділу, який здійснює вирішальну операцію. Так само, коли командир втрачає розуміння ситуації, йому потрібно оновити чітку візуалізацію подій.

(c) У більших тактичних і оперативних формуваннях штаб, зазвичай, є центром інформаційного потоку і планування. Однак командири не завжди можуть візуалізувати АОО, направляти і синхронізувати зусилля своїх підрозділів з екрана комп'ютера на командному пункті. Інколи командири оцінюють ситуацію віч-на-віч з підлеглими командирами та їхнім особовим складом подалі від командних пунктів. Ефективна підтримка командування дозволяє командирам знаходитися там, де вони найкраще можуть командувати, і створювати їм спроможність реагувати на можливості та зміни обставин.

# ГЛАВА 3. ПІДТРИМКА КОМАНДУВАННЯ

### 0301. Загальна інформація

Командири не можуть здійснювати командування та управління (C2) самостійно, за винятком найпростіших та найменших підрозділів. Навіть на нижчих рівнях командирам потрібна підтримка для ефективного здійснення C2. Така підтримка надається командирам на кожному рівні. На Рис. 3-1 показані елементи підтримки командування. У цій главі розглядаються ресурси, які командир повинен виділити, придбати або отримати для виконання функцій C2. Це включає організацію таких ресурсів для здійснення C2 і визначає командний пункт як доктринальну організацію для здійснення C2 під час операцій.

**Рис. 3-1. Елементи підтримки командування**

## РОЗДІЛ I – ВСТУП

### 0302. Загальна інформація

1. Підтримка командування, описана в Главі 1, має три основні функції. Вона:

a. Створює і підтримує загальну оперативну картину.

b. Підтримує прийняття рішень шляхом підвищення швидкості і точності.

c. Готує та видає директиви.

2. На Рис. 3-2 показано, як підтримка командування, що здійснюється комп'ютерними інформаційними системами (CIS), виконує ці функції для командира, вищих ешелонів, нижчих ешелонів і суміжних сил. Графіка також показує взаємозв'язок дій з управління інформацією – збір, відображення, обробка, зберігання і розповсюдження – в рамках підтримки командування. У решті глави розглядаються загальні проблеми підтримки в цілому (включаючи питання розташування і проектування), а далі – по черзі кожна проблема.

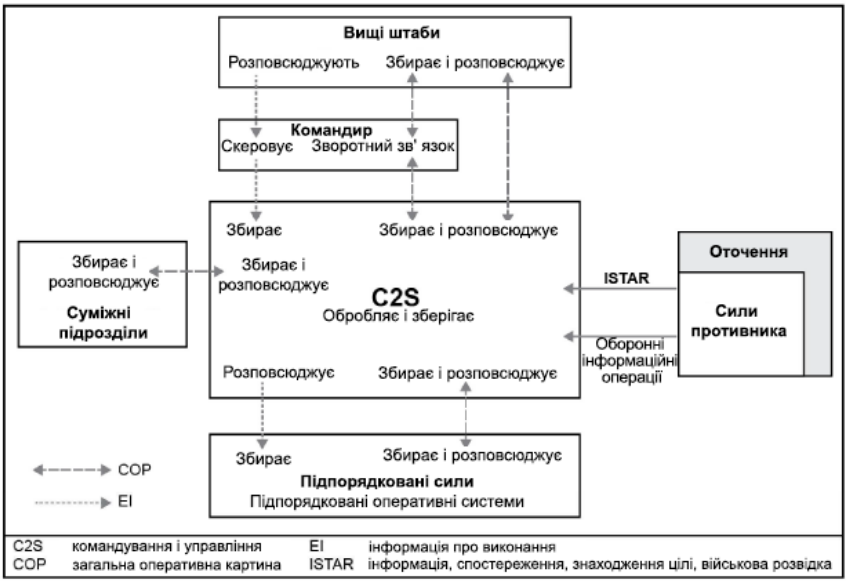



**Рис. 3-2. Інформаційна система і система командування та управління**

3. Підтримка командування складається не тільки з обладнання, а й також з усіх ресурсів, що використовуються для підтримки С2. Отримуючи командну підтримку, підрозділи повинні виділяти достатню кількість ресурсів, одночасно підтримуючи ефективність інших систем. Підтримка не повинна витрачати ресурси на непотрібне дублювання, хоча певний рівень надлишку є необхідним для надійності.

**0303 Розташування**

Належне розташування визначається такими характеристиками:

a. **Зв'язок**. Місце розташування повинно пропонувати хороші комунікації з достатнім або необхідним резервуванням для вищих, підпорядкованих, підтримуючих, підтримуваних і суміжних штабів (HQ). Воно має бути захищене від інформаційної діяльності противника, включаючи кібер- та фізичні атаки. Може бути важливим доступ до цивільних комунікацій та інформаційних систем, особливо в операціях реагування на кризу (CROs). У вищих ешелонах важливе значення має підтримка зв'язку з країною перебування (HN), її домашньою базою та іншими службами і силовими компонентами.

b. **Безпека**. Безпека – це умова, яка досягається захистом інформації, ресурсів, персоналу, діяльності і обладнання від шпигунства, диверсій, саботажу і тероризму, а також від втрат і несанкціонованого розголошення. Це досягається шляхом фізичного та електронного захисту і приховування, а також застосування заходів хімічного,

біологічного, радіологічного та ядерного захисту (CBRN). Потрібно організовувати достатні захисні заходи для забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності інформації. Фізичну безпеку для засобів підтримки командування можуть забезпечити спеціалізовані сили або війська за викликом. Вимоги до безпеки повинні бути збалансовані з вимогами до зв'язку.

c. **Приховування**. Хоча це й обговорюється окремо, приховування сприяє безпеці. Ліс або забудовані ділянки створюють найкраще приховування. Складські приміщення, великі сараї або заводські комплекси допомагають захищати від теплового спостереження. Вони також забезпечують базовий захист від CBRN.

d. **Доступність**. Місце має бути легко доступним, але не має бути випадково виявленим наземною або повітряною розвідкою противника. Командири вищого рівня також можуть мати доступ до портів або аеродромів для прийому ширококрилих літаків.

**0304. Особливості проектування і організації**

Деталі CIS залежать від рівня і характеру командування та запланованих операцій. У проектуванні та організації CIS слід враховувати таке:

a. **Розгортання**. Встановлення CIS повинно відповідати ролі і можливостям з розгортання підрозділу. На розгортання сил впливають розмір та мобільність CIS. На розгортання також впливають кількість наявних систем та їх потужність.

b. **Безперервність командування**. Інформаційні системи CIS повинні забезпечувати постійне здійснення C2, 24 години на добу у всі пори року. Зовнішні комунікації і виживання в умовах наземних, повітряних або інших загроз є основним способом виконання інформаційними системами цієї вимоги.

c. **Об'єднання зусиль командування і штабу.** Підтримка командування повинна об'єднувати зусилля командування і штабу. Внутрішнє розміщення та комунальні послуги повинні полегшити об'єднання різних штабних секцій одна з одною і з командиром.

d. **Розмір**. Більший рівень CIS може забезпечити більший рівень гнучкості і життєздатності. Це відбувається за рахунок більшого розміру, але при цьому знижується безпека, розгортання і мобільність. Командир визначає необхідні елементи і усуває непотрібні.

e. **Захищеність**. Захищеність відноситься до ступеня фізичного та електронного захисту, що надається системам переважно засобами та обладнанням. Це передбачає поєднання активних і пасивних заходів. Розосередження систем допомагає зменшити електромагнітні характеристики підрозділу.

f. **Модульність**. Модульний дизайн CIS забезпечує гнучкість у розгортанні і застосуванні систем. Він дозволяє розгортати елементи

відповідно до типу операції та ситуації. Додавання модулів також забезпечує розширення. Завдяки сучасним комунікаціям крупний штаб (HQ) може розосередитись на менших об'єктах.

g. **Потужність**. CIS потребують достатньої потужності, щоби впоратись з кількістю інформації, необхідної для ефективної роботи і для забезпечення своєчасної передачі даних.

h. **Виживання**. CIS повинні бути надійними, потужними, стійкими і щонайменше життєздатними, як і сили, які вони підтримують. Розподілені системи і альтернативні засоби комунікації забезпечують ці вимоги. Підрозділи організовують та розгортають CIS, щоби впевнитися, що в умовах стресу вони знижують ефективність, але не катастрофічно. CIS повинні справлятися з погіршенням зв'язку або відмовою.

i. **Діапазон**. CIS потребують достатнього діапазону для зв'язку зі всіма штабами, з якими вони мають контактувати, а також з тими, що знаходяться поза зоною бойових дій (AOO). Все частіше для цього можуть бути затребувані супутникові системи.

j. **Мобільність**. CIS повинні бути такими ж мобільними, що й сили, які вони підтримують. Деякі елементи CIS, особливо ті, які забезпечують діапазон і зв'язок з рештою сил, можуть потребувати більш швидкого пересування.

k. **Управління електромагнітним спектром**. В об'єднаному або багатонаціональному контексті ефективне використання доступного і виділеного спектру є критично важливим для когерентної структури зв'язку.

l. **Взаємосумісність**. У спільних і багатонаціональних операціях CIS повинні бути сумісними і взаємосумісними. Військові системи повинні працювати з цивільними системами, особливо під час операцій із забезпечення стабільності і підтримки, де військові комунікаційні системи можуть бути інтегровані з комунікаційною системою поліцейських сил. Повна технологічна взаємосумісність може залучати меншу кількість офіцерів зв'язку (LOs), але не замінить потребу в окремих LOs.

# РОЗДІЛ II – УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ

## 0305. Загальна інформація

1. Управління інформацією – інформаційний менеджмент (IM) – це постійне надання відповідної інформації потрібній людині в потрібний час у зручній формі, що сприяє усвідомленню ситуації і прийняттю рішень. Використовуються процедури та інформаційні системи для збору, обробки, зберігання, відображення і розповсюдження інформації. IM забезпечує структуру, за допомогою якої можна передавати і трансформувати інформацію у прийнятті рішень і втіленні рішень у дії. Важливо своєчасно визначати критичну інформацію, швидко і точно її передавати, трансформувати і розповсюджувати. Командири і штаби оцінюють ефективність IM, розглядаючи, як інформація сприяє зменшенню невизначеності.

2. IM зменшує розрив між інформацією, яку потребує командир, та інформацією, яка в нього є. Вся інформація повинна бути відповідною, і штаб повинен гарантувати, що вона також є точною, своєчасною, корисною і повною. Тактичні операції забезпечують велику кількість інформації. Командири і штаби можуть уникнути потенційного перевантаження інформацією шляхом встановлення критеріїв, яка інформація повинна бути представлена командиру. Інструкції стосовно цих критеріїв повинні виходити від командира.

3. Ефективне управління інформацією (IM) сприяє швидкому потоку інформації у всіх напрямках. Вдосконалення технічних засобів для розповсюдження інформації дозволяє користувачам визначати відповідну інформацію серед великої кількості інформації у процесі використання CIS. Ефективне IM сприяє комунікації вертикально (по команді) і горизонтально (серед суміжних, підтримуючих та підтримуваних підрозділів). Надлишок каналів зв'язку захищає від збоїв і бойових ушкоджень. Однак, інформація, яка поступає по каналах зв'язку, є менш важливою, ніж та, яка йде у правильному напрямку в потрібний час у зручному форматі.

4. Командир базує свої інструкції з управління інформацією на такому:

   a. Його ступінь готовності впоратися з невизначеністю (наприклад, вияснити достовірність інформації).

   b. Кількість і типи рішень, які він може прийняти особисто.

   c. Нестача відповідної інформації для конкретних рішень.

   d. Його здатність отримувати необхідну інформацію.

   e. Здатність підлеглих розуміти намір командира.

   f. Використання офіцерів зв'язку (LOs) і неофіційних комунікаційних мереж.

5. Досягнення у CIS потребують змін у IM. По-перше, комунікаційний зв'язок дозволяє поширити інформацію в ефірі. Це досягнення включає пряму передачу необробленої інформації через низхідний канал зв'язку від багатьох сенсорів до багатьох ешелонів одночасно і транслює оброблену інформацію з театру воєнних дій або національних інформаційних агентств до розгорнутих військ. Підрозділи можуть отримувати інформацію в режимі *push* (відправлення) або *pull* (отримання).

6. По-друге, IM потребує аналізу, об'єднання і використання інформації та розвідувальних даних від багатьох джерел, що є здатністю CIS. Досягнення у сфері сенсорів, процесорів і комунікаторів забезпечують широкі можливості у всьому світі для детальної і своєчасної розвідки та спостереження. Як військові, так і невійськові джерела надають інформацію, яка використовується для отримання відповідних розвідданих. Розвідка на основі відкритих інформаційних джерел або звітність забезпечують порядок бою та інші технічні дані.

7. IM складається з двох елементів: релевантної інформації та CIS.

**0306. Інформація**

У цьому підрозділі обговорюються наступні поняття. По-перше, це – когнітивна ієрархія інформації. По-друге, це – предметні категорії інформації – змінні інформаційно-оперативних даних і змінні завдань – і категорії цілей інформації в рамках C2. По-третє, це – релевантна інформація – і пов'язані категорії вимог командира до критичної інформації (CCIRs) та інформаційні вимоги (IRs) – а також критерії для оцінювання відповідної інформації.

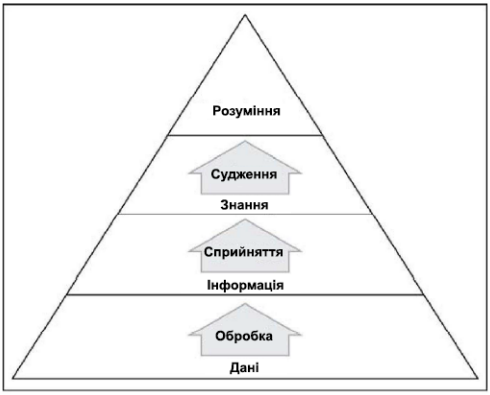



**Рис. 3-3. Когнітивна ієрархія**

а. **Когнітивна ієрархія**. Когнітивна ієрархія складається з чотирьох різних рівнів інформації. Основне завдання управління інформацією – це збирати і потім трансформувати цю інформацію, додаючи більший сенс на кожному рівні, піднімаючи її від найнижчого рівня – даних, до

найвищого – розуміння. Зі розумінням командир може приймати кращі рішення і ефективніше керувати діями своїх сил. (Див. Рис.3-3.)

(1) Дані – це необроблені сигнали найнижчого рівня, що *виявляються сенсором або колектором будь-якого виду (людськими, механічними або електронними) з навколишнього середовища або передаються між будь-якими вузлами в системі*. Дані є рідко корисними, поки їх не оброблять, щоб надати їм значення. Винятком є бойова інформація, яка часто представляє собою дані, що швидко стають неактуальними. Ці дані збираються в бою підрозділами, і вони можуть бути негайно використані в бою або при оцінюванні ситуації. Бойова інформація вважається винятковою інформацією. Збір інформації повинен максимально зосереджуватися тільки на тих даних, які необхідні для побудови загальної оперативної картини.

(2) Наступний рівень інформації – це *необроблені дані кожного опису, які можуть бути використані у продукуванні розвідувальних даних* (AAP-6, СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ВИЗНАЧЕНЬ НАТО). У контексті когнітивної ієрархії інформація цього рівня складається з даних, оброблених для надання подальшого значення. Оброблення включає фільтрацію, об'єднання, форматування, організацію, співставлення, узгодження, побудову графіків, переклад, категоризацію та упорядкування. Інформація є корисною для негайного застосування, щоби уникнути загроз, визначити цілі або вжити інших негайних дій. Інформація складає основу для загальної оперативної картини.

(3) Знання – це інформація, що аналізується з метою надання значення і цінності або з метою оцінювання стосовно наслідків для операції. У результаті різні фрагменти інформації, які були інтегровані та інтерпретовані, починають формувати картину ситуації, що буде корисною для прийняття рішень. Командир і штаб можуть визначити зв'язок між подіями в зоні, що цікавить, зрозуміти, як думає противник, і прогнозувати, що він може зробити. Крім того, командир і штаб починають розпізнавати те, що вони ще не розуміють, і таким чином виявляють невизначеність, з якою вони повинні мати справу. Знання часто можуть бути представлені на загальній оперативній картині.

(4) Розуміння приходить від застосування судження до знань для отримання більш глибокого рівня обізнаності внутрішніх взаємозв'язків ситуації та наслідків у майбутньому. Судження – це суто людське вміння, засноване на досвіді, компетентності та інтуїції. Хоча штаб може підтримувати командира у досягненні розуміння, найважливішим є те розуміння, якого досягає сам командир. Коли командир досягає ситуаційної обізнаності (SA), він бачить закономірності, що виникають з подій у даній зоні, і передбачає наслідки дій як своїх сил, так і сил противника. Невизначеність і час

заважають ідеальній SA перед прийняттям рішення і дій. Розуміння неможливо передати через загальну оперативну картину. Краще за все його можна розповсюджувати як намір командира, інструкції або CCIRs.

(5) Підтримка командування трансформує інформацію, коли вона рухається вгору по ієрархії. Оскільки оброблення включає застосування процедури на практиці, CIS можуть обробляти багато типів даних швидше і більш ефективно, ніж люди. Певною мірою аналіз та оцінювання покладаються на правила логіки або дедукції, тому експертні системи можуть допомогти інтегрувати частини оброблених даних. Судження – це розумова діяльність людини, не процедурний акт, такий як оброблення, а акт навчання. CIS не можуть зводити судження до процедур чи правил.

(6) Інтеграція відбувається тоді, коли інформація рухається вгору по ієрархії від даних до розуміння. Командир і підтримка командування об'єднують разом численні біти даних – фрагменти проаналізованої та оціненої інформації – для отримання повної інформації. Нарешті, численні форми знань переходять від судження до розуміння. Ця інтеграція включає зменшення загальної кількості бітів, які необхідно враховувати в будь-який момент часу.

(7) Метою ІМ повинно бути не оброблення великого обсягу даних, а досягнення розуміння якнайшвидше і максимально точніше. Командири приймають остаточні судження, але підтримка командування може надати легко засвоєну інформацію або знання, які максимально наближені до остаточної форми.

b. **Оперативні змінні**. Оперативні змінні є основними для розвитку всебічного розуміння оперативної обстановки. Вони аналізують і описують оперативну обстановку з точки зору шести взаємозв'язаних оперативних змінних: політичної, військової, економічної, соціальної, інформаційної та інфраструктурної (PMESII). Крім того, за необхідності, модель PMESII поширюється на фізичне середовище і час (PMESII-PT), Нижче коротко описана і проілюстрована у вигляді питання (в дужках) кожна змінна, на яке мав би відповісти командир маленького підрозділу.

(1) **Політична**. Ця змінна описує розподіл обов'язків і влади на всіх рівнях офіційних органів влади, а також неофіційних або прихованих політичних структур. (Хто є найголовнішим у селі?).

(2) **Військова**. Ця змінна включає військові та воєнізовані можливості всіх учасників (противника, своїх і нейтральних сил) у даній оперативній обстановці. (Чи має противник протитанкові ракети у цьому конкретному районі?)

(3) **Економічна**. Ця змінна охоплює індивідуальну і групову поведінку, пов'язану з виробництвом, розподілом і споживанням ресурсів. (Чи є в селі високий рівень безробіття?)

(4) **Соціальна**. Ця змінна включає культурний, релігійний та етнічний склад в оперативному середовищі, а також вірування, цінності, звичаї і поведінку членів суспільства. (Хто є впливовими людьми в селі, наприклад, релігійні лідери, керівники, воєначальники, кримінальні авторитети або видатні сім'ї?)

(5) **Інформаційна**. Ця змінна описує характер, сферу діяльності, характеристики і вплив окремих осіб, організацій і систем, які збирають, обробляють, розповсюджують інформацію або впливають на неї. (Чи має місцеве населення достатній доступ до ЗМІ або Інтернету?)

(6) **Інфраструктурна**. Ця змінна включає основні матеріальні засоби, служби і споруди, необхідні для функціонування громади або суспільства. (Чи працює в селі електричний генератор?)

(7) **Фізичне середовище**. Ця змінна включає географію і техногенні споруди, а також клімат і погоду в АОО. (Які типи місцевості або погодних умов сприяють операції противника?)

(8) **Час**. Ця змінна описує часові рамки та тривалість дій, подій або умов в оперативному середовищі, а також як різні учасники в цьому середовищі сприймають часові рамки і тривалість. (Наприклад, коли люди можуть перевантажувати дороги або проводити дії, які забезпечують прикриття для операцій противника?).

с. **Змінні категорії завдання.** Шість факторів – завдання, сили противника, місцевість і погода, війська і наявна підтримка (союзні сили), наявний час і цивільний чинник (METT-TC) складають змінні завдань – категорії, в які групується відповідна інформація. Командир і штаб розглядають відповідну інформацію в кожній категорії у всіх видах і формах бойових дій. Їх відносний вплив може змінюватися в залежності від операції, але підтримка командування повинна враховувати інформацію з кожної категорії.

(1) **Завдання**. Першим фактором завжди є призначене завдання. Розуміння завдання забезпечує зосередження як на плануванні, так і на прийнятті рішень під час виконання. Командир аналізує своє завдання або рішення з точки зору наміру вищого командира, завдання і концепції операції. Оскільки командир розподіляє завдання і ресурси своїм підлеглим, він забезпечує підтримку вирішальній операції і наміру вищого командира. Потім він і його штаб розглядають фактори METT-TC стосовно їх впливу на виконання завдання.

(2) **Сили противника**

а) Другим фактором, який треба враховувати, є дислокації противника (включаючи організацію, кількість сил, місце розташування та тактичну мобільність), доктрина, техніка і озброєння, біографії командирів і можливий хід дій. Одним з

найважливіших факторів стосовно противника – і найскладнішим щодо отримання – є задум противника. Хоча аналіз штабу може виявити можливості противника, він повинен також оцінити показники для підтвердження намірів противника. Інформація про противника також включає те, як противник може використати слабкі і вразливі сторони наших сил.

(b) Інформація про противника надходить з багатьох джерел, включаючи повний спектр розвідувальних даних, спостереження, визначення цілей і військової розвідки (ISTAR), а також бойову інформацію. З усієї потрібної інформації інформація про противника за своєю суттю є найбільш невизначеною. Тому для цього призначений спеціальний керівник: помічник начальника штабу з розвідки (G2). Ця інформація включає також швидкість пересування противника, темп операцій і відомі сильні і слабкі сторони. Технологія повинна відображати сили противника у тій самій цифровій системі координат, що й інформація про свої сили.

(3) **Місцевість і погода**

(a) Місцевість і погода – це природні умови, на які людина може впливати з обмеженою здатністю. Місцевість і погода відносно нейтральні, на відміну від своїх та ворожих сил, тому що вони не надають переваги ні своїм, ні ворожим силам, хіба що одна зі сторін краще підготовлена діяти в навколишньому середовищі або краще ознайомлена з ним.

(b) Інформація про місцевість містить не тільки дані про особливості, схили і висоту, ґрунти і рослинність, але також їх вплив на швидкість руху транспорту і людини, технічне обслуговування, темп, прохідність і маневреність різних типів військ. Інформація про місцевість повинна регулярно обновлятися, щоби враховувати її вплив, як і природи, на хід бойових дій.

(c) Погода і клімат мають прямі і непрямі наслідки для проведення тактичних операцій, які командир повинен оцінювати і передбачати. Для процесу планування погода є короткотривалою і менш передбачуваною, ніж клімат. Прямі наслідки зразу впливають на операції своїх чи ворожих сил, а відносні наслідки для кожної із сил залежать від підготовки самих сил, а не від надання переваги тим чи іншим. Непрямі наслідки погоди і клімату пов’язані з іншими елементами навколишнього середовища – місцевість і населення, військові і невійськові – які або перешкоджають, або допомагають військовим операціям однієї із сил. Наприклад, стабільні погодні умови допомагають противникові використовувати хімічні або біологічні засоби. Холодна погода сповільнює і людей, і машини, але також замерзає вода, що дозволяє силам пересуватися через вологі

місця, які в інших випадках могли бути прохідними з великими труднощами.

(4) **Військова і доступна підтримка (Свої сили)**

(a) Кожний командир знає кількість, тип, можливості і стан наявних своїх військ. Він також знає дислокацію і стан своїх сил без відвідування кожного підрозділу на місцях. Зазвичай він зберігає інформацію про свої сили на два ешелони нижче нього. Він розуміє готовність підлеглих, включаючи технічне обслуговування, навчання, сильні і слабкі сторони, командирів і логістику. Візити на місцях повинні слугувати для підтвердження звітів або для забезпечення безпосереднього розуміння вирішальних факторів операції. Особисті візити дають уявлення про нематеріальні речі, які не можуть охопити дані і звіти.

(b) Командир вважає свої війська доступними, коли аналізує, чи є в нього достатньо сил для виконання завдання. Збільшення активів в одному місці може компенсувати дефіцит активів в іншому. Командир гарантує, що він забезпечує підлеглим правильне розміщення військ для успішного виконання завдання.

(5) **Наявний час**

(a) Наявний час визначається спочатку з врахування часу противника для ефективної реакції на свої сили. Потім час розглядається з точки зору здатності сил планувати, готувати і здійснювати операції. Час, необхідний для проведення оперативного процесу, залежить від масштабів підрозділу, його завдання і здатності противника здійснювати свій оперативний процес. Наявний час також залежить від корисного і прийнятного часу. Наприклад, для деяких дій години темряви були би корисним часом, у той час як для інших темрява не буде прийнятною для дій.

(b) Розгляд наявного часу додатково включає час, який підлеглі командири і підрозділи потребують для власного планування, підготовки і виконання дій.

(6) **Цивільний чинник**

(a) Внаслідок впливу поточних операцій на цивільне населення фактори цивільного населення є більше частиною факторів планування. Ці фактори – це те, як техногенна інфраструктура, цивільні установи, діяльність цивільних лідерів, населення та організації в рамках АОО впливають на проведення військових операцій. Цивільний чинник є важливим фактором навколишнього середовища в межах усіх військових операцій. Ставлення і діяльність цивільного населення в АОО впливають на результат військових операцій. Цивільні чинники стосовно навколишнього середовища можуть або допомагати, або перешкоджати дружнім чи ворожим

силам; різниця полягає в тому, щоби людина знайшла час вивчити ситуацію і попередити можливий вплив на операцію.

(b) Модифікація місцевості людиною може змінити форму земної поверхні або її прохідність. Це також може поміняти місцеву погоду внаслідок зміни напрямків місцевих вітрів і вод. При розгляді місцевості командир враховує ці техногенні фактори та їх вплив на природні особливості місцевості і клімат.

(c) Наслідки деяких факторів цивільної складової можуть перешкоджати діям сил, а інші впливати на військовий персонал і заважати йому повністю виконувати свої функції. Ці наслідки часто можна подолати або навіть перетворити на перевагу завдяки передчуттю і підготовці. Ретельна підготовка може перетворити частину цивільного населення на перевагу для своїх сил і недоліки для дій сил противника.

(d) Операції також часто вимагають, щоб союзницькі сухопутні сили координувались з міжнародними і неурядовими організаціями (NGOs). Командир також має юридичні і моральні обов'язки перед біженцями і мирним населенням в АОО, що може включати надання їм гуманітарної допомоги. Поінформованість командира стосовно факторів цивільної інфраструктури, таких як розташування токсичних промислових матеріалів, може вплинути на вибір ходу операцій (COA) та їх проведення.

(e) Наявність незалежної преси гарантує, що про військові дії союзників, які не відповідають військовим стандартам стосовно поводження з мирним населенням, буде повідомлятися в Організацію Північноатлантичного договору (НАТО), приймаючу країну (HN) і міжнародні громадські форуми. Командири повинні враховувати результат рішень і дій своїх сил щодо громадської думки.

d. **Релевантна інформація.** Відповідна інформація – це *вся інформація, важлива для командира і штабу у здійсненні командування та управління*. Релевантна інформація складається з інформації про METT-TC, яка застосовується для виконання завдання. Така інформація є основою для загальної оперативної картини. Вона відповідає на запитання командира і штабу, які вони вважають необхідними для здійснення С2. Ці питання або вимоги поділяються на дві категорії: CCIRs та IRs. Основні елементи дружньої інформації (EEFI) стають пріоритетними для командира, які він обстоює.

(1) **Мета**

(a) Великий обсяг релевантної інформації регулярно збирається під час операцій і надається стандартними звітами та діяльністю ISTAR. Ця інформація має важливе значення для поточних завдань штабу незалежно від типу завдання (таких як технічне обслуговування транспорту, дії персоналу, кошторис для персоналу та інші). Інша

інформація є специфічною для завдання, і для її збору повинні бути спеціально призначені активи. CCIR та IR використовуються для визначення пріоритетів розподілу активів збору.

(b) Інформація стає релевантною, якщо вона підтримує завдання, і якщо вона точна, своєчасна, прийнятна і повна. Релевантна інформація забезпечує основу для створення загальної оперативної картини і суті інформації для виконання. Це є основою для отримання SA. У контексті цієї публікації SA – це розуміння оперативної обстановки в контексті командирського завдання. Вона сприяє прийняттю рішень шляхом визначення можливостей для виконання задання, загрози його виконання і нестачі інформації. Оскільки командир використовує свою власну обізнаність для здійснення C2, він намагається вплинути на SA противника (обмежуючи кількість і відповідність) і також намагається вплинути на сприйняття та дії інших (державних чи приватних організацій, які впливають на успіх операції). Ці положення безпосередньо стосуються інформаційних операцій.

(2) **Інформаційні вимоги (IR)**

(a) У використанні розвідувальних даних інформаційна вимога – це інформація про противника або потенційно ворожих суб'єктів чи інших відповідних аспектів оперативного середовища, яку потрібно зібрати і обробити, щоб виконати вимоги командира (AAP-6). IR – це також інформація про змінні завдань, яка повинна бути зібрана, щоб відповідати вимогам командира і штабу для успішного виконання операцій. Штаб повинен зосереджувати IR на релевантній інформації. Командир це робить шляхом визначення CCIR, що буде обговорено пізніше у цій главі.

(b) IR забезпечують основу для того, щоби штаб пропонував конкретні IR, які повинні бути затверджені командиром як CCIR, для підтримки процесу прийняття рішень, планування збору даних і вимог до безпосереднього звітування. Штаб повинен забезпечити операції підтримки IR, які дійсно є важливими для прийняття рішень командира, підтримки цілеспрямованих зусиль або покращення його ситуаційної обізнаності. IR можуть перевантажувати обмежені засоби збору інформації. Нечіткі запити на інформацію можуть надавати багато даних, але не допомагають у виконанні завдання. Рис.3-4 показує цикл прийняття рішень від IR до CCIR. Процес може розпочатися з IR стосовно елементів, важливих для успішного виконання завдання, або які становлять загрозу для його виконання. (Див. AJP-2, Глава 5.2 для більш докладної інформації.)

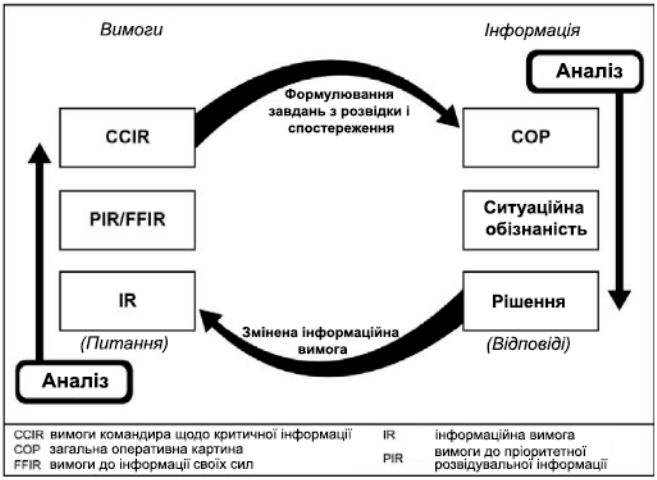



**Рис 3-4. Відповідна інформація**

(с) Рис. 3-5 (на с. 3-12) показує зв'язки між когнітивною ієрархією, IR та CCIR. Когнітивна ієрархія показує, де значення додається до даних, коли вони зібрані у відповідь на IR. Штаб збирає відповідну інформацію, використовуючи різні джерела. Це додає сенсу даним, щоби перетворити їх у знання, створюючи загальну оперативну картину. Командир застосовує судження до оперативної картини для отримання ситуаційної обізнаності. Після формулювання завдання він приймає важливі рішення.

**Рис. 3-5. Інформаційні вимоги**

(3) **Критерії релевантної інформації**

(a) Оскільки джерела інформації недосконалі і можуть бути неправдивими та спотвореними, ІМ дуже ретельно оцінює релевантність інформації. Наступні критерії, перелічені у відносному порядку важливості, допомагають оцінити інформацію щодо релевантності:

i. **Достовірність**. Інформація, яка представляє правдиву ситуацію.

ii. **Своєчасність**. Інформація, не перевантажена подіями.

iii. **Зручність**. Загальна інформація у легко зрозумілому форматі і відображенні.

iv. **Повнота**. Вся необхідна для прийняття рішення інформація.

v. **Точність**. Інформація, яка містить необхідний рівень деталізації.

vi. **Надійність**. Інформація, яка є непошкодженою, неспотвореною або з надійних джерел.

(b) Застосовуються такі пріоритети:

i. Неповна або неточна інформація краще, ніж взагалі жодної інформації.

ii. Несвоєчасна або неприйнятна інформація – це те саме, що інформації немає взагалі.

iii. Невідповідна або недостовірна інформація гірше, ніж жодої інформації взагалі.

(c) У цілому для виконання свого завдання командирові не потрібна інформація вище приємливого рівня, якщо вона є точною, своєчасною і корисною. Крім того, він може успішно виконувати завдання зі зниженими витратами за наявності додаткової інформації; однак, збір додаткової інформації може спричинити недопустимі втрати в часі. ІМ повинно зосередитися перш за все на CCIR.

(4) **Використання релевантної інформації.** Використання релевантної інформації також має категорії: загальна оперативна картина та інформація про виконання. CIS збирає відповідну інформацію і використовує її для створення оперативної картини і підтримки SA як основи для прийняття рішення. Інформація про виконання забезпечує засоби для чіткого уявлення операції і бажаного результату, що допомагає підлеглим у виконанні рішення.

(a) **Загальна оперативна картина**. Загальна оперативна картина – це оперативна картина, адаптована до вимог користувача і заснована на загальних даних та інформації, що обмінюються більше, ніж з одним командуванням. CIS забезпечує всіх командирів інформацією майже в реальному часі про поточну ситуацію як загальну оперативну картину. Така картина формується з даних, інформації і

знань, загальних для всіх ешелонів. Командир і штаб адаптують її до інформаційного матеріалу, що підходить для їх ешелону командування і завдання. Зазвичай звіти передають інформацію про загальну оперативну картину. Як правило, звіти мають визначену мету і формат, і вони можуть передавати критичну, виняткову або рутинну інформацію.

(b) **Інформація про виконання**. Інформація про виконання – це *вибір того, що потрібно зробити далі, якщо хід операції відповідає очікуванням*. Джерелом інформації про виконання є рішення командира і продукт планування. Інформація про виконання має різні форми, включаючи накази, плани, директиви, меморандуми і правила. Накази і плани є основним засобом передачі інформації про виконання.

(5) **Вимоги командира до критичної інформації**

(a) CCIR – це інформаційна вимога, яку командир визначає як критичну для полегшення своєчасного управління інформацією і процесом прийняття рішень, що впливають на успішне виконання завдання. Командир визначає CCIR, щоб повідомити штаб і підлеглих, яку інформацію він вважає необхідною для прийняття рішень, і зосередити свої зусилля на зборі інформації. Чим менше CCIR, тим краще персонал може зосередити свої зусилля і виділити обмежені ресурси.

(b) На основі своєї когнітивної здатності і візуалізації командир вирішує, яка інформація є критичною. Штаб може допомагати командирові, рекомендуючи CCIR і виходячи зі свого аналізу операцій, але він повинен обмежувати рекомендовану кількість. CCIR не є статичними; командир коригує та оновлює їх у ході операції, відображаючи свої потреби для прийняття рішень в міру розвитку операції. CCIR:

i. Визначаються командиром для кожної операції.
ii. Застосовуються тільки командиром, який їх визначає.
iii. Залежать від ситуації і безпосередньо пов’язані з теперішніми і майбутніми завданнями.
iv. Події або діяльність, які є передбачуваними.
v. Залежать від часу. Відповіді на CCIR повинні бути негайно повідомлені командиру будь-якою доступною системою зв’язку.
vi. Завжди включені в оперативний наказ (OPORD) або оперативний план (OPLAN).

(c) CCIR зосереджують увагу на інформації, яку повідомляють командирові і яка є критичною для прийняття ним рішень. Відповіді на CCIR повинні визначати або підтверджувати хід дій або ініціювати критичні події під час операцій.

(d) CCIR складаються з PIR and FFIR. CCIR можуть також включати останню інформацію про час, яка є цінною для регулювання залежності від часу.

i. PIR командира є важливою частиною CCIR і, як правило, формулюються розвідувальними службами у тісній взаємодії з командиром. PIR включають ті вимоги до розвідки, для яких командир передбачив і вказав пріоритет у плануванні та прийнятті рішень. PIR зазвичай включають ідентифікацію і моніторинг зон, які представляють можливості і загрози для планування завдання. Вони є постійним набором вимог, що сприяють збору інформації і зосереджують зусилля на загальному завданні розвідки. Вони повинні бути обмежені в кількості і забезпечувати повноцінні й узгоджені групи ключових питань. Вони можуть бути стійкими або обмеженими певною фазою чи ситуацією.

ii. FFIR – це необхідна командирові і штабу інформація про сили, доступні для операцій. FFIR містять інформацію про завдання, доступні війська і наявний час (Для своїх сил ця інформація відповідає на питання «Як я бачу себе?»)

(6) **Виняткова інформація**. Виняткова інформація є наслідком неочікуваної виняткової події, наприклад, непередбаченої можливості для успіху або раннього попередження про загрозу. Виняткова інформація – це інформація, яка була би CCIR, якби вона була передбачена, і тому вона трактується як CCIR, а виявлення виняткової інформації залежить від ініціативи підлеглих командирів і штабу.

(7) **Основні елементи своєї інформації**. EEFI – це ключові питання, які ймовірно будуть задані посадовими особами противника й розвідувальними системами щодо конкретних намірів наших сил, можливостей і дій з метою отримати відповіді, важливі для своєї оперативної ефективності (як я можу зробити так, щоби противник мене не побачив). Хоча EEFI не входять до CCIR, вони стають пріоритетом командира, коли він заявляє про них. Як і CCIR, командир визначає EEFI і передає їх штабу та підлеглим. Вони доповідають командирові, що саме не може бути поставлено під загрозу. Отримавши призначення, свої сили повинні вжити всіх необхідних заходів, щоб ця інформація не потрапила до рук противника. Наприклад, командир може визнати, що якщо противник виявить переміщення резерву, операція буде під ризиком. У цьому випадку розташування і рух свого резерву стають EEFI. EEFI є важливими для інформаційних операцій (Info Ops), оскільки вони є ключовими елементами в розробці військових операцій з уведення противника в оману і заходів оперативної безпеки (OPSEC).

**0307. Комунікаційні та інформаційні системи**

Комунікаційні та інформаційні системи – це інтегрована система, що складається з доктрини, процедур, організаційної структури, персоналу, обладнання, засобів та комунікацій, які забезпечують органам влади всіх рівнів своєчасну і адекватну інформацію для планування, спрямування і управління їхньої діяльності. Завдяки інтеграції, яку надають сучасні CIS, командири можуть досягти вищих рівнів ефективності у зборі, обробці, відображенні, зберіганні і розповсюдженні інформації. Ефективне C2 залежить від того, чи потрібна людина отримує релевантну інформацію у потрібний час.

а. **Мета**. CIS сприяють досягненню інформаційної переваги шляхом використання та управління інформацією для своєчасного і точного прийняття рішень і виконання. CIS дозволяють командирам переглядати та розуміти АОО, передавати свій намір і поширювати відповідну інформацію по всій АОО у вищі, нижчі, підтримувані, підтримуючі і суміжні підрозділи. CIS можуть одночасно підтримувати поточні оперативні дії і майбутні операції. Ефективні військові і невійськові CIS допомагають підтримувати ефективні рішення та дії. Завданням технології CIS є підвищення продуктивності людей і зменшення кількості залучених осіб.

(1) За винятком спілкування віч-на-віч підтримка командування не може існувати без CIS. Ці системи безпосередньо впливають на те, як командир спілкується і як штаб здійснює управління інформацією.

(2) CIS можуть також бути слабкою ланкою, якщо командир занадто сильно покладається на системи, які може атакувати противник. Коли стає зрозуміло, що командир дуже залежить від CIS для командування та управління (C2), такі системи стають привабливішими для атаки.

(3) Застосування сучасних CIS уможливлює обмін інформацією, підтримує взаєморозуміння і забезпечує єдність зусиль. При оперативному використанні CIS можуть дати командирові вирішальну перевагу над противником за рахунок зменшення часу, покращення взаємодії між об'єднаними родами військ і синхронізації бойових функцій.

(4) CIS можуть мінімізувати час і зусилля, які командири витрачають на засвоєння інформації і розвиток розуміння шляхом вдосконалення обробки даних, що додає сенсу даним у створенні загальної оперативної картини. По-друге, загальна оперативна картина відображає інформацію як змістовні візуальні образи, які безпосередньо передають знання і подальше розуміння.

(5) Командири забезпечують технологію, яка б відповідала їх потребам в управлінні виконанням завдання. З технологічним розвитком обладнання, яке вдосконалює здатність контролювати те, що відбувається, може також збільшитися бажання спробувати

скеровувати дії. Обладнання, яке сприяє детальному командуванню підлеглими підрозділами, може зашкодити виконанню завдання. Командири, які зосереджуються на занадто низькому рівні деталізації, ризикують упустити з виду загальну картину. Отже, підвищена спроможність обладнання викликає потребу у підвищеному розумінні та дисциплінованості користувачів. Для ефективного управління виконанням завдання старші командири все ж повинні дати командирам на місцях свободу дій для виявлення ініціативи, виходячи з їх знань про місцеву ситуацію, розуміння намірів їхніх командирів на два ешелони вверх і відповідальність за дії.

b. **Призначення**. Військові і невійськові CIS можуть об'єднатися, щоб надати командиру глобальні можливості і доступ до інформації з багатьох джерел. CIS забезпечують інфраструктуру, яка дозволяє союзним сухопутним військам управляти інформацією і взаємодіяти з іншими джерелами інформації. CIS формують структуру, яка:

(1) Підтримує командира і штаб у прийнятті рішень.

(2) Контролює поточну ситуацію через загальну оперативну картину з метою інтегрування і синхронізації операції.

(3) Координує об'єднану підтримку операцій сухопутних сил.

(4) Підключає сенсори до стрільців і оновлює параметри систем цілевказання.

(5) Управляє вирішальними, формуючими і підтримуючими операціями як однією операцією.

(6) Формує АОО шляхом підтримки інформаційної діяльності.

c. **Структура**. Інтегрована структура сучасних CIS збільшує можливості командування сухопутними силами (C2) у всіх оперативних середовищах. Союзні сухопутні сили використовують свої національні CIS та різні системи для досягнення C2 і взаємосумісності. Поточні ініціативи країн НАТО для сумісності C2 включають багатонаціональну програму сумісності.

(1) **Інтеграція**. Інтеграція CIS, як по вертикалі, так і по горизонталі, сприяє тактичному і оперативному успіху в багатонаціональних операціях. Глобальний зв'язок має велике значення для поєднання стратегічних, оперативних і тактичних аспектів ІМ і здатності розгортати сили у всьому світі. Офіцер зв'язку з електронного обладнання поєднує невійськове обладнання з програмним забезпеченням, яке використовується по всій АОО. Планувальники повинні забезпечити, щоби розгорнуті CIS втілювали відкриті, загально прийняті стандарти, які не є приватною власністю, і протоколи зі взаємодії з невійськовими системами.

(2) **Комп'ютери**

(a) Комп'ютери управляють інформацією в рамках CIS, підтримують прийняття рішень і поширюють інформацію про виконання. Комп'ютери складаються з апаратного і програмного забезпечення. Існує дві небезпеки при їх використанні. Перша – надмірна залежність від технології; друга – нездатність правильно використовувати технологічні можливості. Ті, хто користується CIS, мають правильно інтегрувати технологію з її компонентами.

(b) Сучасні комп'ютери відкривають нові варіанти для підтримки прийняття військових рішень. Вони швидше надають командирові якісні дані по вертикалі і по горизонталі. Крім того, кількість варіантів, бренчів (branches) і подальших подій, які командир може передбачити, зростає у якості, кількості і глибині. Бренч – це варіанти обстановки, включені в базовий план, який використовується для зміни завдання, орієнтації або напрямку руху сил з метою допомогти успіху операції на основі передбачуваних подій, можливостей або зривів, викликаних діями і реакціями противника. Подальша подія – це наступна основна операція або фаза, що базується на можливих результатах (успіх, безвихідь чи поразка) поточної основної операції або фази. Тепер, коли комп'ютери виконують деякі види діяльності, командири і штаб можуть переключати свій час і розумову енергію з навичок мислення нижчого порядку до навичок мислення вищого порядку, перетворюючи інформацію у знання і розуміння. Наявність чіткої, ретельної і точної картини поточної ситуації дозволяє їм візуалізувати ймовірний майбутній стан і розробити варіанти реагування на події в міру їх розвитку. Комп'ютери також дозволяють силам збільшувати летальність у вирішальних місцях, збільшуючи темп і зменшуючи вартість перемоги.

(3) **Комунікації**

(a) Комунікація – це основна взаємодія між командирами і тим командиром, який впливає на їхні рішення чи їх виконання. Комунікація через сучасні CIS надає командирові інформацію в режимі майже реального часу, яка може адаптуватися і відповідати його вимогам:

i. **Особистий контакт**. Це голосовий зв'язок (телефони, бойове мережеве радіо, магістральний зв'язок і супутниковий зв'язок) та відео- телеконференції.

ii. **LOs**. (Офіцери зв'язку). (Див. Додаток Е).

iii. **Передача документів.**

iv. **Обмін інформацією.**

(b) Хоча всі ці методи залишаються корисними для майбутнього, голосовий трафік і розподіл інформації залишаються основними

методами передачі інформації. З оперативної точки зору контакти віч-на-віч або обмін LO запевняють командира, що його намір і оцінювання розуміються правильно. Надмірна комунікація гарантує, що призначений одержувач отримає повідомлення.

(c) Формати фіксованих повідомлень допомагають форматувати інформацію всіма чотирма засобами. Відформатовані повідомлення чітко визначають вміст і мінімізують використання вільного тексту. Як система відправки, так і система прийому можуть автоматично обробляти такі повідомлення. На даний час APP-11, *Каталог повідомлень НАТО*, пропонує набір форматів стандартних повідомлень.

(4) **Інформаційна діяльність**. Використання інформаційної діяльності своїми чи ворожими силами можуть впливати на CIS. Тісна координація між всіма секціями штабу є необхідною для зменшення впливу своєї інформаційної діяльності на зв'язок, включаючи вплив обмеження і контролю випромінювання для введення в оману або OPSEC. Інформаційна діяльність, спрямована на захист CIS, повинна завжди бути важливою частиною процесу планування. (Див. AJP-3.10.)

**0308. Менеджмент управління інформацією**

Управління інформацією (IM) складається з п'яти видів менеджменту: збір, оброблення, зберігання, відображення і розповсюдження інформації. На практиці різні види діяльності перетинаються, ефективно доповнюючи одна одну в рамках підтримки командування. CIS мають вирішальне значення для ефективного функціонування заходів з управління інформацією.

a. **Збір**

(1) Збір – це постійне отримання релевантної інформації про завдання і оперативні змінні всіма способами, включаючи безпосереднє спостереження, інші органічні ресурси або інші офіційні, неофіційні чи публічні джерела з інформаційного середовища. Командир встановлює пріоритети для збору через CCIR. Він постійно переглядає ці CCIR під час оперативного процесу в міру зміни ситуації. Збір має дві основні форми: інформаційна в режимі *push* (передача інформації) та інформаційна в режимі *pull* (отримання, здобуття інформації).

(2) Інформаційна система *push* збирає інформацію, пересилаючи її від джерела до користувача, або коли інформація стає доступною чи згідно з розкладом. Ця система є найкращою для управління рутинними звітами, інформація в яких не залежить від часу. Правильно розроблена система *push* усуває проблему відволікання підпорядкованих підрозділів від їх операцій з надмірними запитами на інформацію.

(3) Інформаційна система *push* не працює достатньо добре в отриманні інформації для задоволення непередбачуваних інформаційних потреб. Складність повного передбачення потреб командира у такій системі може призвести до інформаційного перевантаження при спробі доставити всю можливу інформацію.

(4) В інформаційній системі *pull* користувач формулює IR, а джерело надає інформацію у відповідь. Загальна база даних може обслуговувати цю систему, дозволяючи уповноваженим користувачам робити запит на інформацію і отримувати її у потрібному форматі.

(5) Якщо інформація недоступна, запит запускає "каскад запитів", оскільки вимоги фільтруються по командній лінії, поки не досягнуть відповідного рівня для збору даних. Щоб уникнути каскаду запитів, командири повинні зберігати деякі спеціально виділені засоби збору, які відповідають безпосередньо на них.

(6) Інформаційна система *pull* може допомогти зосередити деякі ресурси на критичних завданнях. Вона може доставляти інформацію, спеціально адаптовану до інформаційних потреб командира і видавати лише ту інформацію, яку запитує командир. Ця система надає виняткову інформацію, і командири повинні зарезервувати їх використання тільки для виняткових випадків. Але командир повинен мати підтримку свого командування.

(7) Підтримка командування повинна поєднувати найкращі характеристики інформаційних систем *push* і *pull*. Інформаційна система *push* є найбільш ефективним способом надавати інформацію на рутинній основі. Підтримка командування повинна передбачати потреби командира і передавати рутинну інформацію до легкодоступної місцевої бази даних. Таке рішення уникає небезпеки інформаційного перевантаження, пов'язаного зі збором інформації *push*. Це також допомагає уникнути деяких затримок, пов'язаних зі збором інформації *pull*.

(8) Найвірогідніше, командири спочатку не розпізнають своїх інформаційних потреб, тому підтримка командування повинна гарантувати, що дійсно важлива, обмежена часом інформація передається безпосередньо до них без затримки. Після того, як інформація дійшла до відповідних ешелонів, обидва ешелони повинні проінформувати суміжні ешелони через звичайні канали зв'язку.

(9) CIS збирають релевантну інформацію у відповідь на IR. Використовуючи інформаційне середовище, активи ISTAR, звіти і повідомлення від своїх сил формують основні засоби, що використовуються для збору інформації у CIS. Хоча активи ISTAR є формами CIS, вони підтримують розвиток розвідувальної інформації про противника і обстановку. Таким чином, ISTAR є частиною розвідувальної оперативної системи, а не безпосередньо C2, і далі не

буде обговорюватися. Розвідувальна оперативна система забезпечує дані як актуальну інформацію.

(10) Сучасні CIS надають доступ до інформації через Інтернет та спільні і багатонаціональні джерела. Вони збільшують можливості системи контролювати більше джерел на більшій території на довший час. Вдосконалені можливості обробки сучасних CIS дозволяють збільшити обсяг і швидкість збору з метою підвищення своєчасності і точності загальної оперативної картини. Багатогранність багатьох CIS дозволяє командирові спрямовувати збір спеціально на актуальну інформацію і змінювати його, якщо змінюються пріоритети.

b. **Оброблення**

(1) Оброблення підвищує значення інформації від даних до розуміння. Оброблення додає значення до актуальної інформації за допомогою прогресивних і складних когнітивних методів вищого рівня для створення загальної оперативної картини. Це включає механічні методи нижчого рівня, такі як організація, співставлення, побудова графіків і впорядкування даних та інформації. Однак, для ефективного оброблення потрібні аналіз і оцінювання (когнітивні методи вищого рівня), щоб це стало знаннями і підтримувало SA. Оброблення переважно залежить від добре навчених та адаптивних аналітиків для забезпечення розуміння. Ті, хто приймає рішення, застосовують судження до знань для отримання розуміння. Розуміння дозволяє приймати обґрунтовані рішення з менш ніж досконалими даними. Розуміння ініціює дію.

(2) Штаб повинен фільтрувати необроблену інформацію для виявлення відповідної інформації на основі визначених критеріїв (своєчасна, точна, прийнятна, повна, достовірна і пов’язана з загальними IR) для створення загальної оперативної картини.

(3) Оскільки командир застосовує свою освіту, досвід, інтуїцію і судження, він перетворює знання у SA. Це розуміння та його візуалізація оперативної обстановки призводить до чіткого наміру, всебічного керівництва, швидких рішень і кращого C2 під час операції.

(4) CIS можуть автоматизувати механічні аспекти і рутинні функції оброблення, які машини можуть виконувати ефективніше, ніж люди. Це звільняє людей для зосередження на завданнях вищого рівня, які особливо потребують людського розуміння і судження, щоб розпізнавати можливості, загрози і нестачу інформації. Автоматизація зробила великий прогрес в обробленні інформації, але люди залишаються найефективнішою силою у визначенні відповідної інформації. Спільні бази даних роблять цю інформацію доступною в електронному вигляді для всіх штабів. Автоматизація оброблення інформації у CIS може прискорити і вдосконалити частоту та якість постійних оцінювань штабу.

(5) CIS надають засоби у прийнятті рішень, які можуть використовувати дані та інформацію для забезпечення розширених можливостей підтримки рішень протягом всього оперативного процесу. Під час планування CIS можуть допомогти встановити загальну оперативну картину, яка призводить до SA для прийняття рішень. Засоби планування і тренувальні навчання забезпечують вдосконалене рішення і точність при виконанні важливого завдання візуалізації. Ступінь, коли CIS дозволяють командирові швидше розвивати свою візуалізацію, підвищує темп операцій. Під час аналізу завдань CIS надають статус доступних активів. Вони сприяють SA і надають інструменти, які допомагають розвивати, аналізувати і порівнювати COA. CIS дозволяють командирові, штабу і підлеглим спільно планувати операції. Після рішення командира CIS допомагають штабу сформулювати і передати наказ.

(6) Під час підготовки CIS дозволяють командирам і штабу швидко переглядати і уточнювати план. Штаб може здійснювати більше координації і зв'язку в електронному вигляді через CIS. CIS дозволяють здійснити більш якісні тренувальні навчання на основі інформації, розробленої під час військових навчань. CIS також надають своєчасну інформацію про хід організації завдань, переміщень, перевірок перед боєм, інспекцій і логістичну підготовку.

(7) Під час виконання CIS можуть допомогти оцінити різницю між очікуванням під час планування і результатом під час виконання (на основі інформації в реальному часі), проаналізувати їх значення (позитивне чи негативне) і проаналізувати можливі дії для вирішення чи використання ситуації. CIS можуть підтримати розробку й аналіз рішень для продовження операції або використання можливостей. Вони дозволяють повторно синхронізувати дії для узгодження з новим рішенням. Ця можливість швидкої синхронізації зменшує одну перешкоду для зміни COA під час виконання: ризик невдачі або поразки від втрати синхронізації, викликаної зміною плану.

c. **Зберігання**

(1) Зберігання – це утримання відповідної інформації в будь-якій формі, як правило, для впорядкованого, своєчасного пошуку і документування, доки вона не буде потрібна для здійснення C2. Інформація зберігається, тому що не вся зібрана й оброблена інформація може відображатися одночасно, а також не вся є актуальною.

(2) Загальні бази даних забезпечують потужні засоби для трансформування даних в інформацію і знання, необхідні для військових рішень. База даних забезпечує міст, який дозволяє різним системам з різними цілями працювати разом або взаємодіяти для підтримки військових рішень. Використання бази даних дозволяє

програмним додаткам допомагати операторам й аналітикам сортувати, зберігати, впорядковувати і запитувати дані за ідентифікацією підрозділу, географічним розташуванням, станом ресурсів або споживанням.

(3) Зберігання інформації у CIS включає апаратне і програмне забезпечення для введення даних у пристрій зберігання та отримання даних, коли необхідно. Ці бази даних більше не розташовуються в одному місці або в одному комп'ютері. Сучасне програмне забезпечення CIS дозволяє поєднувати дані на багатьох комп'ютерах в одну спільну розподілену базу даних. Вони дозволяють користувачам масштабувати профілі, а пошуковим системам поєднувати інформацію з декількох баз даних, щоби задовільнити інформаційні потреби командира та організації.

d. **Відображення**

(1) Відображення – це релевантна інформація в прийнятній, легкодоступній аудіо або візуальній формі, адаптованій до потреб користувача, яка передає загальну оперативну картину для прийняття рішень і здійснення С2. Відображення повинно мати змістовні образи, а не просто масу даних. Існує три способи подання інформації: письмові звіти, вербальні звіти і графічні відображення. Стандартні формати забезпечують включення всієї релевантної інформації, що допомагає користувачу знаходити необхідну інформацію. Відображення не потребують довгих інструкцій, тим самим скорочуючи зв'язок. Правильно виконані відображення даних використовують доктринальні терміни, графічні умовні знаки і формати для подання інформації з передачі складних понять.

(2) Графічні відображення візуально представляють поточну або майбутню оперативну інформацію. Коли це можливо, командири і штаби графічно відображають кількісно вимірювану інформацію, використовуючи стандартні формати з автоматизованими або ручними засобами. Графічна інформація повинна:

(a) Відображати символи, графіку і термінологію, що відповідають APP-6.

(b) Відображати тільки релевантну інформацію.

(c) Відображати інформацію чітко і зрозуміло.

(d) Відображати інформацію точно, надійно і своєчасно.

(e) Швидко і легко змінюватися з оновленням інформації.

(f) Швидко розподіляти інформацію між вищими, нижчими та суміжними підрозділами.

(3) Хороше зображення повинно дозволяти командиру переглядати зону, яка його цікавить, у просторі й часі і швидко зосереджуватись на вирішальних пунктах, виявляючи можливості, загрози або нестачу

інформації. Хороші зображення також повинні дозволяти командирові передавати вказівки підлеглим так, щоби сприяти розумінню бажаного кінцевого стану.

(4) Сучасні CIS створили нові методи для відображення даних у вигляді інформації. До них належать зображення; відео, кольорова графіка і цифрові схеми; картографія і технологія баз даних. CIS дозволяють спеціалізованим зображенням відповідати потребам завдання, які масштабуються відповідно до вимог командира в залежності від його ешелону командування. Ці CIS дозволяють зображенням, що динамічно і автоматично оновлюються, виявляти розбіжності між планом і його виконанням. Вони дозволяють командирові негайно визначити ключові елементи – можливості, загрози, нестачу інформації – у ситуації і зв'язок між ними, оцінити наслідки і прийняти відповідне рішення для покращення ситуації.

e. **Розповсюдження**

(1) Розповсюдження – це передача релевантної інформації будь-якого виду від однієї особи чи місця до іншої в прийнятній формі будь-якими засобами з метою покращення розуміння, ініціювання чи керування діями. Є дві основні форми: радіомовне або точкове розповсюдження. Управління інформацією (IM) повинно демонструвати розумну комбінацію цих двох форм розповсюдження інформації.

(a) **Радіомовне розповсюдження.** Відправники можуть одночасно транслювати інформацію широкій аудиторії чи будь-кому, хто має доступ до інформаційної мережі. Радіомовлення доставляє інформацію найбільшій аудиторії в найкоротший період часу. Однак, інформація не може бути адаптована до особливих потреб командира. Недисциплінованe використання цього способу може швидко призвести до інформаційного перевантаження.

(b) **Точкове розповсюдження**. При точковому розповсюдженні інформація поступає до певного користувача або групи користувачів. Потім інформація передається послідовно від одного користувача до іншого. CIS можуть адаптувати інформацію для задоволення конкретних потреб кожного одержувача. Точкове розповсюдження має вбудовані механізми управління, які слідкують за передачею інформації. Інформація повільно доходить до широкої аудиторії, і шанси спотворення зростають з кожним вузлом розповсюдження.

(2) Сучасні CIS мають свою власну можливість розповсюдження інформації. Ця можливість практично вбудована в апаратне і програмне забезпечення комп'ютерів. Це найбільш очевидно при передачі інформації між базами даних. Передача між базами по суті є гнучкою і надає можливість управління великим обсягом інформації та

її розповсюдження по всій АОО. CIS дозволяють розповсюдження за допомогою комунікацій, які:

(a) Перетворюють у цифрову форму, стискають і транслюють мультимедійну інформацію, використовуючи підвищену пропускну здатність і високоефективні системи доставки.

(b) Шифрують і забезпечують багаторівневу інформаційну безпеку.

(c) Управляють інформаційними мережами з розумним програмним забезпеченням, яке динамічно розподіляє пропускну потужність за вимогою і потім направляє і поширює інформацію.

(3) Сухопутні війська можуть також розраховувати на деякі невійськові CIS, які не перебувають під їх контролем. Ці засоби включають:

(a) Мережі загального користування (HN) та поштові і телеграфні системи.

(b) Супутникові системи комерційного зв'язку.

(c) Приймачі комерційної глобальної навігаційної супутникової системи (GPS).

(d) Комерційно розроблені додатки програмного забезпечення.

(e) Комерційні, міжнародні ЗМІ.

(f) Бази даних та дошки оголошень, що мають загальний доступ.

(4) Ці невійськові CIS пропонують альтернативу військовим засобам, але тільки після ретельного оцінювання ризиків для безпеки. Використання невійськових CIS може також зменшити вимоги для розгорнутих військових CIS. Їх застосування дозволяє планувальникам компенсувати дефіцит системи і задовільнити інформаційні вимоги на ранніх етапах розгортання

## РОЗДІЛ III — ОСОБОВИЙ СКЛАД

### 0309. Загальні положення

Найважливішим елементом у підтримці командування є люди, які допомагають командирові і здійснюють управління від його імені. До особового складу, який обслуговує комунікаційно-інформаційні системи (CIS), належить штаб і заступник командира. Інші підрозділи забезпечують діяльність особового складу та командира. (Див. Додаток B щодо детальної організації штабу та штабних офіцерів).

### 0310. Штаб

1. **Мета**. Штаб існує для надання допомоги та підтримки командира у прийнятті та реалізації рішень. Зусилля штабу завжди повинні зосереджуватись на підтримці командира та забезпеченні діяльності

підлеглих частин. Штаб забезпечує діяльність командира шляхом надання йому відповідної інформації, здійснення оцінки і підготовки рекомендацій, планів та наказів, а також контролю за їх виконанням. Штаб є найважливішим елементом особового складу, який обслуговує комунікаційно-інформаційні системи.

a. Командир забезпечує керівництво, управління та вказівки для свого штабу. Штаб здійснює всі свої дії від імені командира. Він не має повноважень сам по собі, а отримує повноваження від командира і використовує їх лише від його імені. Командир використовує штаб для здійснення C2 (командування та управління), коли сам не може цього зробити.

b. Чим більшим є штаб, тим більше часу необхідно на виконання його функцій. Великий штаб займає більше місця, випромінює потужніший електромагнітний сигнал та є менш мобільним, ніж невеликий.

Отже, великий штаб є більш вразливим до виявлення та нападу. Такий штаб з численними спеціалістами може бути більш здатним до детального аналізу та планування, однак командування місії віддає перевагу швидкості та спритності, ніж точності та визначеності. Командири повинні звести чисельність штабу до мінімуму, щоб сприяти високому темпу роботи та мінімізувати простір і засоби, необхідні для штаб-квартири.

2. **Функції**. Штаб забезпечує роботу комунікаційно-інформаційних систем, які використовує командир. Всі організації та процедури штабу існують для виконання трьох основних функцій.

a. **Підтримка командира**. Найважливіша роль штабу – це підтримка та консультування командира під час операцій. Це здійснюється шляхом управління інформацією (IM) та власною функціональною діяльністю.

(1) Основним напрямком роботи штабу є надання інформації для забезпечення ситуаційної обізнаності (SA) командира. Штаб збирає дані та перетворює їх у корисну інформацію у вигляді загальної оперативної картини. Штаб здійснює оцінки, а також дає рекомендації, спираючись на досвід у відповідних функціональних сферах. Це дозволяє командирові визначити основні вимоги та досягти точної ситуаційної обізнаності швидше, ніж його суперник чи противник.

(2) Командир структурує формальні штабні процеси для надання двох типів інформації, пов’язаних з прийняттям рішень. Перший – це загальна оперативна картина, яка в поєднанні з судженнями призводить до ситуаційної обізнаності для прийняття рішень. Надаючи інформацію для поповнення ситуативної обізнаності, штаб забезпечує частину динамічного механізму зворотного зв’язку, необхідного для управління та подальшого прийняття рішень

(3) Штаб також поширює інформацію про виконання. Хоча командир часто доводить певну інформацію про виконання особисто (наприклад, задум командира), задля комунікації із більшістю особового складу він покладається на свій штаб, що розповсюджує інформацію у вигляді планів та наказів. Штаб повинен раціонально та ефективно повідомляти особовий склад про рішення командира та задуми, які стоять за ними, щоб швидко зосередити підрозділ чи частину на виконанні місії.

(4) І наостанок, штаб здійснює контроль за виконанням своїх власних функцій. Кваліфікований, надійний штаб, наділений значними повноваженнями для прийняття рішень та їх виконання, оснований на базі задумів командира, звільняє його від рутинних рішень та проблем і дозволяє зосередитися на ключових аспектах місії чи операції/бою. Ці обов'язки визначаються стандартним порядком дій, або командир делегує їх для конкретних ситуацій.

b. **Забезпечення дій підлеглих підрозділів**

(1) Штаб допомагає командирові забезпечити функціонування підлеглих підрозділів. Здатність підлеглих підрозділів функціонувати, проходити підготовку та вести бойові дії залежить від дій керівної ланки штабу. Досвідчений персонал штабу працює оперативно та ефективно і взаємодіє із штабами вищих та нижчих рівнів. Штаб допомагає підлеглим підрозділам шляхом надання їм засобів для виконання рішень командира, доповіді командуванню про потреби підлеглих, а також роз'яснення наказів і розпоряджень та оперативного доведення всієї відповідної інформації.

(2) Штаб встановлює і підтримує високий рівень скоординованості та взаємодії зі складом вищих, нижчих, суміжних, допоміжних підрозділів та підрозділів забезпечення. Основою цих відносин є взаємоповага, яка виникає внаслідок сумлінного, рішучого та цілеспрямованого підходу, орієнтованого на вирішення проблем. Сприятливі особистісні стосунки між усіма співробітниками штабу та з особовим складом інших штабів розвивають необхідні відносини взаємодії.

c. **Інформування інших штабів**. Штаби підлеглих, вищих, суміжних, допоміжних підрозділів та підрозділів забезпечення повинні володіти необхідною для них інформацією.

(1) Штаб повинен якнайшвидше надавати штабам підлеглих, вищих, суміжних, допоміжних підрозділів та підрозділів забезпечення всю стосовну них інформацію після підтвердження її цінності для одержувача. Ключовим критерієм є релевантність/відповідність інформації. Штаб повинен передавати не беззмістовний масив даних, а релевантну інформацію. Часто це означає, що штаб повинен передавати інформацію різним одержувачам вибірково, залежно від

потреби в ній. Він не повинен перевантажувати інші штаби даними, надсилаючи термінову, але неповну інформацію, а надавати перевагу поширенню відтермінованої, але повної інформації, виділяючи при цьому ту інформацію, яка є ключовою для одержувача. У деяких випадках штаб просто передає інформацію безпосередньо від одного штабу до другого; в інших – перед поширенням він надає власний аналіз. Штаб може уточнювати інформацію про виконання, яка спрямована підлеглим, разом з роз'ясненням задумів командира або поясненням контексту. Використання загального розповсюдження інформації може прискорити цю функцію, однак воно не може замінити особистих контактів, які деталізують контекст.

(2) Інформування інших штабів сприяє їхній ситуаційній обізнаності (SA). Штаб доповнює прямий зв'язок командира, надаючи роз'яснення через посильних або технічні канали. Він може або передавати поточну інформацію, яку потребують інші штаби, або важливу інформацію на вимогу командира. Інформація, яку передали безпосередньо від підлеглого штабу вищому командиру, повинна обмежуватися вимогою вищого командира. Вся інша інформація повинна проходити через штаб або технічні канали. Якщо дозволено, персонал штабу може повідомити своїх колег в інших штабах про зміст інформації, яка передається від їхнього командира іншим командирам з метою надання допомогти штабам вищих рівнів у виконанні їх функцій підтримки своїх командирів.

3. **Відносини всередині особового складу штабу.** Ефективність роботи штабу частково залежить від таких взаємовідносин.

а. **Командир та особовий склад штабу.** Коли командир ставить завдання посадовій особі штабу, він також делегує йому повноваження, необхідні для його виконання. Він також забезпечує керівництво, засоби та підтримку. Командир повинен сприяти створенню клімату взаємної довіри, співпраці та роботи в команді.

(1) Командир та його штаб зосереджуються на виявленні та передбаченні тактичних дій противника, щоб мати змогу прийняти рішення та діяти швидше, ніж він. Основою відносини між командиром та його штабом повинні бути довіра, повага та ініціатива у межах задуму командира. Водночас довіра та повага не повинні заважати об'єктивній оцінці з боку персоналу. До прийняття рішення персонал штабу висловлює чесну, незалежну думку та представляє командирові рекомендації. Так само штаб надає точну загальну оперативну картину після початку операції, навіть якщо це суперечить рішенню командира.

(2) Командир здійснює підготовку особового складу штабу. Він може делегувати начальникові штабу поточну підготовку персоналу, але саме командир повинен організувати персонал у згуртовану команду,

яка може працювати разом і добре розуміти, яка інформація йому потрібна. Особовий склад штабу повинен знати стиль керівництва командира, розуміти його задуми та бути спроможним передбачити результат поточних операцій для розробки концепцій наступних місій.

b. **Інтеграція особового складу та робота в команді**

(1) Штаб повністю взаємодіє з усіма службами та підрозділами. Командир, начальник штабу (COS) та його помічник (начальник оперативного відділу/відділення) (XO) відіграють свою роль у сприянні цій атмосфері. Однак, нечасті можливості взаємодії в оперативних умовах можуть зіпсувати цей сприятливий клімат. Командир та ветерани штабу проводять спеціальні тренінги, щоб подолати нестачу особистих відносин.

(2) Хоча всі ланки мають чітко визначені обов'язки, жодна не може ефективно працювати ізольовано. Координація між ними є вкрай важливою. Командир визначає порядок взаємодії між підрозділами штабу на початку його організації. Він оснащує та комплектує кожен підрозділ таким чином, щоб він міг працювати не тільки з іншими підрозділами штабу, а також із подібними підрозділами інших штабів.

(3) Під час багатьох останніх операцій відбувалось формування тимчасових штабів, органів та підрозділів, а також інтеграція додаткового особового складу з числа коаліційних партнерів. У цьому контексті важливим є формування добре інтегрованої команди штабу як основи протидії негативному впливу цих факторів. Добре інтегрований особовий склад забезпечує ядро штабу, до якого можуть бути інтегровані додаткові члени і додані тимчасові органи та підрозділи.

**0311. Заступник командира**

Заступник командира на всіх рівнях є головним помічником командира.

a. Відносини між заступником командира і особовим складом штабу є особливими. Посадові особи штабу не виконують завдань заступника командира, лише за умови, що командир віддасть такий наказ. Кожен командир визначає своєму заступникові ролі, обов'язки та взаємовідносини з начальником штабу, посадовими особами штабу та командирами підлеглих підрозділів. Зазвичай, він виділяє своїм заступникам конкретні сфери відповідальності та обов'язків з метою децентралізації прийняття рішень, зберігаючи загальне командування.

b. Заступники командирів, зазвичай, не мають у своєму підпорядкуванні координуючого чи спеціального особового складу. Для виконання конкретних завдань штаб надає їм допомогу за вказівкою командира. Заступники командирів віддають наказ начальникові штабу (або посадовим особам), користуючись повноваженнями командира. Вони можуть у будь-який час звернутися до начальника штабу щодо

допомоги особового складу. Якщо для виконання завдання заступник командира потребує помічників, командир може призначити офіцерів штабу чи підлеглих підрозділів, які нададуть йому допомогу, або підпорядкувати йому штаб підрозділу.

c. Певні обставини є винятково важливими для посади заступника командира. Цими обставинами є:

(1) Тимчасова відсутність командира.

(2) Передання командування.

(3) Делегування повноважень.

**0312. Начальник штабу**

Начальник штабу – це досвідчений командир, який самостійно координує роботу підрозділів штабу, забезпечуючи чітким керівництвом та встановлюючи пріоритети на власний розсуд. Він також може координувати і об'єднувати роботу ширшого кола штабів, включаючи підрозділи об'єднаного формування. Його роль полягає у згуртуванні особового складу в команду, в якій панує злагодженість і взаєморозуміння, завдяки чому колектив стає скоріше сім'єю, ніж великою безособовою організацією, особливо в умовах багатонаціонального середовища.

**0313. Професійна підготовка**

Навчання тактично і технічно підготовлених лідерів та команд є ключовим фактором ефективного забезпечення управління. Найкращі технології є недостатніми для здійснення командування та управління без навченого особового складу. Використання комунікаційно-інформаційних систем може вимагати більшої підготовки, аніж її згортання. Навчальні методи, процедури та методики повинні розвиватися та адаптуватися разом із розвитком доктрини і технологій, щоб бути дієвими, ефективними та доречними у підготовці та підтримці компетентних лідерів і команд.

## РОЗДІЛ IV – ОБЛАДНАННЯ І ТЕХНІЧНІ ОБ'ЄКТИ

**0314. Загальні положення**

Обладнання та споруди – це все обладнання, що не входить до оснащення інформаційно-комунікаційних систем. Обладнання та споруди повинні відповідати низці адміністративно-господарських вимог, зокрема для задоволення фізіологічних потреб особового складу в укритті, його відпочинку, санітарного обладнання, споживання їжі та води. Крім того, вони повинні бути забезпечені внутрішнім зв'язком, освітленням та енергозабезпеченням, а також можливостями для колективного пересування.

### 0315. Допоміжне обладнання

Забезпечення командування потребує підтримання та обслуговування особового складу і обладнання. Обладнання, яке використовується для тилового забезпечення, включає транспорт, ремонтно-експлуатаційні засоби, житло, медичне обслуговування, засоби постачання та спорядження. На вищих тактичних рівнях роботи із забезпечення командування обладнанням покладаються на декілька підрозділів штабу.

### 0316. Технічні об'єкти

Технічні об'єкти – це конструкції або локації, що забезпечують робоче середовище. Хоча командування частини/підрозділу зазвичай визначає засоби забезпечення управління, до їх складу можуть входити цивільні структури та об'єднані платформи (літаки, кораблі чи катери). Розташування технічних об'єктів командування та управління сухопутних військ не обмежується лише сушею. У ході бойових дій вони можуть сильно відрізнятися в залежності від виду формування і бути представлені наметовим спорядженням; бронетехнікою; тактичними транспортними засобами, фургонами та причепами або їх комбінацією. Технічні об'єкти виконують такі функції:

a. **Захист**. Об'єкти забезпечують командира і штаб захищеним середовищем (укриттям з дотриманням світломаскування та захистом від РХБЯ-зброї) для їх роботи. Технічні об'єкти захищають обладнання командування та управління від впливу навколишнього середовища.

b. **Місце зосередження інформації**. Технічні об'єкти служать координаційним центром – місцем, де командир і особовий склад можуть переглядати необхідну для командування та управління (C2) інформацію, а підлеглі командири – її отримати. Цей аспект може втратити свою функціональність за умови поширеного використання комунікаційно-інформаційних систем і тактичної інформаційної мережі.

c. **Наради у форматі фізичної присутності**. Технічні об'єкти передбачають місце для особистих зустрічей командира з підлеглими. Конференція у форматі відеотелефону може замінити деякі фактичні зустрічі, але для командира важливо бачити своїх підлеглих та аналізувати їх поведінку, що неможливо в умовах цифрового зв'язку.

d. **Оприлюднення інформації**. Технічні об'єкти використовуються для оприлюднення інформації не тільки для командира та його штабу (їх основне призначення), а й для громадськості через пресу.

## РОЗДІЛ V – ДОКТРИНА

### 0317. Загальні положення

Хоча деякі доктрини можуть бути директивними та обов'язковими для виконання, доктрина зазвичай встановлює основні принципи та функції, а

також підходи та методи забезпечення боєздатності. Доктриною встановлюються вказівки щодо процедур вирішення завдань, а також передається досвід минулих операцій підрозділам на місцях. Доктрина є вихідною точкою розробки процедур для конкретних підрозділів, місць та загроз. Процедури, зазначені в доктрині, не можуть застосовуватися без тлумачення і врахування особливостей конкретної ситуації.

**0318. Процедури**

1. Процедури – це стандартні, деталізовані кроки, які описують, як виконувати завдання. Процедура починається подією, результатом якої може бути початковий етап іншої процедури.

2. Процедури можуть бути джерелом розвитку організаторських здібностей за рахунок підвищення ефективності штабу або прискорення темпу роботи. Процедури можуть бути особливо корисними для покращення координації роботи декількох людей, які повинні співпрацювати для виконання повторюваних завдань, таких як внутрішнє функціонування командного пункту. Однак, застосовані наосліп до некоректних завдань або помилкових ситуацій, вони можуть призвести до неефективного, навіть контрпродуктивного виконання.

3. Командир і штаб повинні використовувати, змінювати або відкидати процедури, якщо цього вимагає ситуація; вони не є правилами, яких слід дотримуватися автоматично.

4. Командир повинен розробляти або використовувати процедури для спрощення та прискорення дій. Процедури повинні бути простими для швидкого та злагодженого виконання в напружених умовах і достатньо стислими для збільшення темпу дій. Перевага надається плануванню впорядкованими послідовними короткими періодами перед розгорнутими і ретельно розробленими планами. Процедури повинні піддаватися скороченню в умовах обмеженого часу, що часто трапляється в ході операцій. Командири встановлюють процедури для впорядкування ходу операцій/бою і спрощення інтеграції нових бійців та приданих підрозділів. Процедури описують рутинні дії, тим самим усуваючи необхідність прийняття повторюваних рішень (наприклад, як розташувати людей у центрі управління бойовими діями, як створити центр тактичних операцій та як сформувати похідні порядки).

5. Процедури використовуються для забезпечення роботи за умови відсутності досвіду у виконавця. Підлеглі можуть прийти на допомогу та використовувати встановлені процедури для продовження роботи.

6. Встановлені процедури не охоплюють всі можливі ситуації. Можуть виникнути ситуації, які потребують систематичної діяльності для їх вирішення. Коли командир може відносно легко перевести таку діяльність у процедури, він повинен це зробити. Розроблена (або вдосконалена) відповідно до оцінки командира процедура включається до стандартного порядку дій (SOP) або доктрини.

**0319. Стандартний порядок дій**

1. Стандартний порядок дій (SOP) затверджує методи та процедури для підвищення ефективності та оперативності. Як випливає з назви, SOP стандартизує рутинні або повторювані дії, які не потребують особистої участі командира. SOPs можуть також включати випадки або аномальні події, які можуть спричинити збій місії. У силах НАТО стандартний порядок дій може потребувати узгодження з національними SOPs.

2. Стандартний порядок дій скорочує кількість необхідних командирові або штабу інструкцій для проведення операції. Він забезпечує загальний алгоритм дій штабу та підлеглих командирів, тому всі знають, як виконувати щоденні заходи. Нарешті, стандартний порядок дій є базисом для новоприбулих військовиків, які повинні вивчити розпорядок підрозділу. Підрозділ розробляє Стандартний порядок дій на основі доктрини, розпоряджень штабу вищого рівня, керівних вказівок командира, а також методів та процедур, набутих досвідом.

3. Для сухопутних військ НАТО SOPs повинні бути написані простою англійською або французькою мовами для кращого розуміння іншомовними носіями. Як правило, SOP застосовується до того часу, поки командир не внесе до нього змін відповідно до змінених умов або практики. До переваг SOPs належать:

a. Спрощені, короткі бойові накази.

b. Покращення взаєморозуміння та командної роботи серед командирів, штабів та військ.

c. Синхронізовані штабні навчання.

d. Встановлені, спрощені або прискорені методи прийняття рішень.

## РОЗДІЛ VI – ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

**0320. Загальні положення**

Організація є важливим інструментом забезпечення управління. Для ефективної організації командир застосовує основи і принципи організації командування та управління (C2), формує штаб і забезпечує постійне C2. Основна організаційна одиниця C2 наземних сил – це командний пункт.

**0321. Основні положення**

1. Потік інформації

a. Організаційні рішення визначають порядок підпорядкування (командні повноваження) та організацію завдань і безпосередньо впливають на C2. Організаційні рішення впливають на структуру потоку рекомендацій для командира щодо оперативних рішень. Здебільшого організаційними рішеннями встановлюються офіційні канали комунікації та визначаються шляхи розподілу інформації у військах.

b. Інформація поширюється довільно та неофіційно – між окремими особами відповідно до особистих відносин, а також офіційно – встановленими каналами. Неофіційні канали забезпечують важливу надмірність інформації і є особливо значущими для створення єдиної команди.

c. У штабі повинен бути встановлений бойовий режим роботи, про який також повинні знати підлеглі командири. Встановлений режим підтримує потік інформації, оскільки всі знають, коли можуть бути прийняті важливі рішення та коли може бути доступна нова чи оновлена інформація.

2. **Повноваження командира**

a. Коли наземні сили діють у багатонаціональному середовищі, повноваження командира можуть бути менш окресленими та більш відкритими для тлумачення. У таких випадках командир підрозділу наземних сил може вимагати роз'яснення у свого начальника або шукати їх у письмових документах, що стосуються конкретних повноважень та обмежень. Він повинен визначити та використовувати узгоджені повноваження командира так само, як і національні відносини командування та підтримки. (Див. Додаток С щодо формального визначення повноважень командира НАТО.) У Доповненні 1 до Додатку С представлене графічне порівняння повноважень різних командирів сил НАТО на різних рівнях.

b. Визначення повноважень командира є основним заходом організації всіх операцій. Визначення порядку підпорядкування призводить до встановлення чітких обов'язків та розподілу повноважень між підлеглими та підтримуючими підрозділами. У деяких формуваннях командні повноваження обмежують право командира на призначення додаткових відносин підпорядкування. Знання безпосередніх обов'язків кожного командира дозволяє командирові багатонаціонального формування встановити чіткі обов'язки при організації своїх військ. Для визначення того, чи може командир залучати підлеглі формування або підрозділи і яким чином, він повинен дати відповіді на такі запитання:

(1) Чи може він використовувати підрозділ для будь-яких цілей (чи може поставити завдання підрозділу)?

(2) Якщо місія (мета використання підрозділу) не входить в його компетенцію, чи може він давати підрозділу завдання в рамках даної місії?

(3) Чи може він поділити формування чи підрозділ, а чи повинен зберегти його цілісним?

(4) Чи існують обмеження щодо використання підлеглих формувань/підрозділів (наприклад, лише для бойових дій або на певну тривалість часу чи місце дії)?

c. Командування визначає межі повноважень командирів для оцінки основної операції та дотримання концепції операцій. Розподіл сил та засобів для виконання завдання дозволяє командирам підлеглих та підтримуючих підрозділів зрозуміти свою роль в операції і сприяти досягненню наміру командира. При визначенні командирських повноважень командування повинне враховувати виконувані функціональні обов'язки.

**0322. Принципи організації**

Як у мирний, так і у воєнний час організація починається зі встановлення порядку підпорядкування. Організація С2 повинна спрямовуватися на створення цілісності підрозділу, обґрунтованості управління та ефективності делегування повноважень з прийняття рішень.

a. **Порядок підпорядкування**

(1) Порядок підпорядкування визначає повноваження та обов'язки у субординації від одного командира до іншого. Кожен командир має повноваження та обов'язки у певній сфері. Вертикаль управління конкретизує тип і ступінь повноважень одного командира у стосунку до іншого, а також тип і ступінь підтримки, яку один командир надає іншому.

(2) Командувач наземних сил Альянсу забезпечує відносини з національними командирами та органами влади, які комунікують із власними національними підрозділами під його командуванням. Він також налагоджує у своєму районі дій (АОО) зв'язки з національними військами, які залишаються під національним командуванням, але можуть брати участь у його операції.

b. **Організація управління**

(1) Організація повинна забезпечити необхідну зону управління, що стосується кількості підлеглих чи діяльності під керівництвом одного командира. Командири наземних сил НАТО, як правило, мають більш вузьку зону управління, ніж національні командири, організовані на такому рівні. Що швидше змінюється ситуація, то менше елементів субординації командир може пильно контролювати. У таких ситуаціях командир або отримує менше підрозділів у підпорядкування, або здійснює управління виконанням бойового завдання. Великі зони управління вимагають від командирів дозволяти своїм підлеглим відпрацьовувати деталі виконання.

(2) Командири створюють оперативні групи, які дають можливість їм та їх підлеглим командувати без перевантаження інформацією. Командири старанно уникають перевищення підлеглими засобів управління. Виділення підлеглим командирам більшої кількості підрозділів посилює їх гнучкість і збільшує варіанти та комбінації. Однак збільшення кількості підпорядкованих підрозділів збільшує

кількість рішень, які повинні приймати командири. Це сповільнює час реагування осіб, які приймають рішення

c. **Цілісність підрозділу**

(1) Розподіл сил та засобів серед самостійних оперативних груп збільшує свободу дій кожного командира та зменшує потребу в централізованій координації підтримки. Командири повинні здійснювати організацію оперативних груп відповідно до ситуації, що утворилася. Однак командир повинен узгоджувати це прагнення до організаційної гнучкості з потребою повного розуміння та взаємної довіри, які створюються в підрозділі у процесі тривалого знайомства та стабільних робочих стосунків.

(2) Один із способів збалансувати ці вимоги – це дотримання цілісності національного підрозділу в організації командування та управління. Існує два розуміння поняття цілісності підрозділу.

(a) Командири організовують оперативні формування на базі регулярних штабів, призначених їм військ та окремих підрозділів, зазвичай з ними пов'язаних, дотримуючись, де це можливо, національного принципу об'єднання. Там, де це неможливо і є необхідність в організації тимчасового об'єднання, командири виділяють час для навчання та встановлення функціональних робочих відносин та процедур.

(b) Після того, як командири організували і залучили війська, вони уникають їх заміни під час операцій, якщо користь від цього явно не переважає недоліки.

d. **Делегування прийняття рішень**

(1) Командир керує підлеглими командирами, а не окремими підпорядкованими підрозділами, дозволяючи підлеглим командирам керувати своїми підрозділами. Командир може погодитися з не зовсім ідеальними рішеннями підлеглих командирів, якщо вони приймають їх швидко і рішуче в рамках здійснення задумів свого командира та інформують його про це.

(2) Підтримка швидкого темпу операцій і збереження ініціативи вимагає багатьох рішень на кожному рівні командування одночасно. За таких умов перевага віддається розсудливому делегуванню повноважень з прийняття рішень та їх виконання, ніж на централізації цього процесу.

## РОЗДІЛ VII – КОМАНДНИЙ ПУНКТ

### 0323. Загальні положення

Командний пункт (CP) – це базова організаційна одиниця штабу військової частини для здійснення командування та управління (C2) під час операцій.

**0324. Визначення**

Командний пункт – це штаб частини, де командир і посадові особи штабу здійснюють свою діяльність. У бою штаб частини або підрозділу часто поділяється на ешелони управління; ешелон, до якого належить командир частини або підрозділу, у якому він працює, називається командним пунктом. Командир здійснює командування та управління формуваннями через командний пункт незалежно від місця його розташування.

**0325. Мета**

Командний пункт (СР) створює умови для здійснення командування та управління. Його організація є гнучкою, що відповідає швидким змінам та вимогам конкретної операції чи дії. На командних пунктах обробляється і поширюється інформація та накази. Тут забезпечується виконання операції шляхом об'єднання, планування та координації бойових функцій. Основними результатами роботи СР є інформування командира і штабу з метою забезпечення ситуаційної обізнаності та формування інформації для підпорядкованих та підтримуючих підрозділів. Мета полягає у забезпеченні командира можливостями приймати рішення, а військам – оперативно виконувати накази, розвиваючи вищий за противника темп дій.

**0326. Функції**

Більшість функцій, що виконуються на командних пунктах, безпосередньо стосуються оцінки та керівництва поточною операцією, планування майбутніх операцій чи дій або підтримки частин та підрозділів. Функції командного пункту забезпечують два типи інформування: загальна оперативна картина та інформація про виконання. До функцій командного пункту, які безпосередньо сприяють виконанню цих завдань, належать такі:

a. Розроблення та доведення наказів.

b. Здійснення управління інформацією.

c. Подання рекомендацій штабу для прийняття рішення.

d. Управлінські дії:

(1) Управління та регулювання дій.

(2) Здійснення важливих постійних функцій виконання (перелічених у Частині 4).

e. Операції з оцінювання.

f. Контроль за адмініструванням командного пункту:

(1) Переміщення командних пунктів.

(2) Забезпечення безпеки командного пункту.

(3) Організація центру бойових дій.

(4) Підтримка безперервності операцій.

### 0327. Організація командного пункту

Окрім питань проектування та організації, перелічених раніше у цьому розділі, на організацію командних пунктів частин і підрозділів впливають такі фактори:

a. Місії, завдання та засоби. Командир обмірковує необхідні дії і організовує та виділяє достатні засоби кожному підрозділу. Від цього залежить ефективність та результативність дій командира і штабу.

b. Функціональні обов'язки та повноваження. Функціональне групування штабних секцій або їх елементів сприяє ефективності та координації. Коли командний пункт є поділеним на ешелони, командир чітко визначає повноваження кожного ешелону, як правило, вони зазначені у Стандартному порядку дій (SOP).

c. Ешелони. Командир може організовувати елементи командування та управління за ешелонами для забезпечення вищої ефективності та результативності. Така система дозволяє йому вільно переміщатися між рівнями, здійснюючи командування та управління, що робить його присутність відчутною у більш широкій сфері. Ешелонування командного пункту залежить від якісної системи безперервного зв'язку.

d. Зв'язок. Командир підтримує зв'язок з усіма вузлами під час переміщення.

e. Підготовка. Командир організовує та проводить підготовку на командному пункті, роблячи в мирний час те, що потрібно в бою, а не те, що зручно чи вигідно.

## РОЗДІЛ VIII – БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

### 0328. Загальні положення

Створена командирами організаційна одиниця повинна забезпечувати безперервність командування. Безперервність командування та управління встановлює послідовність виконання функцій, завдань чи обов'язків. До безперервності відносяться як функції та обов'язки командира, так і допоміжні функції та обов'язки штабу. Під безперервністю мається на увазі цілісність у часі, а також постійність в цілому районі операцій.

### 0329. Необхідні умови

Безперервність забезпечується виконанням двох умов. Перша – це належним чином призначений командир, який виконуватиме командні повноваження. Друга – забезпечення управління, щоб командир міг здійснювати ці повноваження безперервно. Командир здійснює підготовку підрозділу, в т.ч. зміну командування, передання управління

між об’єктами, безперервні операції та переходи протягом швидкоплинних операцій для досягнення безперервності С2.

**0330. Розташування**

Штаб може досягти безперервності С2 шляхом дислокації та ешелонування. Поділ елементів командування та управління на ешелони залучає мінімальні ресурси для виконання функцій С2 на першому рівні, оберігаючи при цьому вищі ешелони С2 від виявлення та атаки противника. Ешелонування С2 підвищує рівень зв’язку всередині формування, а також взаємодію з іншими формуваннями. Належне розташування підвищує умови збереження боєздатності командного пункту, ускладнюючи для противника його виявлення та напад на нього.

**0331. Управління часом**

1. Управління часом відіграє особливо важливу роль у безперервності командування та управління. По-перше, управління часом дозволяє забезпечити безперервність темпу операцій. Ефективне управління часом включає передбачення часу реакції союзними та ворожими силами, вчасне прийняття рішень та ознайомлення з наказами, що дозволяє формуванням реагувати в рамках операції для захоплення або утримання ініціативи і збереження або підвищення темпу операції.

2. Управління часом вимагає планування та організації наявного штабу, обладнання, засобів комунікації та об’єктів таким чином, щоб необхідні елементи для забезпечення управління були доступні цілодобово протягом тривалих періодів. Комплектування командного пункту повинно відповідати очікуваним вимогам, забезпечувати «швидке нарощування» можливостей для непередбачуваних умов та пом’якшувати наслідки нестачі відпочинку особового складу, у т.ч. командира.

# ГЛАВА 4. ЗДІЙСНЕННЯ КОМАНДУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

## 0401. Огляд

Командування та управління (С2) здійснюється динамічно і відбувається протягом процесу планування, підготовки, проведення та оцінювання військових операцій. У Главі 4 описується реалізація командування та управління з точки зору цих заходів, а також суміжні теми. Оскільки оцінювання відбувається протягом усього процесу операції, у цій главі йдеться про процес оцінювання загалом, а нижче воно знову розглядається в процесі обговорення планування, підготовки та виконання. На рисунку 4-1 показані дії процесу операції по відношенню одна до одної протягом всієї гіпотетичної операції.

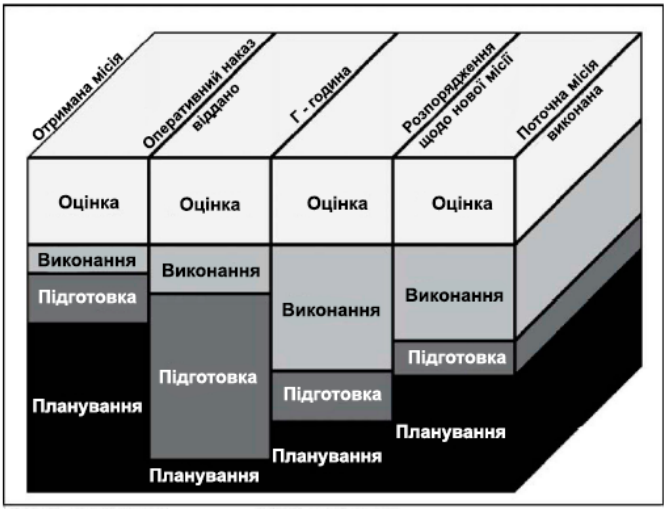



**Рисунок 4-1. Розподіл дій під час операції**

# РОЗДІЛ I - ВСТУП

## 0402. Загальні положення

Незважаючи на те, що дії під час операції є циклічними і безперервними, вони не обов'язково відбуваються послідовно, ними керує командир протягом усього процесу. Планування, підготовка та виконання не обов'язково мають чіткі початкові та кінцеві пункти. Планування є безперервним. Готуючись або виконуючи одну операцію, підрозділ планує (або принаймні уточнює) продовження поточної операції або розробляє план для наступної операції. Підготовка також триває безперервно, навіть тоді, коли підрозділ не виконує операцію. Підготовка до певної операції/бою починається з отримання попереднього наказу

(WNGO) на операцію/бій. Підготовка завжди збігається з планом і для деяких підпорядкованих підрозділів продовжується під час його виконання. Оцінювання є безперервним і впливає на три інші види діяльності. Підпорядковані підрозділи в межах одного командування можуть знаходитися на різних етапах процесу в будь-який момент часу. У таблиці 4-1 зображено модель дій, описаних у цьому розділі.

**Таблиця 4-1. Здійснення командування та управління**

| Планування | Підготовка | Виконання |
|---|---|---|
| • Процес прийняття рішення<br>• Накази та плани | • Розвідувальні операції<br>• Бойове забезпечення<br>• Захист військ<br>• Перегляд та уточнення плану<br>• Координування та зв'язок<br>• Тренувальні навчання<br>• Розподіл сил та засобів<br>• Бойова підготовка<br>• Пересування військ<br>• Передбойові перевірки та інспекції<br>• Забезпечення роботи тилових служб<br>• Залучення нових бійців та підрозділів | • Рішення (про виконання)<br>• Виконання<br>• Коректування<br>• Управління<br>• Застосування бойових можливостей<br>• Синхронізація операцій<br>• Забезпечення безперервності |
| Оцінка під час планування<br>• Відстеження ситуації<br>• Контроль показників виконання та показників ефективності<br>• Оцінка оперативного плану | Оцінка під час підготовки<br>• Контроль підготовки<br>• Оцінка підготовки | Оцінка під час виконання<br>• Відстеження (проведення) операцій<br>• Оцінювання досягнень |
| **Система «безперервного оцінювання»** | | |
| • Ситуаційна обізнаність – джерела, рішення<br>• Відстеження – ситуація, операції, показники виконання, показники ефективності та відхилення<br>• Оцінювання – прогнозування; захоплення, утримання і використання ініціативи | | |

### 0403. Розвідка

1. Розвідка має вирішальне значення для ефективного командування та управління протягом операції. Для збереження ініціативи командир прагне швидко прийняти рішення. Для цього необхідно вміти оцінити оперативну обстановку та порядок прийняття рішень противником, виявити можливості для використання та доведення важливої інформацію. Розвідка забезпечує командира оцінками та звітами, які сприяють прийняттю рішень щодо ймовірних планів дій.

2. Розвідка, спостереження, виявлення цілей та військова розвідка (ISTAR) – це сукупність розвідувальних і оперативних можливостей, яка синхронізує та поєднує планування і можливості збору даних. Це здійснюється шляхом обробки отриманої інформації, її використання та повідомлення у поєднанні з плануванням, підготовкою та виконанням операцій. Запитувана інформація від засобів ISTAR надходить до командира та до посадових осіб штабу у вигляді різноманітних результатів ISTAR.

### 0404. Інформаційні операції

Сучасна війна опирається на вміння якісніше та швидше за противника збирати, обробляти, висвітлювати, зберігати і повідомляти інформацію та доводити накази. Це вимагає складних технологій у системі командування та управління та міцної, добре підготовленої структури командування та управління (C2). Ці складові дозволяють визначати об'єкти, найбільш вразливі для атаки противника. Тому кожна сторона під час операцій повинна намагатись скоротити можливості противника щодо прийняття рішень та їх доведення. У той же час основним завданням є захист від дій противника системи командування та управління союзників. З цієї причини інформаційні операції, у тому числі атаки засобів командування та управління та протидія таким атакам, набувають сьогодні більшого значення в загальному проведенні операцій. (Див. AJP-3.10: Доктрина з інформаційних операцій НАТО).

## РОЗДІЛ II – ОЦІНЮВАННЯ

### 0405. Загальні положення

Оцінювання – це постійний моніторинг (впродовж планування, підготовки та проведення) поточної обстановки, ходу операції та її оцінки за показниками ефективності і виконання для прийняття рішень та коригувань. Ситуаційна обізнаність є основою оцінювання командирів та штабів. Володіючи ситуаційною обізнаністю, вони можуть оцінити прогрес, спрогнозувати можливості чи загрози та виявити відхилення від плану з метою захоплення, утримання та використання ініціативи. У сукупності ці завдання забезпечують зворотний зв'язок, необхідний для управління операцією.

**0406. Завдання**

Оцінювання складається з двох окремих завдань: моніторинг поточної ситуації і ходу операції та оцінювання операцій за показниками ефективності і виконання. Ці завдання набувають різних форм під час планування, підготовки та виконання. Разом вони дають можливість командирам оцінити ситуацію з огляду на очікування та хід операції.

a. **Моніторинг**

(1) **Визначення**. Моніторинг – це постійне спостереження за загальною оперативною картиною для виявлення можливостей досягнення успіху, загроз військам та прогалин в інформації. На основі загальної оперативної картини командир та його штаб контролюють поточну ситуацію чи поточну операцію. Командир і штаб відслідковують факти та припущення, щоб переконатися, що вони залишаються дійсними, а також виявляють нові, які впливатимуть на планування, поточні чи майбутні дії. Вони також відстежують показники, які сигналізують про те, що:

(a) План міг би бути виконаний ефективніше та результативніше (можливості для успіху).

(b) Деякі дії можуть стати причиною невдачі (загроза місії чи військам).

(c) Важлива інформація відсутня (прогалини в інформації).

(2) **Зауваження**. Часто повідомлення та інші звіти є достатніми для моніторингу. Сучасні комунікаційно-інформаційні системи дають можливість проводити моніторинг на більш високому рівні з вищим ступенем деталізації, ніж раніше, але найкращим моніторингом є такий, що є менш нав'язливим для підрозділу чи події.

b. **Оцінювання**

(1) **Визначення**. Оцінювання – це порівняння релевантної інформації про ситуацію чи операцію з критеріями для визначення успіху чи прогресу. Оцінювання використовує релевантну інформацію загальної оперативної картини для вимірювання, аналізу та звіту про показники ефективності та виконання задля виявлення відхилень від плану чи його припущень та прогнозування тенденцій. Штабні відділи/відділення беруть до уваги оцінки, що враховують такі фактори, як часові рамки, відстані, рівень втрат, рівень споживання, ефективність підрозділу, дії противника, факти та припущення. Вони включають розрахунки штабу і представляють рекомендації командирові. Командир розглядає ці рекомендації, приймає рішення та керує діями щодо захоплення, утримання або використання ініціативи.

(2) **Зауваження**. Командир та його штаб постійно оцінюють поточну та прогнозовану ситуацію, щоб визначити необхідність змін для виконання місії, досягнення задуму командира чи захисту військ.

Одним із посібників для оцінювання є перелік питань, поданий нижче. Оцінюючи відповіді на ці питання згідно з критеріями ефективності і результативності, командир і штаб визначають відхилення від плану та їх значення.

(a) Чи може формування виконати задум командира?

(b) Де знаходиться противник чи суперник? Що робить? Як?

(c) Де знаходяться свої війська? Що роблять? Як?

(d) Якою є поточна позиція противника чи суперника? Якою вона буде?

(e) Де будуть дружні війська?

(f) Які є вразливі сторони у противника чи суперника, як ми можемо ними скористатися?

(g) Які вразливі сторони є у нас, як їх можна виправити?

(h) Які є можливості у противника чи суперника, і як ми можемо їм перешкодити?

(i) Які ми маємо можливості, і як ми можемо їх використати?

(j) Чи потрібно нам вносити зміни в наш концепт? Наш розподіл сил та засобів для виконання завдання? Нашу місію?

(3) **Показники ефективності та показники виконання**. Показники виконання (MOP) та показники ефективності (MOE) – це інформація про розроблені під час операцій вимоги, які вимірюють ступінь успішності у виконанні місії підрозділом. Зазвичай вони виражаються як явна оцінка ситуації, що склалася, або як прогноз ступеня виконання місії. Штаб розробляє показники ефективності та показники виконання для планування, особливо під час проведення командно-штабних навчань, для використання при оцінці порядків дій. Після того, як командир затвердить порядок дій, показники ефективності та показники виконання використовуються для оцінювання операції відповідно до очікувань згідно з планом. Показники ефективності та показники виконання можуть і повинні змінюватися в ході виконання.

(a) За допомогою сучасних комунікаційно-інформаційних систем (CIS) можна здійснювати оцінювання шляхом автоматизованого моніторингу важливих показників успіху, виявляючи відхилення від очікувань, прогнозуючи масштаби змін та порівнюючи результат із очікуванням. Комунікаційно-інформаційні системи дають змогу командирові і штабу зосередитися на важливості відхилень та їх наслідках задля успіху. Щодо якості вони забезпечують підтримку швидше і з більшою точністю, ніж старі системи.

(b) Сучасні технології повинні:

(1) Давати можливість командирові досягти вищого рівня ситуаційної обізнаності (SA) на початку, ніж це було раніше.

(2) Дозволяти часті оновлення загальної оперативної картини.

(3) Допомагати командирові зберігати цю ситуаційну обізнаність на стабільному рівні.

(c) Критерії оцінювання у вигляді показників ефективності (MOE) і показників виконання (MOP) дають змогу оцінити прогрес. За допомогою MOE можна визначити, чи завдання досягає запланованих результатів. За допомогою MOP можна визначити, чи завдання виконано належним чином. Показники ефективності і виконання – це лише критерії, вони не є оцінкою. Показники ефективності і виконання потребують відповідної інформації у вигляді показників для оцінювання.

(d) Показник ефективності (MOE) – це критерій, який використовується для оцінювання змін у реакції, можливостях чи операційному середовищі системи, пов'язаних з вимірюванням досягнення кінцевого стану, досягнення мети або отримання результату. З допомогою показника ефективності вимірюються стан змін, як позитивних, так і негативних. Показники ефективності зазвичай зустрічаються та відстежуються в офіційних планах оцінювання. Показник ефективності допомагає відповісти на питання «Чи правильними є наші дії?»

(e) Показник виконання (MOP) – це *критерій, який використовується для оцінки дій союзників, пов'язаних з виконанням завдання.* Показники виконання допомагають відповісти на запитання типу «Чи було вжито правильних заходів?» або «Чи були завдання виконані згідно зі стандартами?». MOP підтверджує або заперечує виконання завдання належним чином. Показники виконання зазвичай зустрічаються та відстежуються на всіх рівнях у графіках виконання. MOP також часто використовуються для оцінки рівня підготовки. Ці показники допомагають відповісти на запитання «Чи робимо ми все правильно?» Прямих ієрархічних відносин між показниками виконання та показниками ефективності немає. Показники виконання або будь-яке їх поєднання не служать основою для визначення показників ефективності. Показники виконання вимірюють тільки ступінь виконання завдання.

(f) У контексті оцінювання елементом інформації, що забезпечує розуміння показника ефективності та показника виконання, є індикатор. Індикатори набувають форми звітів підлеглих, анкет та опитування, а також вимог до інформації. Індикатори допомагають відповісти на запитання «Яким є поточний статус показника виконання або показника ефективності?» Один індикатор може інформувати про кілька показників ефективності та показників виконання. (Див. Таблицю 4-2 для отримання додаткової інформації щодо показників виконання та показників ефективності).

**Таблиця 4-2. Показники та індикатори оцінювання**

| Показник ефективності (МОЕ) | Показник виконання (МОР) | Індикатор |
|---|---|---|
| Використовується для вимірювання рівня досягнення кінцевого стану, досягнення мети або отриманого результату. | Використовується для оцінювання виконання завдання. | Використовується для розуміння суті показників ефективності і показників виконання. |
| Відповідає на запитання:<br>Чи робимо ми те, що потрібно? | Відповідає на запитання:<br>Чи все ми робимо правильно? | Відповідає на запитання:<br>Який статус показника ефективності і показника виконання? |
| Оцінює/вимірює «*чому*» (мету) у формулюванні завдання місії. | Оцінює/вимірює «*що*» (виконання завдання) у формулюванні місії. | Інформація використовується для забезпечення проведення оцінювання «що» і «чому». |
| Відсутність ієрархічних зв'язків з показниками виконання (МОР). | Відсутність ієрархічних зв'язків з показниками ефективності (МОЕ). | Підпорядковується показникам ефективності та показникам виконання. |
| Формально часто можна відслідкувати в офіційних планах оцінки. | Формально часто можна відслідкувати в матрицях контролю виконання. | Формально часто можна відслідкувати в офіційних планах оцінювання. |
| Як правило, вибір найбільш відповідного варіанту є складним. | Як правило, вибір найбільш відповідного варіанту є простим. | Як правило, складність вибору відповідного варіанту збігається з підтримуваними показниками МОЕ чи МОР. |

(4) **Виявлення відхилень**

(а) Відхилення – це відмінності між фактичною ситуацією під час операції та прогнозом ситуації на той час. Комунікаційно-інформаційні системи відображають релевантну інформацію в загальній оперативній картині, яка підкреслює відхилення. На рис. 4-2 графічно спрощено зображено роль виявлення відхилень від плану. У цих випадках штаб використовує об'єктивні та

суб'єктивні критерії оцінювання загальної оперативної картини для визначення існування відхилення, його значущості та впливу на етапи плану. За потреби штаб коригує свої оцінки та рекомендує командирові висновки групи оперативного аналізу (GOA) для застосування необхідних дій, використання можливостей або протидії загрозі місії. Якщо оцінка не виявить суттєвих відхилень, командир може виконувати звичайні процедури для відновлення операції згідно з планом.

(b) Існує дві форми відхилень. Перша – це несподівана загроза виконанню місії або формуванню. У разі виявлення загрози командир повинен скоригувати план протидії противнику та відновити перевагу чи ініціативу сил союзників. Друга форма відхилень – це несподівана можливість ефективніше виконати місію. Така можливість виникає в результаті несподіваного успіху у діях проти противника. У цьому випадку командир повинен змінити план (хоча концепт може залишатися, а задум, як правило, залишається незмінним), якщо це можливо здійснити без загрози виконанню плану чи неприйнятного ризику. У процесі оцінювання відхилень можливості та загрози повинні вчасно визначатися з метою ефективного реагування на них.

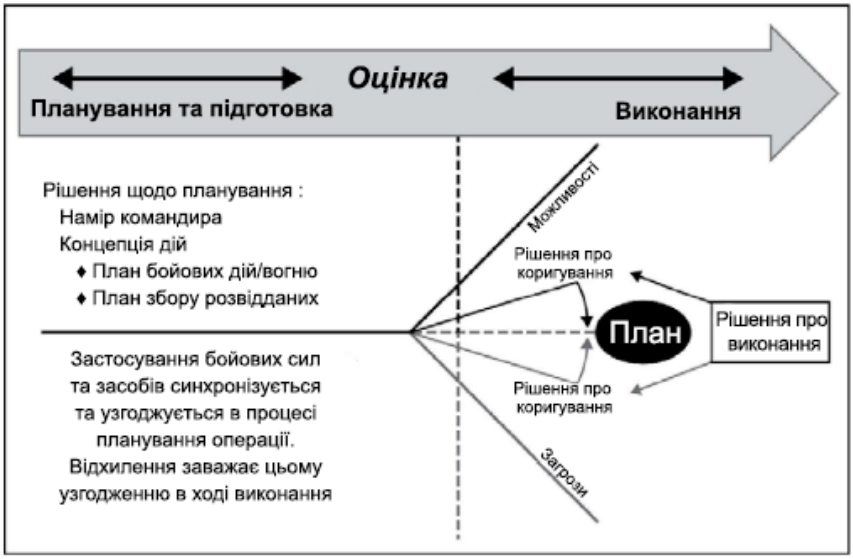



**Рис. 4-2. Виявлення відхилень**

**0407. Захоплення, утримання та використання ініціативи**

Оцінювання повинне допомогти командирові і штабу визначити та передбачити можливості захоплення, утримання та використання ініціативи.

a. **Захоплення ініціативи.** (Встановлення та нав'язування умов противнику протягом усього бою чи зіткнення). У ході наступу ініціатива, як правило, належить своїм військам. Однак, вони повинні свідомо встановлювати та нав'язувати відповідні дії противнику, який намагається перехопити ініціативу. Захоплення ініціативи в обороні, як правило, полягає у перехопленні ініціативи у противника. Формування, які здійснюють оборону, можуть встановлювати та диктувати умови, впливаючи на реалізацію операцій, що дозволяють завчасно захопити ініціативу, якщо не встановити умови бою від самого початку. Захоплення ініціативи під час затишшя є найскладнішим, оскільки дії ворога чи противника не є настільки очевидними, як у наступі чи в обороні. Під час цих дій захоплення ініціативи полягає у плануванні та застосуванні достатньої кількості ресурсів для контролю ситуації. Захоплення ініціативи часто вимагає прийняття ризиків та їх відповідної оцінки. Далі наведені загальні показники захоплення ініціативи:

(1) Свої війська більше не ведуть вирішальних боїв і не створюють загроз.

(2) Свої війська здатні розгорнути бойові сили та засоби за власним вибором часу і місця.

(3) Сили противника більше не можуть ефективно протистояти нашим військам або відновити опір.

(4) Опір противника стає несподівано слабким або з'являється велика кількість військовополонених.

(5) Раптово прискорюється темп наступу своїх військ чи зменшуються їх втрати.

b. **Утримання ініціативи.** (Здійснення неослабного тиску на противника організацією постійно змінних комбінацій у такому темпі, в якому противник не може ефективно протидіяти). Для цього потрібно завчасно спланувати поточні дії та передбачити ключові події, щоб утримувати тиск на противника на постійному рівні. Цей тиск забезпечується шляхом розробки відгалужень, продовження чи змін до плану для реалізації єдиної, безперервної серії дій, які вимагають негайної реакції противника і не дають йому можливості відновити синхронізацію. Система забезпечення командування повинна підтримувати потрібний темп синхронізації дій.

c. **Використання ініціативи.** (Розвиток локального успіху для реалізації вирішального стратегічного успіху). За умови захоплення ініціативи свої війська невідкладно планують її використання для прискорення повної

поразки противника. Водночас командування виявляє недоліки у взаємодії своїх військ та спрямовує їхні підрозділи на реорганізацію чи відновлення боєздатності та розробку варіантів використання ініціативи.

## РОЗДІЛ III – ПЛАН

### 0408. Загальні положення

Планування – це процес, за допомогою якого командир і штаб втілюють бачення командира у конкретний порядок дій (COA) для підготовки та виконання операції. Оцінювання під час планування орієнтоване на моніторинг поточної ситуації, визначення показників ефективності та показників виконання, а також оцінювання порядку дій. В управлінні виконанням бойової місії будь-який план – це основа, яку потрібно адаптувати до ситуації, а не сценарій, який слід виконувати до дрібниць. Критерієм ефективного плану є сприяння ефективним діям в умовах непередбачених подій, а не відповідність задуму.

a. Планування може бути детальним, систематичним аналізом та оцінкою всіх факторів, що стосуються операції, а також роз'ясненням можливих подій з метою розроблення оптимального порядку дій для виконання місії. Таке планування передбачає майбутні умови та очікує можливого виконання в довгостроковому періоді. Крім того, планування може бути терміновим і враховувати лише найважливіші аспекти з метою швидкого досягнення прийнятного порядку дій в бойовій обстановці. У цьому випадку штаб зазвичай реагує на наявні умови та потребує швидкого плану для виконання негайно чи у найближчому майбутньому.

b. Планування – це не окремий процес, а серія динамічних взаємопов'язаних дій. Результатом планування є рішення командира про спосіб ведення операції. Після прийняття рішення процес планування продовжується шляхом створення наказу чи плану. Наказ може бути повним або частковим бойовим наказом (FRAGO). Процес планування продовжується на етапах підготовки та виконання.

c. Планування полягає в оцінці передбачуваних перспектив. Оскільки майбутнє завжди невизначене, планування не повинно точно визначати майбутні дії. Скоріше плани повинні залишатися гнучкими та придатними для адаптації, що дає можливість втілити широкий спектр варіантів. У міру поширення планів на майбутнє вони стають не стільки важливі для управління подіями, скільки питанням визначення варіантів та можливостей. Ключем до цього є здатність визначати майбутні дії противника. Якщо не вдається з певною точністю передбачити дії противника, план повинен залишати відкритими варіанти дій союзників, поки розвідка не надасть більш чіткої картини сил противника.

d. Ефективне планування вимагає його чіткого усвідомлення, раціонального використання та часу. Плани дій завжди повинні бути завершені якнайшвидше, щоб максимізувати час на здійснення планування підлеглими. Штаб повинен активно використовувати форму попередніх наказів та оптимальне спільне планування для сприяння веденню планування паралельно з підлеглими командирами.

e. Систематизовані належним чином наміри командира та ефективне планування створюють плани, що сприяють управлінню виконанням місії. Це створює високий темп дій, що дає широкі можливості під час виконання операцій.

**0409. Оцінювання під час планування**

Під час планування штаб створює початкову загальну оперативну картину. Це сприяє ситуаційній обізнаності, що визначає можливості, загрози та прогалини в інформації для розробки та оцінки порядку дій (COA). Оцінювання визначає початкові показники ефективності та виконання для проведення операції. Командир і штаб розробляють ці критерії під час аналізу COA та використовують їх для порівняння різних COA. Ці критерії потім використовуються для оцінювання на етапах підготовки та виконання.

**0410. Процес оперативного планування**

Процес оперативного планування (OLPP) – це процес доктринального планування Організації Північноатлантичного договору (НАТО) на оперативному рівні. Він складається з восьми етапів: ініціювання, аналіз проблем та завдань, розробка, аналіз, перевірка та порівняння порядку дій, рішення командира щодо COA, концепт ведення бойових дій на оперативному рівні та розробка плану, а також оцінювання кампанії та розгляд/коректування плану. (Див. Спільна доктрина НАТО з планування на оперативному рівні / AJP-5.) Процес прийняття рішень приблизно відповідає цим етапам. Отримання бойового завдання в будь-якій формі або бачення командиром початку місії чи її зміни розпочинають процес прийняття рішень, аналогічний етапу ініціювання в процесі оперативного планування. Аналіз завдання та вказівки командира щодо планування первинного оцінювання відповідають етапу ознайомлення в процесі оперативного планування. Оцінювання факторів та врахування порядку дій у первинному оцінюванні відповідають стадії розробки плану. Рішення командира в первинному оцінюванні призводить до того, що план у процесі прийняття рішень відповідає етапу розробки плану в процесі оперативного планування. У процесі прийняття рішення командир може переглядати завершений план або може володіти повноваженнями щодо його коригування; у будь-якому випадку це відповідає етапу розгляду/коректування плану в процесі оперативного планування. Детальну інформацію про процес оперативного планування див. в AJP-5 /Спільна доктрина НАТО з планування на оперативному рівні.

**0411. Процес прийняття рішень**

Процес прийняття рішень забезпечує проведення наземних операцій на тактичному рівні формувань НАТО нижче рівня їх компонентів. Хоча значна частина процесу прийняття рішень у процесі управління може бути делегована, загалом командир залишається відповідальним за ведення бойових дій його формуванням. Він відповідає за виконання завдання, для якого він розробляє концепт ведення бойових дій. Штаб також забезпечує його інформацією при розробці та виконанні плану. Зазвичай він повинен прораховувати ситуацію з огляду на два рівні вище та нижче власного рівня командування. (Див. Рис. 4-3).

a. **Підхід**. Процес прийняття рішень може здійснюватися різними способами з різним ступенем впливу з боку командира. Підхід може варіюватися від однієї крайності, в якій лише командир проходить через весь процес, до іншої, в якій через нього проходить тільки штаб. На практиці зазвичай використовується усереднена модель. У чистому режимі «прямого управління» командир здійснює прийняття рішень, а його штаб після цього відпрацьовує деталі. У чистому режимі «штабного управління» штаб здійснює детальний та аналітичний процес прийняття рішень. У цьому випадку штаб порівнює всі відповідні варіанти, а потім представляє свій варіант командиру, який приймає рішення. З підвищенням рівня операції роль штабу зростає.

b. **Основний напрямок.** Основним напрямком цієї діяльності є оцінювання. Оцінювання ситуації – це логічна послідовність міркувань, що призводить до найкращого вирішення проблеми у відведений час. Її мета полягає у створенні масиву інформації чи картини про операцію або битву, відповідну рівню командування, які постійно оновлюються та на основі яких приймаються рішення. Зі зміною ситуації завдання та відповідні фактори логічно переоцінюються для підтвердження поточних рішень чи наказів та видачі нових доручень, коли це доречно. Вихідним пунктом процесу зазвичай є отримання завдання від вищого командира. Вищий командир орієнтує підлеглого командира щодо мети операції, якої він повинен досягти. На тактичному рівні концепт дій старшого командира повинен включати як його задум, так і його проект дій. Процес оцінювання, лише частиною якого є аналіз місії, допомагає підлеглому командирові будь-якого рівня вирішувати, яким чином він зможе досягти бажаного результату.

c. **Ключові елементи**. Після того, як командир своїм рішенням висловив свій задум і окреслив свій концепт дії, його штаб розробляє остаточну версію плану з необхідними деталями. На основі цього плану розробляється бойовий наказ (OPORD).

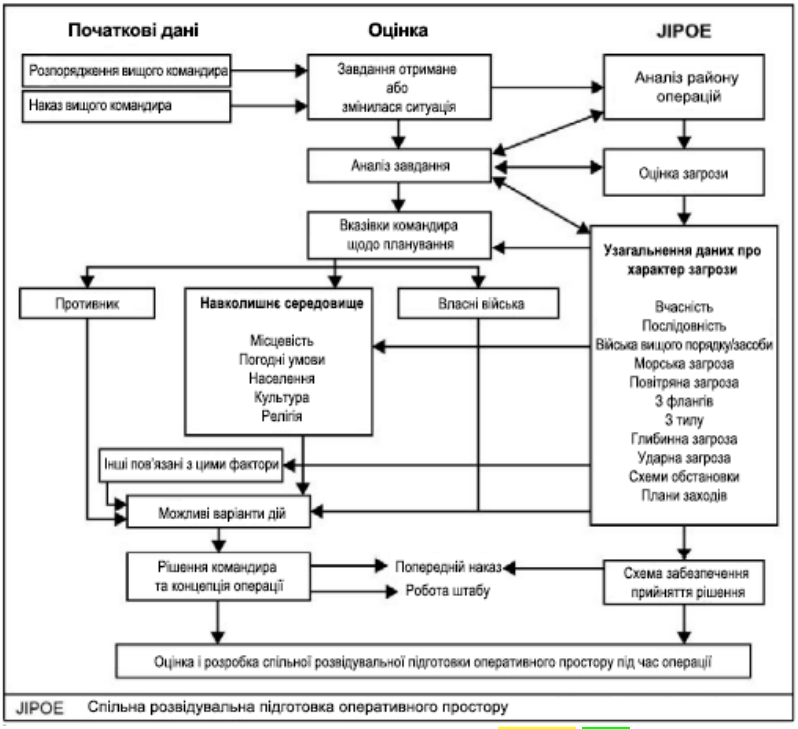



**Рис. 4-3. Процес прийняття рішень (власні/свої війська)**

(1) Вирішальним фактором для командира і його штабу у процесі прийняття рішення, швидше за все, буде час. Це породжує три ключові елементи для досягнення успіху:

(a) Чіткість керівництва командира.

(b) Успішна координація узгоджених дій штабу з боку начальника штабу (COS) або начальника оперативного відділу.

(c) Розуміння штабом всіх тонкощів процесу.

(2) Зазвичай процес розпочинається з отримання завдання або місії від вищого командування, хоча з метою пришвидшення реагування розпорядження (WNGO) могло бути видане заздалегідь.

d. **Основні зусилля**

(1) Основні зусилля – це концентрація сил і засобів у певному районі, стосовно якого командир має намір прийняти рішення. Це діяльність, яку командир на даний час вважає вирішальною для успішного виконання місії/завдання. Після отримання завдання командирові даються чіткі вказівки про місцезнаходження зони основних зусиль вищого командира. Визначення зони основних зусиль дозволяє

підлеглому командирові зосередити свої дії на досягненні мети вищого командира, забезпечити підтримку цієї мети і оперативність в її досягненні. Це зазначається у задумі операції командира і не змінюється, за винятком випадків, коли це необхідно для успіху місії. Однак, на різних етапах операції спрямованість основних зусиль може відрізнятись. Наприклад, на початковому етапі вони можуть бути направлені на сили, що стримують противника в рамках глибокої операції, з наступним переходом до задіяних у ближній операції основних сил, що завдають удару противнику. Так само не завжди збігаються основні зусилля підрозділів бойової підтримки (CS) та тилового забезпечення (CSS) з основними зусиллями підтримуваного ними підрозділу чи формування, хоча загалом повинні збігатися. Наприклад, основним зусиллям для CSS може бути переоснащення іншої бригади, яка наразі не задіяна, але має подальше завдання, важливе для виконання місії.

(2) У командира є декілька способів для здійснення основних зусиль.

(a) Звуження розмежування – економія сил в іншому місці.

(b) Зосередження додаткових бойових сил та засобів на напрямку основних зусиль.

(c) Визначення пріоритетів для CS, включаючи артилерію, радіоелектронну боротьбу (EW) та інші.

(d) Визначення пріоритетів для CSS.

(e) Варіанти планування для резерву.

(3) Рішення про спрямування основних зусиль приймається в залежності від характеру завдання, свободи дій командира, співвідношення сил та доступної інформації. В ідеалі вони повинні бути спрямовані проти слабких місць противника. Після визначення напрямку основних зусиль на одному рівні він повинен бути визначений на кожному підпорядкованому рівні.

e. **Основні, допоміжні зусилля та дії з підтримки і забезпечення**

(1) Основні, допоміжні зусилля та дії з підтримки і забезпечення мають широку концептуальну спрямованість. ***Основне зусилля*** **– це дія, яка безпосередньо виконує місію.** Вона визначає результат масштабної операції, бою або бойового зіткнення. Основне зусилля є центральним елементом, навколо якого командири розробляють план загальної операції. В одному основному зусиллі можуть бути задіяні декілька підпорядкованих формувань. Основне зусилля призводить безпосередньо до виконання задуму командира. Як правило, командир визначає одне основне зусилля, але в ньому можуть грати важливу роль декілька підпорядкованих формувань.

(2) ***Допоміжне зусилля,*** **або дія з формування необхідних умов – це дія, яка створює умови для основної операції через вплив на**

**противника, інших суб'єктів та місцевість**. Наприклад, дії з інформування та впливу можуть включати завдання із взаємодії рядового та командного складу в рамках заходів задля зменшення напруги між підрозділами та різними етнічними групами шляхом встановлення прямого контакту між начальниками та місцевими лідерами. Прикладами допоміжних зусиль в ході бойових дій можуть бути синхронізація дій гелікоптерів та літаків, артилерійських обстрілів та затемнень для затримки або зриву передислокації сил. Операції з формування необхідних умов можуть відбуватися у всій зоні операції та передбачають будь-які комбінації сил та засобів. Ці дії забезпечують умови для успішного проведення основної операції. Командири можуть призначити здійснення декількох допоміжних зусиль для формування необхідних умов.

(3) ***Дії з підтримки і забезпечення*** **– це дії у будь-якому ешелоні, які дозволяють здійснити основне або допоміжне зусилля шляхом формування та підтримки боєздатності**. Дії з підтримки відрізняються від основного або допоміжного зусиль тим, що вони зосереджуються на вирішенні внутрішніх проблем (своїх сил), а не зовнішніх (сил противника та обстановки). Такі дії, як правило, спрямовані на важливі заходи з підтримки та захисту, які необхідні для успіху основних чи допоміжних зусиль. Дії з підтримки і забезпечення включають кадрову та логістичну підтримку, забезпечення безпеки у тилу, управління переміщеннями, управління на місцевості та розвиток інфраструктури.

(4) Незважаючи на те, що дії з підтримки невід'ємні від основних та допоміжних зусиль, самі по собі вони, зазвичай, не є вирішальними. Ці дії відбуваються не тільки у зоні підтримки, а і в усій зоні операції. Нездатність забезпечити підтримку призводить до провалу виконання завдання. Дії з підтримки визначають, як швидко сили можуть відновити боєздатність і розвивати успіх.

## 0412. Етапи об'єднаної операції

1. **Мета**. Етап – це певна стадія операції або кампанії, під час якої значна частина сил та засобів бере участь у подібних або взаємно підтримуваних діях для досягнення спільної мети. Розподіл на етапи використовується в будь-якій операції незалежно від її масштабу, що допомагає командирові об'єднаних сил (JFC) організовувати великі операції шляхом поєднання та синхронізації менших операцій. Поетапність допомагає JFC та штабам візуалізувати, проєктувати та планувати усю операцію чи кампанію, а також визначати вимоги щодо сил, ресурсів, часу, простору і мети. Такий розподіл допомагає їм систематично досягати воєнних цілей, яких неможливо досягнути одночасно шляхом проведення невеликих взаємопов'язаних операцій у їх логічній послідовності. Поетапний

розподіл також допомагає командирам зменшувати ризик на найбільш небезпечних або складних ділянках операцій.

2. **Застосування**. Бачення JFC того, як повинна розвиватися операція, визначає подальші рішення щодо її розподілу на етапи. У свою чергу поетапність допомагає командирові і штабу синхронізувати концепт операцій та організувати завдання, що покладаються на підпорядкованих командирів. Розділяючи операції та дії на етапи, JFC може краще інтегрувати та синхронізувати окремі операції у часі, просторі та цілях. Кожний етап повинен представляти або логічно виокремлену частину кампанії чи операції, або виконання їх проміжних завдань.

3. **Поетапна модель**. Хоча кількість та зміст етапів кожної операції визначає командир, ці етапи входять до складу гнучкої моделі організації бойових та стабілізаційних операцій. У рамках етапів, визначених JFC вищого рівня, підлеглі JFC і командири компонентів можуть встановлювати додаткові етапи відповідно до задуму операції. Оперативні плани (OPLAN) для нештатних ситуацій, якими забезпечується тактичний командний пункт командира в ході бойових дій, не передбачають заходи взаємодії у сфері безпеки, які зазначені в інших затверджених документах. У бойових діях командири зазвичай використовують поетапну модель для поєднання заходів безпеки на тактичному командному пункті з відповідним OPLAN. Нижче наводиться опис кожного етапу поетапної моделі.

a. **Формування**. Місії, завдання та дії на етапі «Формування» мають за мету відволікання або стримування противника, забезпечення безпеки своїх сил і створення умов для виконання плану у надзвичайних умовах. На цьому етапі зазвичай здійснюються місії, завдання та дії в рамках взаємодії у сфері безпеки, а також регулярно проводяться спільні і багатонаціональні операції та різні міжвідомчі дії. Етап формування проводиться на постійній основі з метою укріплення міжнародної легітимності та розширення багатонаціональної співпраці шляхом формування сприйняття та впливу на поведінку противників та союзників; розвитку союзних і дружніх сил та засобів для самооборони і багатонаціональних операцій; покращення обміну інформацією та розвідувальними даними; надання доступу силам США у мирний час та у надзвичайних ситуаціях, а також послаблення умов, які можуть призвести до кризової ситуації.

b. **Стримування**. Метою цього етапу є стримування противника від небажаних дій силами та засобами своїх сил і можливості їх використання. Стримування, як правило, орієнтовано на заходи безпеки, які характеризуються підготовчими діями із захисту своїх сил і вказують на намір здійснити подальші етапи запланованої операції. На цьому етапі можуть бути реалізовані гнучкі варіанти стримування. У період кризової ситуації ці дії можуть включати мобілізацію, адаптацію сил та

інші заходи перед розгортанням; початкове розгортання в зоні бойових дій; застосування розвідувальних даних, спостереження та розвідки; розробку відповідного С2, розвідки, захисту сил та логістичних потреб забезпечення здійснення задуму операції JFC. Бойові командири продовжують залучати багатонаціональних партнерів, тим самим забезпечуючи основу для подальшого реагування на кризу. Багато дій на етапі стримування ґрунтуються на діях попереднього етапу і проводяться як частина заходів із взаємодії у сфері безпеки. Вони також можуть бути частиною самостійних операцій.

c. **Захоплення ініціативи**. Командири об'єднаних сил намагаються захопити ініціативу у всіх ситуаціях шляхом активного використання спільних сил та засобів. У бойових умовах це означає як оборонні, так і наступальні операції, що здійснюються в найкоротші терміни і змушують противника припинити наступ та створюють умови для основних операцій. Стрімке застосування об'єднаних бойових сил та засобів застосовується для затримки, перешкоджання або припинення початку агресії противника та позбавлення його ініціативи. На цьому етапі продовжуються операції з отримання доступу до інфраструктури зони бойових дій та розширення свободи дій своїх сил, у той же час JFC намагаються зменшити можливості противника з метою якнайшвидшого припинення кризи.

d. **Домінування**. Цей етап зосереджується на тому, щоби зламати волю противника до опору або, в небойових умовах, контролювати оперативну обстановку. Успіх на етапі домінування залежить від переважаючих можливостей противника у критичний час та критичному місці. Операції можуть варіюватися від широкомасштабного бою до різних стабілізаційних операцій в залежності від характеру противника. Дії на цьому етапі можуть створити умови для досягнення стратегічних цілей на ранній стадії або створити умови для переходу до наступного етапу операції.

e. **Стабілізація**. Етап стабілізації, як правило, характеризується зміщенням уваги від постійних бойових дій до операцій із забезпечення стабільності. Ці операції допомагають відновити безпечну та стабільну обстановку, забезпечити надання основних державних послуг, термінову реконструкцію інфраструктури та гуманітарну допомогу. Метою цього етапу є відновлення місцевої, політичної, економічної та інфраструктурної стабільності. Керувати операціями можуть цивільні чиновники протягом всього етапу або частково, але зазвичай JFC надають значні допоміжні засоби та заходи. Об'єднані сили можуть знадобитися для здійснення обмеженого місцевого управління та об'єднання зусиль підтримуючих органів інших партнерів, доки не будуть функціонувати законні місцеві організації. На цьому етапі JFC проводить постійне оцінювання впливу операцій на можливість

передання повноважень управління законному цивільному суб'єкту влади, що означатиме закінчення стабілізаційного етапу.

f. **Підтримка цивільної влади**. Цей етап переважно характеризується підтримкою об'єднаними силами законного цивільного управління. Командир надає цю підтримку за погодженням з відповідним цивільним органом. У деяких випадках командир надає цю підтримку під керівництвом цивільної влади. Метою є допомога цивільній владі у відновленні своєї здатності до управління, функціонування державних служб та задоволення інших потреб населення. На цьому етапі досягається кінцевий військовий результат, що означає завершення спільної операції. Для досягнення національного стратегічного кінцевого результату може знадобитися участь бойового командування спільно з іншими країнами та урядовими установами після завершення спільної операції.

4. **Стадії оцінювання**. У процесі прийняття рішень оцінювання проходить п'ять стадій: аналіз місії, інструкції командира з планування, врахування впливових факторів, розгляд COA та спільна розвідувальна підготовка оперативного простору (JIPOE).

a. **Аналіз місії**. Місія є ключовим елементом кожного наказу. Це чітке, стисле викладення завдання командування та його мети. Підпорядкований командир не повинен відступати від отриманого завдання, окрім виняткових обставин. У всіх випадках він повинен діяти відповідно до задуму вищого командира. Тому після отримання завдання його слід проаналізувати шляхом пошуку відповідей на чотири запитання:

(1) Яким є задум командирів двох вищих ешелонів та яка моя роль у загальному плані?

(2) Що потрібно зробити або які важливі завдання я повинен виконати для здійснення місії? Пошук відповідей призведе до розгляду критичних видів дій, необхідних для виконання місії, включаючи конкретні і допоміжні завдання.

(3) Чи існують якісь обмеження?

(4) Чи відбулись суттєві зміни в ситуації і чи поставив би командир вищого ешелону такі самі завдання, якби був у курсі цих змін?

(a) Аналіз місії не є окремою дією, а невід'ємною частиною процесу оцінювання. Визначення перелічених вище пунктів і відповідних висновків допомагає сформулювати питання та запити до вищого командира, інформаційні потреби командира, а також встановити пріоритети у матеріально-технічному забезпеченні.

(b) Коли задум, завдання, існуючі обмеження та рівень свободи дій визначені, отримані висновки допомагають сформулювати план. На цьому етапі виключаються завдання, які непотрібно або неможливо

виконати. Окремим обмеженням, яке слід враховувати, є правила ведення бойових дій (ROE), визначені для операції штабом вищого ешелону (HQ). (Див. MC 362, *Правила ведення бойових дій НАТО* (НАТО – ДЛЯ ОБМЕЖЕНОГО КОРИСТУВАННЯ). Доповнення 2 до Додатку С містить контрольний список питань щодо ROE, на які потрібно відповісти для перевірки дотримання усіх визначених правил.)

b. **Інструкції командира щодо планування**. Аналіз завдання завершується його переформулюванням. Командир також дає вказівки для продовження оцінювання та складає перелік питань, на які штаб повинен дати відповіді, щоб зосередити увагу на тих аспектах, які мають відношення до процесу оцінювання. Командир, а частіше начальник штабу (COS), заступник командира (XO) або начальник оперативного відділу/відділення штабу підсумовують інструкції з планування і дають вказівки штабам щодо завершення процесу оцінювання, включаючи термін його закінчення. Це повинно бути виконано, щоб дати командирові час на прийняття рішення.

c. **Врахування факторів впливу**. Після проведення аналізу місії штаб розглядає численні фактори впливу таким чином, щоб можна було визначити і потім змінити завдання та обмеження, виключаючи ті, які є непотрібними або неможливими. Перелічені нижче фактори враховуються обов'язково, хоча їх значення залежатиме від характеру завдання та ситуації. Деякі фактори можуть також розглядатися паралельно. Наприклад, поки G2 (або S2) та його відділ/відділення проводять оцінку противника, відділи/відділення G3 (або S3) та G4 (або S4) аналізують свої сили, включаючи CSS. У більшості випадків характер завдань залежить від впливу таких факторів, як противник, навколишнє середовище (особливо рельєф місцевості), свої сили та безпека. Обмеження в основному витікають з міркувань безпеки, часу, наявних сил і законодавчих вимог. Фактори, які підлягають врахуванню (детально описані у Главі 3), включають таке:

(1) Характер місії/завдання.

(2) Сили противника.

(3) Місцевість і погода.

(4) Свої сили (війська і доступна підтримка, включаючи CSS і безпеку).

(a) На цьому етапі слід провести оцінювання сил та засобів, необхідних для виконання основних завдань. Завдання оцінюються на тому ж рівні командування, який використовується при розгляді таких факторів, як зниження на два ешелони. Необхідна бойова міць для виконання кожного завдання часто перевищує наявні війська, що призводить до висновку про обов'язковість їх виконання послідовно. Однак, розгляд COA може позбавити

необхідності виконання деяких завдань або виділення для них значного компоненту наявних сил. Таким чином, перед розглядом СОА повинна проводитися тільки попередня перевірка боєготовності сил та засобів, необхідних для виконання кожного завдання.

(b) Вищезазначені дії надають можливість отримати стислу інформацію про можливі військові контингенти, які будуть виділені для виконання поставлених завдань. При розробці СОА може виникнути необхідність скорегувати розподіл військ з урахуванням різних завдань задля економії сил в одному виді діяльності та їх концентрації в іншому. Завдання можуть бути пов'язані між собою тільки у розробленому СОА. Тому детальний розподіл військ чи засобів по завданнях повинен слідувати після прийняття командиром рішення, а не випереджати його.

(5) Час.

(6) Цивільні аспекти (включаючи людський фактор).

d. **Розгляд СОА**. У результаті процесу оцінювання може бути розроблений цілий ряд порядків дій (СОА). Слід порівняти відмінні елементи кожного окремого СОА, а також сили і засоби для їх виконання. У розгляді кожного СОА необхідно співставити наявні війська з військами, необхідними для виконання поставлених завдань, і включити загальний задум операції з чітким вказанням напряму основних зусиль. Переваги і недоліки кожного порядку дій розглядаються у відповідності до місії та ймовірних СОА противника. Будь-який СОА, що не відповідає намірам вищого командира, повинен бути відкинутий. Практичну доцільність різних СОА можна в подальшому перевірити і порівняти на тактичному рівні, використовуючи бойові функції. Якщо дозволяє час, може бути корисною перевірка СОА в ході воєнної гри для визначення ймовірної реакції на дії противника та дії власних сил.

(1) Усі СОА повинні відповідати таким критеріям:

(a) Здійсненність: Чи відповідає він наявним ресурсам?

(b) Прийнятність: Чи він вартий затрат та ризику?

(c) Відповідність: Чи він вирішує проблему та чи він законний та етичний?

(d) Унікальність: Наскільки він відрізняється від інших рішень?

(e) Гнучкість: Чи він надає командирові варіанти?

(2) СОА можна проаналізувати чотирма способами. Кожен порядок дій має свої переваги і недоліки. Можливі варіації цих форм, а також їх комбінації. Максимально широка участь особового складу забезпечує його швидку інтеграцію. Командир визначає відповідну форму в своїх інструкціях з планування. Форми аналізу СОА є такими:

(a) Подумки, особисто командиром або одним із офіцерів штабу.

(b) «Думки вголос», разом з іншими, в яких може брати участь командир.

(c) Через формальні процедури, такі як воєнні ігри. (Додаток D містить детальну інформацію про воєнні ігри).

(d) У комп'ютерному моделюванні.

e. **Спільна розвідувальна підготовка оперативного простору (JIPOE)**

(1) JIPOE забезпечує розуміння оперативної обстановки та є основою для планування. Вона спрямовує розвідувальні зусилля і визначає пріоритетність інформаційних вимог. Спільна підготовка допомагає в реалізації плану шляхом виявлення можливостей для сприяння рішучим діям. Вона починається під час аналізу місії і продовжується протягом всього оперативного процесу. Спільний документ НАТО AJP-2.1, РОЗВІДУВАЛЬНІ ПРОЦЕДУРИ, містить детальну інформацію про JIPOE та його відношення до організації процесу оперативного планування (OLPP).

(2) JIPOE доповнює OLPP і є невід'ємною частиною планування для всіх ешелонів командування аж до підрозділів включно. JIPOE описує діяльність розвідувальної служби, яка проводить збір та обробку відповідної інформації для з'ясування того, яким чином сили противника будуть реалізувати свої COA, зазначені в наказі вищого командира. Під керівництвом служби розвідки в цій діяльності бере участь та підтримує її весь персонал штабу з метою підтвердити доцільність запропонованих COA або надати додаткову інформацію. Ці COA оформлюються як керівні документи, які група планування може використовувати для виявлення потенційних загроз виконанню та подальших вимог до збору інформації.

5. **Рішення командира.** Після прийняття рішення командир вибирає COA для найкращого виконання завдання. Якщо командир відкидає всі COA, штаб знову починає розробляти COA. Якщо командир змінює запропонований COA або дає штабу абсолютно інший, штаб розробляє нові бойові дії і представляє результат командирові з рекомендаціями. Після затвердження COA командир видає остаточні вказівки щодо планування. Вони включають уточнений задум командира (якщо необхідно) і нові пріоритети для підтримки виконання. Вони також включають будь-які додаткові вказівки щодо пріоритетів бойових функцій, видання наказів, репетицій та підготовки. Ці вказівки включають пріоритети для ресурсів, необхідних для збереження свободи дій та забезпечення постійної підтримки. Командири допускають ризик, який вони готові прийняти, у вказівках з остаточного планування. Якщо дозволяє час, командири використовують відеоконференцію для обговорення прийнятного ризику із суміжними, підлеглими та старшими командирами. Однак, командири все ще мають отримати згоду командира

вищого ешелону щодо прийняття ризику, який може спричинити загрозу виконанню завдання вищого командира.

6. **План**. Після того як командир прийняв рішення, штаб може почати розробляти план (дотримуючись форматів у Додатку G). Це включає:

a. Розширення концепту операції/бою командира, якщо необхідно. Це означає задум командира та його схему маневру (порядок глибоких, близьких та тилових операцій або вирішальних, формуючих та підтримуючих операцій із вказанням основних зусиль), потрібних для виконання завдання. Основні, допоміжні та операції підтримки і забезпечення мають широке концептуальне спрямування. Основна операція є операцією, яка безпосередньо виконує завдання. Вона визначає результат загальної операції, битви або бойових дій.

b. Розробка формулювання завдань для підлеглих командирів (як правило, заповнюються або перевіряються самим командиром).

c. Проведення будь-яких необхідних перевірок особового складу, включаючи підтвердження, що завдання поставлене правильно і підлеглим виділено достатньо ресурсів для його виконання.

d. Визначення контрольних заходів, необхідних для виконання завдання.

e. Координація вхідної інформації з відділів/відділень штабу для завершення всіх пунктів плану та додатків.

7. **Директиви**. Директиви передбачають основні засоби, за допомогою яких задум командира передається його підлеглим і таким чином формується важливий зв'язок у вертикалі підпорядкування.

a. Наказ – це письмова або усна інструкція, видана командною інстанцією підпорядкованим командирам для передачі інформації та спрямування дій. Джерелом будь-якої директиви є рішення командира – початковий документ планування. Це дозволяє командирові передавати свій задум підлеглим.

b. Накази повинні бути своєчасними і настільки чіткими, зрозумілими і стислими, наскільки це дозволяє кожна окрема ситуація передання мінімального обсягу інформації, необхідної для виконання. Вони повинні містити простий, чітко викладений командиром задум та концепт операції.

c. Віддання наказів на командному пункті (СР) дозволяє кожному офіцерові штабу бути ознайомленим зі змістом наказу і допомагає командирові вносити корективи до нього. Це також сприяє координації дій. Однак, видача наказів складає менше половини роботи з планування.

## РОЗДІЛ IV – ПІДГОТОВКА

### 0413. Загальна інформація

Підготовка включає в себе заходи, що проводяться формуванням/підрозділом перед виконанням завдання для ефективного проведення операції. Ці заходи включають уточнення плану, розвідку, координацію, перевірки та переміщення, але не обмежуються цим. Коли формування/підрозділ не задіяний в операції, він проводить підготовку до неї. Підрозділ готується до розгортання або операцій постійно, включаючи таку діяльність, як тренування особового складу та обслуговування техніки. Підготовка підрозділу до конкретної операції починається з інструкцій WNGO і закінчується з початком виконання операції. Підготовка включає дії штабу, підрозділу та особового складу.

### 0414. Оцінювання під час підготовки

Оцінювання під час підготовки відстежує стан готовності до проведення операції та допомагає коригувати план. Оцінювання підготовки здійснюється на основі MOE та MOP, встановлених при плануванні з метою визначення розбіжностей і прогнозування значущості цих змінних для успіху операції.

### 0415. Діяльність

Підготовка складається з декількох заходів, і всі вони здійснюються на трьох рівнях – штаб, підрозділ та боєць. Загальні заходи під час підготовки є такими:

a. Розвідка

(1) Розвідка є часто найважливішою частиною підготовчого етапу. Вона зосереджується на забезпеченні критично важливих інформаційних вимог командира (CCIR). Командир часто починає розвідку перед повним розробленням плану. Фактично, розвідка повинна надати додаткову інформацію, на якій буде базуватися остаточний план. Командир координує проведення розвідки, використовуючи додаток про розвідку в OPORD-і. Він повинен розглянути питання про допомогу з джерел, які є йому непідконтрольні, включаючи групи віддаленого спостереження та спільні і стратегічні засоби.

(2) У міру збору розвідувальних даних штаб повинен вносити зміни до плану розвідки, щоби врахувати нову інформацію і спрямувати зусилля для збору додаткової інформації. Командир та його штаб повинні постійно аналізувати дані JIPOE і перенаправляти зусилля з розвідки, щоб зосередитись на зборі найважливіших невідомих даних, особливо встановлених чи переглянутих CCIR.

b. **Заходи безпеки**. Заходи із забезпечення безпеки під час підготовки запобігають несподіванкам та зменшують невизначеність завдяки діям бойового забезпечення, ближній охороні, забезпеченню таємності операцій (OPSEC), а також контррозвідці та збройній охороні. Усі вони

призначені для того, щоб не дати противнику виявити план наших сил і захистити війська від його непередбачених дій. Підрозділи безпеки спрямовують свої основні зусилля на відволікання противника від збору основних елементів інформації про наші війська (EEFI). Як і у випадку з розвідкою, безпека – це динамічне зусилля, яке передбачає та перешкоджає спробам противника зібрати інформацію (контр-ISTAR своїх сил). У випадку успіху заходи з безпеки надають основним силам достатньо часу і простору для маневру та реагування на ініціативи противника. Для цього штаб повинен координувати заходи з безпеки серед підрозділів, які їх проводять і одночасно синхронізують їх з охороною місцевого підрозділу.

c. **Захист військ.** Захист військ застосовує поєднання активних і пасивних заходів для стримування, поразки та послаблення дій противника проти наших сил. Захист військ – це не окреме завдання, призначене для одного підрозділу, а постійний процес, який виконують всі командири незалежно від їх завдання, розташування або загрози. Він оберігає бойовий потенціал розгорнутих сил, їх цілісність і боєздатність, протидіючи більшій загрозі, що походить від противника, природних та екологічних небезпек і ураження власних сил. Захист військ складається з широкого набору координованих дій, характерних для кожного підрозділу, які здійснюються для захисту всіх сил під час військових операцій. Командир та його штаб розробляють та ініціюють дії для захисту військ під час планування, але проводять їх переважно під час підготовки та виконання. Командири на всіх рівнях несуть відповідальність за проведення заходів захисту військ, оцінюючи ризики та слабкі місця у проведенні оперативних і тактичних дій та включаючи адекватні заходи самозахисту.

d. **Перегляд та уточнення плану**. Під час проведення підготовки противник також діє. У міру того як припущення плану виявляються правдивими чи хибними, розвідка підтверджує або заперечує дії та диспозиції противника, а також відповідно до зміни статусу підрозділів своїх сил, командир визначає, чи нова інформація анулює план, вимагає його коригування або підтверджує план без подальших змін. Він врівноважує ризик втрати синхронізації та координації в результаті зміни плану з проблемою спроби виконати план, який більше не відповідає дійсності.

e. **Координація і зв’язок**

(1) Координація – це дії з підтримки синхронізації і запобігання плутанині та виникненню проблем. Під час підготовки підрозділи проводять необхідну координацію з вищими, нижчими, суміжними, підтримуючими та підтримуваними підрозділами. Сюди входить відправка та прийом груп зв’язку взаємодії, коли це необхідно. Координація також включає встановлення всіх необхідних каналів

зв’язку для забезпечення постійного контакту під час виконання завдання. Підрозділи повинні обмінюватися стандартними оперативними процедурами (SOP), коли це необхідно, і координувати плани забезпечення безпеки та розвідки, щоб не допустити жодних проривів у зоні, яку обороняють.

(2) Координація відбувається постійно під час підготовки та проведення операцій. Координація є важливою функцією синхронізації. Вона може відбуватися за місцем, часом чи функцією. Координація наземних сил починається під час планування. Вона має чотири мети:

(a) По-перше, це забезпечує чітке розуміння задуму командира, а також ролі підлеглих та сил підтримки.

(b) По-друге, це забезпечує проведення консультацій, якщо дозволяє час, зі всіма задіяними і зацікавленими особами або надання їм інформації з тим, щоб вони могли відповідно реагувати або коригувати свої плани та дії.

(c) По-третє, це дозволяє уникнути конфліктів та дублювання зусиль серед підрозділів, що зменшує ризик ураження власних сил та витрачання ресурсів.

(d) Нарешті, це забезпечує можливість командирові та його штабу врахувати відповідні фактори повністю або настільки, наскільки це дозволяє час, та ефективно застосовувати всі наявні засоби.

(3) Внутрішня координація відбувається у штабі підрозділу. Вона ініціює дії, необхідні для успішного плану, всередині та між відділами штабу. Це гарантує повну поінформованість офіцерів штабу про відповідні дані, які впливають на їх зони відповідальності. Внутрішня координація допомагає вирішити проблеми, конфлікти та розподіл ресурсів для підтримки підготовки підпорядкованих підрозділів.

(4) Зовнішня координація включає взаємодію з підпорядкованими підрозділами, вищими штабами, підтримуваними та підтримуючими підрозділами і часто з іншими агентствами чи організаціями щодо ресурсів або сил, які можуть бути непідконтрольними підрозділу під час планування. Координація між сусідніми підрозділами або між силами віддалених АОО потребує особливих зусиль. Будь-який пункт, де два штаби повинні координувати свої дії, є потенційно слабким місцем, що може бути використано противником, або може отримати забагато чи замало ресурсів. Це стосується великих з’єднань або національних сил, де взаємозалежність підрозділів може спричинити затримки у виконанні. У несуміжних АОО це включає використання ресурсів для підтримки двох або більше таких зон.

(5) Встановлення та підтримка зв’язку взаємодії є одним із найважливіших засобів зовнішньої координації. Взаємодія може

починатися з планування і продовжуватися у процесі підготовки та виконання або може починатися вже на етапі виконання в залежності від ресурсів і необхідності у прямому контакті між HQ-відправником офіцерів зв'язку взаємодії та HQ, що їх приймає. Чим раніше буде встановлений такий зв'язок, тим ефективнішою буде координація. (Див. Додаток E для подальшого розгляду зв'язку взаємодії.)

(6) Заходи графічного контролю є одними з найбільш важливих форм координації. Підпункт інструкції з координації в OPLAN або OPORD містить заходи контролю у письмовій формі. (Перелік та визначення заходів контролю дивись у APP-6.)

**f. Репетиції**

(1) Репетиції – це практикування дій, спрямованих на підвищення ефективності під час виконання завдання. Всі репетиції операцій відбуваються в ході етапу підготовки. Масштаб репетицій залежить від наявного часу. Репетиції дозволяють учасникам операції ознайомитися з планом і перевести його у візуальну форму, яка дає картину середовища та інших підрозділів, задіяних в операції. Вони також дозволяють запам'ятати ментальну картину послідовності ключових дій в операції і забезпечують обговорення координації дій командного складу та підрозділів.

(2) Репетиції можуть виявити невідомі проблеми у зовнішній координації. Більше того, вони можуть акцентувати увагу на часі, розташуванні та прийнятті рішень у координаційних діях підлеглих для досягнення синхронізації у ключових точках. Репетиції також підтримують внутрішню синхронізацію, оскільки члени штабу визначають ключові дії для досягнення бажаної зовнішньої синхронізації. Якщо не всі члени штабу присутні на репетиції, вони все одно можуть отримати завдання для внутрішньої координації. Під час репетицій оновлюються методи внутрішньої синхронізації. (Дивись детальну інформацію про репетиції у додатку F.)

g. **Організація виконання завдань.** Організація сил та засобів передбачає розподіл наявних ресурсів і встановлення відносин між командуванням та підтримкою відповідно до плану. Дії, що виникають внаслідок цих змін, включають обмін SOP; встановлення каналів зв'язку; проведення брифінгів та репетицій для інтеграції підрозділів, які призначені або придані до них у рамках оперативного управління (OPCON), або при безпосередній підтримці плану. Підрозділ виділяє засоби для необхідної логістичної підтримки.

h. **Навчання**

(1) Навчання готує війська та окремих осіб виконувати дії у відповідності з доктриною і тактикою, методами та процедурами (TTP), як це практикується командиром у його підрозділі. Навчання може підготувати війська до виконання конкретних завдань, з якими

вони стикаються, або для загальних завдань чи ТРР, які, як очікує командир, можуть знадобитися у здійсненні планових місій.

(2) Операції НАТО та організація різних видів навчань – це відповідальність національних командирів. Проте, командир НАТО може давати вказівки національним командирам для спільної підготовки багатонаціонального формування, пов'язаної із завданням. Він також може сам проводити навчання, пов'язані із виконанням завдання, або операції для всього складу багатонаціонального формування.

i. **Переміщення**. Усі переміщення, дозволені або необхідні для дислокації чи передислокації підрозділів, відбуваються у процесі підготовки. Командир повинен об'єднувати переміщення із заходами OPSEC для запобігання розкриттю своїх намірів противнику. Ці переміщення включають розвідку передової групи у зонах збору і розвідку маршруту для забезпечення переміщення. Це також може включати оновлення маршрутів для подальших переміщень.

j. **Перевірки та інспекції перед операціями.** Якщо дозволяють час та ресурси, підготовка підрозділу передбачає здійснення перевірок та інспекцій перед операцією, щоби підрозділи, особовий склад та системи були повністю боєздатними і готовими виконувати завдання,

k. **Підготовка логістики**. Постачання, обслуговування та видача спеціальних запасів або обладнання відбувається на етапі підготовки, як і переміщення будь-яких важливих логістичних засобів. OPSEC повинні керувати цією підготовкою, щоб не розкрити намірів своїх сил.

l. **Інтеграція нових підрозділів і особового складу**

(1) Інтеграція нових підрозділів та особового складу є особливо важливою діяльністю у багатонаціональних операціях. (Див. Доповнення 2 до Додатку С щодо списків контрольних питань для виконання інтеграції сил.)

(2) Командир і штаб забезпечують втілення новоприбулих військовослужбовців у склад своїх підрозділів, а нові підрозділи – у формування, що проводить операцію, у такій позиції, яка дозволяє їм бути ефективними. Вони також повинні готувати нові підрозділи і особовий склад до виконання своїх функцій у майбутній операції. Інтеграція включає:

(a) Прийом та ознайомлення нових підрозділів і особового складу з військами та обстановкою.

(b) Ознайомлення їх з місцем служби і обов'язками в операціях.

(c) Організація С2, тилового забезпечення та зв'язку з ними в межах військ.

(d) Навчання стандартним оперативним процедурам (SOP) для проведення операції.

(3) При інтеграції нових сил з національних командувань або інших багатонаціональних командувань командири НАТО з'ясовують, де і коли відбуватиметься передавання повноважень. Вони перевіряють та роз'яснюють новопризначеним підлеглим командирам значення повноважень командування НАТО, у відповідності з якими ці сили призначаються. Якщо це національні сили, командири НАТО додатково перевіряють будь-які національні застереження чи обмеження щодо офіційного стану командування НАТО.

(4) Командири роз'яснюють новопризначеним силам своє розуміння значень та наслідків застосування правил застосування зброї (ROE) сил НАТО. Вони узгоджують будь-які розбіжності між ROE новоприбулих сил та НАТО або передають невирішені питання до вищих інстанцій. Це включає врахування будь-яких обмежень національних ROE або національних законів, що суперечать ROE НАТО, та усунення розбіжностей між ними.

## РОЗДІЛ V. ВИКОНАННЯ (МІСІЇ/ЗАВДАННЯ)

### 0416. Загальна інформація

Виконання полягає у введенні плану в дію із застосуванням бойової моці для виконання місії та використанням ситуаційної обізнаності для оцінювання прогресу і прийняття рішень про виконання плану та його коригування. У процесі виконання приймається рішення про виконання плану, зокрема його етапів, відгалужень та продовжень, а також рішення щодо зміни плану в залежності від зміни ситуації. Під час виконання командир керує застосуванням бойових сил, забезпечуючи адекватну, але не надмірну синхронізацію. Він повинен підтримувати безперервність дій, щоб не дати противникові встановити рівновагу. Оцінювання є особливо важливим під час виконання, тому що ситуація швидко змінюється.

a. Під виконанням мається на увазі набагато більше, ніж просто введення плану в дію. Виконання – це безперервний процес трьох видів діяльності:

(1) Оцінювання поточного стану та прогнозування ходу операції.

(2) Прийняття рішень про виконання та коригування плану з урахуванням неочікуваних дій противника та використання можливостей.

(3) Спрямування дій на застосування бойової сили для виконання завдання.

b. Під час виконання відбуваються зміни – деякі через ефективні чи неефективні дії противника або союзників, тоді як інші спричинені зміною обстановки. Успішне виконання плану залежить від виявлення та адаптування до одного або комбінації цих елементів змін.

c. Існує два методи адаптування до змін. Перший метод, який вже обговорювався при розгляді етапу планування, складається з прогнозованих змін та розробки відгалужень і продовжень плану для їх подолання. Прогнозовані зміни не закінчуються на етапі планування, вони продовжуються під час підготовки та особливо під час виконання. Вивчення та розробка допомагають командирові застосувати аналіз і власне бачення, щоб зрозуміти ситуацію, встановити обґрунтовані, реалістичні критерії для рішень, а також зрозуміти відносини у формуванні для прогнозування подій та наслідків.

d. Другий метод адаптації до змін – це імпровізація, вживання заходів або прийняття рішень стосовно непередбачених у ході операції змін. Хоча імпровізація не є бажаною, часто виникають ситуації, що вимагають її використання. Реальна різниця між двома методами – це час. Передбачення може бути реалізоване за умови завчасного виявлення дій противника і реакції на них на основі аналітичного підходу. Імпровізація відбувається у випадку неочікуваних дій противника за відсутності часу для офіційного планування реакції.

e. Під час виконання забезпечення командування повинно постійно управляти відповідною інформацією. Воно повинно порівнювати загальну оперативну картину із задумом командира, виявляти розбіжності з планом і давати рекомендації командирові для вирішення, виправлення та використання цих розбіжностей. Нарешті, воно повинно спрямовувати зусилля на виконання рішень щодо протидії непередбачуваним діям противника чи своїх військ, а також використання можливостей.

**0417. Оцінювання під час виконання**

Оцінювання під час виконання – це зумисне порівнювання прогнозованих результатів з фактичними подіями, використовуючи MOE та MOP, щоби в будь-який момент оцінити успішність операції. У ході цього процесу визначаються масштабність та значимість розбіжностей у показниках ефективності від очікувань, а також необхідність у коригуванні. Командири і штаби оцінюють можливий результат поточної операції, щоб визначити необхідність змін для виконання завдання та відреагувати на неочікувані загрози або скористатися можливістю, що виникла. Вони також оцінюють ймовірний результат поточної операції з точки зору її впливу на потенційні майбутні операції з метою завчасної розробки концептів цих операцій. (Див. Рис. 4-4)

a. **Ситуаційна обізнаність (**SA**)**. Командир використовує SA для оцінювання поточної операції, а не для обрання варіанту дій. Найважливішим при оцінюванні проведення операції є визначення актуальності поточного плану. Оцінювання допомагає командирові прийняти рішення про виконання або коригування плану. Після прийняття командиром рішення штаб повторно вносить зміни до плану

для коригування МОЕ та МОР, і увага знову зосереджується на виконанні та оцінюванні.

b. **Моніторинг операції**

(1) Командир та його штаб моніторять поточну операцію для визначення її відповідності до плану та врахування будь-яких FRAGO, які внесли до нього зміни. Штаб відслідковує факти й процеси для забезпечення їх достовірності й пошуку нових фактів та припущень, які впливають на поточні та майбутні операції. Під час виконання місії/завдання МОЕ та МОР можуть і повинні змінюватися, часто створюючи нові інформаційні потреби.

(2) У ході моніторингу операції використовується відповідна інформація для формулювання чіткого розуміння поточного стану своїх підрозділів відносно противника та обстановки. Штаб обробляє цю інформацію і доводить її до командира у формі чіткої оперативної картини. Усі співробітники штабу повинні розуміти, що представляє собою критична подія та про які зміни можливостей і ресурсів потрібно негайно повідомити командира або відповідні штабні секції.

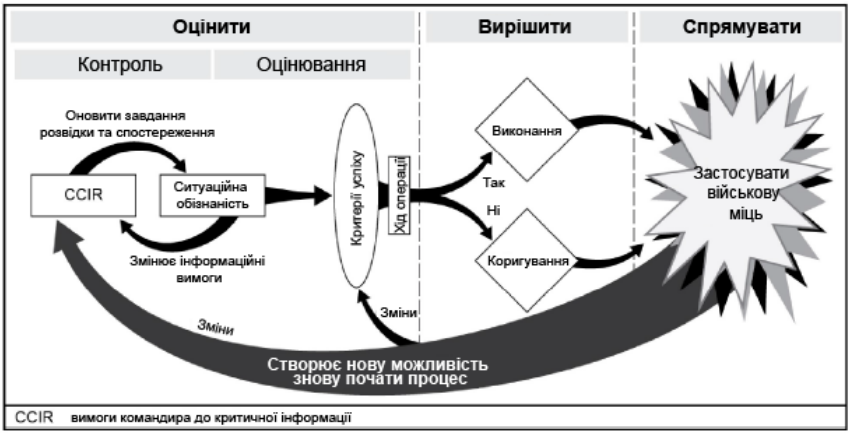



**Рис. 4-4. Оцінювання під час виконання**

c. **Оцінювання операції**

(1) Командир та його штаб постійно використовують МОЕ та МОР, включаючи прогнозовані показники, для визначення розбіжностей та їх важливості. У будь-якій операції противник активно намагається подолати наші зусилля. Іноді противник робить неочікуваний хід або дії наших сил виявляються неефективними. Іноді змінюється обстановка. У всіх випадках командир коригує свій план. Ті самі фактори можуть також допомогти командирові досягти більшого успіху або цілей, що виходять за рамки поставлених завдань. Штаби

постійно оновлюють дані своїх оцінювань. Оцінки штабу доповнюють та підтримують бачення командира. Розвідка сприяє оцінюванню втрат у бою.

(2) Оцінювання допомагає виграти час, передбачаючи майбутні операції і пов'язуючи їх з поточними. Для того, щоби пов'язати поточні та майбутні операції, нижче подані чотири запитання, відповіді на які дозволять перевірити припущення, оцінки й фактори планування, використані в процесі планування, з метою підтвердження або коригування плану. Відповіді також допоможуть передбачити майбутні операції на основі розроблення концептів для прогнозованих ситуацій, уточнення варіантів, сформульованих у процесі планування, і розповсюдження концептів на ранньому етапі для паралельного або навіть спільного планування. Командир та його штаб свідомо та постійно ставлять ці запитання і оцінюють відповіді.

(a) Чи противник поводить себе так, як передбачалось? Якщо ні, то чи дії противника нівелюють поточний план?

(b) Чи свої війська виконують завдання з допустимими втратами? Якщо ні, які зміни необхідні для повернення плану до попереднього варіанту?

(c) Чи хід операції впливає на готовність своїх військ, які можуть ефективно перейти до виконання прогнозованих майбутніх операцій?

(d) Чи змінилась ситуація так, щоби свої війська могли використати непередбачувані можливості для досягнення кінцевого стану ефективніше, ніж це передбачено у первинному плані?

(3) Оцінювання під час виконання зосереджується на ході операції, тобто перевіряє, чи розвиваються окремі дії в АОО, а сама основна операція згідно з МОЕ та МОР. Оцінювання прогресу може привести до двох висновків. Перший – що операція або її підготовка відбуваються задовільно, що розбіжності між очікуванням і поточною (або прогнозованою) ефективністю критичних показників є мінімальними та в межах прийнятних рівнів. Прогрес відповідає задуму командира, а концепт дій відповідає ситуації. Результатом цього є можливість продовжувати операцію згідно з планом. Це призводить до рішення про виконання, передбачуваного планом.

(4) Другий результат полягає в тому, що операція в цілому або один чи декілька її етапів, не відбуваються відповідно до очікувань або краще чи гірше, ніж очікувалось. У результаті оцінювання можна дійти висновку, що дії за важливими показниками є значно кращими, ніж очікувалось. З іншого боку, за результатами оцінювання можна зробити висновок, що спостережувані розбіжності, спричинені або невдачами своїх сил, або успіхом противника, порівняно з МОЕ та МОР, загрожують успіху операції. У будь-якому випадку командир

повинен прийняти рішення про коригування, щоб скористатися виявленими можливостями або протидіяти виявленим загрозам.

**0418. Типи рішень**

Командир не повинен вагатися щодо зміни чи скасування плану, якщо це необхідно для виконання завдання (і збереження сил) чи досягнення більшого успіху. Командири всіх рівнів повинні вираховувати, чи переваги від коригувань перевищують збитки від зриву поточного плану і особливо його синхронізації.

a. Прийняття рішення під час виконання місії/завдання складається з двох основних типів рішень:

(1) Рішення про виконання плану. Якщо хід операції відповідає очікуванням, що потрібно робити за планом?

(2) Рішення про коригування плану. Що необхідно зробити, щоб використати можливості або відновити виконання місії?

b. Різниця між рішеннями про виконання і коригуванням залежить від того, чи план передбачає ситуацію, яка потребує прийняття рішення. У рішеннях про виконання відхилення МОЕ і МОР знаходяться в допустимих межах запланованих дій та продовжень чи відгалужень плану. Для прийняття рішень про коригування плану відхилення від МОЕ та МОР повинні бути більшими, ніж очікується.

**0419. Рішення про виконання плану**

Рішення про виконання виокремлює необхідні заходи згідно з планом, якщо розвиток операції відповідає очікуванням. Основна форма рішення про виконання – це використання ресурсів або проведення дій, визначених планом, чи з незначними відхиленнями від нього. Критично важливими поточними функціями під час виконання місії, про які йдеться нижче, є також рішення, які забезпечують виконання запланованих у рамках операції дій. Виконання відгалужень та продовжень плану є також рішеннями про виконання.

a. **Форми**. Однією з форм рішення про виконання є дозвільна форма, згідно з якою проводяться заплановані дії. Зазвичай це вимагає від командира або штабу визнати, що певний етап або інша дія, вказані в OPORD, відповідають умовам про виконання і спрямувати завчасно заплановані дії на виконання плану. У ході виконання місії/завдання заплановані дії можуть також бути модифіковані відповідно до обставин.

b. **Відгалуження та продовження плану.** Відгалуження та продовження є запланованими діями. МОЕ та МОР, що використовуються для їх оцінювання, допомагають виявляти події, що сприяють виконанню відгалужень та продовжень плану.

c. **Важливі поточні функції**. Під час виконання місії підрозділ повинен виконувати рутинні завдання, навіть якщо план здійснюється

задовільно. Невиконання цих рутинних завдань може змарнувати дорогоцінні ресурси, розтратити можливості і навіть призвести до невдачі. Численні з цих функцій допомагають не допустити перетворення незначних відхилень у загрозу невиконання місії/завдання.

(1) **Зосередження всіх засобів** на основній операції. На кожному етапі операції всі елементи формування повинні сприяти основній операції. Під час виконання ситуація може скластися так, що формування веде малозначущі операції або те, що призначені для них засоби виявляться недоступними. Командир і його штаб повинні постійно вести нагляд за всіма силами та засобами і перевіряти, чи вони знаходяться у відповідному місці і готові до вирішальних зусиль, або передислоковуються з цією метою.

(2) **Проведення постійної розвідки, спостереження, виявлення цілей та військової розвідки (ISTAR),** а також контррозвідки. Розвідка ведеться постійно. Командир ніколи не повинен тримати в резерві сили і засоби розвідки. Вони повинні завжди шукати слабкі місця у дислокації противника. Коли основна частина сил безпосередньо вступає в бій з противником, сили і засоби розвідки повинні працювати на флангах, не обмежуючись ближнім боєм та шукаючи можливості для їх використання командиром. Командир розподіляє дії своїх розвідувальних засобів на етапи чи послідовність дій, забезпечуючи їх доступність у разі потреби.

(3) **Безперервність дій безпеки**. Сили безпеки мають конкретні завдання для багатьох операцій. Після виконання своїх завдань вони можуть залишити поле бою для основних сил. Однак, командир не повинен обмежуватись рамками конкретних завдань з безпеки і постійно оцінювати стан безпеки частин/підрозділів. Якщо на флангах або у тилу своїх військ немає своїх підрозділів або утворюється розрив між суміжними підрозділами, командир повинен забезпечити їх безпеку. Вона може мати форму бойового розвідувального дозору, а також систему розвідки чи спостереження для виявлення відсутності або присутності противника і забезпечення вчасного попередження командира про наближення сил противника.

(4) **Коригування CCIR** згідно із ситуацією. Командир та його штаб постійно переглядають CCIR під час виконання плану. Вони аналізують вимоги до розвідувальної інформації (IR) на відповідність завданню і оновленому задуму командира і виявляють та призначають ті, які безпосередньо впливають на прийняття рішень. У міру отримання відповідей на запити CCIR або при зміні ситуації командир розробляє і розповсюджує нові CCIR. Штаб розподіляє засоби для збору інформації для нових CCIR.

(5) **Коригування графічних засобів управління**. Повна інтеграція сил та систем часто потребує, щоби підрозділ змінював графічні

засоби контролю кожного разу, коли відбувається значне пересування сил (включаючи сили спецоперацій) в зоні АОО. Переміщення графічних засобів контролю забезпечує якомога більшу гнучкість для всіх оперативних систем. Командир або штаб повинні мінімально використовувати графічні засоби контролю і лише протягом мінімально необхідного часу. (Див. APP-6.)

(6) **Відслідковування бою**. Відслідковування бою – це моніторинг елементів загальної оперативної картини, пов'язаних з МОЕ і МОР. Відслідковування бою потребує особливої уваги з боку всіх офіцерів штабу. Начальник оперативного відділу постійно контролює повітряний і наземний рух та оперативно повідомляє про необхідні зміни.

(7) **Застосування повітряних засобів управління**. Повітряні засоби управління тісно пов'язані з графічними засобами управління і відслідковування бою, але вони потребують окремого обговорення. Повітряні засоби управління – це спільна відповідальність, яка зазвичай покладається на орган управління повітряним простором. Всі командири, підрозділи і штаби мають бути ознайомлені із задіяними повітряними засобами, їх інтеграцією та наслідками для наземних операцій. Вони також враховують те саме для наземних операцій на повітряних засобах управління і коректують їх, якщо необхідно. (Див. AJP-3.3.5, СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З УПРАВЛІННЯ ПОВІТРЯНИМ ПРОСТОРОМ.)

(8) **Постійний зв'язок та координація**. Внутрішня координація повинна бути постійною, оскільки неузгодженість серед своїх військ і дії сил противника впливають на виконання плану. Штаби координують внутрішні та зовнішні рішення про виконання і коригування для синхронізації операцій.

(a) SA включає в себе знання про розташування суміжних, вищих, підпорядкованих, підтримуючих та підтримуваних підрозділів, а також розуміння дій цих підрозділів. Це також включає знання про джерела розвідувальних даних і ступінь захищеності проміжків між підрозділами. CCIR можуть містити значні зміни в ситуації суміжних підрозділів; якщо виникають проблеми, підрозділи оцінюють їх відповідно до впливу на операції.

(b) Командири встановлюють безпосереднє управління (зазвичай це періодичні доповіді) для забезпечення зв'язку з усіма підрозділами. Вони повідомляють про будь-яку втрату необхідних комунікацій з вищим штабом і намагаються їх відновити. Процедури, передбачені доктриною, наділяють повноваженнями для встановлення контакту (лівофлангових підрозділів з правофланговими, вищого рівня з нижчим, тилу з передовою лінією, підтримуваних підрозділів з

підтримуючими). Однак, коли зв'язок або контакт втрачається, всі підрозділи намагаються відновити контакт.

(9) **Визначення цілі.** Визначення цілі – це процес вибору цілей і узгодження відповідних дій з урахуванням оперативних вимог та можливості. Це механізм поєднання ISTAR і ударних засобів, таких як авіація, непрямий вогонь, РЕБ, психологічні операції, зв'язки з цивільними адміністраціями і населенням та інші доступні засоби. Визначення цілі забезпечує належну координацію сил та засобів і використання відповідних засобів ведення бою для впливу на кожну ціль. Тому це також є інструментом ефективного управління ресурсами і визначальним засобом забезпечення швидкості реакції на дії противника. Визначення цілі – це відповідальність командира, як правило, під наглядом G3 (або S3). Це повинно бути узгодженою частиною загального концепту операції. Цілевизначення включає в себе координацію і зв'язок з об'єднаним координаційним комітетом з визначення цілей, підтвердження та усунення збігів у загальному цільовому списку, усунення конфліктів цілей та їх визначення в межах зони бойових дій сухопутного компоненту, а також повна підтримка пріоритетів визначення цілей командира об'єднаних сил (JFC).

(a) Визначення цілей ділиться на дві категорії: зумисне і динамічне.

i. Зумисне цілевизначення спрямоване на відомі цілі, які існують в оперативній зоні із запланованими діями. Приклади варіюються від цілей у загальних списках плану військової кампанії до цілей, виявлених достатньо завчасно, які можуть бути включені до наказу щодо дій авіації (ATO), часткових бойових наказів або планів вогневої підтримки. Зумисне цілевизначення поділяється на дві підкатегорії: заплановане або за викликом.

• Заплановане цілевизначення відбувається, коли потрібно діяти у конкретний час.

• Націлювання за викликом відбувається, коли дії не визначені часом.

ii. Динамічне визначення цілей спрямоване на цілі, які були ідентифіковані занадто пізно, або не були вчасно вибрані для дій, щоби бути включеними в цикл навмисного націлювання і тому не були заплановані. Динамічні цілі мають дві підкласифікації: передбачувані та непередбачувані.

• Передбачуване цілевизначення спрямоване на цілі, які існують в зоні проведення операції, але не виявлені, не визначені за місцем і не вибрані для дій заздалегідь для включення їх у цикл навмисного цілевизначення.

• Непередбачуване цілевизначення переслідує цілі, які невідомі або неочікувані в зоні проведення операції, але, коли їх виявляють, вони відповідають критеріям оперативних цілей.

(b) Першочергові цілі – це цілі, що потребують негайного реагування, тому що вони представляють (або будуть представляти) небезпеку для операцій своїх військ, або є дуже вигідними цілями, які виникли раптово. Наявний час не дозволяє дотримуватись стандартного розкладу часу. JFC забезпечує конкретне керівництво та пріоритетність для залежних від часу цілей в межах оперативної зони.

(c) Пріоритетні цілі:

i. Принципи визначення цілей можуть застосовуватися у всіх військових операціях та рівнях командування. (Див. AJP-3.9, СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З ЦІЛЕВИЗНАЧЕННЯ, або AJP-3.9.2, ЦІЛЕВИЗНАЧЕННЯ НАЗЕМНИХ ЦІЛЕЙ). Цілевизначення – це процес, який здійснюється в оперативному ешелоні використанням всіх наявних вогневих засобів. Об'єднані вогневі засоби включають спільну вогневу підтримку та ураження цілей. Це переважно стосується цілей в глибоких операціях. Спільна вогнева підтримка часто впливає на цілі в основних операціях. Вона зосереджується на цілях, які визначаються тактичним ешелоном. Перехід від вогневої підтримки до ураження цілей є дуже повільним.

ii. Визначення цілей – це не самостійниий процес, а невід'ємна частина процесу планування. Воно вимагає скоординованої взаємодії декількох штабних служб під керівництвом G3 (або S3). Задля його ефективності потрібен центральний координаційний орган, і тому може виникати необхідність сформувати секцію підтримки цілей. Ця секція не обов'язково має бути постійною групою, але повинна організовуватись за необхідності.

iii. Процес цілевизначення починається з отримання завдання і продовжується з розробкою плану. Він не може бути відокремлений від інших процедур планування і нерозривно пов'язаний з оцінюванням. Основним елементом процесу визначення цілей є цикл *прийняття рішення, виявлення, доставлення* і оцінка. Цей процес дозволяє штабу приймати рішення на етапах планування. Як тільки починається операція, штаб може почати діяти з метою прийняття командиром рішення без опори на постійну інформацію; цілі можуть бути уражені, як тільки їх виявлять. У процесі визначення цілей є шість різних фаз, об'єднаних в рамках циклу.

(d) Цикл визначення наземних цілей складається з шести етапів і схожий за результатами з циклом спільного визначення цілей (JTC).

Крім того, він поєднується та синхронізується з процесом JTC для забезпечення необхідних характеристик. Процес JTC детально описаний у AJP-3.9.2.

i. **Етап 1 – Аналіз цілей, керівництва та намірів командира об'єднаних сил (JFC)**

• Процесом визначення цілей керують вказівки від політичних, стратегічних та оперативних ешелонів. Першою дією цього спільного процесу є перетворення цілей, вказівок та намірів JFC в окремі завдання, кожне з яких логічно і безпосередньо пов'язане з бажаним кінцевим станом операції. Цілі, вказівки та наміри JFC передаються компонентам у формі JFC OPLAN та спільного наказу про координацію. JFC повинен чітко визначити, що має бути оперативно здійснено і за яких обставин та параметрів, включаючи відповідні MOE.

• Компоненти повинні розробляти свої власні цілі, завдання та підтримувати цільові призначення для досягнення цілей JFC. Цей метод планування забезпечує в кінцевому рахунку відповідність операцій тактичного рівня меті Північноатлантичної ради (NAC).

ii. **Етап 2 – Розробка, підтвердження, призначення та пріоритетизація цілей**

• **Розробка цілей** – це аналіз дій противника для визначення найкращих цілей, які потрібно поразити для виконання мети, поставленої JFC. Як правило, JIPOE повинно збирати інформацію про об'єкти, організації, людей та обладнання противника. Численні методи аналізу цілей, такі як аналіз системи цілей і аналіз ключових точок, зазвичай використовуються для визначення сильних і слабких сторін противника та центрів оперативної стійкості. Аналіз, який проводиться при розробці цілей, повинен проходити через послідовні рівні деталізації від широкого рівня до вузького. Важливим для успіху всього процесу є формулювання вимог до розвідувальних даних на всіх рівнях, що в свою чергу стимулює розробку планів збору даних. Кінцевою метою цього дослідження є забезпечення аналізу центру оперативної стійкості і слабких місць противника. Після цього за допомогою цілевказівників обираються конкретні цілі та їх елементи, які можуть ефективно вплинути на центр бойової стійкості противника.

• **Підтвердження цілей** – підтвердження цілей проводиться для забезпечення відповідності з цілями, вказівками та намірами JFC і відповідним міжнародним законодавством. Перевірка цілей також підтверджує точність та достовірність аналізу всіх джерел, які використовувалися для розробки цілей.

• **Призначення** – Після того, як потенційні цілі визначені та підтверджені, вони передаються через відповідні канали для санкціонування.

• **Пріоритетизація** – Призначені цілі розподіляються за пріоритетами на основі списку цілей, вказівок та намірів JFC для максимально ефективного використання можливостей об'єднаних сил і мінімізації ймовірності непередбачуваних та потенційних небажаних наслідків.

iii. **Етап 3 – Аналіз можливостей**. На цьому етапі аналізуються пріоритетні цілі, починаючи з етапу їх розробки, та співставляються відповідні можливості для досягнення цілей JFC при одночасній мінімізації небажаних ефектів. Аналіз можливостей включає в себе як смертельні, так і несмертельні варіанти та пов'язані з ними засоби, що дозволяє JFC мати чітке розуміння вимог щодо можливостей і всіх можливих варіантів, на якому можна базувати своє остаточне рішення щодо застосування засобів.

iv. **Етап 4 – Планування та призначення сил**. Цей етап об'єднує результати аналізу можливостей з оперативними факторами, в результаті чого пріоритетні цілі призначаються наявним бойовим засобам. Це є основою для планування та здійснення дій з виконання окремих завдань, що підтримують мету JFC.

v. **Етап 5 – Планування місії та виконання плану формуванням. З**а проведення цього етапу відповідають командири компонентів. Тут здійснюється безпосереднє планування та виконання бойових дій, що включає координування необхідних засобів для проведення оцінювання цих дій.

vi. **Етап 6 – Оцінювання**

• Оцінювання використовується для вимірювання прогресу у виконанні завдання об'єднаними силами. Процес оцінювання є постійним і безпосередньо пов'язаний з рішеннями командира у ході планування, підготовки та виконання операції. Оцінювання здійснюється на всіх рівнях. Оцінювання на стратегічному та оперативному рівні зосереджується на більш широкому колі завдань, результатів, цілей та прогресі у напрямку до бажаного кінцевого стану і включається в розробку стратегії та керівництва.

• Оцінювання на тактичному рівні, як правило, зосереджується на виконанні окремого завдання і ураження цілі. Оцінювання бойових дій є прикладом такого оцінювання і зазвичай зосереджується на визначенні результатів застосування зброї (як летальної, так і нелетальної). Оцінювання бойових дій складається з трьох пов'язаних компонентів: оцінювання втрат у бою, оцінювання ефективності зброї та рекомендації стосовно майбутніх цілей або дій.

• У військових операціях МОЕ визначаються як засоби вимірювання результатів, отриманих у виконанні місії і поставлених завдань. МОЕ – це необхідна умова для здійснення оцінювання. Оцінювання таких показників відбуваються на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях і виходить за рамки підрахунку воронок від вибухів снарядів чи знищених транспортних засобів. Ці заходи допомагають визначити прогрес у виконанні завдань, досягненні результату і досягненні цілей. Добре розроблені МОЕ, а також інші заходи та фактори повинні піддаватись спостереженню та виміру, щоби дозволити штабу JFC і штабам компонентів зрозуміти випадковий зв'язок між конкретними завданнями шляхом створення бажаних наслідків і цілей, а також спрямувати майбутні дії.

(10) **Управління підрозділами CS та CSS**

(a) У ході операції здійснюється масоване застосування сил та засобів у вирішальних пунктах і моментах. Це потребує маневрування не тільки бойовими силами, але також силами бойового забезпечення (CS) і логістичних служб (тилу) (CSS). Командири та штаби визначають місце концентрації дій і переміщень завчасно для розташування всіх задіяних у виконанні завдання сил, включаючи CS та CSS. Останні плануються для допоміжних дій таким чином, щоби вони не перетинались з підтримкою основних операції.

(b) Під час виконання завдання легко втратити відчуття часу, необхідного для перерозподілу засобів. Переміщення підрозділів CS та CSS під час зближення з противником, розвитку успіху та переслідування противника є особливо важливим. Маневрені підрозділи не повинні випереджати важливі підрозділи підтримки. Підрозділи штабу обізнані з кількістю часу, необхідного для переміщення засобів, що є їх функціональним обов'язком. Пересування розпочинається заздалегідь, щоби підрозділи підтримки вчасно прибули у потрібне місце. Штаб має достатньо часу для узгодження дій під час операцій.

(11) **Здійснення управління на місцевості**. Штаб, відповідальний за район бойових дій (АОО), усуває конфлікти щодо використання місцевості. Він уважно відстежує розташування і використання місцевості всіма підрозділами в АОО. Штаб гарантує, що достатній простір в межах АОО, включаючи використання маршрутів, буде доступний в потрібний час, щоби підтримати важливі дії, особливо основну операцію. Він використовує зворотне планування з метою визначення, які підрозділи потребують простору і в який час. Пріоритет надається тим підрозділам, які здійснюють та підтримують

основну операцію. Штаб забезпечує доступність місцевості для тих підрозділів, які його потребують.

**0420. Рішення про коригування**

1. Рішенням про коригування обирається порядок дій, який змінює характер реагування на неочікувані можливості чи загрози. Коли командир приймає рішення про коригування, зазвичай це потребує повторної синхронізації операції по всіх бойових функціях. Окрім того, командир може описати своє бачення рішення про коригування у вигляді вказівок щодо критичних поточних функцій, описаних вище. Штаб повинен враховувати наслідки його рішення в своїх зонах відповідальності. Командир приділяє особливу увагу наслідкам рішення про коригування при цілевизначенні і дає вичерпні вказівки для ініціювання і підтримки процесу визначення цілей. Коригування може мати одну з трьох основних форм.

a. **Перерозподіл ресурсів**. Найпростіше коригування – це перерозподіл ресурсів. Це забезпечує додаткові сили та засоби для основної операції; однак, це також може потребувати посилення допоміжних дій. Командири не підтримують ресурсами неефективні зусилля без чіткого розуміння, що додаткові ресурси призведуть до успіху. З іншого боку, вони підтримують успішні зусилля, якщо це створює можливості для ще більшого успіху.

b. **Зміна концепту**

(1) Зміна концепту операції коригує спосіб її проведення без зміни завдання. Найчастіше це коригування передбачає іншу операцію як основну. Командири, зазвичай, роблять це для використання незапланованої можливості або протидії неочікуваній загрозі. Коли основна операція є невдалою (або менш успішною, ніж планувалось), командир призначає більш успішну допоміжну операцію як основну.

(2) Допоміжна операція може бути значно успішнішою, ніж передбачалось. У цьому випадку командир може призначити її основною, якщо це можливо в рамках задуму вищого командира. Однак, командири здійснюють такий перерозподіл, якщо це дозволяє завершити завдання з перевершенням початкового плану. Командири можуть також замінити заплановану основну операцію на іншу, якщо їй загрожують непередбачені дії противника. При цьому командири також змінюють всі пріоритети підтримки і всі наявні сили бойового забезпечення (CS) та служб тилу (CSS) для нової основної операції.

(3) Серед найважливіших рішень про коригування є ті, що стосуються резерву: кількість і тип сил, які слід розмістити, а також де і коли це потрібно здійснити. Успішне застосування резерву потребує передбачення. Передбачення допомагає командирам організувати завдання, розмістити та перемістити резерви, щоб мінімізувати втрату

темпу під час виконання. Коли резерв введено у бій, командир призначає інші сили як новий резерв.

c. **Зміна або відхилення від виконання місії**. Коли перерозподіл ресурсів або зміна концепту операції не вирішує проблему, яка перешкоджає виконанню місії, командир може змінити завдання або відхилитися від нього в рамках задуму вищого командира. Командири використовують це тільки в крайньому випадку, і нова місія все одно повинна виконати задум вищого командира. З трьох рішень про коригування саме це рішення представляє найбільшу складність у відновленні синхронізації сил, які проводять операцію із загальними силами формування.

2. **Методи**

a. Методи прийняття рішень про коригування показані на Рис. 4-5. Ключовий фактор, який командири враховують при виборі методу прийняття рішень, – це наявний час для прийняття рішень та початку дій. На Рис. 4-5 показані також інші важливі чинники. Оскільки фактори, що лежать в основі методу, підштовхують командира до інтуїтивної сторони процесу, в якийсь момент процес оперативного планування (OLPP) більше не застосовується. Однак контекст, передбачений розробленим у процесі прийняття військового рішення наказом, дозволяє командирам вносити корективи, навіть значні, без необхідності переробляти весь наказ.

| Більше | Час | Менше |
|---|---|---|
| Менше | Досвід командира | Більше |
| Менше | Участь командира | Більше |
| Більше | Штабні навчання/досвід | Менше |
| Більше | Участь штабу | Менше |

**Рис 4-5. Методи прийняття рішень про коригування**

b. Рішення про коригування в нових і складних ситуаціях повинні бути настільки аналітичними, наскільки дозволяє час. Командири слідкують за процесом прийняття військових рішень, змінюючи певні кроки відповідно до ситуації і наявного часу. В умовах обмеженого часу командир і штаб можуть використовувати процес швидкого прийняття

рішень і синхронізації. Процес прийняття військових рішень спрямований на знаходження оптимального рішення, тоді як процес швидкого прийняття рішень і синхронізації спрямований на пошук своєчасного та ефективного рішення в рамках задуму командира, завдання і концепту операції. Використання процесу швидкого прийняття рішень і синхронізації дозволяє командирам уникати трудомістких вимог до розробки критеріїв прийняття рішення і порівняння порядків дій (COA).

3. **Прийняття рішень**

a. Рішення – це те, як командир перетворює своє бачення кінцевого стану у дії. Вибір підходу до прийняття рішення здійснюється відповідно до ситуації. У деяких ситуаціях командир покладається здебільшого на інтуїцію, в інших – використовує більш обдуманий підхід на основі системного аналізу. Ефективно діючі командири враховують свій досвід, досвід штабу, час та наявну інформацію при прийнятті рішень.

(1) **Раціональне прийняття рішень**

(a) При раціональному підході формується декілька альтернативних рішень, які порівнюються з рядом критеріїв і з яких обирається найбільш ефективний COA. Такий підхід спрямований на прийняття оптимального рішення шляхом порівняння варіантів. Він спирається на аналітичні міркування на основі досвіду і використовується за наявності часу. Такий підхід надає декілька переваг. Наприклад, раціональне прийняття рішень:

i. Є методичним і дозволяє розбивати завдання на окремі знайомі елементи.

ii. Забезпечує командирові можливість розгляду, аналізу та оцінки відповідних факторів, використовуючи такі методи, як воєнні ігри.

iii. Забезпечує системний підхід, коли рішення потребує обробки великого обсягу інформації.

iv. Допомагає усувати протиріччя між різними COA.

v. Надає недосвідченому персоналу логічно структурований підхід.

(b) Раціональне прийняття рішень має також свої недоліки. Часто це забирає багато часу, спирається на великий обсяг інформації і чітко визначені критерії оцінювання. Хоча такий підхід є методичним, зміни умов можуть вимагати повного переоцінювання, що може затягувати прийняття рішення. При використанні цього підходу досвідчені командири зважують потребу в аналізі відповідно до наявності часу. Раціональне прийняття рішень підходить не для всіх ситуацій, особливо під час виконання, коли сили повинні адаптуватися до ситуацій, що швидко змінюються.

(2) **Інтуїтивне прийняття рішень**

(a) Інтуїтивне прийняття рішень – це досягнення висновку шляхом розпізнавання образів, заснованих на знаннях, судженнях, досвіді, освіті, інтелекті, сміливості, сприйнятті і характері. Інтуїтивне сприйняття рішень:

i. Зосереджується на оцінюванні ситуації більше, ніж на порівнянні багатьох варіантів.

ii. Є ефективним, коли не вистачає часу.

iii. Покладається на досвід і здатність командира розпізнати ключові елементи та наслідки певної проблеми чи ситуації.

iv. Зосереджується більше на загальній картині, ніж на окремих компонентах.

(b) Інтуїтивне прийняття рішень швидше і частіше відбувається на нижчих рівнях командування. Використовуючи інтуїтивне прийняття рішень, командири повинні усвідомлювати свої власні упередження і відмінності між поточною і минулою оперативною обстановкою.

(c) Командири повинні поєднувати інтуїтивне і раціональне прийняття рішень, щоб залишатися об'єктивними і приймати своєчасні та ефективні рішення. Як правило, командири уникають прийняття рішень виключно за допомогою інтуїції; вони включають деякий аналіз у свої інтуїтивні рішення. Поєднання обох підходів забезпечує цілісний погляд на численні фактори, що впливають на рішення. Командири розуміють, що рішення не повинні бути ні дуже поспішними, ні занадто продуманими.

## 0421. Спрямування дій

Імплементація рішення передбачає його доведення до підлеглих та виконання ними завдання, сформульованого цим рішенням. В управлінні виконанням завдання це зазвичай має форму окремого бойового наказу. Після цього підлеглі повинні прийняти власне рішення і спрямовувати дії своїх сил. Будь-яка зміна в плані вимагає змін у застосуванні бойової сили. У Таблиці 4-3 узагальнено можливі дії стосовно рішень, прийнятих під час виконання.

a. **Застосування бойової сили**. Для здійснення рішень про виконання чи коригування командир повинен спрямовувати дії, які застосовують бойову міць. Звичайним засобом для введення змін у дії під час виконання є частковий бойовий наказ (FRAGO). Сучасні CIS надають можливість автоматизувати видачу наказів і відповідної графіки для розповсюдження, особливо для виконання рішень, які використовують дані, вже збережені у спільній базі даних. Підлеглі можуть також проявляти ініціативу в рамках задуму командира для застосування бойової сили, не чекаючи наказів.

**Таблиця 4-3. Можливі дії**

| *Тип рішення* | *Ситуація* | *Дії* |
|---|---|---|
| **Виконання** | **Незначні відхилення від плану**<br>План працює добре. Відхилення MOE та MOP - у прийнятних межах. | **Виконання: заплановані дії**<br>Командир чи відповідальна особа вирішує, які заплановані дії найкраще відповідають ситуації і спрямовує їх виконання. Штаб завершує подальші дії. Рішення може бути просто дозвільним. FRAGO зазвичай не видається. |
| **Виконання** | **Передбачувана ситуація**<br>Зміни в межах продовження планових дій | **Виконання: відгалуження чи продовження запланованих дій**<br>Командир або штаб переглядають план продовження дій, якщо він готовий; командир отримує оцінки та рекомендації щодо змін у плані і видає вказівки чи рішення для подальших дій. Участь командира і уточнення подальших дій визначаються наявним часом. Особовий склад завершує подальші дії. FRAGO видається, якщо зміни є складними. |
| **Коригування** | **Непередбачувана ситуація – успіх своїх сил**<br>Значні непередбачувані позитивні зміни є на користь своїх сил у рамках виконання завдання<br>Або<br>**Непередбачувана ситуація - загроза противника**<br>Значні непередбачувані негативні зміни є не на користь своїх сил у рамках виконання завдання | Командир розпізнає загрози або можливості і визначає час для прийняття рішень. Вибирає метод прийняття рішень. Якщо для OLPP немає часу, окреслюється рішення про єдиний COA, щоб штаб уточнював і направляв дії для протидії загрозам або використання можливостей та виявлення ініціативи згідно з намірами командира вищого ешелону. Зазвичай план не буде відновлюватися. Підлеглим командирам видаються вербальні WNGO чи FRAGO. Штаб повторно синхронізує операцію, змінює MOE і MOP і починає оцінювати операції відповідно до нових рішень. |

COA – course of action – порядок дій
FRAGO – fragmentation order – частковий бойовий наказ
MOE – measure of effectiveness – показник ефективності
OLPP – operational level planning process – процес оперативного планування
WNGO – warning order – попередній наказ

b. **Дії із синхронізації**

(1) Після того, як командир приймає рішення про виконання чи коригування, штаб синхронізує дії з метою створення максимального ефекту для досягнення цілей командира. Це передбачає синхронізацію операції в часі, просторі і меті по всіх бойових функціях для захоплення, утримання і використання ініціативи. Сюди входять інформування, інтеграція і усунення суперечливих дій окремими відділами/відділеннями штабу та підпорядкованими і допоміжними секціями для зменшення дублювання, плутанини та проблем під час операції. Зокрема, штаб може використовувати вказівки командира для початку процесу визначення цілей. Сучасні CIS можуть зменшити відповідальність за повторну синхронізацію після рішення про коригування шляхом регулювання допоміжних планів за допомогою автоматизації. Штаб може синхронізувати дії з проявлення ініціативи зі сторони підлеглих.

(2) Синхронізацію потрібно здійснювати лише настільки, наскільки це необхідно для забезпечення успіху, а не за рахунок зменшення швидкості і гнучкості. Часто швидкість виконання забезпечує більшу бойову міць, ніж детальна синхронізація.

c. **Забезпечення безперервності**

(1) Командир або штаб розглядає два аспекти для забезпечення безперервності при спрямуванні дій під час виконання. По-перше, вносяться лише ті зміни, які є необхідними для вирішення проблеми. Це гарантує те, що якомога більша частина поточного плану залишається незмінною, а в свою чергу це означає, що підлеглі отримують мінімальну кількість змін. По-друге, треба впевнитися, що зміни не виключають варіантів майбутніх операцій.

(2) Планування майбутніх операцій залежить від варіантів, розроблених раніше під час планування або розроблених терміново для поточної ситуації. Це залежить від перевірки попередніх припущень і оновлення факторів планування та оцінки особового складу. Концепт майбутніх операцій може бути заснований на воєнних іграх з використанням факторів планування, оцінювання штабу і припущень, які прогнозують ситуацію у часі, візуалізують хід операції і передбачають результат майбутніх зіткнень. Командири і штаби повинні ретельно визначати пріоритети між поточними та майбутніми операціями.

# ДОДАТОК А. ПУБЛІКАЦІЇ НАТО ДО ТЕМИ І СТАНДАРТИ

**А001. Загальна інформація**

1. Країни Організації Північноатлантичного договору (НАТО) уклали широкий спектр угод з різних питань, а ще більше знаходиться у процесі переговорів. Добірка найбільш значних публікацій перелічена у AJP-3.2, СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З НАЗЕМНИХ ОПЕРАЦІЙ, ДОДАТОК 3А.

2. Зазначається, що на відміну від спільних публікацій (АР) угоди про стандартизацію (STANAG) зазвичай не розповсюджуються безпосередньо між користувачами. Їхній зміст включено до національних та командних інструкцій (наприклад, навчальні брошури та стандартні оперативні процедури – SOP).

**А002. Програмні документи**

| | |
|---|---|
| MC 362 | ПРАВИЛА ВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ НАТО (NATO RULES OF ENGAGEMENT) |

**А003. Інші оперативні та тактичні документи**

| | |
|---|---|
| AJP-2 | СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З РОЗВІДКИ, КОНТРОЗВІДКИ ТА БЕЗПЕКИ (STANAG 2190) (ALLIED JOINT DOCTRINE FOR INTELLIGENCE, COUNTER INTELLIGENCE, AND SECURITY) |
| AJP-2.1 | ПРОЦЕДУРИ РОЗВІДКИ (STANAG 2191) (INTELLIGENCE PROCEDURES) |
| AJP-3 | СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З ВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙ (STANAG 2490) (ALLIED JOINT DOCTRINE FOR THE CONDUCT OF OPERATIONS) |
| AJP-3.10 | СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З ІНФОРМАЦІЙНИХ ОПЕРАЦІЙ (STANAG 2518) (ALLIED JOINT DOCTRINE FOR INFORMATION OPERATIONS) |
| AJP-3.2 | СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З НАЗЕМНИХ ОПЕРАЦІЙ (STANAG 2288) (ALLIED JOINT DOCTRINE FOR LAND OPERATIONS) |
| AJP-3.3.5 | СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З КОНТРОЛЮ ЗА ПОВІТРЯНИМ ПРОСТОРОМ (STANAG 3805) (ALLIED JOINT DOCTRINE FOR AIRSPACE CONTROL) |
| AJP-3.4 | ОПЕРАЦІЇ З РЕАГУВАННЯ НА КРИЗИ, НЕ ПЕРЕДБАЧЕНІ СТАТТЕЮ 5 (STANAG 2180) (NON-ARTICLE 5 CRISIS RESPONSE OPERATIONS) |
| AJP-3.4.9 | СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА (STANAG 2509) |

| | |
|---|---|
| | (ALLIED JOINT DOCTRINE FOR CIVIL-MILITARY COOPERATION) |
| AJP-3.9 | СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З ОБ'ЄДНАНОГО ЦІЛЕВИЗНАЧЕННЯ (STANAG 2524) (ALLIED JOINT DOCTRINE FOR JOINT TARGETING) |
| AJP-3.9.2 | СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З ВИЗНАЧЕННЯ НАЗЕМНИХ ЦІЛЕЙ (STANAG 2285) (ALLIED JOINT DOCTRINE FOR LAND TARGETING) |
| AJP-4.10 | СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ (STANAG 2228) (ALLIED JOINT DOCTRINE FOR HEALTH SERVICE AND MEDICAL SUPPORT) |

**A004. Інші посилання**

| | |
|---|---|
| AAP-6 | СЛОВНИК ТЕРМІНІВ ТА ВИЗНАЧЕНЬ НАТО (АНГЛІЙСЬКА І ФРАНЦУЗЬКА МОВИ) (STANAG 3680) (NATO GLOSSARY OF TERMS AND DEFINITIONS (ENGLISH AND FRENCH) |
| AAP-15 | ГЛОСАРІЙ СКОРОЧЕНЬ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ У ДОКУМЕНТАХ І ПУБЛІКАЦІЯХ НАТО (NATO GLOSSARY OF ABBREVIATIONS USED IN NATO DOCUMENTS AND PUBLICATIONS) |
| AAP-39 | СЛОВНИК ВІЙСЬКОВИХ ТЕРМІНІВ ТА ВИЗНАЧЕНЬ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК (STANAG 2248) (GLOSSARY OF LAND MILITARY TERMS AND DEFINITIONS) |
| APP-6 | СПІЛЬНІ ВІЙСЬКОВІ СИМВОЛИ НАТО (STANAG 2019) (NATO JOINT MILITARY SYMBOLOGY) |
| APP-11 | КАТАЛОГ ПОВІДОМЛЕНЬ НАТО (NATO MESSAGE CATALOGUE) |
| AMOVP-1 | ДОРОЖНІЙ РУХ ТА УПРАВЛІННЯ РУХОМ (STANAG 2454) (ROAD MOVEMENTS AND MOVEMENT CONTROL) |
| ATP-91 | РОЗПІЗНАВАННЯ НАЗЕМНИХ СИЛ НА ПОЛІ БОЮ ТА В РАЙОНІ ОПЕРАЦІЙ (STANAG 2129) (IDENTIFICATION OF LAND FORCES ON THE BATTLEFIELD AND IN AN AREA OF OPERATION) |
| ATRAINP-4 | ТРЕНІНГ З ПРАВИЛ ВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ (ROE) (STANAG 2597) (TRAINING IN RULES OF ENGAGEMENT) |
| ATRAINP- | РІВНІ ВОЛОДІННЯ ІНОЗЕМНОЮ МОВОЮ (STANAG |

| | |
|---|---|
| 5 | 6001) (LANGUAGE PROFICIENCY LEVELS) |
| STANAG 1059 | КОДИ ГЕОГРАФІЧНИХ ОБ’ЄКТІВ (CODES FOR GEOGRAPHICAL ENTITIES) |
| STANAG 2116 | КОДИ КАТЕГОРІЙ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НАТО (NATO CODES FOR GRADES OF MILITARY PERSONNEL) |
| STANAG 5048 | МІНІМАЛЬНІ ШКАЛИ ПІД’ЄДНАННЯ ДО КОМУНІКАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ НАЗЕМНИХ СИЛ НАТО (THE MINIMUM SCALE OF CONNECTIVITY FOR COMMUNICATIONS AND INFORMATION SYSTEMS FOR NATO LAND FORCES) |

# ДОДАТОК B. ОРГАНІЗАЦІЯ ШТАБУ ТА ОФІЦЕРИ ШТАБУ

**B001. Загальна інформація**

У цьому додатку описується базова організація штабу. Наземні сили використовують стандартизовані штабні організації, що сприяє системності у виконанні, обов'язках (незалежно від типу формування та його ешелону), навчанні і ресурсах. Далі розглядаються функціональні обов'язки офіцерів штабу.

**B002. Основи організації штабу**

Військові штаби організовані відповідно до виконуваних завдань і сфер інтересів.

a. **Місія/завдання.** Місія визначає, які дії потрібно виконати. Ці дії визначають, як командир організує, адаптує і готує штаб для виконання завдання.

b. **Сфери інтересів.** Незалежно від завдання командування кожний штаб армії має спільні широкі сфери інтересів, які визначають, як командир розподіляє функції та обов'язки. Групування пов'язаних заходів дозволяє ефективно контролювати і об'єднувати зусилля. Широкі сфери інтересу можуть відрізнятися в залежності від рівня командування, завдання і обстановки. Сфери інтересів включають:

(1) Особовий склад і адміністрацію (G1 або S1).
(2) Розвідку (G2 або S2).
(3) Оперативні дії (G3 або S3).
(4) Логістику (G4 або S4).
(5) Планування і програмування (G5 або S5).
(6) Зв'язок та інформаційні системи (G6 або S6).
(7) Доктрину і бойову підготовку (G7 або S7).
(8) Бюджет, фінанси і контракти (G8 або S8).
(9) Цивільно-військове співробітництво (CIMIC) (G9 або S9).

**B003. Фактори, що впливають на організацію штабу**

Кожний командир використовує свої професійні знання, досвід і стиль керівництва для організації свого штабу. На цю організацію впливають декілька чинників:

a. Обсяг та різноманітність обов'язків.

b. Місцеві (унікальні) вимоги.

c. Обсяг релевантної інформації, яка підлягає швидкому розповсюдженню.

d. Наявність персоналу, його кваліфікація і працездатність.

e. Організація і розташування командних пунктів (CPs) та штаб-квартир (HQ).

f. Вимоги до мобільності відділів/відділень/секцій.

g. Вимоги до можливих цілодобових дій та безпеки.

h. Здатність об'єднувати взаємопов'язані дії.

i. Необхідний обсяг контролю.

j. Наміри командира та начальника штабу.

**B004. Дозвіл на організацію штабу**

Кожна організація і діяльність повинні мати дозвільний документ, який затверджує структуру і ресурси підрозділу; це – основа і повноваження для декларування запиту на реалізацію.

**B005. Базова модель структури штабу**

1. Штаби кожного ешелону командування структуровані по-різному, але кожний штаб має певну схожість. Базова модель для всіх штабних структур включає начальника штабу (COS) чи помічника командира (XO) і три штабні групи: координаційну, спеціальну і особову. Кількість офіцерів в названих групах відрізняється на різних рівнях командування. Командир може інтегрувати національні штаби з багатонаціональним особовим складом для сприяння єдності зусиль і економії ресурсів. На Рис. B-1 показана базова модель штабу.

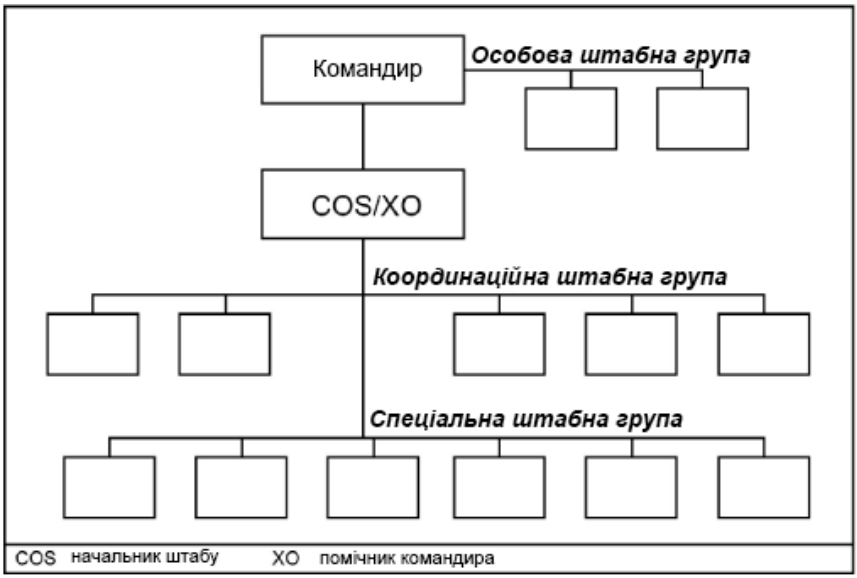



**Рис B-1. Модель структури штабу**

2. COS або XO є головним штабним офіцером командира. Він керує завданнями, проводить координацію штабу і забезпечує його ефективне та швидке реагування. Начальник штабу (COS) контролює офіцерів

координаційної та спеціальної груп. Він необов'язково наглядає за офіцерами групи особового складу, хоча зазвичай постійно взаємодіє з ними. Командир, як правило, делегує повноваження начальникові штабу для управління офіцерами координаційної і спеціальної груп.

**B006. Координаційна група штабу**

1. Офіцери координаційної групи є головними помічниками командира і безпосередньо підпорядковані начальникові штабу (COS). Ці офіцери відповідають за одну або декілька сфер інтересу. Вони допомагають командирові планувати, готувати, здійснювати та оцінювати операції і дії. Разом через COS вони охоплюють всю сферу відповідальності командира. Штаб не несе відповідальності за функціональні сфери, які командир вирішує контролювати особисто.

2. Командири можуть призначати офіцерів координаційної штабної групи помічниками начальників штабів, заступниками помічників начальників штабів, начальниками або штатними посадовими особами. Ці посади, як правило, відповідають обсягу повноважень, які командир делегує офіцерам координаційної групи, так само як і обсяг та складність дій у рамках командування. Однак, якщо посада офіцера штабу цього не передбачає, командир надає йому відповідні чинні повноваження.

3. Повноваження офіцера координаційної групи обмежуються консультаціями, плануванням і координуванням дій у межах своєї сфери інтересів. Офіцер координаційної групи також координує та інтегрує дії штабних офіцерів в операції. Командир може додавати повноваження офіцерові координаційної групи для вирішення конкретних питань у сфері його інтересу.

4. Начальники мають штабні та лінійні повноваження. Наприклад, начальник логістики може, крім його звичайних обов'язків, нести відповідальність за операції підтримки. Зазвичай командир може делегувати значні повноваження та обов'язки начальникові відділу/відділення/секції штабу, дозволяючи йому виконувати конкретні функції.

5. Як правило, офіцери координаційних груп безпосередньо зацікавлені у сферах інтересу інших офіцерів. Тому чітке визначення штабних обов'язків є необхідним для координації та усунення конфлікту інтересів. Стандартні оперативні процедури (SOP), функціональні або організаційні документи передбачають процедури з визначення основних обов'язків і вимог до координації.

6. Офіцери координаційної групи відповідають за збір інформації і аналіз наслідків її впливу на командування. Ще важливіше те, що вони повинні надати командирові своєчасні і точні рекомендації з метою допомогти йому прийняти найкращі можливі рішення. При цьому вони повинні часто направляти запити та отримувати інформацію і рекомендації від офіцерів

спеціальної групи штабу. Вони також повинні інформувати всіх інших офіцерів з координації, якщо це потрібно.

**B007. Спеціальна група штабу**

1. Офіцери спеціальної групи штабу і радники допомагають командирові та іншим офіцерам у професійній або технічній функціональній сфері. Конкретна кількість цих офіцерів та їх функції відрізняються на кожному ешелоні командування. Спеціальні відділи штабу організовані згідно з функціональними обов'язками. Наприклад, координатор вогневої підтримки – це офіцер, функціональними обов'язками якого є вогнева підтримка. У деяких випадках офіцер спеціальної групи або радник – це командир підрозділу. Прикладом може бути начальник артилерії або начальник інженерної служби у формуванні рівня дивізії або корпусу.

2. Обов'язки з кожної спеціальної функції командир розподіляє між конкретними офіцерами спеціальної групи штабу. Хоча секції спеціальної групи можуть не бути частиною координаційної групи, зазвичай існують сфери спільного інтересу та звичних взаємодій. Тому офіцер координації може бути відповідальним за координацію спеціальних дій.

3. Офіцери спеціальної групи штабу можуть регулярно працювати з більше ніж з одним офіцером координаційної групи.

**B008. Особова група штабу**

Члени особової групи працюють під безпосереднім контролем командира. Вони також можуть виконувати функції офіцерів спеціальної групи, оскільки координують дії та завдання з іншими офіцерами штабу. Виконуючи свої обов'язки офіцерів спеціальної групи, офіцери особової групи можуть працювати через COS і під керівництвом офіцера координації. Особова група включає:

a. Персональних помічників, таких як офіцери-ординарці.

b. Особовий склад, яким командир хоче контролювати особисто.

c. Особовий склад, який за національним законодавством або статутами має особливе відношення до командира.

**B009. Штабні обов'язки**

Штабна діяльність зосереджується на допомозі командирові у виконанні місії/завдання. Штаб сприяє прийняттю та виконанню своєчасних рішень. Командир і штаби повинні завжди бути в курсі можливостей для впорядкування проблематичних та довготривалих процедур. Нижче наведені загальні обов'язки та функції всіх членів штабу.

a. **Збір інформації і даних**. Штаб збирає, обробляє, зберігає, відображає і розповсюджує інформацію, яка постійно надходить до штабу. Штаб швидко надає важливі елементи інформації командирові та іншим членам штабу, особливо CCIR.

(1) Офіцери штабу розповсюджують інформацію за допомогою брифінгів, електронної пошти, штабних документів, звітів та витягів.

Вони широко використовують звіти та витяги для надання інформації командуванню вищого ешелону, підлеглим, підтримуючим, підтримуваним і суміжним формуванням.

(2) Штабні дослідження – це збір і оцінювання фактів для вирішення завдань або для надання інформації. Завдання визначає обсяг досліджень. Тільки після аналізу та перегляду основних питань офіцер штабу визначає, скільки і яку інформацію потрібно збирати. Він вирішує, коли інформація є достатньою для вагомих висновків. Щоби бути достовірними, висновки повинні відповідати темі, меті і підтверджуватися даними. Офіцер повинен робити висновки шляхом логічного мислення.

(3) У рамках сфер інтересів офіцери штабу проводять наступні загальні заходи з управління інформацією:

(a) Представлення інформаційних і розвідувальних звітів та вимог до розвідувальних даних для G2 або S2.

(b) Підтримання інформації про загальну оперативну картину та операції моніторингу.

(c) Участь у спільній розвідувальній підготовці оперативної обстановки (JIPOE).

(d) Надання інформації, що представляє інтерес, до журналу місії/завдань.

(e) Контроль за дотриманням директив та процедур безпеки операцій (OPSEC).

(f) Визначення вимог країни перебування (HN) і координація з G9 або S9 стосовно інтеграції засобів HN.

(g) Оцінювання та інформування G1 або S1 про недоліки професійних спеціальностей та готовності особового складу.

(h) Визначення вимог до навантаження і оцінювання статусу їх організацій.

(i) Оцінювання ефективності наданої підтримки.

(j) Визначення вимог до додаткових підрозділів, особового складу, обладнання або підтримки.

(k) Визначення та планування вимог до навчання всіх військ.

(l) Визначення вимог до сил та техніки на основі пріоритетів командира у координації з іншими штабними елементами і підлеглими підрозділами.

(m) Визначення адекватності пріоритетів для використання підрозділами.

(n) Проведення огляду та аналізу для визначення і підвищення їх ефективності у підтримці операції і досягненні цілей.

(o) Визначення та оновлення інформаційних вимог (IR) і CCIR стосовно завдання та оперативних змінних.

(p) Збір, обробка, розповсюдження, відображення і зберігання відповідної інформації зі своєї конкретної зони відповідальності для використання іншими. Координатор IM за допомогою офіцерів інформаційної системи несе загальну відповідальність за комплектацію відповідної інформації, розробленої всіма підрозділами штабу. Вони управляють мережевими засобами, доступними для збору, обробки, відображення, зберігання та розповсюдження відповідної інформації, яка потрібна G3 чи S3 або G6 чи S6 для створення і поширення загальної оперативної картини.

(q) Допомога G3 або S3 і G6 або S6 у створенні загальної оперативної картини.

b. **Оцінювання**

(1) Офіцери штабу регулярно аналізують питання, які впливають на операції, з метою виявлення проблем, які можуть стосуватися сфери інтересів цих офіцерів або всього командування. Судження і досвід – це головні критерії здатності офіцера визначити проблему. Він повинен розробити системний підхід, зважуючи нові дані по відношенню до іншої інформації, що є в його розпорядженні. У різних сферах відповідальності можуть використовуватися конкретні процеси управління інформацією (IM), передбачені доктриною, що базуються на конкретних вимогах до управління інформацією в межах відповідальності офіцерів штабу, наприклад, розвідувальний цикл.

(2) Штаб готує результати оцінювання, щоб допомогти командирові у прийнятті рішень. Коректність планів залежить від вчасних і постійних оцінювань, проведених офіцерами штабу. Командир використовує їх рекомендації для вибору можливого порядку дій (COA) у подальшому аналізі. Якщо не вдається зробити або оновити ці оцінювання, це може призвести до помилок при розробці COA.

c. **Передбачення**. Штаб повинен постійно передбачати поточні та майбутні проблеми або питання, які можуть впливати на виконання місії/завдання. Після виявлення проблеми офіцер штабу повинен проаналізувати, які дії слід вжити або скоординувати для її вирішення. Іноді офіцер використовує повноваження коригувати завдання без вказівки командира. Якщо ні, то після ретельного аналізу проблеми він повинен поінформувати командира, щоб той зміг прийняти відповідне рішення для усунення цієї проблеми.

d. **Інформування**. Офіцери штабу не можуть бути просто колекторами та передавачами даних. Вони повинні вміти аналізувати та чітко формулювати інформацію. Штаб постійно забезпечує командира відповідною інформацією про хід операції. Ця інформація допомагає командирові отримати ситуаційну обізнаність (SA). Частина інформації

може бути несуттєвою, але в поєднанні з іншими може дозволити командирові сформулювати своє бачення для прийняття рішення. Стосовно інформування штаб діє таким чином:

(1) Консультує командира та інших посадових осіб щодо можливостей, обмежень, вимог, наявних ресурсів, застосування та всіх питань, що стосуються їх сфер інтересів.

(2) Консультує командира та офіцерів штабу щодо можливостей, обмежень і використання сил підтримки.

(3) Інформує та консультує командира щодо директив і керівних вказівок вищого штабу (HQ).

e. **Рекомендації**

(1) Офіцери штабу готують рекомендації для допомоги командиру у прийнятті рішень і розробці керівних принципів. Офіцери також пропонують рекомендації один одному і підлеглим командирам. Ці рекомендації призначені лише для інформації та допомоги.

(2) Офіцери штабу можуть надавати короткі рекомендації або письмові оцінки чи дослідження. Незалежно від того, чи процедури є офіційними або неофіційними, офіцери повинні ретельно аналізувати і порівнювати всі можливі альтернативи, використовуючи всю доступну інформацію. Вони повинні відверто та об'єктивно представляти командирові альтернативи, чітко показуючи переваги і недоліки. Вони повинні бути добре підготовлені, щоб рекомендувати командирові найкращу альтернативу. Підготовка включає координацію зі штабними офіцерами, на сфери інтересів яких може вплинути рекомендація. Офіцери готують рекомендації у формі, яка вимагає лише схвалення чи несхвалення командира. У межах своєї кваліфікації офіцери надають наступні види рекомендацій:

(a) Керівні принципи та вказівки командування стосовно можливостей, обмежень і застосування.

(b) Методи та процедури для розширення можливостей.

(c) Пріоритети для застосування, розподілу та підтримки.

(d) Прийнятний ризик.

(e) Організація бойових розташувань підлеглих підрозділів і порядок підпорядкування підлеглих підрозділів та штатних підрозділів забезпечення.

(f) Розподіл ресурсів та синхронізація застосування всіх штатних і допоміжних сил та засобів (включно з силами та засобами інших служб) для підтримки схеми маневру.

(g) Загальне розташування та переміщення підрозділів.

f. **Видання вказівок від імені командира.** Штаб готує та видає плани і накази для виконання рішень командира, узгоджуючи всі необхідні

деталі. Командир може делегувати повноваження офіцерам штабу видавати плани або накази без його особистого схвалення. Командир покладає відповідальність за підготовку і публікацію плану чи наказу на одного офіцера. Інші офіцери готують елементи плану чи наказу у своїх сферах спеціалізації. Приклади включають:

(1) Формулювання концепту операції та концепту забезпечення згідно з наміром командира.

(2) Визначення конкретних і супутніх завдань для забезпечення плану.

(3) Розробка схеми маневру для підтримки COA.

(4) Коригування планів згідно із зауваженнями.

(5) Визначення обмежень.

(6) Підготовка, автентифікація і розповсюдження своєї частини командного SOP, оперативних планів (OPLAN), бойових наказів (OPORD), доповнень, оцінок особового складу, додатків, планів підтримки, планів навчання, звітів, досліджень і витягів.

g. **Контроль**. Штаб допомагає командирові, забезпечуючи виконання його рішень підлеглими. Це звільняє командира від деталей, забезпечує інформування штабу про ситуацію і надає дані для перегляду оцінок і складання звітів для командира під час підготовки і виконання. Офіцери забезпечують отримання рішень, розуміння та їх виконання адресатами в рамках задуму командира. Вони також готують рекомендації для коригування в разі потреби. Контроль здійснюється шляхом аналізу звітів, повідомлень і відвідувань штабу. Дії посадових осіб штабу включають:

(1) Контроль за виконанням інструкцій, планів і наказів.

(2) Забезпечення виконання місії/завдань підлеглими і допоміжними підрозділами для підтримки плану маневру командира.

h. **Координація**.

(1) Результатом координації штабом є об'єднання частин у ціле. Належна координація вимагає особистої ініціативи, духу взаємодії та щирої зацікавленості кожного члена у досягненні об'єднаних зусиль. Більшість дій штабу вимагають координації, яка виходить за межі безпосереднього командування і включає вищий ешелон, підпорядковані, підтримувані і суміжні підрозділи, а також підрозділи забезпечення. Координація є важливою з кількох причин:

(a) Забезпечення глибокого розуміння задуму командира.

(b) Забезпечення повних та узгоджених дій особового складу.

(c) Уникнення конфлікту та дублювання шляхом коригування планів до їх реалізації.

(d) Врахування всіх факторів.

(2) Відповідальний офіцер координаційної групи несе окрему відповідальність за координацію дій. Він часто призначає члена своєї секції офіцером-виконавцем, який слідкує за цими діями. Цей офіцер та всі інші зацікавлені особи вивчають і співвідносять всі дії і вирішують будь-які конфлікти. Кожний штабний офіцер вивчає дії з власної точки зору і з точки зору командира та визначає відповідну дію. Потім він представляє це на погодження для остаточного рішення. Координація посадовими особами штабу включає:

(a) Координацію і надання вказівок іншим підрозділам штабу щодо видань та інформації.

(b) Забезпечення тісного контакту і обмін інформацією з відповідним штабом вищих, підпорядкованих, підтримуючих, підтримуваних і суміжних командувань та інших служб і підрозділів. У рамках об'єднаних операцій G3 або S3 несе відповідальність за координацію не тільки з J3 (операції), але також з J5 (плани і програми). G5 або S5 відповідають за координацію не тільки з J3, а й із J5.

(c) Координацію з G5 або S5 за підтримки приймаючої країни (HN) або місцевої цивільної підтримки.

**B010. Окремі обов'язки та функції штабу**

Штаб має бути поділений на декілька секцій з чіткими функціями та обов'язками. Однак секції не можуть діяти незалежно, і їх зусилля повинні координуватися для того, щоб командир отримував інформацію, необхідну для прийняття рішень. Далі перераховуються конкретні обов'язки штабних секцій. Повний список зазвичай можна знайти в сухопутному компоненті командування від корпусу і вище; нижчі ешелони, як правило, не повністю комплектуються цими посадовими особами штабу.

a. **G1 або S1 – Особовий склад та адміністрація**, включає:

(1) Управління особовим складом.

(2) Управління кадрами (включаючи резерви та заміни)

(3) Військова поліція і комендатура.

(4) Адміністрування військовополоненими.

(5) Правила поводження з постраждалими.

b. **G2 або S2 – Розвідка**, включає:

(1) Розвідувальний центр, який забезпечує оперативні штаби аналітичною підтримкою з усіх джерел та моніторингом ситуації.

(2) Секцію розвідувальних операцій, яка забезпечує управління запитами і розповсюдженням інформації.

(3) Секцію розвідувальної підтримки, яка забезпечує розвідувальну систему і управління збором даних.

(4) Метеорологію.

(5) Аналіз місцевості.

c. **G3 або S3 – Операції**, включає:

(1) Поточні операції, що забезпечують контроль за операціями і секціями, які охоплюють командування та управління (C2), включаючи секцію координації радіо-електронної боротьби (EW), OPSEC, психологічні операції і операції з дезінформації. (Деякі країни включають функцію EW, як функцію G6).

(2) Узгодження планів з поточними операціями, яке здійснюють деякі штаби, що створюють секції майбутніх операцій.

(3) Оперативну підтримку, надання консультацій щодо функціональних сфер, таких як правила ведення бойових дій, пошук і порятунок.

(4) Секцію звітів, яка готує всі звіти для командира, надає підсумки операцій і готує та веде облік всіх важливих оперативних питань.

(5) Операції з використанням ядерної зброї і секцію захисту від хімічної, біологічної, радіологічної та ядерної зброї (CBRN).

d. **G4 або S4 – Логістика**, включає:

(1) Логістичну підтримку і тилове забезпечення (CSS).

(2) Забезпечення охорони здоров'я. (Не всі країни включають службу охорони здоров'я і медичну підтримку у функцію G4.)

(3) Координаційну логістичну підтримку HN (якщо не передбачена національним або об'єднаним штабом).

e. **G5 або S5 – Плани і програми**, включає:

(1) Процес оперативного планування (OLPP) та процес оцінювання.

(2) Перспективне планування та координацію.

(3) Планування на випадок надзвичайних ситуацій.

(4) Оперативний аналіз.

f. **G6 або S6 – Комп'ютерні інформаційні системи (CIS),** включає:

(1) Управління CIS (в деяких країнах до функцій G6 входить EW).

(2) Управління частотами.

(3) Шифрування і безпека зв'язку.

(4) Інформаційна безпека.

(5) Захист кіберпростору.

g. **G7 або S7 – Доктрина і навчання** (зазвичай частина штабу у мирний час, але не обов'язково частина оперативного розгорнутого штабу), включає:

(1) Управління доктриною.

(2) Планування навчань.

(3) Вивчення досвіду.

h. **G8 або S8 – Бюджет, фінанси та контракти**, включає:

(1) Цивільний секретаріат.

(2) Управління цивільним персоналом.

(3) Планування бюджету та фінансів, виконання та контроль.

(4) Повноваження на укладання контракту.

i. **G9 або S9 – Військово-цивільне співробітництво (CIMIC),** включає:

(1) Переговори про координацію і підтримку угод та домовленостей.

(2) Координацію CIMIC. (Див. AJP 3.4.9. СПІЛЬНА ДОКТРИНА НАТО З ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА)

(3) Координацію в цивільній галузі з національними планами дій у надзвичайних випадках.

# ДОДАТОК С. КОМАНДНІ ІНСТАНЦІЇ НАТО

**С001. Загальні положення**

Для здійснення ефективного командування та управління (С2) командир повинен бути обізнаний з командними повноваженнями та порядком підпорядкування підрозділів, призначених йому для виконання завдання. Наведені далі терміни та визначення стосуються насамперед здатності командира виконувати самостійне завдання, реорганізувати підрозділи відповідно до його мети або керувати виконанням конкретних завдань у рамках узгодженої місії. Відповідні терміни визначені нижче. У Доповненні 1 до Додатку С наведено структуру командних органів Організації Північноатлантичного договору (НАТО) (командування або управління) та їх повноваження. У Доповненні 2 розглядаються багатонаціональні та національні органи командування в процесі створення багатонаціонального командування НАТО або інтеграції нових сил у багатонаціональне командування НАТО.

**С002. Командування**

1. **Повнота командування**. Повне командування – *це військові повноваження і відповідальність командира за видання наказів підлеглим. Воно охоплює всі аспекти військових операцій і управління та існує лише в рамках національних інстанцій. Примітка: термін "командування" в тому значенні, в якому він використовується на міжнародному рівні, передбачає менший ступінь повноважень, ніж коли він використовується в суто національному контексті. Жоден з командирів НАТО чи коаліції не має повноти командування над призначеними йому силами, оскільки, призначаючи сили під командування НАТО, країни делегують лише оперативне командування або оперативне управління.*

2. **Оперативне командування**. Оперативне командування – це *повноваження, надані командирові для призначення місій або завдань підпорядкованим командирам, розгортання підрозділів, перерозподілу сил та утримання або делегування оперативного та/або тактичного командування в залежності від того, яке командир вважатиме необхідним*. Оперативне командування не включає відповідальності за адміністративно-тилову діяльність. Термін може також бути використаний для позначення сил, приданих командирові у підпорядкування.

3. **Тактичне командування.** Тактичне командування – це *повноваження, делеговані командирові для поставлення завдань силам, що знаходяться під його командуванням, з метою виконання місії, покладеної на нього вищим командуванням.*

**С003 Управління**

Управління як вид керівництва передбачає *повноваження, здійснювані командиром над частиною діяльності підпорядкованих йому підрозділів*

*або інших організаційних одиниць, які зазвичай не знаходяться під його командуванням, що включає відповідальність за виконання наказів чи директив.* Ці повноваження повністю або частково можуть бути передані або делеговані (іншим інстанціям). Рівні управління, що діють у НАТО, перелічені нижче:

a. **Оперативне управління**. Оперативне управління – це *повноваження, делеговані командиру для керування призначеними йому силами з метою виконання: окремих місій; завдань, зазвичай обмежених цілями, часом чи місцем; розгортання відповідних підрозділів, а також утримання чи призначення тактичного управління над цими підрозділами. Оперативне управління не включає повноважень на використання компонентів відповідних підрозділів для виконання самостійних завдань. Воно також не включає адміністративне чи тилове управління.*

b. **Тактичне управління**. Тактичне управління – це *детальне і, як правило, локальне керування і управління пересуванням або маневрами, необхідними для виконання визначених місій чи поставлених завдань.*

c. **Адміністративне управління**. Адміністративне управління – це *керування або здійснення контролю за підпорядкованими чи іншими частинами стосовно адміністративних питань, таких як управління кадрами, постачання, обслуговування та інші питання, що не входять до завдань оперативного управління підлеглими підрозділами чи іншими організаціями*. Зазвичай ці завдання покладаються на національне командування, окрім випадків, коли ці функції спеціально делеговані командирам НАТО, і це лише на обмежений час та з конкретною метою.

d. **Координаційний орган**. Координаційний орган – це командир або інша особа, яким надані повноваження і покладено відповідальність за координацію конкретних функцій або заходів за участю сил двох чи більше країн або командувань, або двох чи більше відомств, або ж двох чи більше підрозділів одного відомства. Цей орган має право вимагати проведення консультацій між залученими відомствами або їх представниками, але не має права примушувати їх до згоди. У разі незгоди між залученими відомствами він повинен намагатися отримати принципову згоду шляхом обговорення. Якщо згоди сторін по суттєвих пунктах досягти не вдається, він повинен передати це питання на розгляд відповідної інстанції.

e.**Тилове управління.** Управління тилом – це право командира на виконання логістичних функцій і діяльності в узгоджених межах тилового управління у відповідності до переданих йому повноважень (ТОА).

**С004. Підтримка**

Підтримка – це дії з'єднання або його частини, що допомагає, захищає, доповнює або підтримує будь-яке інше формування. Рівень підтримки визначається командиром, який має на це повноваження. Термін

“підтримка” зазвичай використовується у значенні озброєння для бойового забезпечення (CS) або матеріально-технічного забезпечення бойових дій (CSS), що передбачає, як правило, наявність технічного органу для консультування щодо використання цих ресурсів. (Див. Таблицю C-1: Порядок надання підтримки.)

a. **Безпосередня підтримка.** Безпосередня підтримка – це дії підтримуючого формування проти цілей або об’єктів, що знаходяться в достатній близькості від підтримуваного формування, і тому вимагають детальної інтеграції або координації дій підтримуючого формування з діями підтримуваних сил в процесі ведення вогню, пересування або інших дій.

b. **Взаємна підтримка.** Взаємна підтримка – це підтримка, яку частини надають одна одній у діях проти противника, виходячи з поставлених їм завдань, їх позиції по відношенню одна до одної та до противника, а також наявних у них бойових можливостей.

c. **Пряма підтримка**. Пряма підтримка – це підтримка, яку надає підрозділ, що не є доданим або підпорядкованим підтримуваному підрозділу чи формуванню, але має завдання надавати пріоритет підтримці, необхідній цьому підрозділу чи формуванню.

d. **Загальна підтримка**. Загальна підтримка – це підтримка, яка надається підтримуваним силам в цілому, а не будь-якому конкретному підрозділу цих сил.

**C005. Інші терміни**

1. **Уведення до складу**. Уведення до складу полягає в підпорядкуванні підрозділів або особового складу військовим частинам, коли таке підпорядкування є відносно постійним, та/або коли ця військова частина здійснює командування та управління підрозділами чи особовим складом для виконання основного або більшої частини завдань підрозділу чи особового складу.

2. **Придання**. Придання полягає в підпорядкуванні підрозділів або особового складу військовим частинам, коли таке підпорядкування є відносно тимчасовим. З урахуванням обмежень, встановлених наказом про придання, командир формування, частини чи організації, яким підпорядковуються придані підрозділи, отримує такі самі повноваження командування та управління ними, як і для штатного складу підпорядкованих підрозділів та осіб. Однак відповідальність за переведення та просування по службі особового складу зазвичай зберігається за батьківським формуванням, частиною чи організацією.

**C006. Термінологія вогневих підрозділів і бойового забезпечення**

Наступні терміни стосуються суто вогневих підрозділів та підрозділів бойового забезпечення. (Див. Таблицю C-1 для пояснення порядку надання підтримки).

a. **На підтримку**. На підтримку – це вираз, що використовується для позначення завдання з ведення артилерійського вогню на підтримку формування або підрозділу. Зв'язок та спостереження, як правило, не забезпечуються.

b. **Пряма підтримка**. Пряма підтримка – це підтримка з боку артилерії, основним завданням якої є ведення вогню на вимогу підтримуваного підрозділу.

c. **Загальна підтримка**. Загальна підтримка – це підтримка вогнем артилерії, яка керується командиром частини, до штату якої вона належить або придана. Вогонь ведеться на підтримку операції в цілому, а не на підтримку конкретного підпорядкованого підрозділу.

d. **Посилення загальної підтримки**. Посилення загальної підтримки – це тактичне завдання, при виконанні якого артилерійський підрозділ веде обстріл на підтримку сил в цілому і, в другу чергу, забезпечує посилення вогню іншої артилерійської частини.

e. **Посилення**. В артилерійській термінології посилення – це тактичне завдання, в ході якого одна артилерійська частина підсилює вогонь іншої артилерійської частини.

**Таблиця С-1. Порядок надання підтримки**

| Порядок надання підтримки: | Притаманні обов'язки: | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Підпорядковується:** | **Ким може формуватися для виконання завдання:** | **Ким надається МТЗ** | **Ким визначається позиція чи район операцій:** | **З ким забезпечується зв'язок:** | **З ким здійснюється встановлення/підтримка обміну інформацією :** | **Ким встановлюються пріоритетні завдання** | **Ким визначається подальший порядок підпорядкування приданого підрозділу** |
| Пряма підтримка[1] | Батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ | Підтримуваний підрозділ | Підтримуваний підрозділ | Батьківський підрозділ; Посилюваний підрозділ | Підтримуваний підрозділ | Див. Примітка[1] |
| Посилення | Батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ | Посилюваний підрозділ | Посилюваний підрозділ | Батьківський підрозділ; Посилюваний підрозділ | Посилюваний підрозділ, потім – батьківський підрозділ | Не застосовується |
| Посилення загальної підтримки | Батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ | Посилюваний підрозділ, за необхідності – батьківський підрозділ | Посилюваний підрозділ, за необхідності – батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ, потім – посилюваний підрозділ | Не застосовується |
| Загальна підтримка | Батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ | Батьківський підрозділ | За вимогою батьківського підрозділу | За вимогою батьківського підрозділу | Батьківський підрозділ | Не застосовується |

**Примітка**:[1] Командири підрозділів прямої підтримки можуть в подальшому призначати порядок надання підтримки між підпорядкованими їм підрозділами та елементами підтримуваних підрозділів після узгодження з командуванням підтримуваних підрозділів.

**C007. Передавання повноважень**

У рамках Альянсу передавання повноважень (ТОА) – це дія, за допомогою якої держава-член НАТО або командування НАТО передають призначені сили під оперативне командування чи управління НАТО. З цього моменту визначені національні підрозділи потрапляють під управління призначеного командира багатонаціонального формування. Цей процес, відомий як ТОА, повинен проводитись в якомога більш стислі терміни, які регулюються в ході попередніх переговорів, так само як і спосіб організації коаліційного формування. Відповідальні за планування особи визначають місце, де відбудеться передання повноважень (ТОА) і подальша інтеграція підрозділів та штабів (HQ). Швидке проведення ТОА дозволяє командирові багатонаціонального формування планувати та проводити ефективну підготовку багатонаціональних сил щодо їх інтеграції.

a. Перший варіант здійснення ТОА – передання командування багатонаціональним формуванням перед розгортанням пункту постійної дислокації підрозділу. У такому випадку командири можуть керувати послідовністю прибуття підрозділів, що найкраще відповідає оперативним вимогам та полегшує процес прийому підрозділів у зоні дислокації. Цей варіант також передбачає чіткі політичні угоди, своєчасні рішення щодо національної участі і значне випередження в часі процесів планування та створення багатонаціонального штабу.

b. Другий варіант здійснення ТОА – передання командування на проміжному етапі, на маршруті до оперативної зони. Це дозволяє вирішити всі проблеми в безпечній зоні і розгортати сили лише за їх повної готовності та у тій послідовності, якої потребує коаліційне формування.

c. Третій варіант ТОА полягає в тому, що передання командування відбувається одразу після прибуття військ у зону операцій (АОО). У цьому варіанті кожна держава несе відповідальність за розміщення та підготовку свого контингенту до операцій. Це не дозволяє командирові багатонаціонального формування здійснювати повний контроль за розміщенням військ в АОО, що є менш ефективним у випадку вірогідності негайних бойових дій.

d. Поміж усіх варіантів ТОА перевага повинна бути надана централізованій координації розгортання військ. У цьому випадку операції з прийому підрозділів у підпорядкування не вимагатимуть застосування постійного антикризового управління. Централізований контроль над переміщенням сил дає можливість найкращого забезпечення потреб коаліційного формування та забезпечення військ.

ДОДАТОК С. Доповнення 1. **Рівні повноважень**

**Таблиця С–1–1. Перелік та пояснення рівнів повноважень**

| Збільшення повноважень → | | | | Зменшення повноважень → | |
|---|---|---|---|---|---|
| Повноваження | Повне командув-я FULLCOM | Оперативне командув-я OPCOM | Оперативне управління OPCON (2) | Тактичне командув-я TACOM | Тактичне управління TACON (7) |
| Цільове комплектування призначеного персоналу (1) | x | x | | | |
| Визначення місії призначеного персоналу (3) | x | x | x(4) | | |
| Поставлення тактичних завдань призначеному персоналу, для виконання яких він був переданий під командування | x | x | x | x (5) | |
| Можливість в подальшому делегувати командні повноваження (6) | OPCOM OPCON TACOM TACON | OPCOM OPCON TACOM TACON | OPCON TACOM TACON | TACOM TACON | TACON |
| Координація пересування, місцевої оборони та захисту сил | x | x | x | x | x |
| Планування та координація | x | x | x | x | x |
| Обов'язки адміністративного і тилового управління | x | | | | |

Примітки:

(1) Командир, що отримав під командування призначені підрозділи, має право цільового комплектування отриманих підрозділів і, відтак, поставлення перед ними самостійних завдань. Це стосується лише FULLCOM та OPCOM. Таким чином, командир призначеними силами з повноваженнями FULLCOM та OPCOM може використовувати ці сили для будь-яких цілей.

(2) Що стосується сил, виділених під OPCON, командир-отримувач не може порушувати організаційну цілісність підрозділу для виконання окремого завдання. Призначені під OPCON сили можуть використовуватись лише у певних межах, таких як мета, час або місце розташування, встановлених вищою інстанцією. У деяких випадках війська можуть бути призначені лише для однієї фази певної операції. Наприклад, це може бути здійснено для захисту національних інтересів, коли в рамках багатонаціональних операцій держава-учасниця зацікавлена в певному обмеженні використання наданих нею сил. В інших випадках командир, що надає війська, може потребувати ці підрозділи для інших цілей на наступному етапі операції.

(3) Місія визначається як: чітке, стисле викладення завдання командування та його мети. (AAP-06).

(4) Командир, що отримує підрозділи під OPCON, може ставити призначеному підрозділу завдання, що відрізняються від загальної місії командира-отримувача, але пов'язані з нею. Зазвичай OPCON застосовується

для призначених маневрених підрозділів, таких як піхота та бронетанкові сили.

(5) Командир, що приймає підрозділи під TACOM, може доручати цим підрозділам лише конкретні завдання в рамках місії та мети, поставлених вищим командиром, тобто в межах виконання місії, визначених вищим командуванням. TACOM використовується тоді, коли старший командир визнає потребу в додаткових ресурсах для виконання окремого завдання, але вимагає їх наявності у повному складі для подальших дій. У рамках TACOM призначені підрозділи розподіляються для виконання окремих завдань і, зазвичай, протягом обмеженого періоду часу. Це не дозволяє командиру-отримувачу застосовувати призначені сили в тій ролі чи тим способом, що не визначені вищим командуванням. Коли завдання виконано або спливає зазначений період часу, тактичне командування посилюючим підрозділом закінчується. TACOM зазвичай застосовується для конкретних ситуацій і для підрозділів бойового забезпечення, які мають специфічні можливості. Прикладом підрозділів і ситуацій, у яких, ймовірно, застосовуватиметься TACOM, може бути інженерний підрозділ, введений до складу піхотного підрозділу для надання допомоги в будівництві польових укріплень протягом певного періоду часу.

(6) За винятком FULLCOM, командир-отримувач може в подальшому делегувати підлеглому командирові такі самі або менші командні повноваження над виділеними силами, але в межах попередньо встановлених обмежень.

(7) TACON, як правило, використовується для тих підрозділів, які будуть розташовані в межах встановлених географічних кордонів іншого підрозділу або формування, і, в результаті, посилений підрозділ стає відповідальним за аспекти координації у спільній зоні операцій. Командир-отримувач має повноваження координувати питання місцевої оборони, захисту сил та розподілу території.

## ДОДАТОК С. Доповнення 2. **Аспекти інтеграції нововведених підрозділів до контингенту багатонаціональної операції**

### С201. Загальні положення

Командири, які беруть участь у багатонаціональній операції, можуть використовувати поданий далі список питань стосовно участі сил в операції з метою сприяння їх інтеграції.

### С202. Командування

1. Якою є структура командування? Національною, паралельною чи комбінованою?

2. Які політичні мотиви спонукали кожну країну до участі в операції? Які потенційні конфлікти можуть виникнути?

3. Чи оцінено вплив чинників національної та регіональної культури на передбачені спільні операції?

4. Чи зроблено запит на відповідні інструктажі в цивільних відомствах?

5. Чи було погоджено статус сил? Якщо ні, то хто повинен вести переговори?

6. Які фактори інтероперабельності впливатимуть на виконання місії, наприклад, командування, управління, зв'язок чи логістика?

7. Чи існують культурні бар'єри, які можуть перешкоджати злагодженим відносинам?

8. Яка організація формувань дозволить мінімізувати незгоди між партнерами?

9. Чи були налагоджені відносини між підтримуваними та підтримуючими підрозділами та чи були вони передані у вищі інстанції для усунення недоліків?

10. Які виняткові можливості надає коаліції національний контингент?

11. Які обмеження накладає національна влада на коаліційні сили?

12. Чи були встановлені стандарти щодо оперативних чи логістичних можливостей для підрозділів, сертифікованих для участі в операції? Чи вказали країни-учасники, які мали недоліки, методи їх усунення?

13. Чи обговорювались методи усунення недоліків з командирами союзних формувань?

14. Чи було вжито заходів командування та управління (С2) щодо залучення до координаційних функцій послів держав коаліції, військових аташе та невійськових урядовців?

15. Чи достатньо боєздатними є війська і надійними комп'ютерні інформаційні системи (CIS) та логістична підтримка, щоб реагувати на підвищений рівень інтенсивності операцій?

16. Чи враховано всі правові обмеження, прийняті в коаліції, при плануванні С2?

17. Чи був відібраний особовий склад коаліційного формування з врахуванням необхідних функціональних навичок, рівня підготовки, володіння мовою та уникнення історично спричиненої ворожості?

18. Чи встановлено мінімальний рівень комунікаційних засобів для кожного члена коаліційного формування з метою забезпечення безперебійної цілодобової роботи?

19. Чи розроблялась командна структура з метою мінімізації кількості її рівнів?

**C203. Порядок підпорядкування**

1. Чи визначено командну структуру для управління силами?
2. Чи існує вихідна директива, яка чітко формулює порядок підпорядкування?
3. Чи були визначені та проаналізовані командні відносини з точки зору:
   a. Можливості досягнення єдності командування чи єдності дій?
   b. Можливості виконання місії у такому порядку підпорядкування?
   c. Сприяння національних органів влади в переговорах про єдність командування чи дій на стратегічному рівні?
   d. Чіткості відносин та взаєморозуміння з боку всіх підрозділів коаліційного формування?

**C204. Мова спілкування**

1. Яка мова буде використовуватися як спільний засіб комунікації?
2. На якому командному рівні кожне формування може використовувати свою національну мову?
3. Чи є достатньо перекладачів для планування та виконання наказів?

**C205. Місія**

1. Який політичний орган визначає завдання на виконання місії? Який є взаємозв'язок між військовим формуванням та цим політичним органом? Якщо місію визначає не той політичний орган, що забезпечує проведення операції коаліційного формування, чи було зроблено запит на роз'яснення та підтримку національних структур військового командування?
2. Яким є процес розгляду та затвердження змін до постанови про цілі та завдання місії?
3. Яким чином відбувається координація між функціями військових та інших урядових установ, неурядових організацій (NGOs) та приватних волонтерських організацій?
4. Яким є характер місії? Чи є вона чітко визначеною, важливою і досяжною?
5. Яким чином зміст постанови про місію передбачає досягнення бажаного кінцевого результату?

6. Які конкретні цілі поставлені перед формуванням? Як характер цілей впливає на досягнення кінцевого результату?

7. Чи були ці цілі розподілені на завдання для підлеглих командирів?

8. Якою є стратегія завершення операції?

9. Якими є вимоги до перехідного формування і хто виконує його обов'язки, а також хто виконує роль контролюючого штабу?

10. Чи був розроблений комплексний план кампанії?

**C206. Кінцевий результат**

1. Яким повинен бути кінцевий результат? Чи чітко він визначає критерії успіху місії та роль військової сили у його досягненні?

2. Якими є національні критерії кінцевого результату кожного партнера по коаліції? Чи відрізняються вони від критеріїв коаліційного формування?

3. Чи в тексті формулювання кінцевого результату визначено умови, за яких військова операція коаліції може бути припинена?

4. Чи є ці умови значущими у військовому плані?

5. Чи містяться вони у постанові про місію?

**C207. Аналіз місії**

1. Чи здатне формування виконати свою місію за відведений час?

2. Якими є наявні засоби для виконання місії та чи є вони відповідними?

3. Чи передбачено використання стратегічних сил? Якщо так, то з якою метою це було заплановано?

4. Чи має формування достатньо засобів для власного захисту? Якщо ні, то чи врівноважується їх недостатність з можливими політичними наслідками нездатності забезпечити захист формування?

5. Якою є ймовірна вартість операції (в людських життях, грошах та ресурсах) і чи прийнятна вона для політичних органів, які залучають це формування до участі в операції?

6. Чи були сформульовані кінцевий результат і стратегія завершення операції як частина плану командира? Чи сприяє цей план досягненню бажаного стратегічного результату?

7. Яким є порядок дій сил коаліційного формування у випадку, якщо будь-який національний військовий підрозділ виходить з його складу?

8. Який порядок дій застосовується у випадку, коли організація, що забезпечує проведення операції коаліційного формування, наказує вивести коаліційні сили до досягнення кінцевого результату?

9. Чи існують плани щодо переходу від початку операції із займаних позицій до операцій з реагування на кризи, не передбачені статтею 5 (NA5CRO), а також переходу від початку операції із займаних позицій до

воєнних дій чи від війни до NA5CRO? Хто визначає терміни початку чи завершення такого переходу?

10. Якими є плани щодо передислокації чи виведення коаліційних сил?

11. Чи слід здійснювати відведення військ у тактичних цілях?

12. Яким екологічним стандартам повинен відповідати процес виведення військ у ході гуманітарних та інших мирних операцій?

**C208. Операції з реагування на кризи, не передбачені статтею 5 (NA5CRO)**

(Все вищезазначене також застосовується)

a. Які об'єкти і яку частину інфраструктури постраждалої держави необхідно відновити?

b. Чи вирішують заплановані дії коаліції довгострокові проблеми району операцій, спричинені їх проведенням?

c. Як буде здійснюватись контроль території району операцій?

d. Яким «єдиним зусиллям» формування може посприяти стабілізації ситуації?

e. Який рівень насильства вважається допустимим для цього формування?

f. Чи потрібна програма заохочення вилучення зброї?

**C209. Правила застосування зброї**

1. Чи були правила застосування зброї (ROE) узгоджені з національними органами влади або з національним військовим командуванням?

2. Як ROE тої чи іншої держави можуть вплинути на інші підрозділи коаліційних сил та їх операції?

3. Які існують процедури, що дозволяють командирам вимагати внесення змін до ROE?

# ДОДАТОК D. ВОЄННІ ІГРИ

## D001. Загальні положення

Воєнні ігри – це організований процес, в якому є правила та дії, спрямовані на візуалізацію ходу битви. Цей процес враховує розташування союзних військ, їх сильні та слабкі сторони, засоби противника та варіанти можливого порядку дій (COAs), а також характеристики району операцій (AOO). Він значною мірою спирається на воєнну доктрину, тактичні рішення та практичний досвід. Процес концентрує увагу учасників на кожному етапі операції в їх логічній послідовності. Це ітеративний процес дії, реагування та протидії. Він висуває на перший план найважливіші завдання і забезпечує таке ознайомлення з тактичними можливостями, яке в противному випадку було би складно реалізувати. Воєнні ігри – це найбільш ефективний крок на шляху аналізу та порівняння COAs, тому на нього слід виділяти більше часу, ніж на будь які інші. За допомогою нових технологій цей процес можна скоротити, використовуючи коефіцієнти бойових сил та засобів, отримані з банків даних, та програмне забезпечення для проведення порівняльного аналізу COAs. Тривалість процесу воєнних ігор визначається командиром, начальником штабу (COS) чи начальником оперативного управління/відділу штабу (XO).

## D002. Аналіз порядку дій (COA)

1. Воєнні ігри є одним із методів проведення аналізу порядку дій (COA). Він визначає, який COA найбільше сприяє виконанню місії, а також які позиції є найкращими для розташування сил майбутніх операцій. (Див. Рисунок D-1.) Це надає командирові та штабу такі можливості:

a. Визначати способи максимального збільшення бойових можливостей в діях проти противника, в той же час захищаючи свої сили та мінімізуючи побічні затрати.

b. Отримувати найбільш ідентичну візуалізацію бою.

c. Передбачати події під час операції.

d. Визначати умови та ресурси, необхідні для досягнення успіху.

e. Визначати час і місце застосування бойових сил та засобів.

f. Зосереджувати спільну розвідувальну підготовку оперативного середовища (JIPOE) на бажаному кінцевому результаті, ключових пунктах, сильних і слабких сторонах противника та центрі тяжіння.

g. Визначати координаційні вимоги для отримання узгоджених результатів.

h. Визначати найбільш універсальний порядок дій (COA).

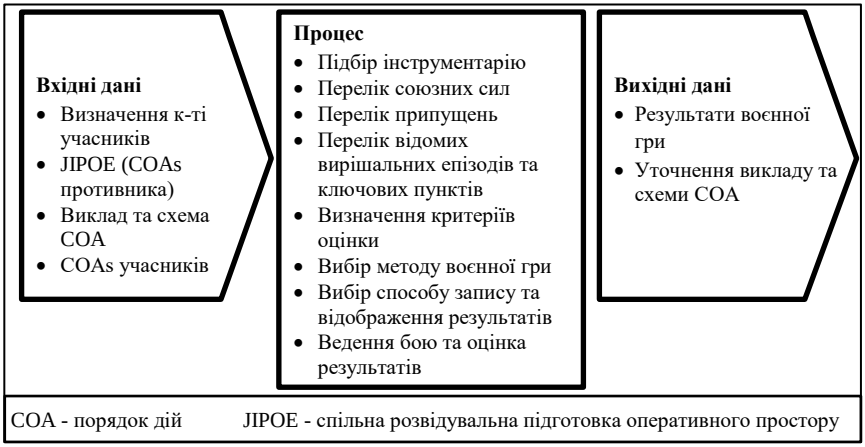



**Рис. D-1. Проведення воєнної гри**

2. Під час воєнної гри учасники отримують COA і починають розробляти детальний план, одночасно порівнюючи сильні і слабкі сторони різних COA. У ході гри розроблений COA випробовується або вдосконалюється. У випадку виявлення непередбачених критичних епізодів, завдань, вимог чи проблем командир та його штаб (а також підпорядковані йому командири та їх штаби, якщо воєнна гра проводиться колективно), можуть змінити існуючий або розробити новий COA.

**D003. Загальні правила воєнних ігор**

Учасники воєнної гри повинні:

a. Залишатися об'єктивними. Слід уникати впливу особистих почуттів або думок типу "і що він хоче, цей командир?" Не варто захищати COA лише тому, що ви його особисто розробили.

b. Чітко фіксувати переваги та недоліки кожного COA, коли вони стають очевидними.

c. Постійно оцінювати доцільність, прийнятність та придатність COA. Якщо COA не задовольняє жодної з цих вимог під час воєнної гри, його слід відхилити.

d. Уникати передчасних висновків та збору фактів на підтвердження таких висновків.

e. Уникати співставлення одного COA з іншим під час комп'ютерної гри. Це треба відкласти до етапу порівняння.

**D004. Обов'язки учасників воєнних ігор**

1. Командир відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності воєнної гри. Зазвичай він не бере в ній безпосередньої участі, оскільки його присутність може надмірно впливати на учасників, спонукаючи їх до отримання результатів у бажаному для командира напрямку, замість його об'єктивного

аналізу. Однак іноді командир може брати участь у грі, особливо якщо час має вирішальне значення. У рамках вказівок з планування командир вирішує, які COA своїх сил чи сил противника буде проаналізовано в ході гри. Під час гри або інструктажу він визначає способи вирішення проблем, що виникають у ході гри, а також місце знаходження ключових пунктів та особливі обставини, які слід передбачити. Таким чином командир уточнює свої задуми і робить стислий огляд операції.

2. Начальник штабу (COS) або його помічник з оперативних питань (XO) відповідає за координацію дій учасників під час гри. Він здійснює неупереджений контроль процесу, забезпечуючи дотримання часового графіку та виконання цілей ігрової сесії. В умовах обмеженості часу він слідкує за тим, щоб як мінімум вирішальна операція була пройдена у грі.

3. Помічник начальника штабу з питань особового складу та адміністрування (G1) або начальник відділу особового складу штабу батальйону чи бригади (S1) проводять аналіз COA з метою прогнозування потенційних втрат особового складу в ігровому бою і визначають способи забезпечення підрозділами CSS підтримки особового складу під час операцій.

4. На роль командира військами противника призначається помічник начальника штабу з розвідки (G2) або начальник відділу розвідки штабу батальйону чи бригади (S2). Він розробляє критичні ключові пункти противника відповідно до COAs своїх сил, прогнозує реакцію противника на дії своїх військ та втрати противника. Окрім ролі командира сил противника G2 або S2 повинен також призначити іншого члена штабного підрозділу на роль G2 або S2 своїх сил, якщо штат підрозділу це дозволяє. G2 або S2 слідкує за тим, щоб учасники розглядали способи реагування своїх сил на кожен COA противника у повному обсязі. На боці своїх сил G2/S2 виконує такі функції:

a. Визначає інформаційні вимоги (IRs) та уточнює модель епізоду операції з метою включення до неї визначених зон особливої важливості, що забезпечують підтримку ключових пунктів, а також уточнює шаблон епізоду операції з відповідними ключовими пунктами, значущими районами бойових дій та пріоритетними цілями.

b. Уточнює модель обстановки.

c. Бере участь у нарадах з визначення цілей та виділяє найбільш значущі серед них на основі спільної розвідувальної підготовки оперативного простору (JIPOE).

5. Помічник начальника штабу з проведення операцій (G3) або начальник оперативного відділу штабу батальйону чи бригади (S3) обирає способи та методи проведення гри. Штат G3/S3 повинен забезпечити, щоб під час відпрацювання COA в ході гри були охоплені всі оперативні аспекти місії, зафіксовані сильні та слабкі сторони кожного епізоду, а також надані їх пояснення та обґрунтування.

6. Помічник начальника штабу з тилового забезпечення (G4) або начальник відділу тилового забезпечення штабу батальйону чи бригади (S4) проводить аналіз кожного COA для оцінки його придатності щодо забезпечення бойової стійкості. Він визначає найважливіші вимоги до кожної функції забезпечення, аналізуючи кожен COA з метою виявлення його потенційних проблем та недоліків. Крім того, G4 / S4 слідкує за тим, щоб наявний час на пересування та кількість сил і засобів відповідали обраному COA.

7. Помічник начальника штабу з цивільно-військового співробітництва (G9) або начальник відділу роботи з цивільною владою і населенням штабу батальйону чи бригади (S9) аналізує кожен COA з метою ефективної інтеграції цивільних аспектів та змінних оперативних факторів. Він також приділяє особливу увагу підтримці іноземних громадян, місцевому населенню та діячам, а також допомозі переміщеному цивільному населенню. У своєму аналізі кожного COA він повинен враховувати вплив операції на громадський порядок та безпеку, потенційні потреби щодо ліквідації наслідків стихійних лих, операції з евакуації некомбатантів, роботу служб з надзвичайних ситуацій та необхідність захисту культурно значущих об'єктів. Якщо підрозділ не має призначеного G9/S9, ці обов'язки покладаються на одного із членів штабу.

8. Офіцери штабу зі спеціальних доручень сприяють координації дій шляхом проведення аналізу COA у своїх сферах спеціалізації.

**D005. Етапи воєнної гри**

У процесі гри учасники проходять вісім етапів (кроків).

a. **Крок 1. Підготовка інструментарію.** Необхідний інструментарій включає таке, але не обмежується ним:

(1) Узгоджена поточна чисельність учасників.

(2) Модель відпрацювання епізодів операції.

(3) Метод реєстрації.

(4) Розроблені COA, які включають маневр, розвідку та спостереження, а також схеми забезпечення безпеки.

(5) Засоби позначення своїх підрозділів та сил противника.

(6) Карта AOO (паперова або цифрова).

(7) Оновлені дані чисельності учасників та загальна оперативна картина.

b. **Крок 2. Укладання списку всіх своїх сил.** Командир і штаб розглядають усі підрозділи, які можуть бути задіяні в операції, приділяючи особливу увагу питанням забезпечення підтримки та факторам, що її обмежують. Список своїх сил залишається постійним для всіх COA, які розглядаються учасниками гри.

c. **Крок 3. Перегляд попередніх розрахунків.** Командир і штаб переглядають завчасні припущення щодо їх актуальності, обґрунтованості та необхідності.

d. **Крок 4. Перелік відомих критичних епізодів та ключових пунктів операції.** Критичні епізоди – це такі, що безпосередньо впливають на виконання місії. Перелік критичних епізодів включає найбільш важливі події, починаючи від поточної позиції підрозділу і до завершення місії.

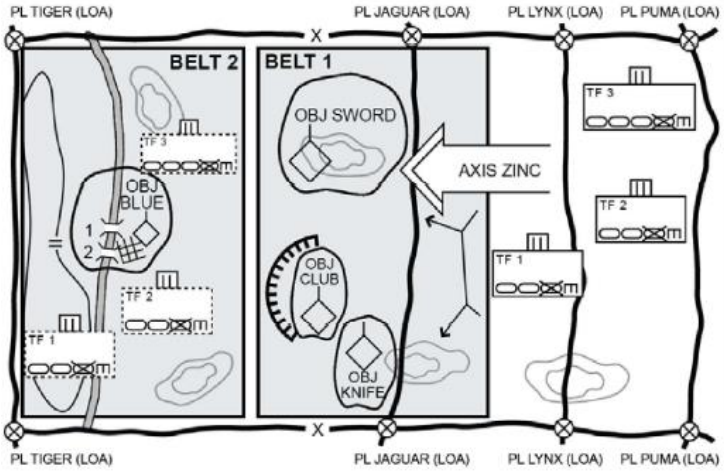
> Примітка: Ключові пункти – це такі епізоди або локації в АОО, які вимагають прийняття негайних тактичних рішень під час виконання місії. Визначення ключових пунктів не диктує змісту рішення, а лише те, що його потрібно прийняти, а також час і місце необхідності його прийняття для забезпечення максимального впливу на СОА військ, як своїх, так і противника. В умовах обмеженого часу учасники гри повинні скоротити список критичних подій та ключових пунктів лише до найважливіших із них.

e. **Крок 5. Визначення критеріїв оцінки.** Критерії оцінювання – це ті чинники, які учасники гри використовують для виміру ефективності та дієвості одного СОА відносно всіх інших, що застосовуються протягом гри. Критерії оцінювання змінюються від місії до місії і можуть включати все, що вважає за потрібне командир.

> Примітка: Критерії повинні розглядати не тільки фактори успіху, а й чинники невдачі. Критерії оцінювання можуть бути використані для визначення показників ефективності (MOE) та показників виконання завдання (MOP) з метою оцінки прогресу в операції з обраним СОА. Вони оновлюються в міру здійснення операції.

f. **Крок 6. Вибір методу воєнної гри.** Для вибору методу гри існує три рекомендованих тактики: смуга підходу, підхід з глибини і підхід з квадрату.

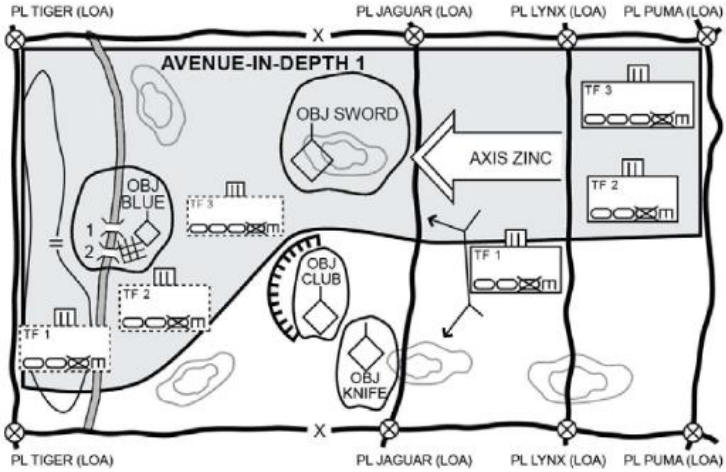
(1) **Тактика смуги підходу.** Тактика смуги розділяє АОО на смуги (зони), що проходять поперек АОО. Форма смуги визначається на основі аналізу місії та оперативних змінних. Техніка смуги найбільш ефективна, коли рельєф місцевості поділяється на чітко визначені ділянки під кутом до напрямку руху під час поетапних операцій (таких як форсування рік, авіаційні удари чи повітряно-десантні операції) або коли противник розгортається в чітко визначених смугах чи ешелонах. (Див. Рис. D-2.)




LOA - граничний рубіж просування OBJ - об'єкт
PL - проміжний-рубіж TF - оперативно-тактична група

**Рис. D-2. Тактика смуги підходу**

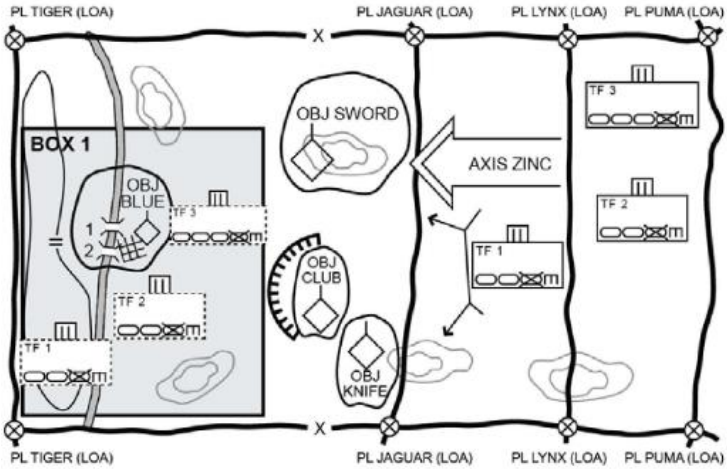
(2) **Тактика підходу з глибини.** Тактика підходу з глибини орієнтована на один шлях підходу за один етап, починаючи з вирішальної операції. Така тактика є ефективною для наступального порядку дій або в обороні, коли пересічена місцевість блокує взаємну підтримку. (Див. Рис. D-3.)




LD - вихідний рубіж LOA - граничний рубіж просування OBJ - об'єкт
PL - проміжний-рубіж TF - оперативно-тактична група

**Рис. D-3. Тактика підходу з глибини**

(3) **Підхід із квадрату.** Підхід із квадрату – це детальний аналіз критичної зони, такої як район бою, місця перетину ріки або зони висадки десанту. Такий підхід найбільш ефективний у випадках обмеженості в часі, як, наприклад, наступ з маршу, і особливо дієвий при проведенні операцій в окремих, несуміжних АОО. Використовуючи цю методику, особовий склад ізолює зону та зосереджується на критичних епізодах у ній. (Див. Рис. D-4)




| | |
|---|---|
| LOA - граничний рубіж просування | OBJ - об'єкт |
| PL - проміжний рубіж | TF - оперативно-тактична група |

**Рис. D-4. Підхід із квадрату**

g. **Крок 7. Вибір способу реєстрації та відображення результатів.** Для відображення дій використовуються два методи – заповнення матриці синхронізації (див. Таблицю D-1) та позначення на схемі (див. Рис. D-5). В обох методах учасники фіксують будь-які зауваження щодо сильних та слабких сторін, які вони виявляють. Кількість зауважень залежить від наявного часу. Деталі та методи запису і відображення результатів воєнних ігор більш докладно описані в стандартних операційних процедурах (SOP) підрозділу.

(1) Вибір методу матриці синхронізації дозволяє учасникам гри синхронізувати свій СОА у часі та просторі відносно СОА противника.

**Таблиця D-1. Зразок матриці синхронізації**

| **Час події** | | **H-8** | **H-час** | **H+*** |
|---|---|---|---|---|
| **Дії противника** | | | | |
| **Ключові пункти** | | | | |
| **Маневри** | **1-ша бригада** | | | |
| | **2-га бригада** | | | |
| | **3-а бригада** | | | |
| | **Авіація** | | | |
| | **Розвідка** | | | |
| **ППО** | | | | |
| **Вогнева підтримка** | | | | |
| **Інформаційні операції** | | | | |
| **Інженерне забезпечення** | | | | |
| **МТЗ** | | | | |
| **Командування та управління** | | | | |
| Примітка: Перша колонка є тільки зразком і може бути змінена в залежності від потреб | | | | |

(2) У методі позначень на схемі використовуються короткі записи і примітки про критичні локації чи завдання та цілі. Ці примітки можуть стосуватись конкретних локацій на карті або загальних аспектів, що охоплюють широкі зони. У списку приміток кожному епізоду присвоюється номер та назва, які заносяться у стовпці на робочому аркуші для ідентифікації та послідовного переліку епізодів, як показано на рисунку D-5.

(a) Завдання та засоби (виділених сил).

(b) Передбачувані дії та реагування противника.

(c) Види протидії та засоби своїх сил.

(d) Загальний обсяг засобів, необхідних для виконання завдання.

(e) Розрахунковий час для виконання завдання.

(f) Ключові пункти, де командир повинен прийняти рішення про спосіб виконання завдання.

(g) Вимоги командира щодо надання важливої інформації (CCIR).

(h) Заходи управління.

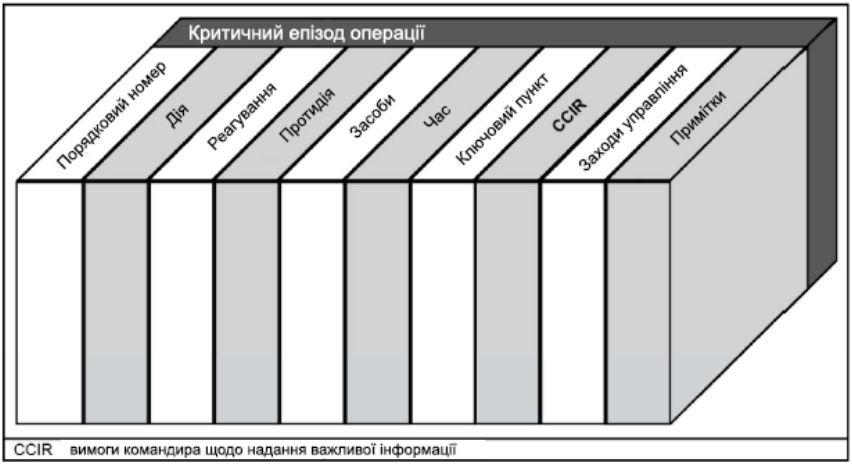



**Рис. D-5. Робочий аркуш воєнної гри**

h. **Крок 8. Проведення бою і оцінка результатів воєнної гри.** У ході гри командир і гравці намагаються передбачити динаміку дій, реагування та контрдій у бою. Дії – це епізоди операції, ініційовані стороною, що володіє ініціативою (як правило, підрозділ у наступі). Реагування – це дії у відповідь противної сторони. Контрдія – це реакція першої сторони на дії реагування зі сторони противника. Результатом воєнної гри повинна стати здатність командира та його штабу виконувати такі дії:

(1) Уточнення або модифікація COA з метою включення виявлених напрямків і послідовності подій, які стають завданнями типу «за наказом» або «бути готовим до виконання».

(2) Уточнення місця та часу ключових пунктів.

(3) Визначення ключових чи тактично важливих ділянок місцевості та способу їх використання.

(4) Уточнення моделі та схеми дій противника.

(5) Уточнення розподілу сил та засобів, включаючи сили, залишені для загальної підтримки командування.

(6) Визначення завдань, які повинні залишитися за штабом, та таких, що повинні бути поставлені підлеглим командирам.

(7) Розподіл засобів бойового призначення серед підлеглих командирів для виконання ними своїх завдань.

(8) Розробка ключових пунктів.

(9) Розробка матриці синхронізації.

(10) Розробка моделі забезпечення прийняття рішення (DST).

(11) Розробка цілей та завдань інформаційних операцій (Info Ops).

(12) Оцінювання тривалості кожного критичного епізоду, а також всієї операції.

(13) Прогнозування відсотка сил противника, що зазнали поразки у кожному критичному епізоді, а також загалом в операції.

(14) Визначення ймовірного часу і районів використання противником зброї масового ураження та потреб своїх військ у засобах ХБРЯ-захисту.

(15) Визначення місця розташування та завдань резерву.

(16) Визначення найбільш небезпечного СОА противника.

(17) Визначення місця розташування командира, командних пунктів підрозділів та вузлів інформаційних систем (CIS).

(18) Визначення додаткових критичних епізодів.

(19) Визначення додаткових вимог щодо забезпечення бойових функцій.

(20) Визначення потреб у введенні противника в оману та несподіваності дій.

(21) Уточнення вимог до командування та управління (C2), включаючи заходи управління та оновлення оперативних схем.

(22) Уточнення інформаційних потреб командира (CCIR) та вимог до інформації (IRs) для можливості включення важливих відомостей останнього часу до плану розвідки та спостереження.

(23) Розробка плану збору та розповсюдження розвідувальної інформації і складених на її основі плану та схем ведення розвідки і спостереження.

(24) Розробка цілей та завдань інформаційних операцій.

(25) Розробка планів та схем вогневої підтримки, інженерного забезпечення, протиповітряної оборони, інформаційних операцій та матеріально-технічного забезпечення (CSS).

(26) Визначення або підтвердження місцезнаходження ключових пунктів, вказаних зон особливої важливості, значущих районів бойових дій та інформаційних вимог, необхідних для підтримки ключових пунктів.

(27) Визначення часу зосередження формування та початку атаки чи контратаки.

(28) Визначення часу пересування та перелік критично-важливих засобів, включаючи вузли CIS.

(29) Визначення, аналіз та оцінка сильних і слабких сторін СОА.

(30) Інтеграція процесу націлювання, включаючи виявлення або підтвердження критично важливих цілей та визначення настанов щодо атаки.

(31) Визначення додаткових небезпек, оцінка ризику їх появи, розробка заходів контролю для зменшення ризику від усіх виявлених небезпек та визначення залишкового ризику.

**D006. Огляд результатів воєнної гри (необов'язково)**

Огляд ігрових дій, за умови наявності часу, проводиться задля того, щоб учасники повною мірою з'ясували отримані результати. Цей огляд не доводиться до вищого командування, а є засобом перегляду проведеної гри з метою охоплення всіх відповідних пунктів у подальшому звіті про проведену гру. Звіт може складатися спільно видібраними представниками учасників і, як правило, подається начальникові штабу (COS) чи офіцерові з оперативних питань (XO) або заступникові чи помічникові командира.

# ДОДАТОК Е. ЗВ'ЯЗОК ВЗАЄМОДІЇ

## Е001. Загальні положення

Зв'язок взаємодії – це контакт або комунікація, що підтримується між підрозділами збройних сил та, де це необхідно, з невійськовими установами для забезпечення взаєморозуміння і єдності мети та дій. У цьому додатку стандартизовано процедури зв'язку взаємодії між підрозділами сухопутних військ, які беруть участь у спільних та об'єднаних операціях в усьому діапазоні військових акцій. Додаток орієнтований головним чином на сухопутний компонент, але також враховує специфічні потреби спільних, загальновійськових та багатонаціональних операцій. Додаток Е узгоджується з концептуальними положеннями документів AJP-3 та AJP-3.2. У ньому розглядаються принципи зв'язку взаємодії як стосовно операцій за статтею 5 Вашингтонської угоди, так і операцій з реагування на кризи, які не передбачені статтею 5 (NA5CRO).

## Е002. Призначення

1. Зв'язок взаємодії – це безперервний неформальний процес, який зазвичай досягається шляхом консультацій між відповідними командирами та їх підлеглими, а також шляхом особистих контактів або використання електронних засобів, головною метою якого є покращення комунікації. Зв'язок може бути досягнутий одним або поєднанням декількох із наступних способів:

a. Особисті контакти між командирами.

b. Відвідання штабу та особисті контакти між офіцерами штабу.

c. Обмін офіцерами зв'язку взаємодії (LOs ), а також загонами та командами зв'язку.

d. Створення та обслуговування відповідних комп'ютерних інформаційних систем (CIS), а також кур'єрська служба.

2. Зв'язок взаємодії є постійною вимогою як у мирний час, так і під час конфліктів та NA5CRO, особливо в багатонаціональних операціях. Він повинен бути налагодженим завчасно перед розгортанням. Завдяки прямій комунікації взаємодія дозволяє зменшити розбіжності, що порушують оперативну сумісність, та сприяти єдності зусиль, цілісності формування та взаємній підтримці між його різними компонентами. Зв'язок взаємодії використовується на всіх етапах операції, а також у ході повсякденної діяльності підрозділів для розширення та збереження свободи дій і підтримки оперативності. Це найчастіше використовуваний метод встановлення та підтримання тісного, безперервного зв'язку між командуваннями. Зв'язок взаємодії встановлюється між компонентами сил з метою:

a. Співпраці та взаєморозуміння між командирами, штабами та силами, які працюють разом.

b. Координації тактичних питань і досягнення єдності зусиль, мети, підтримки та дій.

c. Точного і чіткого розуміння запланованих або передбачуваних координаційних заходів для досягнення узгоджених результатів.

d. Координації між військовими силами та невійськовими відомствами, наприклад, цивільними відомствами та колишніми ворогуючими угрупованнями.

3. У деяких випадках здійснений обмін командами зв'язку взаємодії є недостатнім для забезпечення належного розуміння та співпраці між декількома формуваннями, що частіше відбувається при проведенні об'єднаних або багатонаціональних операцій. Відтак, командир може задіяти власних офіцерів зв'язку взаємодії (LOs) для забезпечення незалежного джерела своєчасної та точної інформації.

**E003. Принципи зв'язку взаємодії**

Принципи зв'язку взаємодії доповнюють принципи комунікації, викладені в AJP-3.2 і застосовуються до всіх операцій в умовах мирного чи воєнного часу. Однак слід зауважити, що операції NA5CROs висувають особливі додаткові вимоги до взаємодії через зростання багатонаціональності на нижчих рівнях командування та можливості окремими нетривалими акціями швидко досягти військового, а іноді й політичного результату. Найважливішим напрямком у цьому сенсі є взаємний обмін інформацією.

a. **Багатонаціональні операції.** Взаємна довіра є запорукою успішної взаємодії. Діяльність з підтримки зв'язку взаємодії вимагає чіткої координації доктрини та методів, терпіння та тактовності під час особистої взаємодії, а також глибокого розуміння стратегічних, оперативних та тактичних цілей, що зумовлюють будь-які міжнародні військові зусилля. Культурні відмінності та болючі моменти можуть вимагати спеціальних механізмів взаємодії для забезпечення чіткого взаєморозуміння партнерів альянсу чи коаліції. Крім того, можуть існувати значні технологічні відмінності між різними формуваннями, зумовлені різним ступенем розвитку їх країн, подолання яких вимагає делікатної та продуманої взаємодії. Отже, офіцер взаємодії (LO) може потребувати забезпечення додатковими засобами підтримки зв'язку та обладнанням.

b. **Об'єднані операції.** Сам характер об'єднаних операцій є складним та неоднозначним. Командир об'єднаного формування (JFC) повинен докласти всіх зусиль для інтеграції і встановлення високого ступеня довіри між компонентами міжвидового з'єднання. Кожен його компонент – повітряний, морський або сухопутний – має свої власні процедури та принципи з відповідними традиціями. Встановлення зв'язку взаємодії – це перший крок, що збільшує оперативні можливості об'єднаного формування, створює основу для активізації процесу

відпрацювання, тренування та навчання і розробки спільної концепції та процедур.

c. **NA5CRO**. В операціях з реагування на кризи, не передбачених статтею 5, існують специфічні фактори, які заслуговують на розгляд стосовно питань зв'язку взаємодії.

(1) Своєчасне передання точної інформації, заснованої на довірчих відносинах, є життєво важливим для протидії невизначеності та сприяння стабільності в зоні спільних операцій. Отже, взаємодія є життєво важливим інструментом формування, розгорнутого для NA5CRO і основою успішного ведення таких операцій. Нездатність здійснювати зв'язок взаємодії загрожує непорозуміннями, чварами, протистоянням та можливою ескалацією конфлікту. Крім того, відсутність зв'язку взаємодії в ході операції з підтримки у випадку природної катастрофи чи гуманітарної кризи може суттєво унеможливити відновлення життєво важливих служб та функцій.

(2) Зв'язок взаємодії покликаний поєднувати військові формування з іншими збройними силами, невійськовими відомствами, громадами, цивільними органами влади (якщо такі існують), сторонами конфлікту, установами з надання допомоги та засобами масової інформації. Військове формування повинно розвивати дружні робочі стосунки із зацікавленими сторонами та зміцнювати атмосферу довіри.

(a) Потреби NA5CROs можуть вимагати підвищеного ступеня тісної координації зусиль. Тому, за наявності ресурсів, зв'язок взаємодії повинен бути встановлений на кожному рівні, від об'єднання до підрозділу, а іноді й нижче.

(b) Професійні навички та досвід офіцерів зв'язку взаємодії повинні, за можливості, відповідати тим підрозділам, до яких вони надані або введені до складу.

(c) Командири повинні намагатись розвивати можливості взаємодії, і для виконання цієї вимоги може знадобитися збільшення кількості підрозділів зв'язку. Командири повинні забезпечити, щоби перерваний з будь-якої причини зв'язок взаємодії був відновлений якнайшвидше.

(d) Безперервність зв'язку взаємодії – це ключ до успіху операції. З метою підготовки офіційної планової заміни офіцерів зв'язку взаємодії (LO) вони можуть бути замінені лише після повідомлення у встановленому порядку підтримуваного командира чи відомства.

**E004. Встановлення зв'язку взаємодії**

1. **Двосторонній зв'язок взаємодії.** Двосторонній зв'язок забезпечується в таких випадках:

a. Формування передається під оперативне командування або оперативне управління штабу іншої держави.

b. З'єднання рівня бригади або аналогічні сили та засоби, а також вищі формування різної національної приналежності розташовані поряд.

c. В операції бере участь штаб національних або змішаних об'єднаних сил та відповідний ешелон будь-якого невійськового відомства.

d. Зв'язок через інтерфейс між командуванням Альянсу та інформаційною системою командування та управління (C2IS) завжди є двостороннім. Детальна інформація щодо створення такого інтерфейсу (C2IS) надається в наступних параграфах.

2. **Односторонній зв'язок взаємодії.** У тих випадках, коли обставини або ресурси не дозволяють здійснювати обмін командами зв'язку, вимоги до встановлення взаємодії регулюється такими принципами:

a. Зв'язок встановлюється від частин вищого ешелону до частин нижчого ешелону.

b. Зв'язок встановлюється зліва направо.

c. Зв'язок встановлюється у напрямку від тилових до передових підрозділів одного ешелону.

d. Підтримуючі частини встановлюють зв'язок із силами, які вони підтримують.

e. Під час зміни військ частини, що прибувають, встановлюють зв'язок з частинами, що відходять (див. AJP-3.2).

f. Військові формування встановлюють зв'язок з невійськовими відомствами.

3. **Зв'язок взаємодії між наземним та повітряним компонентами**. Зв'язок між наземним та повітряним компонентами досягається головним чином шляхом обміну спеціалізованими групами, як наприклад між координаційним центром повітряних операцій та штабом корпусу, або між підрозділом координації бойових дій (наземних) та центром управління діями авіації. На нижчих ешелонах офіцери зв'язку (LOs) сухопутних військ розгортаються на рівні авіаційного крила та ескадрильї, тоді як офіцери зв'язку взаємодії ВПС дислокуються в дивізійних та бригадних штабах. Крім того, окремий персонал наземних сил та ВПС проходить підготовку до виконання спеціалізованих завдань із встановлення зв'язку взаємодії з авіацією. Для окремих повітряних операцій, таких як аеромобільні та повітряно-десантні, встановлюються особливі взаємозв'язки, як це викладено в AJP-3.2.

4. **Створення та комплектування координаційних пунктів**. Координаційні пункти створюються для забезпечення оперативно-тактичної координації та взаємопідтримки між підрозділами і формуваннями. Процедура пояснюється в Додатку 3.

5. **Зв'язок взаємодії між сухопутним та морським компонентами**. Підтримка ВМС для сухопутних операцій може варіюватися від логістичної підтримки з моря до наземних операцій, таких як висадка

морського десанту, дезорганізація системи командування та управління (C2) противника, збір інформації, спостереження, цілевказання та військова розвідка (ISTAR), а також посилення вогневої моці сухопутних сил за допомогою військово-морських вогневих засобів та перекидання сил та засобів за допомогою палубних літаків чи вертольотів. Подібно до зв'язку між наземним та повітряним компонентами обов'язки зв'язку визначатимуться командуванням. Наприклад, передання повноважень (TOA) від командира сил ВМС командирові наземного компонента в операції з висадки морського десанту є складним питанням і повинно бути узгоджене безпосередньо цими двома командирами і доведене до відома їх штабів та груп зв'язку взаємодії.

6. **Відновлення зв'язку взаємодії.** У випадку, якщо зв'язок взаємодії перервався, всі зацікавлені сторони повинні намагатись його відновити. Однак основна відповідальність покладається на штаб або формування, які були призначені для встановлення зв'язку.

7. **Зв'язок взаємодії між цивільними органами та організаціями.** Відповідальність за зв'язок між цивільними установами, організаціями та громадами несе підрозділ помічника начальника штабу з цивільно-військового співробітництва (G9) або начальника відділу роботи з цивільною владою і населенням батальйону чи бригади (S9).

**E005. Організація штату зв'язку взаємодії**

Офіцери зв'язку взаємодії (LOs) – це офіцери, якими обмінюються два чи більше з'єднання і які мають повноваження представляти та давати відповідні рекомендації від імені свого командира. Офіцер зв'язку повинен бути готовий, за потреби, уточнити задуми свого командира і деталі його дій. Крім того, LO підтримує свого командира шляхом забезпечення своєчасного обміну інформацією, ситуаційної обізнаності (SA) та відомостей про задуми інших командирів. При розгляді питання про розгортання персоналу зв'язку взаємодії особливу увагу слід приділити відбору відповідних LOs. Не слід недооцінювати важливості внеску мотивованих та достатньо досвідчених спеціалістів відповідного рангу у співпрацю та взаєморозуміння між штабами. Крім того, слід розглянути представництво у групах зв'язку відповідних невійськових організацій. Штат зв'язку взаємодії класифікується за трьома групами.

a. **Офіцери або група зв'язку взаємодії** є представниками командира чи спеціального функціонального підрозділу. Відібрані особи повинні знати свого командира, розуміти його плани і задуми та вміти їх чітко викласти командирові та штабу, до якого вони придані. Офіцери зв'язку можуть бути розгорнуті разом з невеликим допоміжним штатом, включаючи сержанта зв'язку взаємодії, капеланів, технічних спеціалістів, водіїв, перекладачів, спеціалістів зв'язку та їхнє обладнання.

b. **Підрозділи зв'язку взаємодії** складаються з окремих осіб або груп з достатнім досвідом налагодження зв'язку взаємодії. Відповідний досвід міг бути отриманий у результаті участі в морських і повітряних операціях, операціях з розвідки, вогневої підтримки, командування та управління (C2) повітряного простору, інженерних робіт, матеріально-технічного забезпечення (CSS) тощо.

c. **Кур'єри або посильні** відповідають за безпечне та надійне особисте передання та доставлення документів і матеріалів.

**E006. Кваліфікація офіцерів зв'язку взаємодії**

a. Додаток 1 детально висвітлює процес відбору та обов'язки офіцерів зв'язку взаємодії. Вимоги до чисельності, складу та звання членів груп та підрозділів зв'язку не є надмірно жорсткими і варіюються в залежності від поставленого завдання. Найважливішою вимогою є визначення таких осіб, які найкраще відповідають критеріям відбору, зазначеним у Додатку 1. У Таблиці E-1 наведено звання та категорії старших офіцерів груп або підрозділів зв'язку взаємодії. Ця таблиця є настановою, в якій враховано положення документу STANAG 2116, ПОЛОЖЕННЯ ПРО КАТЕГОРІЇ ВІЙСЬКОВОГО ОСОБОВОГО СКЛАДУ НАТО.

**Таблиця E-1. Звання та категорії старших офіцерів зв'язку взаємодії**

| Рівень | Категорія NATO | Звання |
|---|---|---|
| Корпус | OF-5 або OF-4 | Полковник чи підполковник |
| Дивізія | OF-3 | Майор |
| Бригада | OF-2 | Капітан |
| Батальйон | OF-1 | Старший лейтенант |

b. Цілком зрозуміло і загальновизнано, що не всі сержанти (NCOs) достатньою мірою володіють навичками, необхідними для ефективного виконання обов'язків зі зв'язку взаємодії. Для усунення будь-яких невідповідностей між уміннями офіцерського та сержантського складу перевага віддається переліку офіцерських навичок як більш зрозумілому та визнаному.

**E007. Обов'язки формування з відрядження та прийому офіцерів зв'язку взаємодії**

1. **Частина/формування-відправник**, яка відряджає офіцерів зв'язку взаємодії (LOs). Згідно з Доповненням 1 цього Додатку частина/формування-відправник, окрім відбору відповідного персоналу для виконання обов'язків із забезпечення взаємодії, відповідає за таке:

a. Навчання та тренування LOs.

b. Інструктаж LOs з поточної оперативної ситуації перед відправленням. Цей інструктаж повинен дати їм чітке розуміння того, яку інформацію LOs повинен передати до приймаючого штабу або командування та яку інформацію він повинен від них отримати і передати до штабу або командування відправника.

c. Забезпечення чіткого розуміння відряджуваними офіцерами планів свого командира та його концепції операцій.

d. Забезпечення LOs належною CIS (включаючи C2IS) та шифрувальними засобами.

2. **Приймаюча частина або формування.** Частина або формування, що приймає офіцерів зв'язку взаємодії, має такі обов'язки:

a. Надавати штабу або командуванню-відправнику відомості про час та контактну особу для звітування LOs. Приймаюча частина/формування забезпечує вказання на карті точного місцезнаходження та вихідного орієнтиру, а також детальну інформацію про будь-які тактичні дії, пересування або матеріально-технічне забезпечення, які стосуються виконання місії.

b. Забезпечувати доступ LOs до командира та відповідних офіцерів, яким вони повинні надавати інформацію стосовно їх власних сил.

c. Проводити попередній інструктаж LOs та надавати відповідний доступ до інформації для забезпечення їм можливості залишатися в курсі подій.

d. Надавати адміністративну підтримку в NA5CRO за домовленістю з невійськовим відомством.

e. Забезпечувати захист LOs під час перебування у приймаючому підрозділі/формуванні. Приймаючий підрозділ повинен визначати наявність і стан CBRN-загрози та встановлювати необхідну категорію захисного одягу.

**E008. Службові обов'язки офіцерів зв'язку взаємодії**

Офіцери зв'язку взаємодії несуть службу та виконують обов'язки перед, під час та після виїзду у відрядження для підтримання зв'язку. Додаток 2 містить зразок контрольного списку таких обов'язків. Основним завданням LOs є забезпечення командира приймаючого підрозділу або його штабу постійно оновлюваними відомостями про потреби, вимоги та задуми їх командира у повній відповідності до стандартів планування. Для цього LOs повинні мати повну інформацію про місію, задуми, план свого командира та напрямок основних зусиль.

**E009. Комунікаційні та інформаційні системи (CIS)**

1. Принципи встановлення CIS в рамках формування сил НАТО викладені в AJP-3.2. Надання CIS підрозділам взаємодії є доповненням до вимог цього документу, так само як і забезпечення CIS посиленими засобами зв'язку є доповненням вимоги про створення механізму

взаємодії між комунікаційно-інформаційними системами компонентів формування. Після завершення завдання підрозділи зв'язку взаємодії, як правило, повертають свої CIS назад до батьківського штабу або командування, за винятком випадків, коли обставини диктують необхідність використання засобів зв'язку у вищому штабі або командуванні, до яких вони були відряджені. Остання обставина є нормою для морських LOs. Якщо підрозділи взаємодії повинні підтримувати зв'язок в мережах приймаючого формування, останнє зобов'язане забезпечити їх необхідним обладнанням.

2. Процедури зв'язку для персоналу забезпечення взаємодії визначені у відповідних документах НАТО щодо здійснення зв'язку та доповнень до них, а також стандартних оперативних процедур (SOP) приймаючого штабу або командування, зокрема стосовно вибору місця та правил безпеки. (Див. STANAG 5048 для отримання додаткової інформації.)

3. Заходи щодо шифрування та захисту секретних повідомлень викладені в поданих нижче пунктах:

a. У тих випадках, коли LOs забезпечені власними засобами зв'язку для передавання секретних повідомлень, відповідальність за їх оснащення криптографічними засобами несе штаб-відправник. Однак, відповідно до норм НАТО та національної безпеки необхідна безпека і захист таких засобів та матеріалів повинні забезпечуватися шляхом укладання спеціальних домовленостей між відправляючим та приймаючим штабами чи командуваннями.

b. У випадках, коли LOs не забезпечені власними засобами комунікації і, таким чином, вимушені застосовувати засоби зв'язку приймаючого штабу, вони зазвичай користуються криптографічними засобами та матеріалами цього штабу для передання секретних повідомлень. Однак LOs можуть також застосовувати свої власні криптографічні засоби, якщо це було попередньо узгоджено між відправляючим та приймаючим штабами і не протирічить відповідним нормам національної безпеки та НАТО стосовно необхідного захисту таких матеріалів.

**E010. Посилення зв'язку взаємодії засобами CIS**

Використання CIS підрозділом зв'язку взаємодії висуває перед приймаючим формуванням особливі безпекові виклики (безпека операцій [OPSEC] та інформаційна безпека). Встановлення інтерфейсів CIS під час операції повинно здійснюватись згідно з відповідною інструкцією щодо CIS у рамках формування. Ці інтерфейси встановлюються у порядку, узгодженому кожним учасником та відповідно до визначених процедур. У використанні CIS в рамках групи взаємодії або як засобу зв'язку слід виділити такі аспекти:

a. CIS мають більшу здатність передавати дані неконтрольованим способом. Навіть за відсутності електронного інтерфейсу між двома CIS інформацію та дані з системи приймаючого формування можна

завантажувати або передавати в систему відправляючого підрозділу (з мінімальним втручанням або шляхом механічного переміщення інформації чи даних з однієї системи в іншу).

b. Класифікації системної безпеки відправляючого та приймаючого компонентів можуть відрізнятися одна від одної. До прикладу, під час проведення NA5CRO невійськові CIS, ймовірно, не будуть мати грифу «таємно», а їх оператори не матимуть дозволів доступу від служби безпеки.

c. У випадку, коли групі зв'язку взаємодії надаються засоби CIS приймаючого підрозділу, останній повинен забезпечити стан системи «поза мережею» та відсутність доступу (як автономної системи) до контрольованої інформації.

d. У випадку, якщо між країнами існує договір або угода про встановлення з'єднання CIS, вони повинні враховувати, що CIS може виступати засобом зв'язку. Однак для встановлення такої форми зв'язку до складу підрозділу зв'язку повинен входити технічний спеціаліст з обслуговування з'єднання (На теперішній час усі з'єднання CIS, відомі як шлюзи//роутери, потребують технічного обслуговування).

e. При правильному використанні CIS посилена та авторизована група зв'язку може підвищити актуальність та своєчасність переданої інформації. Застосування цього засобу здатне збільшити ефективність особистої взаємодії офіцерів групи чи підрозділу зв'язку.

**E011. Адміністративно-логістична підтримка**

Приймаючий штаб, як правило, забезпечує таку підтримку LOs або їх підрозділів:

a. Проживання, харчування та пайок.

b. Технічне обслуговування, коли типи обладнання сумісні.

c. Медичне обслуговування.

d. Перевезення:

(1) Індивідуальне перевезення окремих LOs не потребує відшкодування за винятком конкретних витрат, заздалегідь визначених та погоджених перед їх від'їздом з батьківського штабу чи командування.

(2) LOs, які відряджені до невійськових організацій, повинні залишатись на самозабезпеченні, оскільки невійськові установи, як правило, не можуть надавати адміністративну та логістичну підтримку.

## ДОДАТОК Е. Доповнення 1. **Відбір та обов'язки офіцера зв'язку взаємодії**

### E101. Загальні положення

Діяльність офіцера зв'язку взаємодії (LO) дозволяє командирові передавати та отримувати критично важливу інформацію, обминаючи численні інстанції посадових осіб та штабів. Навчений, компетентний, довірений та поінформований LO є запорукою ефективності зв'язку взаємодії. Офіцер взаємодії повинен мати відповідне звання, досвід та користуватися повною довірою командира. У Доповненні 2 наводиться приклад списку контрольних питань, що використовуються в процесі відбору LOs як з офіцерського, так і сержантського складу. Оскільки LO є представником свого командира, він повинен:

a. Бути ознайомленим з задумами свого командира, концепцією операцій та правилами застосування зброї (ROE).

b. Вміти чітко передавати та роз'яснювати рекомендації від імені свого командира.

c. Бути обізнаним з операціями свого командування, з'єднання або частини, а також бути ознайомленим із загальною організацією, C2 та порядком роботи приймаючого штабу чи командування.

d. Володіти практичним знанням наказів, угод, планів та цілей поточних операцій.

e. Мати глибоке розуміння тактичної концепції приймаючого командування, з'єднання чи підрозділу, до якого він відряджений.

f. Мати, у більшості випадків, вільний доступ до посадових осіб приймаючого штабу чи командування.

g. Володіти однією з мов НАТО (англійською або французькою), що використовується в приймаючому штабі. Це є мінімальною вимогою до мовної підготовки LOs, відповідно до АТР-5, РІВНІ ВОЛОДІННЯ МОВОЮ (STANAG 6001).

h. Для проведення операцій в рамках статті 5 Вашингтонської угоди весь персонал зв'язку взаємодії повинен мати дозвіл рівня «NATO SECRET» для доступу до комунікацій та матеріалів того рівня таємності, що відповідає їхнім службовим обов'язкам.

### E102. Засоби індивідуального захисту

Згідно з національними директивами весь персонал зв'язку взаємодії повинен мати при собі особисту зброю, боєприпаси, індивідуальний комплект ХБРЯ-захисту та засоби індивідуального захисту, включаючи протигаз.

### E103. Операції з реагування на кризи, не передбачені статтею 5 (NA5CRO)

Під час проведення NA5CRO офіцери зв'язку взаємодії (LOs) повинні бути ознайомлені з організацією, операціями, особливостями, можливостями та процедурами приймаючого невійськового відомства. Хоча це не передбачено документом STANAG 6001, за наявності практичної можливості слід докласти максимум зусиль для відряження тих LOs, які володіють мовою приймаючої організації. Одним із варіантів вирішення проблеми може бути використання найнятих за контрактом перекладачів для посилення підрозділів або груп зв'язку взаємодії.

ДОДАТОК Е. Доповнення 2. **Зразок списку контрольних питань для відбору та підготовки офіцерів зв'язку взаємодії**

**E201. Перед виїздом з підрозділу-відправника**

1. Чи ви точно зрозуміли зміст того, що ваш командир хоче довести до відома приймаючого командира?
2. Чи ви домовились з оперативними, розвідувальними та іншими штабними підрозділами про проведення інструктажу щодо поточних та майбутніх операцій?
3. Чи ви підтвердили отримання та чи є зрозумілими завдання, які вам поставлені?
4. Чи ви отримали точні карти, креслення та схеми?
5. Чи ви організували забезпечення транспортом, комунікаційним обладнанням, інструкціями щодо кодів та сигналів? Чи є достатньою забезпеченість запасними частинами?
6. Чи ви організували виїзд групи зв'язку взаємодії?
7. Чи завершили ви розвідку маршруту та оцінку часу, необхідного для вчасного прибуття до визначеного місця?
8. Чи ви пересвідчились, що приймаючий штаб або командування отримали повідомлення про ваш виїзд з підрозділу відправника?
9. Чи отримали ви точні списки цілей, оперативні плани (OPLANs), оперативні накази (OPORDs), карти, креслення, схеми та принаймні дві порожні кальки? Чи маєте при собі копію стандартного порядку дій (SOP) командування, з'єднання чи підрозділу (до яких направляєтесь)?
10. Чи ви перевірили наявність у складу підрозділу взаємодії та перекладачів належних дозволів служби безпеки для доступу до інформації відповідно до виконуваної місії? Чи ви пересвідчились у тому, що приймаюча частина отримала дозвіл і надає групі зв'язку доступ до відповідного рівня інформації, необхідного для виконання місії?
11. Чи ви опитали всі підрозділи штабу щодо завдань для вашої групи?
12. Чи маєте ви при собі посвідчення НАТО та посвідчення кур'єра для пред'явлення у разі потреби?
13. Чи ви прийняли рішення про спосіб знищення секретної інформації, яку ви маєте при собі, у випадку надзвичайної ситуації?
14. Чи знаєте ви паролі? Чи маєте ви копію робочої інструкції зі зв'язку?
15. Чи повідомили ви свій штаб про час вашого відправлення, маршрут, передбачуваний час прибуття та, якщо це можливо, передбачуваний час повернення?
16. Чи ви отримали кореспонденцію, призначену для приймаючого штабу?
17. Чи ви провели перевірку радіозв'язку?

18. Чи ви поінформовані про будь-які майбутні пересування вашого батьківського та приймаючого штабів?

19. Чи ви володієте інформацією від приймаючого штабу чи командування про вимоги до спеціального екіпірування або одягу, а також про домовленості чи вимоги щодо відшкодування витрат за харчування, розміщення, перевезення тощо?

20. Чи забезпечили ви прибуття підрозділу в пункт призначення до початку будь-яких запланованих нарад?

**E202. Під час перебування в приймаючому підрозділі**

1. Чи зареєструвались ви у відповідному органі, заповнили будь-яку документацію та перевірили порядок ведення зв'язку?

2. Чи повідомили ви власний штаб про своє прибуття?

3. Чи ви доставили кореспонденцію із власного штабу?

4. Чи ви відвідали підрозділи приймаючого штабу та ознайомили їх із ситуацією у вашому підрозділі чи з'єднанні та чи зібрали інформацію від них?

5. Чи ви переконались, що на всіх отриманих вами кресленнях зазначено: масштаб карти, точки перетину сітки координат, група дата-час інформування, група дата-час отримання та від кого було отримано інформацію?

6. Чи здійснювали ви обмін інформацією з батьківським штабом чи командуванням? Як це відбувалось – регулярно, через попередньо домовлені проміжки часу або коли це вважалось за потрібне?

7. Чи зібрали ви яку-небудь кореспонденцію для свого штабу чи командування, чи повідомили їх про свій від'їзд з приймаючого підрозділу та передбачуваний час прибуття у батьківський? Чи узгодили ви зі своїм штабом чи командуванням можливість будь-яких змін в ситуації або вимог щодо додаткової інформації, які виникли після вашого від'їзду?

8. Чи ви повідомили приймаючий штаб про свій від'їзд?

**E203. Після повернення до підрозділу-відправника**

1. Чи доставили ви кореспонденцію?

2. Чи ви провели брифінг для відповідних підрозділів штабу та написали всі необхідні звіти?

**E204. Складання звітів**

1. Чи ви переконались у точності своїх звітів?

2. Чи надали ви стислу, повну та чітку звітність?

3. Чи подавали ви непідтверджені дані? Якщо так, то чи цитували ви джерело інформації?

## ДОДАТОК Е. Доповнення 3. **Розгортання та комплектування координаційних пунктів**

### Е301. Загальні положення

Координаційні пункти створюються для забезпечення:

a. Тактичної координації та взаємної підтримки між підрозділами чи з'єднаннями.

b. Взаємодії та взаєморозуміння між силами, які діють разом.

### Е302. Термінологія

У цьому додатку використовуються такі терміни:

a. **Група розгортання зв'язку взаємодії**. Підрозділ частини чи з'єднання, призначений для розгортання та забезпечення безпеки координаційного пункту, а також прийому прибуваючого підрозділу.

b. **Група підходу зв'язку взаємодії.** Підрозділ частини чи з'єднання, призначений для прибуття в координаційний пункт після того, як група розгортання забезпечила його безпеку.

c. **Координаційний пункт.** Визначений пункт, в якому сусідні підрозділи або формування повинні здійснювати контакт з метою управління та координації дій у всіх видах бою.

---

Примітка: Цей додаток доповнює вміст документу АТР-91, ІДЕНТИФІКАЦІЯ НАЗЕМНИХ СИЛ НА ПОЛІ БОЮ ТА В РАЙОНІ ОПЕРАЦІЇ (STANAG 2129). Деталі, що містяться в цих угодах, повинні бути використані при розгортанні та комплектуванні координаційних пунктів.

---

### Е303. Детальна інформація

1. Координаційні пункти комплектуються одним із таких способів:

a. Групами зв'язку взаємодії сусідніх підрозділів або з'єднань, які створюються за наказом штабу формування і працюють в координаційному пункті постійно протягом всього періоду часу. Це є нормою, коли сусідні підрозділи чи з'єднання належать різним державам, а тактична ситуація потребує тісних і постійних зв'язків.

b. Підрозділами чи формуваннями, які здійснили розгортання координаційного пункту і які знаходяться там постійно протягом всього періоду часу, та групою зв'язку флангового підрозділу або формування, яка прибуває до нього у зазначені вищим штабом проміжки часу.

c. Групами зв'язку флангових частин або формувань, які перебувають в координаційному пункті періодично або у час, визначений вищим штабом.

2. Штаб, за наказом якого розгортається координаційний пункт, повинен визначити, задіяні частини чи формування – підтвердити, а групи зв'язку, що будуть працювати в пункті, – бути повідомлені про:

a. Місце розташування координаційного пункту, визначеного у 8-значних координатах або в універсальній проекції Меркатора, та характеристику місцевості.

b. Підрозділ або формування, що відповідає за забезпечення безпеки координаційного пункту (підрозділ розгортання), а також час, до якого пункт повинен бути забезпечений або розгорнутий.

c. Час, коли групи підходу повинні вступити в контакт.

d. Характеристику групи зв'язку взаємодії кожного підрозділу чи формування (кількість та тип транспортних засобів, особовий склад, позивні, радіочастоти тощо).

e. Маршрути, за якими обидві групи зв'язку направляються до пункту та виходять з нього.

f. Сигнали розпізнавання, що використовують обидві групи зв'язку.

g. Робочу мову в пункті координації.

3. За можливості детальна інформація, описана вище, повинна бути включена до «Інструкцій з координації» будь-якого бойового наказу (OPORD) штабу, що містить розпорядження про розгортання координаційного пункту. Якщо брак часу або обставини перешкоджають цьому, слід вжити альтернативних надійних заходів для забезпечення передання всієї критичної інформації всім зацікавленим сторонам.

# ДОДАТОК F. РЕПЕТИЦІЇ ОПЕРАЦІЇ

**F001. Загальні положення**

Репетиція – це акт чи процес відпрацювання дії для підготовки до її фактичного виконання. Репетиція ключових бойових дій дозволяє учасникам ознайомитись з операцією та перевести відносно сухе викладення тактичного плану у візуальне сприйняття. Таке сприйняття допомагає їм зорієнтуватися у своєму та інших підрозділах під час виконання операції. Більше того, повторення бойових завдань під час репетиції формує стійку ментальну картину послідовності ключових дій в рамках операції. Цей додаток описує типи, методи репетицій та зони відповідальності учасників під час їх проведення. Крім того, він містить вказівки щодо організації процесу проведення репетицій

**F002. Фактор часу**

Визначення часу, необхідного для проведення репетиції, залежить від складності завдання на репетицію, типу та методів проведення репетиції та рівня підрозділів-учасників. Тому акцент на репетиціях слід робити на якомога більш низькому рівні підпорядкування, використовуючи найбільш досконалі методики та враховуючи наявний час. Коли фактор часу є критичним, штаб проводить скорочені репетиції, зосереджуючись лише на ключових епізодах операції з використанням реверсивного циклу планування. (Див. Рис. F-1)

**F003. Типи репетицій**

1. Існує п’ять видів репетицій. Кожен з них досягає конкретного результату і займає певне місце у графіку планування.

a. Підтвердження отримання завдання.

b. Стислий виклад отриманого завдання.

c. Репетиція операції загальновійськових підрозділів.

d. Репетиція підтримки.

e. Репетиція бойової підготовки або стандартного порядку дій (SOP).

2. **Підтвердження завдання**. Підтвердження отриманого завдання зазвичай виконується підпорядкованим командиром негайно після отримання будь-яких розпоряджень, таких як бойовий наказ (OPORD) або частковий наказ (FRAGO). Підпорядковані командири інформують командира вищого ешелону про розуміння його задуму, свого конкретного завдання і мети та взаємозв’язку між місіями своїх підрозділів та іншими частинами, що беруть участь в операції.

3. **Бекбріф (Стислий виклад отриманого завдання).** Стислий виклад отриманого завдання зазвичай виконується в процесі планування. Ця доповідь підлеглих командирові дозволяє йому проаналізувати, як підлеглі планують виконувати отримане завдання, а також роз’яснити свої

задуми на початкових етапах процедури тактичної оцінки підлеглих. Командирові вищого ешелону це дає такі можливості:

a. Виявити проблеми в своїй концепції операцій.

b. Виявити проблеми в концепції командира підпорядкованого підрозділу.

c. Дізнатися, яким чином підлеглі виконуватимуть свої завдання.

4. **Репетиція дій загальновійськових підрозділів**. Штаб маневрових підрозділів, як правило, проводить репетицію дій загальновійськових формувань після того, як підпорядковані підрозділи видають свої оперативні накази (OPORD). Цей вид репетиції забезпечує:

a. синхронізацію планів підпорядкованих підрозділів з планами інших підрозділів формування.

b. синхронізацію планів підлеглих командирів із задумами командира вищого ешелону.

5. **Репетиція підтримки**. Репетиція підтримки, як правило, виконується в рамках одного або обмеженої кількості її видів, суміжних з основним видом, що піддається репетиції. Наприклад, репетиція вогневої підтримки та підтримка бойових дій (CSS), які підрозділи виконують спільно впродовж всього запланованого періоду. Хоча ці репетиції дещо відрізняються залежно від виду підтримки, вони досягають однакових результатів:

a. Здатність підтримувати план вищого командира та виконувати всі поставлені завдання для певного виду підтримки.

b. Синхронізація плану конкретного виду підтримки із загальним планом маневру.

6. **Репетиція бойової підготовки або стандартного порядку дій (SOP).** Бойове тренування або репетиція SOP забезпечує всіх учасників розумінням методів або певного набору процедур. Такі репетиції використовуються в усіх ешелонах, але найбільш широко вони застосовуються на рівні взводу, загону та відділення, які проводять їх впродовж усього запланованого періоду. Цей вид репетицій не обмежується загальновідомими бойовими тренуваннями. Це можуть бути репетиції зміни центру тактичних операцій, запобігання порушенню SOP або дії зі створення пункту тилового забезпечення чи його оборони.

**F004. Методи репетицій**

1. Зазвичай використовується шість репетиційних методик:

a. Генеральна репетиція у повному складі.

b. Репетиція формування у неповному складі.

c. Репетиція на макеті місцевості.

d. Репетиція на основі орієнтирної схеми місцевості.

e. Репетиція по карті.

f. Радіорепетиція.

2. Вищезазначені методи розташовані в порядку зменшення кількості часу та ресурсів, необхідних для їх підготовки та проведення. Кожен з методів репетиції забезпечує учасників різним ступенем розуміння суті питання і кожен має різні безпекові ризики. На Рис. F-1 показані методи репетицій у порівнянні щодо часу, ресурсів, безпеки операцій (OPSEC), учасників та результату, якими вони характеризуються.

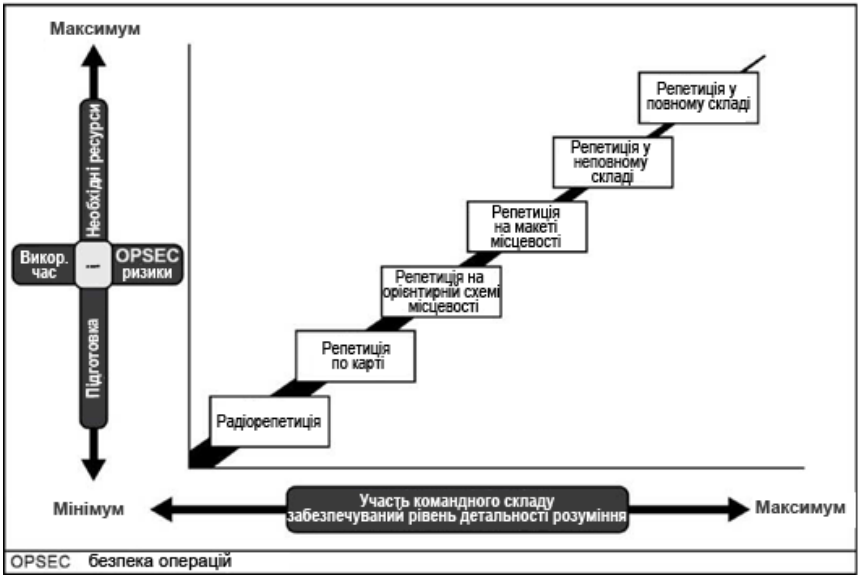



**Рис. F-1. Методи репетицій у порівнянні щодо часу, ресурсів, безпеки операцій, учасників та їхнього результату**

3. У подальшому тексті розглядаються види репетицій у таких аспектах:

a. **Час**. Сюди входить обсяг часу, необхідний на репетицію, від планування до її завершення.

b. **Ешелонування**. Тут розглядається кількість ешелонів, підрозділи яких можуть взяти участь у репетиції.

c. **Безпека операцій (OPSEC).** Це означає врахування здатності противника збирати розвіддані щодо репетиції.

d. **Місцевість**. Це поняття включає аспекти управління на місцевості.

**F005. Репетиція у повному складі**

1. Повна репетиція дає найбільш детальне розуміння ходу виконання місії. У ній задіяні кожен боєць і кожен вид бойових дій. За можливості, такі репетиції проводяться за таких самих умов – погода, час доби, місцевість, використання реальних боєприпасів – з якими формування буде стикатися під час фактичної операції. Для вищих командних ешелонів генеральна репетиція є найскладнішим видом. Командир

повинен додатково розробити другий план репетиції, який відображає поточний, але враховує характер тієї місцевості, де буде проходити репетиція.

2. Аспекти репетиції у повному складі:

a. **Час**. Репетиція у повному складі – це найбільш трудомістка з усіх репетиційних методик. Командир вищого рівня не повинен порушувати розклад підлеглих підрозділів, плануючи час генеральної репетиції на свій розсуд. Повна генеральна репетиція є найефективнішим методом для невеликих підрозділів, оскільки забезпечує розуміння своєї ролі в операції кожним учасником.

b. **Ешелонування**. Підпорядкований підрозділ може виконувати повну репетицію як частину репетиції більшого підрозділу у неповному складі.

c. **Безпека операції (OPSEC).** Пересування значної частини формування може привернути увагу противника. Підрозділи повинні розробити план захисту репетиції від спостереження противника. Одним із методів є розробка другого плану, що включає іншу графічну документацію та радіочастоти. Це потрібно робити з великою обачністю, щоб не заплутати підлеглих і не розкрити план противнику, якщо він спостерігає за репетицією.

d. **Місцевість**. Управління на місцевості для методу повного складу може бути складним, якщо воно не внесене в план початкового бойового порядку сил. Зона репетиції повинна бути визначена, захищена, очищена та обслуговуватись протягом усього процесу репетиції.

**F006. Репетиція у скороченому складі**

1. Скорочений склад репетиції зазвичай вимагає менше ресурсів, ніж репетиція у повному складі, оскільки до неї залучаються лише ключові командири частин та підпорядкованих підрозділів. Вимоги до місцевості можуть бути такими самими, як і для репетиції у повному складі, але кількість учасників значно меншою. Командир в першу чергу визначає рівень командного складу, що залучається. Після цього відібраний ним командний склад відпрацьовує план під час обходу реальної або подібної місцевості. Репетиція в скороченому складі дозволяє командирам відпрацювати виконання місії перед тим, як перейти до повної генеральної репетиції. Слід розробити другий план репетиції, який відображає діючий план, але враховує характер місцевості, де буде проходити репетиція.

2. Аспекти репетицій у скороченому складі:

a. **Час**. Репетиція скороченого складу, зазвичай, вимагає менше часу, ніж метод повного складу. Як і в попередньому типі репетицій, командир не повинен порушувати розклад підпорядкованих підрозділів, плануючи репетицію на зручний для нього час.

b. **Ешелонування**. Підпорядкований підрозділ може виконувати повну репетицію як частину репетиції більшого підрозділу у неповному складі.

c. **OPSEC**. Репетиції цього виду рідко стають проблемою OPSEC порівняно із репетиціями повного складу завдяки меншому масштабу. Однак кількість радіопередач є такою самою, як і в репетиції повного складу, отже OPSEC залишається важливим аспектом цього виду репетицій.

d. **Місцевість**. Управління на місцевості для репетицій скороченого складу може бути таким же складним, як і для повного складу. Зона проведення репетиції повинна бути визначена, захищена, очищена та підтримувана в належному стані протягом усього процесу репетиції.

**F007. Репетиція на макеті місцевості**

1. Репетиція на макеті місцевості потребує менше часу та ресурсів, ніж репетиція скороченого складу чи командного складу, тому це найбільш поширений вид репетицій у штабах усіх ешелонів союзників. Точно побудована модель місцевості може допомогти підлеглому командному складу візуалізувати бій відповідно до задумів свого командира. Коли це можливо, командир розміщує модель місцевості там, де вона орієнтована на реальну місцевість району операцій (АОО). Однак, якщо ситуація потребує більшої безпеки, модель місцевості розміщується на зворотному від точки огляду схилі, в межах пішої відстані до точки, що відкриває вид на АОО. Орієнтація моделі повинна збігатися з фактичною орієнтацією місцевості, щоб допомогти учасникам зорієнтуватися в реальному АОО. Розмір моделі місцевості може варіюватись від зображення підрозділів у вигляді піктограм до великої моделі, по якій учасники можуть ходити. Велика модель допомагає посилити уявлення позицій підрозділів на реальній місцевості.

2. Аспекти репетиції на макеті місцевості:

a. **Час**. Найбільш трудомісткою частиною цього виду може бути побудова макету. Чіткий порядок дій (SOP), в якому зазначено, як він буде побудований, забезпечує точність моделі, достатньо великий розмір та достатню деталізацію для репетиції завдання. У SOP також повинно бути вказано, хто і коли повинен побудувати макет місцевості.

b. **Ешелонування**. Оскільки репетиція на макеті місцевості займає менше часу, ніж реальна операція, проведення багатоешелонної репетиції є утрудненим.

c. **OPSEC**. Цей вид репетиції може стати проблемою OPSEC, якщо територія навколо репетиційної зони не захищена. Скупчення командирів та їх транспортних засобів можуть привернути увагу противника. Після закінчення репетиції підрозділи повинні провести санітарну обробку макету місцевості.

d. **Місцевість**. Управління на місцевості є менш складним, ніж при використанні попередніх методик. Місце розташування зони репетиції повинно бути легкодоступним для командирів своїх підрозділів, але непомітним для противника. Оптимальне місце розташування – це вид на місцевість, де буде виконуватися місія.

**F008. Репетиція на орієнтирній схемі місцевості**

1. Підрозділи можуть використовувати орієнтирну схему практично в будь-якому місці, вдень або вночі. Процедури такі ж самі, як і для репетиції на макеті місцевості, за винятком того, що командир замість макету використовує схему. Схеми повинні бути достатньо великими, щоб усі учасники могли бачити, як кожен підлеглий «пересувається» в ході інтерактивного вербального процесу виконання операції. Для відображення маневру та розташування підрозділів на схемі переміщуються їх символи.

2. Аспекти репетиції на орієнтирній схемі місцевості:

a. **Час**. Час, необхідний для цього виду, як правило, є меншим, ніж для інших видів репетицій. Налаштування цієї репетиції вимагає лише наявності самої орієнтирної схеми та символів, якими командири та штаби можуть маніпулювати.

b. **OPSEC**. Ця репетиція, як і репетиція на макеті, може стати проблемою OPSEC, якщо проводиться під відкритим небом, а територія навколо репетиційної ділянки не убезпечена. Інша проблема полягає в тому, що скупчення командирів та їх транспортних засобів може привернути увагу противника.

c. **Місцевість**. Оптимальним місцем для репетиції є ділянка з видом на місцевість, де буде виконуватися місія.

**F009. Репетиція по карті**

1. Процедури репетиції по карті подібні до репетиції на орієнтирній схемі, за винятком того, що командир використовує карту та кальку схеми-наказу в тому ж масштабі, що і для планування та управління операцією.

2. Аспекти репетиції по карті:

a. **Час**. Найбільш трудомістка частина цього виду – це сама репетиція. Налаштування для неї є, як правило, найлегшим, оскільки для цього потрібні лише карти та поточна оперативна графічна документація.

b. **OPSEC**. Ця методика може стати проблемою з точки зору OPSEC, якщо її виконувати просто неба, а зона навколо репетиційної ділянки не убезпечена. Інша проблема полягає в тому, що скупчення командирів та їх транспортних засобів може привернути увагу противника.

c. **Місцевість**. Оптимальне місце проведення – це ділянка з видом на місцевість, де буде виконуватися місія. Однак ця репетиція може виконуватись і незалежно від розташування реальної місцевості.

**F010. Радіорепетиція**

1. Командир та його підлеглі проводять радіорепетиції за допомогою інтерактивного та словесного виконання найважливіших фрагментів операції по встановлених мережах зв'язку. Процес здійснюється в загальній послідовності епізодів, яку встановлює командир. Через очевидні небезпеки, пов'язані з використанням цього виду репетиції, підрозділ репетирує лише найважливіші, найбільш критичні частини операції. Під час відпрацювання цього виду репетиції використовуються усі засоби зв'язку та обладнання, необхідні для її проведення. Для забезпечення ефективності репетиції всі учасники повинні мати справну апаратуру зв'язку, копію OPORD та кальки. Центр тактичних операцій може одночасно відпрацьовувати процедуру відстеження ходу бою.

2. Аспекти радіорепетиції:

a. **Час**. Цей метод може зайняти багато часу, якщо підрозділ не має чіткого SOP для його виконання та якщо всі підрозділи знаходяться на зв'язку та працюють у мережі.

b. **OPSEC**. Ця репетиція може становити проблему з точки зору OPSEC через обсяг радіопередач та можливість витоку інформації через радіомоніторинг противника. Підрозділ повинен використовувати різні частоти, щоб захистити ті, які використовуються для роботи. Використання дротових систем є можливим, але це не дозволяє використовувати радіосистеми, що є сильною стороною цього виду репетиції.

**F011. Розподіл обов'язків з організації репетиції**

Розгляд кола обов'язків з організації репетиції включає її планування, підготовку та виконавчі функцій

a. **Планування**

(1) Командир у ході початкового аналізу місії повідомляє інформацію, що є частиною командних вказівок і буде уточнюватись ним у процесі вибору порядку дій (COA). Інформація включає такі відомості:

(a) Тип репетиції.

(b) Методика репетиції.

(c) Місце проведення.

(d) Учасники.

(2) Начальник штабу (COS) або його заступник (XO) забезпечує включення всіх заходів репетиції в систему планування часу і розклад підрозділу. Він відповідає за:

(a) Доведення часу та місця проведення репетиції в оперативному наказі (OPORD) або в попередньому бойовому розпорядженні (WNGO).

(b) Комплектування складу учасників репетицій.

(c) Визначення очікуваних результатів репетиції відповідно до її типу, методів та завдань.

(d) Узгодження участі в репетиції офіцера зв'язку взаємодії (LO) від суміжних підрозділів.

b. **Функції в процесі підготовки репетиції**

(1) Функції командира в ідеалі полягають у підготовці повної репетиції з поетапним виконанням всіх фаз операції у відповідному порядку, від початку до кінця. В умовах обмеженого часу це не завжди можливо. У цьому випадку командир вживає таких заходів:

(a) Визначає та встановлює пріоритетність ключових епізодів для репетиції.

(b) Визначає час для репетиції того чи іншого епізоду.

(c) Проводить підготовку особового складу, в ході якої перевіряє:

i. Укомплектованість сформованого для репетиції підрозділу.

ii. Готовність особового складу та матеріально-технічних засобів.

iii. Рівень підготовки підрозділу до виконання поставленого завдання.

(2) Функції начальника штабу (COS) чи його заступника (XO) полягають у здійсненні шляхом воєнних ігор та узгодження з командиром таких кроків:

(a) Координація та розподіл часу для ключових епізодів, що потребують репетиції.

(b) Встановлення термінів репетиції відповідно до вказівок командира та змін у ході місії.

(c) Перевірка готовності місця проведення репетиції. Для репетиції деяких ключових подій можуть знадобитися окремі ділянки, такі як збільшена площа району цілі або місцевість з перешкодами. Місце проведення репетиції повинно бути ретельно підготовленим і забезпеченим таким чином:

i. Відповідними позначеннями та допоміжними навчально-тренувальними засобами.

ii. Зонами паркування.

iii. Ближньою охороною.

(d) Визначення методу управління репетицією та забезпечення її логічного перебігу.

(3) Обов'язки підпорядкованого командного складу полягають у завершенні процесу планування, що включає:

(a) Завершення планів та наказів по частині.

(b) Визначення питань, що випливають із наказу по основному формуванню.

(c) Надання копії свого наказу по частині із графічною документацією до батьківського формування.

(d) Проведення підготовки особового складу, аналогічної до старшого командира.

(4) Завдання вищого ешелону штабу включають:

(a) узгодження між собою всіх графічніих документів підпорядкованого підрозділу. Скомпоновані в єдиний комплекс схеми є першим кроком до візуалізації плану всього підрозділу.

(b) оприлюднення на репетиції всього комплексу схем, що повинен включати, як мінімум:

i. Маневр.

ii. Вогневу підтримку.

iii. Мобільність та життєздатність.

iv. Логістичне/тилове забезпечення (CSS).

c. **Виконавчі функції**

(1) Командир здійснює командування репетицією аналогічно до командування операцією. Він підтримує її спрямування і рівень інтенсивності, уникаючи можливості плутанини серед підлеглих. Незважаючи на те, що особовий склад штабу брав участь в уточненні плану, його зміст є відповідальністю командира, який використовує його для проведення операції. Ефективна репетиція – це не брифінг командира для підпорядкованого командного складу. Її мета – перевірити синхронізацію – що, коли і де – завдань підпорядкованих підрозділів з виконання операції та здійснення плану командира.

(2) Начальник штабу (COS), як правило, є керівником проведення репетиції. Він повинен:

(a) Вчасно розпочати репетицію.

(b) Провести офіційний переклик учасників і пересвідчитись, що кожен має при собі необхідне спорядження, у тому числі графічні документи підрозділу та раніше видані накази, що допомагає легше зорієнтуватися у плані репетиції.

(c) Затвердити організацію формування для виконання місії. Взаємодія між підрозділами формування повинна бути постійною або відбуватись за встановленим графіком, а необхідні матеріали та особовий склад повинні знаходитись в зоні досяжності.

(d) Відпрацювати узгодженість між силами та засобами флангових, вищих та власних підрозділів, які часто знаходяться поза досяжністю командира та G3 (або S3).

(e) Синхронізувати терміни та роль кожної бойової функції, забезпечуючи репетицію вирішальних моментів достатнім часом або діями, пов’язаними із прийняттям рішення.

(f) Забезпечити дотримання встановлених термінів.

(g) Забезпечити надання належної уваги окремим епізодам операції.

(h) Забезпечити відсутні та флангові підрозділи інформацією про зміни в ході репетиції. Негайно передавати повідомлення про зміни кур'єром або через радіозв'язок.

(3) Помічник начальника штабу з проведення операцій (G3) або начальник оперативного відділу батальйону чи бригади (S3) надає підтримку командирові в операції передового розгортання і повинен репетирувати це завдання шляхом:

(a) Відображення своїх дій під час бою.

(b) Забезпечення дотримання плану.

(4) Помічник начальника штабу з розвідки (G2) або начальник відділення/відділу розвідки батальйону чи бригади (S2) представляє противника і виконує свої функції на основі його COA, обраного командиром під час планування. G2 (або S2) повинен:

(a) Відобразити сильні сторони COA противника.

(b) Повідомити вірогідну концепцію операцій, бажані результати та передбачуваний кінцевий стан сил противника.

(5) Командири підпорядкованих підрозділів, використовуючи встановлений формат, повинні:

(a) Чітко сформулювати дії та зони відповідальності своїх підрозділів.

(b) Відображати будь-які зміни на своїх копіях схем чи бойового наказу (OPORD).

(6) Функції реєстратора після закінчення репетиції:

(a) Перегляд будь-яких змін, узгоджень чи уточнень, зроблених командиром.

(b) Оцінка часу, протягом якого буде здійснено письмове кодування змін у частковому наказі (FRAGO).

(7) Функції посадових осіб штабу, задіяних у проведенні репетиції, включають внесення змін до OPORD, моделі забезпечення прийняття рішень (DST) та матриці синхронізації.

**F012. Функції оцінювання успішності репетиції**

1. Правильно виконана репетиція визначає внесок кожного командира до результатів цілого формування: що здійснено, коли здійснено, стосовно часу та події, та де здійснено задані дії. Ефективні репетиції надають командирам загальну картину сил противника, своїх сил, місцевості та взаємозв'язку між ними. На репетиціях визначаються конкретні дії, що вимагають негайного прийняття рішення та дають інформацію про критичні питання чи місця, які вищий командир, його COS або помічник начальника штабу з проведення операцій (G3) або начальник

оперативного відділу батальйону чи бригади (S3) повинні особисто контролювати.

2. Командир (або керівник репетиції, за його відсутності) аналізує та критично оцінює всі етапи репетиції. Оцінюється передовсім те, наскільки повно проведена операція відповідає планам командира, а також те, наскільки успішною була координація зусиль, необхідна для досягнення цієї мети. Виконання окремих завдань в рамках репетиції зазвичай залишається на розсуд підлеглих командирів.

**F013. Функції в ході проведення репетиції**

1. Всі учасники репетиції мають свої обов'язки перед, під час та після репетиції. Перед початком керівник репетиції доповідає про очікувані командиром результати та, за необхідності, ознайомлює решту учасників з деталями репетиції. Під час репетиції всі учасники відпрацьовують виконання завдань в операції, перевіряючи своє розуміння того, як їхні дії підтримують операцію в цілому і занотовуючи всі потреби додаткової координації, що виникають. Після репетиції учасники підтверджують своє розуміння будь-яких змін до OPORD і вимог координації та отримують всю оновлену штабну документацію.

2. Командири зазвичай не займаються вирішенням дрібних проблем під час репетиції. Якщо проблема залишається невирішеною до кінця репетиції, тільки тоді командир приймає рішення щодо її усунення. Однак якщо проблема ставить під загрозу виконання місії, штаб виконує необхідну для її вирішення координацію до завершення репетиції.

3. **Перед початком репетиції**

a. Керівник репетиції розпочинає її з переклику за списком. Після цього він ознайомлює учасників з інформацією, необхідною для проведення репетиції. Інструктаж починається зі вступу, огляду та настанов. Він включає обговорення сценарію та основних правил репетицій. Детальність цього обговорення залежить від рівня ознайомленості учасників із репетиційним SOP.

b. Перед репетицією посадові особи штабу розробляють OPORD, що містить щонайменше п'ять основних пунктів та необхідні схеми. Додатки можуть не публікуватися; однак відповідальні офіцери штабу повинні знати їх зміст. Репетиція не заміняє комп'ютерні воєнні ігри. Під час гри особовий склад аналізує можливі COAs для визначення оптимального з них, який і пропонує командиру. Репетиція дозволяє командирам та іншим ключовим гравцям практикувати реалізацію обраного ними COA.

c. Керівник репетиції розпочинає з представлення себе та, за потребою, всіх інших учасників. Після цього він дає огляд тем інструктажу, предмету та послідовності репетиції, а також її часового графіку, вказуючи час, не пізніше якого репетиція повинна бути закінчена. Він

пояснює хід аналізу результатів операції (AARs) та як і коли він відбудеться, а також порядок внесення змін до OPORD. Крім того, докладно пояснюються всі застосовувані обмеження, такі як використання піротехніки, дотримання світломаскування, ведення стрільби або радіомовчання. Керівник також наголошує на необхідності дотримання заходів безпеки всіма учасниками репетиції. На завершення він підкреслює важливість очікуваних результатів, викладає критерії командира щодо успішності репетиції, а також пропонує підпорядкованому командному складу повідомити про результати планування чи підготовки (включаючи репетиції), які вони провели.

(1) **Ознайомчі вказівки.** Ведучий репетиції ознайомлює учасників з типом місцевості або масштабу, які використовуються.

(2) **Сценарій репетиції.** Ефективним методом управління репетицією є використання сценарію. Він підтримує хід репетиції і служить контрольним списком, що забезпечує вирішення проблем та питань у всіх видах дій під час репетиції. Сценарій має дві основні частини: програму репетиції і порядок виконання відповідних дій.

(a) **Програма репетиції**. Програму репетиції визначають шаблон виконання завдань, модель забезпечення прийняття рішення (DST) та OPORD. На їх основі командир та штаб здійснюють контроль за виконанням операції. Репетиція вогневої підтримки та CSS відбувається згідно з матрицею виконання вогневої підтримки та з матрицею логістичної синхронізації. Ці два елементи безпосередньо пов'язані з шаблоном виконання завдань підтримуваного підрозділу та DST.

(b) **Порядок виконання відповідних дій**. Учасники діють у закономірній послідовності: або в межах бойової функції, або підрозділом по мірі розгортання, від фронту до тилу. Послідовність дій визначає командир перед репетицією. Його рішення розміщується на репетиційному сайті, де керівник репетиції може внести зміни до нього.

d. Після обговорення сценарію репетиції, керівник репетиції повинен:

(1) довести критерії успішного проведення репетиції (прийняті командиром).

(2) перевірити, чи всі учасники знають частини OPORD-у, що підлягають репетиції. Якщо репетиція стосується не всієї операції, а лише її частини, керівник репетиції визначає епізоди, які потрібно репетирувати.

(3) дати короткий огляд SOP репетиції, якщо не всі учасники ознайомлені з ним. У діючому SOP репетиції вказується:

(a) Хто здійснює управління репетицією.

(b) Хто користується інформаційними каналами репетиції.

(c) Коли офіцери спеціального штабу інформують командира.

(4) Описати співвідношення між тим, як ті чи інші епізоди відображені у шаблоні виконання завдань і тим, як вони відпрацьовуються на практиці.

(5) Надати стислий виклад часового графіку і визначити час початку репетиції відносно години-Ч. Наприклад, керівник репетиції може почати її з опису можливої ситуації за годину до зазначеної години-Ч. Єдиним епізодом, що здійснюється перед першою подією репетиції, є розгортання сил.

(6) Встановити часовий інтервал для початку та проходження репетиції. Наприклад, керівник репетиції може вказати десятихвилинний інтервал, який прирівнюється до однієї години фактичного часу. (Див. Рис. F-2.)

| **Час** | **(Дані про освітленість)** | **Дії** |
|---|---|---|
| **1810** | **EENT** | |
| **1830** | **IRX-0** | |
| **1900**<br>**0400** | **60% СВІТЛА** | Розвідники TF перетинають вихідний рубіж.<br>Проводять початкове оновлення оперативно-розвідувальної FM-радіомережі. |
| | | |
| **0600** | **BMNT** | FA починає артпідготовку (тривалість- 50 хв.) |
| **0615** | | TF 1-3 та TF 1-2 перетинають вихідний рубіж |
| **0620** | **Схід сонця** | TF 1-2 та TF 1-3 зазнають артобстрілу FA противника. |
| **0640** | | TF 1-2 стикається з противником на CP 3. |
| **0705** | | TF 1-2 атакує з метою захоплення об'єкту GEORGE. |
| **0720** | | TF 1-2 атакує з метою захоплення об'єкту FRED. |
| **0730** | | Проти TF 1-2 задіяно резервний танковий взвод противника |
| **0736** | | Противник веде наступ із застосуванням ХБРЯ-зброї. Польову артилерію (FA) виставлено проти TF 1-3. |
| **0746** | | Резерв противника вступає в бій з TF 1-2 ... і т.д. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| BMNT | початок ранішніх навігаційних сутінок | ILLUM | освітленість |
| CBRN | ХБРЯ | IRX-0 | перехресне інфрачервоне світло |
| CP | контрольний пункт | OBJ | об'єкт |
| EENT | кінець вечірніх навігаційних сутінок | TF | тактичний підрозділ |
| FA | наземна артилерія | | |

**Рис. F-2. Метод репетиції за вертикальним графіком**

(7) Оновлювати, за необхідності, звіт про дії своїх сил і підрозділів противника, наприклад, будь-які поточні розвідувальні операції.

e. Ефективна репетиція вимагає, щоб сили противника були зображені реалістично і швидко, у точній відповідності до мети репетиції. Одним із методів для цього є підготовка G2 (або S2) контрольного списку дій і послідовності подій, схожого з тим, що стосується своїх підрозділів, але з точки зору противника.

4. **Проходження репетиції**

a. Після того, як керівник репетиції закінчує викладення основних правил та відповідає на всі запитання, G3 (або S3) зачитує рішення про місію, командир зачитує свої задуми, і G3 (або S3) доповідають про поточну ситуацію своїх сил на репетиційному полі. Репетиція починається відповідно до затвердженого плану.

(1) У ході репетиції учасники усно відпрацьовують концепцію операції. Вони зосереджуються на ключових подіях та досягненні узгодженості, необхідної для проведення потрібних дій. Командир віддає накази в той момент, коли він розраховує їх віддавати під час реальної операції. Підпорядковані командири вступають і припиняють обговорення в той час, коли вони передбачають розпочати і закінчити свої завдання або дії під час операції. Така практика допомагає командирові оцінити ефективність взаємодії.

(2) Керівник репетиції акцентує увагу на інтеграційних епізодах операції, які викликають необхідність спільних дій різних видів та родів військ. Керівник репетиції виступає за будь-який відсутній відділ штабу і наглядає за тим, щоби всі дії, зазначені на матриці синхронізації та DST, відбулись у відповідний час чи в ході відповідного епізоду.

(3) Керівник репетиції забезпечує введення до репетиції ключових дій з бойової підтримки (CS) та логістичного/тилового забезпечення (CSS) в момент їх виконання. Офіцер штабу, відповідальний за координацію, вводить у відповідний час ці пункти до репетиції. Офіцери штабу зі спеціальних доручень доповідають лише у виняткових випадках. Персонал штабу оновлює DST та надає копію кожному учаснику. В умовах обмеження часу провідний штаб може надати копії перед початком репетиції з тим, щоби учасники вносили зміни до них за допомогою ручки та чорнила.

b. Загальна послідовність ходу репетиції подана в зазначених нижче кроках. Послідовність дій реагування повинна бути визначена перед початком репетиції та опублікована.

(1) Крок 1. Розгортання сил противника.

(2) Крок 2. Розгортання своїх сил.

(3) Крок 3. Просування противника.

(4) Крок 4. Ключовий пункт, точка прийняття рішення.

(5) Крок 5. Підрозділи, що досягли кінцевого результату.

(6) Крок 6. Відновлення боєготовності.

5. **Після репетиції**

a. По завершенні заходу командир проводить оцінку результатів репетиції (AAR). Він аналізує здобуті уроки та вносить мінімально необхідні зміни до існуючого плану. (Зазвичай цей процес регламентується в частковому наказі – FRAGO). Зміни повинні слугувати уточненню бойового наказу (OPORD), але не повинні бути радикальними чи значущими. Зміни, не важливі для виконання операції, можуть заплутати підлеглих та призвести до порушення синхронізації плану. Після цього командир видає останні вказівки чи нагадування та затверджує свій план операції.

b. На основі результатів репетиції та вказівок командира штаб вносить необхідні зміни до OPORD-у, DST та матриці виконання завдань. Підпорядковані командири включають ці зміни в OPORD своїх підрозділів. COS або XO забезпечують інформування про ці зміни всіх командирів або LOs, які не брали участі в репетиції.

c. Репетиція – це остання можливість для підлеглих визначити і вирішити питання, що залишилися без відповіді. Задіяний персонал штабу пересвідчується, що всі учасники добре зрозуміли поправки до OPORD-у і що всі координаційні заходи, виконані на репетиції, зафіксовані реєстратором. Фактично всі зміни до бойового наказу (OPORD) спочатку висловлюються у формі усних часткових наказів (FRAGO). У найкоротші терміни персонал штабу видає усні FRAGO у письмовій формі, після чого вони вносяться до OPORD-у.

# ДОДАТОК G. ФОРМАТ НАКАЗІВ І СИСТЕМА ВИЗНАЧЕННЯ ЧАСУ, МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТА МЕЖ

**G001. Мета**

1. Метою цього додатку є стандартизація:

a. Збройних сил НАТО, формату і основних деталей, які повинні бути включені в операційні накази (OPORDs), що використовуються у спільних чи індивідуальних операціях.

b. Наземних сил НАТО, морських та повітряних сил НАТО, що надають підтримку сухопутним військам, формату та вказівок щодо підготовки різноманітних додатків до OPORD-у, наказів з тилового забезпечення і постачання (що видаються окремо) та попереднього наказу (WNGO).

c. Збройних сил НАТО, системи визначення днів та годин відповідно до операції чи навчання.

d. Збройних сил НАТО, методів опису наземних локацій, територій та меж.

**G002. Договір**

1. Цей додаток поділено на п’ять частин:

a. Частина I – позначення днів і годин та наземних локацій, територій, а також меж.

b. Частина II – Попередній наказ.

c. Частина III – Операційні плани або Накази і Часткові бойові накази.

d. Частина IV – Додатки до операційних наказів.

e. Частина V – Накази з тилового забезпечення і постачання.

6. Абзаци та підпункти наказів і додатків повинні бути пронумеровані, позначені літерами та відповідно оформлені.

7. Абревіатури для всіх видів наказів указані в алфавітному порядку:

| | | |
|---|---|---|
| a. Накази з тилового забезпечення і постачання | - | Admin/Logistics Order |
| b. Частковий бойовий наказ (розпорядження) | - | FRAGO |
| c. Операційний план чи операційний наказ | - | OPLAN чи OPORD |
| d. Схеми-накази | - | None, spell out |
| e. Попередній наказ | - | WNGO |

## Частина I – ПОЗНАЧЕННЯ ДНІВ, ГОДИН, НАЗЕМНИХ ЛОКАЦІЙ, ТЕРИТОРІЙ І РОЗМЕЖУВАНЬ

### G003 Позначення днів і годин

1. **Літерні позначення.** В OPLAN-і чи OPORD-і літери мають конкретні значення для днів і годин. У таблиці G-1 наведено такі літери:

| *Літера* | *Год* | *День* | *Значення* | *Примітка* |
|---|---|---|---|---|
| A | | | Запасна літера. | |
| B | | | Запасна літера. | |
| C | | x | День, коли розпочинається або має розпочатись розгортання операції. | |
| D | | x | День, коли розпочинається або має розпочатись операція. Це може бути початок бойових дій або будь-якої іншої операції. | |
| E | | x | День, коли розпочинаються навчання НАТО. | |
| F | x | | Час, визначений для початку дій авіації на лінії передових сил. | |
| G | x | x | День і/або час, коли видано наказ (як правило, національний) про розгортання підрозділу. | |
| H | x | | 1. Конкретний час, коли операція чи навчання розпочинаються або мають розпочатись. А також час, коли головний підрозділ під час атаки перетинає передню лінію оборони противника.<br>2. Для морської десантної операції – це час, коли перша хвиля амфібійно-десантних військ дісталась місця висадки. | |
| I | | | Не використовується. | Може викликати плутанину |
| J | | x | Французький еквівалент дня «Д». | |
| K | x | x | День і/або час, коли вводиться або буде введена система конвоїв на будь-якому конкретному наземному чи морському маршруті конвоїв. | Данія використовує букву X замість K |
| L | x | | Для морської десантної чи аеромобільної операції – це час, коли перший вертоліт вертолітного десанту приземляється в районі посадки. | Див. також годинуY |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| M | | x | День, коли розпочинається або має розпочатись мобілізація. | |
| N | | | Запасна літера. | |
| O | | | Не використовується. | Може викликати плутанину |
| P | x | | Для морської десантної операції – це час, коли головний парашутний підрозділ повинен прибути в точку приземлення, щоб розпочати операцію | |
| Q | | | Запасна літера. | |
| R | | | Запасна літера. | |
| S | | | Запасна літера. | |
| T | x | | День і/або час передачі повноважень. | |
| U | | | Запасна літера. | |
| V | | | Запасна літера. | |
| W | | | Запасна літера. | |
| X | | | Запасна літера. | |
| Y | x | | Для еромобільної операції – це час, коли перший вертоліт першої хвилі відправляється до пункту прийому особового складу на борт (PUP). | |
| Z | | | Не використовується. | Може викликати плутанину |

a. Орган планування посилається на дні та години до та після визначення днів та годин за допомогою знаку мінус перед і знаку плюс після буквеного позначення та арабських цифр на позначення часу.

(1) Дні до і після визначених днів відображаються відповідно до такої системи. (Див. Рис. G-1.)

**Рис. G-1. Позначення днями**

(2) Години та хвилини до і після визначеного часу відображаються відповідно до годин та хвилин. (Див. Рис. G-2.)

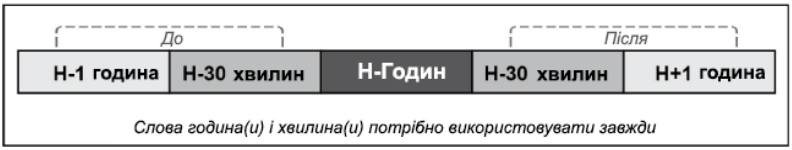



**Рис. G-2. Позначення годинами**

b. Використання запасних літер. Під час планування чи проведення декількох операцій, навчань чи етапів операції або навчань можна використовувати запасні літери на позначення днів та годин, щоб уникнути плутанини. У таких випадках для операції, навчання, плану чи наказу необхідно створити додаток із переліком запасних літер та їхніх значень.

c. Якщо необхідно ідентифікувати конкретну операцію або навчання, то їхню назву (і/чи, якщо доречно, кодові слова) слід записувати перед літерою. (Див. таблицю G-2).

**Таблиця G-2. Приклад запису назв та позначення часу**

| ***Назва*** | ***Позначення часу*** |
|---|---|
| Bald Eagle | Е-день |
| Anvil Express | Н-година |

d. Під час перекладу OPORD-у і OPLAN-у з однієї мови на іншу, слід зберігати ті літери, що були використані в оригінальних наказах, за винятком літери D, яку слід використовувати замість літери J в англійській версії французьких документів і навпаки.

**G004. Позначення наземних локацій, територій і розмежувань**

1. **Використання карт**. У документах, що містять локації з посиланням на карту, слід чітко зазначати карту та сітку координат, що використовувалась. Ідентифікація карти вказана у верхній частині документа, як показано на Рис. G-3.

| **Зразок**: Інформація вказується таким чином: | |
|---|---|
| Серійний номер карти | 1501 EUROPE |
| Номер листа карти | NM32-1 ESSEN |
| Видання | 3-DMG |
| Система сітки координат | NATO MGRS/WGS 84 |
| Масштаб | 1:250,000 |

**Рис. G-3. Зразок ідентифікації карти**

a. **Map Series Number** (*серійний номер карти*) (і країни чи географічної території, якщо необхідно).

b. **Sheet Number** (*номер листа*) (та назва, якщо необхідно).

c. Edition (*видання*).

d. **Grid Reference System** (*система сітки координат*) (використовується, коли є більше ніж одна система координат, чи якщо вона відрізняється від військової системи сітки координат НАТО).

e.**Scale** (*масштаб*) (якщо необхідно).

2. **Безпека**. Інформація щодо місцезнаходження штабів, підрозділів, об'єктів та укріплень чи тимчасового польового складу повинна бути захищена від противника. Таку інформацію не слід включати в документи, що відправляються до інших підрозділів, за винятком, якщо:

a. Ця інформація є важливою.

b. Ці документи передаються таким способом, що гарантує відповідний рівень безпеки.

3. **Назви місцевості.** Назви місцевості необхідно писати друкованими великими літерами, так, як вони записані на карті, що використовується. Принаймні, коли місцевість згадується вперше, крім назви слід зазначити таку інформацію:

a. Військову систему координат, наприклад «NAPIERVILLE (LB6448)». Якщо є два місця із однаковими назвами, то для правильної ідентифікації зазначеного місця слід використовувати шестизначне позначення. Начальник штабу вищого рівня або відповідальна особа за систему командування та управління можуть вимагати, щоб саме таке позначення координатної сітки передувало координатам.

b. Якщо в документі наявні карти, то перелік їхніх географічних координат (градуси, мінути, довготи і широти) не повинен накладатись на військову сітку координат.

4. **Наземні локації та пункти**

a. Наземні локації та пункти можна описати за допомогою:

(1) Військової сітки координат.

(2) Довготи та широти, якщо наявні карти не мають військової сітки координат.

(3) Інформації щодо відстані та напрямку від опорного пункту. Наприклад, «перехрестя 1000 метрів на південний захід від церкви NAPIERVILLE LB6448».

b. У письмових наказах та звітах сітка координат чи географічні координати повинні використовуватися вперше, коли позначається точка або місце розташування, наприклад, LB644481. Якщо необхідно, позначення координатної зони може передувати військовій системі координат. Після цього можна використовувати імена або повідомлення, такі як «ваше 1/4» або «моє місцезнаходження», а координати повторюються лише для кращого розуміння чи зручності для користувача.

5. **Напрямки**. Напрямки можна позначати трьома способами:

a. Використовуючи дві локації чи два місця, наприклад «напрямок ECKENTAL PV6690-PEGNITZ PA6851».

b. Використовуючи напрямки за компасом, наприклад «Північ», «Північний-схід».

c. Використовуючи магнітний, координатний чи істинний пеленг в будь-яких градусах або милях. Тип пеленгу та одиниці вимірювання повинні бути зазначені, наприклад, «…магнітний пеленг 85 градусів…»

6. **Шляхи, дороги та залізниці**

a. Шляхи, дороги та залізниці слід описувати за допомогою назв місцевостей, що там розміщені або, якщо відсутні назви місцевостей, за допомогою координат. Необхідно зазначити достатню кількість назв місцевостей (або координат), щоб забезпечити правильну ідентифікацію певного шляху, дороги чи залізниці.

b. Слова «шлях», «дорога» чи «залізниця» повинні передувати (не бути зазначеними після) назвам місцевості, наприклад «дорога LAPRAIRIE-DELSON», а не «LAPRAIRIE-DELSON дорога».

7. **Маршрути.** Маршрути слід описувати таким самим способом, як шляхи, дороги та залізниці. Вони описуються за допомогою серії назв місцевості і координат вздовж маршруту чи, якщо назви місцевості відсутні, за допомогою системи координат.

a. Якщо рух описується по маршруту, назви місцевості (або координати) по цьому маршруту повинні бути названі в тій же послідовності, що й рух.

b. Якщо описується лише маршрут без руху, послідовність перелічування назв місць (або координат) вздовж цього маршруту буде відображатись:

(1) Зліва направо на карті (як під час врахування загального напрямку до противника).

(2) Із глибини тилу до фронту на карті (як під час врахування загального напрямку до противника).

c. Напрямки за компасом завжди слід додавати під час опису маршруту, якщо є можливість плутанини, наприклад, «Маршрут – північно-західний напрямок вздовж дороги LAPRAIRIE-DELSON».

d. Якщо конкретному маршруту було надано певну назву (наприклад, LAME DOG), то лише цю назву слід використовувати як позначення.

**8. Розмежування**

a. Лінії розмежувань між підрозділами та об’єктами слід позначати за допомогою військової сітки чи географічних координат або ж ознак місцевості, таких як річки, головні дороги, головні автомагістралі або залізничні лінії. Якщо можливо, то особовий склад обирає такі локації або особливості місцевості, які легко ідентифікувати.

b. Лінії розмежування слід позначати з глибини тилу до фронту під час зближення з противником, атаки чи переслідування або від фронту до тилу під час відведення військ, стримування дій та оборони. Якщо розмежування (такі як тилові розмежування) паралельні до передових ліній розмежувань, то вони позначаються зліва направо, як під час

врахування загального напрямку до противника. Можна також включити напрямки за компасом.

c. Під час позначення ліній розмежування слід зазначати, які підрозділи чи формування відповідають за певне місце чи місцезнаходження, що зазначені в описі. Це здійснюється за допомогою позначок, що кожна локація є або «включною» або «виключною» для тих чи інших формувань, розміщених поруч. Слова «включно» або «виключно» повинні передувати (не бути зазначеними після) визначеним місцям або локаціям. Наприклад, «включно дорога LAPRAIRIE-DELSON», а не «дорога LAPRAIRIE-DELSON включно». У цьому прикладі 5 бригада та 6 бригада наступають пліч-о-пліч. У наступі межі всередині бригади позначаються, починаючи з глибини тилу і в напрямку до фронту. Найкоротшим способом перерахування різноманітних координат, що входять у зазначені межі є: приєднання цих координат до однієї з бригад. Таким чином, лінія розмежування між бригадами позначається так: «Лінія розмежування для 5 бригади є: виключно LAPRAIRIE LB6134, виключно перехрестя LB621352, включно ліс LB624366 і виключно дорога LAPRAIRIE-DELSON LB6238».

9. **Береги річок.** Береги річок позначаються таким чином:

a. «Правий» чи «лівий» берег позначається стоячи спиною до течії.

b. «Ближній» чи «дальній» берег позначається під час операцій форсування річок.

c. Якщо є можливість виникнення плутанини, то слід додавати кардинальні точки за компасом.

10. **Території**. Території позначаються із зазначення спочатку найпівнічнішої точки (12-та година), а потім – всі решта точок за годинниковою стрілкою.

11. **Позиції**. Позиції своїх військ позначаються зліва направо і від фронту до тилу (як під час врахування загального напрямку до противника). Слід додавати кардинальні точки компаса для позначення усіх флангів своїх військ та позицій противника, наприклад «2 Бригада на нашому західному фланзі» чи «Танки противника зосереджені на сході від нас».

## Частина II - ПОПЕРЕДНІ РОЗПОРЯДЖЕННЯ

### G005. Мета

Метою WNGO (*попередній наказ*) є допомогти підрозділам та їх штабам розпочати підготовку до виконання нового завдання, надавши достатню кількість необхідної інформації щодо майбутніх операцій та часу.

### G006. Загальна інформація

Параметри написання та використання WNGO (*попередній наказ*) розглядаються в Додатку A до OPORD-у (*бойовий наказ*). Див. Доповнення 1 до цього додатку щодо формату WNGO.

## Частина III – ОПЕРАТИВНІ ПЛАНИ, БОЙОВІ НАКАЗИ та ЧАСТКОВІ БОЙОВІ НАКАЗИ/РОЗПОРЯДЖЕННЯ

### G007. Мета

Мета оперативного плану (OPLAN) або бойового наказу (OPORD) полягає в тому, щоб надати підлеглим командирам основні принципи планування операції і, якщо необхідно, виконання операції. Цими основними принципами є: обстановка, завдання, рішення командира, задум операції, схема маневру та основних зусиль, призначення формуванням або підрозділам завдань чи місій, матеріально-технічна підтримка і допомога та розпорядження з управління і зв'язку.

### G008. Загальна інформація

1. OPLAN – це рекомендації щодо виконання рішення командира чи його проекту. Він репрезентує підготовку командування до майбутніх або запланованих операцій. Оскільки плани стосуються майбутніх операцій та допомагають штабу робити припущення щодо характеру ситуації на момент виконання, вони не можуть бути статичними. Коли командир і штаб змінюють або коригують свої підрахунки, щоб відобразити поточний аналіз цієї ситуації, вони також змінюють плани, щоб відобразити результати цього аналізу.

2. OPLAN – це механізм, який командування використовує для планування або підготовки до ведення військових операцій. Командири можуть ініціювати підготовку можливих дій, спочатку видавши OPLAN. Основна відмінність OPLAN-у від OPORD-у полягає в тому, що OPLAN затверджує ключові положення, які складають основу плану (у пункті 1 до OPLAN-у), і час виконання не зазначається. Ці положення слід переглянути під час опису оперативної ситуації, необхідної для перетворення OPLAN-у в OPORD, що буде виконуватись. OPLAN стає OPORD-ом, коли збігаються умови виконання та визначається час виконання.

3. OPORD повинен містити лише таку інформацію, яка необхідна командирам підпорядкованих формувань або підрозділів для видачі власних наказів та забезпечення їх координації. Інформація щодо того, як допоміжні та спеціалізовані підрозділи повинні виконувати свої завдання, має міститись у власних наказах, які матимуть такий самий формат, що і OPORD, якщо інший не зазначено.

4. OPORD може бути у письмовій, усній чи графічній формах (із використанням таблиць, схем тощо) або у комбінованій формі. За необхідності, частини OPORD-у можна видавати окремо. (Див. Доповнення 4 до цього додатку для формату FRAGO.)

5. Коли це можливо, стандартний формат, модифікований у відповідних випадках, також застосовується до OPLAN-у та директив. Приклад OPLAN-у або OPORD-у міститься в Додатку B до OPORD-у. Див. Доповнення 2 до цього додатку для формату OPORD.

**G009. Структурування**

1. Бойовий наказ (OPORD) складається з п’яти пунктів. У пункті 1 завжди містяться принаймні підпункти a., b. та c. Пункт 2 не містить підпунктів. Немає обмежень щодо кількості підпунктів у пунктах 3, 4 та 5, які визначаються відповідно до вимог операцій. Усі пункти та підпункти повинні мати заголовки.

2. Хоча пункти 1.a., 1.b., 1.c., 2, 3, 4 і 5 з відповідними заголовками завжди відображаються в OPLAN-і або OPORD-і, вони можуть містити такі повідомлення, як «Без змін», «Див. Формат», «Див. Додаток ...» тощо. NIL (означає відсутність інформації для введення) дозволяється в усіх пунктах, окрім 2. Такі повідомлення слід використовувати для збереження цілісності пункту та стислості наказу. OPORD може відображати всі деталі у вигляді схеми-наказу (деталі щодо схеми-наказу розміщені у Додатку C до OPORD-у. Див. Доповнення 2 до цього додатку щодо формату OPORD-у).

**G010. Гриф таємності**

1. Для позначення рівня таємності повинні застосовуватися маркування згідно з діючими правилами, погодженими збройними силами НАТО.

2. Штаб, що видає документ, присвоює номер копії кожному примірнику документу та веде облік із зазначенням конкретного номера копії або номерів, виданих кожному адресату, від загальної кількості опублікованих примірників, наприклад, копія ... із ... копій.

**G011. Внесення змін до усних наказів**

Під час видання усних розпоряджень/наказів слід використовувати такі повідомлення: «Жодних змін в усних наказах» або «Жодних змін в усних наказах, крім пункту 4». Зазвичай, бажано вказати дату та час, коли видавалися усні розпорядження/накази разом із місцем видачі.

**G012. Дата та час підпису**

Щодо позначення дат і часу в наказах застосовуються чинні правила, погоджені силами НАТО, крім того також повинні бути вказані місяць та рік. Група дата-час в OPORD-і означає дату та час, коли було видано наказ. Це також – дата та час, коли наказ набуває чинності, якщо в пункті 3 (завдання підлеглим частинам і підрозділам) наказу не вказано інше. Час, який використовується в групі підписів дата-час, повинен зазначатись разом із часовим поясом. Приклад дати та часу: 230220Z січень 2000 (0220 годин, Z-час за Грінвічем, 23 січня 2000).

**G013. Номер документа**

Метою нумерації документів є дозволити визначити певний OPORD за допомогою радіозв’язку, без надання противникові можливості дізнатися, що OPORD було видано. Зазвичай, це внутрішній номер управління, що видає документ.

**G014. Типи наказу на операцію**

1. Тип OPORD-у вказує, чи наказ є комбінований або спільний, чи він належить до сухопутних, військово-морських, військово-повітряних сил чи корпусу морської піхоти, або взагалі до іншого функціонального командування (наприклад, спільна оперативна група спеціальних операцій), наприклад:

a. Наказ на об'єднану операцію No.5.

b. Наказ на операцію сухопутних військ No.2.

2. В окремому військовому штабі не потрібно вказувати тип наказу, оскільки ця інформація подана у пункті «Найменування штабу». У такому разі достатньо напису «БОЙОВИЙ НАКАЗ №…».

**G015. Посилання**

У пункті «Посилання» наведені відповідні карти та схеми (відповідно до пункту G004). Крім того, тут можуть бути зазначені будь-які інші документи, необхідні для отримувача наказу. Тут необов'язково перераховувати стандартні накази або стандартні операційні процедури (SOP), які, однак, можуть бути зазначені в основній частині наказу.

**G016. Підтвердження щодо отримання наказу**

1. Якщо це потрібно, тут наводиться інформація про підтвердження отримання наказу. У такому разі достатньо надпису «ПІДТВЕРДЖЕНО».

2. Підтвердження щодо отримання наказу означає, що підрозділ отримав і зрозумів його.

**G017. Підпис командування та автентифікація**

Прізвище та звання командира зазначено у всіх примірниках наказу. Командир або спеціально уповноважена особа повинна підписати оригінал копії (№ 1). Якщо командир або призначена особа ставлять підпис на основній копії, який дозволяє автоматичне розповсюдження документа, то подальше засвідчення автентичності не потрібно. Якщо підпис не поставлено, то відповідна особа повинна підписати всі наступні копії, а в блоці підпису зазначити лише прізвище та звання командира.

**G018. Додатки**

Інформація щодо додатків міститься у Частині IV (наведено нижче).

**G019. Доведення**

Коли накази слід довести до підрозділів, відмінних від штабу, що видає наказ, або командування НАТО, список отримувачів, зазвичай, подається повністю. Список доведення включає копії, надані або для бойових дій, або для інформування.

**G020. Частковий бойовий наказ (FRAGO)**

У ситуаціях, що швидко змінюються, замість OPORD-у командири можуть видавати FRAGO (*частковий бойовий наказ/розпорядження*), що є його скороченою формою. FRAGO включатиме лише ті частини з

OPORD-у, які були змінені. Пункти FRAGO повинні бути наведені у тій же послідовності, що й в OPORD-і. Слід зазначити всі п'ять пунктів. Після кожного заголовка командир або штаб, що видає наказ, надсилає або повідомлення «Без змін», або нову інформацію, незалежно від пункту, що гарантує повне ознайомлення з FRAGO. Не кожна ситуація вимагає наявності пунктів 2 або 3. Наприклад, командир може змінити лише «Організацію завдань», пріоритетність бойового забезпечення (CS) або матеріально-технічного забезпечення (CSS). Кожне з цих рішень повинне бути зазначене у FRAGO, а інші частини наказу помічені як «Без змін».

## Частина IV – ДОДАТКИ ДО БОЙОВИХ НАКАЗІВ

### G021. Мета

Основна мета додатку до OPORD-у – забезпечити стислість основного тексту наказу. Він також дозволяє надати отримувачам додаткову інформацію (наприклад, таблиці руху). Додатки до OPORD-у висвітлюють додаткову інформацію, що не міститься в основній частині наказу, чи інформацію, що доповнює конкретний пункт наказу і яка не стосується всіх, кому адресований наказ.

### G022. Загальна інформація

1. Додаток до OPORD-у є невід'ємною частиною наказу. Кількість та тип додатків регулюються вимогами конкретного наказу. Додатки повинні допомагати краще зрозуміти суть наказу.

2. Усі додатки до OPORD-у, як правило, стосуються бойових формувань, але вони також можуть містити розпорядження командування щодо допоміжного та спеціалізованого командного складу. Додаток до наказу не повинен видаватись командирами допоміжного та спеціалізованого командного складу своїм частинам, за винятком випадків, коли йдеться про додатки до розвідувальних даних та пересування військ, які розглядаються окремо. Хоча додаток є невід'ємною частиною наказу, інформація та вказівки, наведені в основній частині наказу, можуть бути повторені, якщо є відмінності, які іноді виникають під час поширення наказу. За потреби конкретного наказу, кількість додатків до нього може бути обмежена.

### G023. Формат додатків до наказу

1. Додаток до OPORD-у може бути у письмовій формі або у формі креслення, схеми, надрукованої карти, плану чи таблиці. Його можна використовувати для деталізації будь-якої частини наказу, де це доречно.

2. Додатки до OPORD-у позначаються в алфавітному порядку великими літерами (A, B, C тощо) і можуть містити одне або кілька доповнень, котрі пронумеровані в основній частині OPORD-у та перелічені у заголовку «Додатки» на сторінці внизу під наказом. Доповнення повинні бути вказані в основному додатку.

3. Додатки до OPORD-у видаються в такій самій кількості, що й основний наказ, і вони повинні бути належним чином ідентифіковані відповідно до основного наказу. Вони повинні містити гриф таємності та, коли це доречно, перелік доповнень.

4. Додатки, видані пізніше ніж основний наказ, повинні містити заголовок, підпис командира або відповідної особи, автентифікацію, інформацію про підтвердження щодо отримання та список доведення.

**G024. Додаток до розвідувальних даних**

1. Додаток до розвідувальних даних як доповнення до OPORD-у, якщо такий використовується, має дещо іншу форму, ніж решта додатків. Він може бути виданий перед доведенням OPORD-у. Його метою є:

a. Донести до відповідних органів дані розвідки про противника, які необхідні для проведення операцій.

b. Слугувати засобом для інструктажу підлеглих командирів під час отримання інформації або розвідданих, необхідних для проведення операцій, які можна отримати лише заздалегідь або коли операція вже розпочалася. (Примітка: Цей додаток до OPORD-у не повинен заміняти плани збору розвідданих.)

c. Надавати будь-які інші необхідні розвідувальні доручення чи вказівки щодо проведення конкретної операції.

2. Загальні інструкції щодо підготовки додатка до розвідувальних даних такі ж, як і для OPORD-у. (Див. Частина II). Наступні пункти є подальшими вказівками щодо його підготовки:

a. Він повинен бути лаконічним і чітким.

b. Питання, що належним чином розкриті в інструкціях підрозділів або командування, не повинні повторюватися.

c. До відповідних звітів про розвіддані можуть подаватись посилання, за умови, що такі звіти існують.

d. Матеріали з обмеженими правами або які містять значну кількість детальної інформації можуть бути включені у доповнення до додатку до OPORD-у. Найбільш вірогідними доповненнями є карти ситуації противника, розвідувальні та спостережні завдання, а також таблиці розподілу карт.

3. Формат додатку розвідувальних даних до OPORD-у подається у доповненні 5 до цього додатку.

**G025. Додаток про пересування військ**

Наказ про пересування військ може бути виданий як додаток до OPORD-у чи як наказ із тилового забезпечення/постачання (див. Доповнення 8 до цього додатку) або як окремий самостійний наказ. Зазвичай, він слугуватиме основою для наказів/розпоряджень начальників служб та для надання інформації бойовим підрозділам. За необхідності, він також може

бути використаний для надання вказівок військам тилового забезпечення/постачання без прямого посилання на OPORD. Формат наказу на пересування військ наведено в доповнені 12 до цього додатка.

## Частина V – НАКАЗИ З АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ і ЛОГІСТИЧНОГО/ТИЛОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

### G026. Мета

Метою наказів/розпоряджень з адміністративного управління і тилового забезпечення є надати командирові план адміністративного і матеріально-технічного забезпечення операції.

### G027. Загальна інформація

1. Наказ/розпорядження із адміністративного управління і тилового забезпечення/постачання може бути виданий разом з OPORD-ом або містити посилання на нього. Він використовується як основа для наказів/розпоряджень командирам підрозділів матеріально-технічного забезпечення (CSS) та для надання інформації бойовим формуванням.

2. Для формувань вищого рівня, він, як правило, заміняє Додаток з логістичного забезпечення. Пункт 4 АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ / ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ посилається на цей наказ.

3. Наказ/розпорядження із адміністративного управління і тилового забезпечення, зазвичай, подається у письмовій формі та може містити схеми, а також інші доповнення.

### G028. Формат наказу

Формат наказу/розпорядження з адміністративного управління / тилового забезпечення наведений у доповненні 13 до цього додатка. Він дотримується такого самого формату, що й OPORD.

### G029. Структурування

Структурування пунктів наведене в доповненні 13 до цього додатку і є таким же, як в OPORD-і. Параграфи 1 і 2, ОБСТАНОВКА та ЗАВДАННЯ, є обов'язковими. Послідовність для наступних пунктів така: ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ І ПІДРОЗДІЛАМ, АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ/ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ та УПРАВЛІННЯ І ЗВ'ЯЗОК.

### G030. Додатки

Додатки до наказу/розпорядження з адміністративного управління і тилового забезпечення повинні відповідати правилам та форматам, описаним у частині IV.

## ДОДАТОК G. Доповнення 1. Формат WNGO (*попередній наказ*)

### G101. Загальна інформація

1. Командири формувань та відділень штабів усіх рівнів вимагають якнайшвидшого попередження про майбутні завдання. Попередні накази/розпорядження (WNGO) можуть передаватись усно (по радіо, по телефону, через офіцерів зв'язку [LOs], у письмовій формі (повідомлення) або в електронному вигляді (цифровим способом за допомогою інформаційних систем).

2. Попередні накази/розпорядження призначені для надання важливих деталей майбутньої операції, включаючи відповідний час планування. Це дозволить штабам частин і підрозділів розпочати підготовку та розробляти плани виконання свого нового завдання.

3. Для того, щоб частини або підрозділи отримували своєчасне повідомлення про майбутні операції, не слід затримувати поширення WNGO через відсутність детальної інформації. WNGO повинні бути віддані якнайшвидше, а додаткова інформація оперативної значущості передається в додаткових дорученнях.

4. WNGO, що включає інформацію про пересування військ, повинен містити чітко зазначений час початку маневру. Для цього необхідно, щоб до зазначеного часу було видано додаткове розпорядження або із зазначенням фактичного часу маневру разом із періодом очікування команди на маневр чи щодо розміщення військ до початку маневрування.

5. Використання WNGO має безпосереднє відношення до морального налаштування військ, з яким вони виконують певне завдання. Правильне використання належним чином підготовленого WNGO максимізує доступний час планування, що надається підпорядкованим командуванням, і дозволяє їм підготуватися до наступного завдання в найкоротші терміни.

6. Основні пункти та елементи інформації, які слід врахувати під час складання WNGO, наведені нижче.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності пишеться вгорі та внизу кожної сторінки документа.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видачі (може бути записане кодом)

Час і дата підписання (наказу/розпорядження)

Умовний вихідний номер

ПОПЕРЕДНІЙ НАКАЗ/РОЗПОРЯДЖЕННЯ

Посилання: Тут перелічені карти, графіки та відповідні документи.

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі (необов'язково)

Формулювання мети. Тут вказано конкретні завдання чи запити до командирів, такі як термін отримання ОЦІНКИ ОБСТАНОВКИ КОМАНДИРОМ та попередні оцінки розгортання.

1. ОБСТАНОВКА. Тут дається короткий опис обстановки, що включає таку інформацію:

a. Політична ситуація та сили противника в районі операцій.

b. Можлива позиція та дії країн-союзників.

c. Тип, рівень та джерело основних бойових сил, доступних для планування, а також здійснення запиту щодо оцінки збройних сил та вимог стратегічного транспортування командиром.

d. Припущення, які можуть істотно вплинути на планування командування.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ. Тут дається стисла інформація про завдання, яке слід виконати, та його мету.

3. ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ.

Задум операції:

a. Задум операції. Тут наведено якомога більше детальної інформації, що може міститись в первинному WNGO. Якщо командир, який видає WNGO, бажає перевірити конкретні фази або порядок дій (COA), вони будуть вказані тут. В іншому випадку командир розробить порядок дій (COA), які він вважатиме за потрібне.

b. Завдання для підрозділів маневрування. Тут міститься будь-яка інформація щодо завдань підрозділам.

c. Завдання для підрозділів бойового забезпечення. (Див. пункт 3b.)

d. Розпорядження зі взаємодії. Містить будь-яку інформацію, наявну на час дії WNGO. Може включати таке:

(1) Вимогу командира щодо надання важливої інформації (CCIR).

(2) Орієнтовні терміни виконання завдань, які будуть використані в плануванні операцій.

(a) Спільні наради (включаючи місцезнаходження та учасників).

(b) Маневри (включаючи ступінь попередження).

(3) Ймовірну дату початку виконання завдання (D-день). Ця інформація може бути дуже приблизною, але таким чином дозволяє командирові та його штабу створити орієнтовний графік планування на оперативному рівні. Такі дані також забезпечують інформацію щодо можливої тривалості операції.

(4) Відомі оперативні обмеження. Містить обмеження на переліт, вимоги до вивезення з порту вантажу, обмеження руху, розвідувальну інформацію (RECCE) тощо.

(5) Правила ведення бойових дій (ROE).

(6) Підтримку інструкцій із координації та контролю, як того вимагає командир.

(7) Дозвіл, необхідний для прямого зв'язку між командирами.

(8) Управління:

(a) Управління ризиками.

(b) Безпека операцій (OPSEC) і принципи введення в оману.

(c) Управління психологічними операціями.

(d) Управління розвідкою.

(e) Управління контррозвідкою (CI).

(f) Управління зв'язком з цивільною адміністрацією і населенням (CA).

(g) Управління громадськими справами.

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ І ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

a. Транспортування.

b. Логістичні обмеження.

5. КОМАНДУВАННЯ І ЗВ'ЯЗОК

a. Управління зв'язком.

b. Взаємозв'язок осіб командного складу.

c. Кодові слова або позивні для операції.

d. Вказівки щодо звітності. Спеціальні інструкції та положення щодо припинення подання звітів.

e. Вказівки щодо визначення грифу таємності та надання дозволу на відкрите використання.

f. Місце командира.

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПРО ОТРИМАННЯ НАКАЗУ:

ПРІЗВИЩЕ КОМАНДИРА
ЗВАННЯ

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ:

ДОДАТКИ:

РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ:

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

ДОДАТОК G. Доповнення 2. **Формат наказів на операції**

**G201. Загальна інформація**

1. Як зазначено в частині II, основними умовами домовленостей OPORD-у є:

a. Наявність п’яти пунктів.

b. Пункти 1.a., 1.b., 1.c., 2, 3, 4 та 5 мають заголовки.

c. Пункт 2 не містить підпунктів або коротко узагальнює інформацію, використовуючи повідомлення «Без змін» (No Change – NC) чи «Немає інформації» (NIL).

2. Решта інформації, що міститься в цьому додатку, призначена лише для ознайомлення. Вона не повинна розглядатись як обмеження використання FRAGO в OPORD-і.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності пишеться вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видачі (може бути записане кодом)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

ТИП І СЕРІЙНИЙ НОМЕР НАКАЗУ НА ОПЕРАЦІЮ

Посилання: Тут перелічені карти, графіки та відповідні документи.

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі.

Формулювання мети. Ця інформація може міститись у пункті 3 «ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ» чи в додатку у письмовій формі або у вигляді графіків. У цьому пункті, якщо це доречно, перераховуються формування збройних сил, включаючи придані підрозділи, командний орган разом з прізвищами та званнями командирів, якщо це необхідно.

1. ОБСТАНОВКА. Містить загальну інформацію для розуміння підлеглими командирами поточної ситуації за допомогою таких пунктів:

a. Противник. Містить склад, чисельність, характерні особливості, дислокацію, поточне місце розташування, можливі шляхи переміщення, функціональні можливості та оцінку задумів. Можна посилатися на інші документи, які деталізують інформацію, що тут наведена.

b. Свої війська. Містить інформацію, що стосується своїх військ, окрім тієї, що висвітлена в OPORD-і, яка має безпосередньо впливати на дії підлеглих командирів. До цих сил належать ті, які не придані або не входять під командування певної операції, але чия наявність на флангах

або сусідніх територіях є необхідна. Сюди входить інформація про такі сили, які підпорядковані командири повинні знати для виконання своїх завдань. Містить дані про завдання вищого ешелонного підрозділу і має включати задуми командира вищого ешелону та/або задум операцій.

c. Придані та виведені з підпорядкування сили і засоби. Сюди входять підрозділи, придані або виведені з підпорядкування формуванню або підрозділу, що видають наказ. Тут, у додатку, або в обох документах може бути наведений діючий час приданих та виведених з підпорядкування сил і засобів.

d. Оцінка командира. Це необов'язковий підпункт, який слід використовувати за вказівкою. Він містить коротку оцінку ситуації.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ (*місія*). Містить чіткий, стислий виклад завдання чи завдань, які повинен виконати командир, та їхню мету. Цей пункт не повинен містити підпункти.

3. ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ. Цей пункт організований відповідно до вимог конкретної операції. Містить підсумок загального плану дій або задум операції. У наступних пунктах містяться конкретні завдання кожному підрозділу оперативної групи, яким доручено виконання дій, необхідних для досягнення задуму операції або для підтримки цієї операції. Надає детальну інформацію про координацію та організацію завдань, які ще не були поставлені оперативним групам. Інструкції, що застосовуються до двох або більше підрозділів оперативної групи, можуть бути викладені у заключному пункті цього розділу, що називається «Розпорядження зі взаємодії».

Задум операції: Точно передає підлеглим задум командира.

a. Задум операції. Коротко описує, як командир візуалізує виконання операції від початку до кінця. Задум командира – це стислий виклад мети операції, де описано бажаний кінцевий стан. Він повинен бути зрозумілим для двох ешелонів униз і допомагати підлеглим зосередитися на тому, що потрібно зробити для досягнення успіху з метою виконання завдання, має бути доступним у часі за відсутності додаткового обміну інформацією чи подальших інструкцій. У цьому пункті повинні бути викладені етапи операції (якщо вона поетапна); схеми маневру для основних підпорядкованих оперативних груп, завдання, які точно описують очікування командира, загальні плани щодо використання вогневої підтримки, включаючи ядерну зброю, та загальний план операцій з висадки морських десантів.

b. Завдання для маневрених підрозділів. Подальші підпункти містять конкретні завдання для кожного підрозділу, якому доручено виконання тактичних обов'язків. Вони надають детальну інформацію про координацію та організацію завдання чи групування, якщо ця інформація не включена в пункт «Формування цілі» або у додаток.

c. Завдання для підрозділів бойового забезпечення. Ці підпункти використовуються лише за необхідності. У підпунктах підрозділи бойового забезпечення (CS) перераховані в тому ж порядку, що й у формуванні цілі. Підпункти бойового забезпечення (CS) використовуються для переліку лише тих специфічних завдань, які повинні виконати підрозділи бойового забезпечення (CS) та які не зазначаються в інших місцях. Якщо інформація належним чином висвітлена в OPORD-і, додаток не потрібен.

d. Розпорядження зі взаємодії. Сюди входять інструкції, що застосовуються до двох або більше підрозділів оперативної групи. Зазвичай, такі інструкції можуть включати розмежувальні лінії, цілі, пункти висадки, лінії виходу, час і напрям атаки та інші особливості, необхідні для координації дій різних підпорядкованих елементів. Також включається інша інформація, наприклад, інструкції щодо звітності, ймовірний час виконання та термін набування чинності для планування чи виконання завдання.

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ/ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. Тут зазначено положення стосовно тилового забезпечення та постачання, що застосовуються під час операції. Міститься опис способу логістичного забезпечення ймовірної операції. На вищих рівнях командування цей пункт може містити «Див. Наказ із адміністративного управління та тилового забезпечення». На нижчих рівнях командування цей пункт або Додаток з адміністративного управління та тилового забезпечення можуть замінити необхідність у наказі/розпорядженні з адміністративного управління та тилового забезпечення.

a. Задум логістичного забезпечення. Містить достатньо інформації, щоб зрозуміти основний задум логістичного забезпечення. Підсумовує загальний перебіг операції з точки зору бойового забезпечення (CS) та матеріально-технічного забезпечення (CSS).

b. Матеріально-технічне забезпечення та обслуговування. Тут перелічено матеріально-технічне забезпечення та послуги з постачання, обслуговування, транспортування, будівництва і розподілу робочої сили для логістичних цілей.

c. Медична евакуація та госпіталізація. Тут перераховані плани і заходи щодо госпіталізації та евакуації військового та цивільного особового складу.

d. Особовий склад. Містить чисельність підрозділу, поповнення о/с, кадрові правила та процедури, в тому числі ті, що стосуються цивільних осіб та військовополонених із числа противника.

e. Цивільно-військова співпраця. Описує контроль за цивільним населенням, біженцями та за іншими відповідними цивільними питаннями.

f. Інше. Містить посилання на правила і процедури адміністративного управління та тилового забезпечення і постачання в існуючому плані, зміненому OPORD-ом.

5. КОМАНДУВАННЯ І ЗВ'ЯЗОК. Сюди входять вказівки щодо засобів зв'язку, розпізнавання та ідентифікації; радіоелектронна політика, місця розташування штабу та інформація щодо його переміщення; контроль за спектром та висока наземна координація; кодові слова; кодові назви та зв'язок.

a. Командування, управління і зв'язок. Забезпечує інформацію про відповідні структури командування, управління і зв'язку; стандартний порядок дій (SOP); процедури розпізнавання та ідентифікації; обмеження електронного випромінювання тощо. Для наявного плану може знадобитися окремий додаток або посилання.

b. Командування. Між командуваннями багатонаціональних операцій можуть бути складні взаємовідносини. OPORD слід чітко формулювати стосовно певних домовленостей, включаючи зміни, які можуть відбуватися під час прогресування операції від одного етапу до іншого. У цьому розділі чітко зазначаються всі стосунки між командуваннями. Сюди включаються поточні та заплановані місця розташування командних пунктів та альтернативні командні пункти із часом їх активації та закриття.

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПРО ОТРИМАННЯ НАКАЗУ:

(ПРІЗВИЩЕ командира)

ЗВАННЯ

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ. Використовується лише за необхідності. Якщо командир підписує оригінал, подальша автентифікація не потрібна. Якщо командир не підписував наказ, то у блоці підписів поряд із прізвищем та званням командира ставиться підпис офіцера, котрий підготував цей документ.

ДОДАТКИ:

РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ:

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

ДОДАТОК G. Доповнення 3. **Формат наказу на операцію (графічний тип)**

**G301. Загальна інформація**

1. Цей формат відповідає Доповненню 2 до Додатка G.
2. Див. Рис. G-3-1 для прикладу наказу-схеми.
3. Зміст наказу-схеми типу «OPORD» повинен бути максимально простим, щоб укладач зміг графічно проілюструвати те, що він вважає необхідним.
4. Цей тип наказу може бути виданий будь-яким відповідним графічним методом.
5. Письмова частина наказу повинна бути такою, яка визначена в частині III цього додатку.
6. Наказ може бути написаний від руки або машинописним.
7. Якщо завдання зрозумілі, вони не будуть записані у схемі.
8. Коли це вимагає кількість інформації і з метою ясності, наказ-схема може складатися з декількох наказів.
9. Двокрапка (:) без тексту після неї означає, що інформація відображається на схемі. Додаткову інформацію можна надати шляхом додавання короткої письмової нотатки або посилання після двокрапки, наприклад: «NIL» (немає інформації), «NA» (не встановлено), «NC» (не змінюється), «o/o» (згідно з наказом), «див. Додаток _» та «INTSUM № _ (дані розвідки № _)».
10. Пункт 2 (Завдання) та 3.a. (Задум операцій) повинні бути написані.
11. Можуть використовуватися нові символи (інші символи, ніж ті, що містяться в APP-6), але вони повинні бути розтлумачені в умовних позначеннях.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності пишеться вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видачі (може бути записане кодом)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

ТИП І СЕРІЙНИЙ НОМЕР ОПЕРАЦІЇ

Посилання: Тут перелічені карти, графіки та відповідні документи.

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі

Формулювання мети. Може бути детально описана тут, у пункті 3, в окремому додатку або окремо у наказі-схемі. В останньому випадку її потрібно зобразити за допомогою військової символіки.

1. ОБСТАНОВКА.

a. Противник. Інформація про противника може бути відображена, наскільки це можливо, в наказі-схемі або окремій схемі; інформація, яку неможливо зобразити, повинна бути записана. Можливе також посилання на інші документи.

b. Свої війська. Інформація про свої сили, крім тієї, що передбачена в OPORD-і, яка впливає на дії підлеглих командирів, може міститись у схемі або зазначатись у письмовій частині наказу.

c. Придані та виведені з підпорядкування сили і засоби.

d. Оцінка командира. Не всі країни використовують цей пункт.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ.

3. ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ. Заздалегідь заплановані звичайні завдання зазвичай відображатимуться на головній схемі, якщо тільки їх кількість не заважає іншій інформації. У цьому випадку вони будуть детально описані в окремому додатку чи схемі.

Задум операції

a. Задум операції. Задум операції слід повторювати, незалежно від того, проілюстрований він графічно чи ні. Зазвичай, загальний план вогневої підтримки подається у письмовій формі.

b. Розпорядження зі взаємодії. Якщо такі є, розпорядження зі взаємодії завжди повинні міститись у заключному підпункті пункту «ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ».

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ / ТИЛОВЕ ЗАПЕЗБЕЧЕННЯ. Організація матеріально-технічного забезпечення може бути відображена на окремій схемі або в письмовому додатку.

5. КОМАНДУВАННЯ І ЗВ'ЯЗОК. Інструкції, що стосуються місць розташування та переміщення штабів, зазвичай ілюструються на схемі.

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПРО ОТРИМАННЯ НАКАЗУ:

ПРІЗВИЩЕ КОМАНДИРА
ЗВАННЯ

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ:

ДОДАТКИ:

РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ:

ПРИМІТКИ:

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Копія №. _____ з _____копій
4 ПІХОТНА ДИВІЗІЯ (МЕХАНІЗОВАНА)
WEIDER-MOOS(FS0572)
220310Z ЧЕРВЕНЬ 15

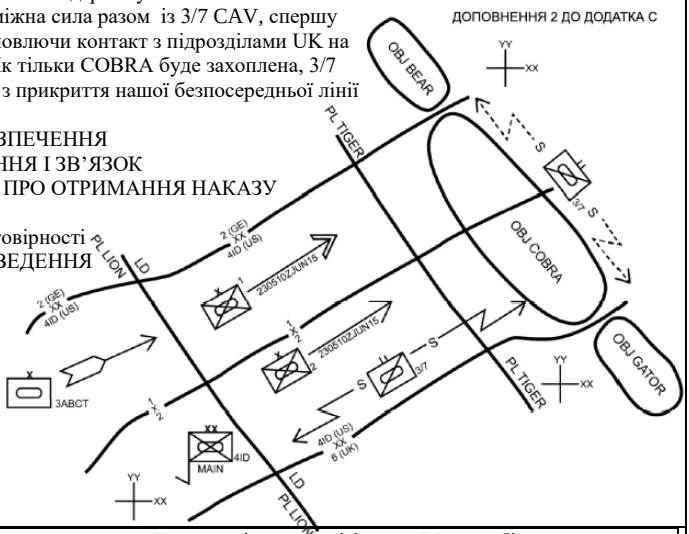
Наказ на операцію 7
Посилання: a. Карти: Серія M501, видання 2, GE 1:50000: карта L2519/2580
b. Документи: INTSUM NO 4 , 220030Z ЧЕРВЕНЬ 15

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі. Середній час за Грінвічем : ZULU
Формування мети

1. ОБСТАНОВКА
2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ: 4 ID (MECH) здійснює наступ о 230510Z ЧЕР 15 з метою захопити OBJ COBRA. У подальшому (O/O ) продовжує наступ у північно-східному напрямку.
3. ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ:
   a.Задум. Підтримка одночасних атак 2 GE DIV зліва з метою встановити контроль над OBJ Bear і 6-ої UK DIV справа з метою встановити контроль над OBJ Gator. Підрозділи 4-ї ID вестимуть наступ з метою захопити OBJ COBRA. Наші основні зусилля будуть сконцентровані у смузі 1-ї BDE вздовж шляхів SNAKE і MONGOOSE. 3-я танкова BDE здійснює підтримку основних сил. 2-а BDE виступає як допоміжна сила разом із 3/7 CAV, спершу маскуючись/встановлючи контакт з підрозділами UK на правому фланзі. Як тільки COBRA буде захоплена, 3/7 CAV здійснює дії з прикриття нашої безпосередньої лінії зіткнення.
4. ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
5. КОМАНДУВАННЯ І ЗВ'ЯЗОК

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПРО ОТРИМАННЯ НАКАЗУ

Підтвердження достовірності
РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ




| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ABCT | бойова група бронетанкової бригади | ID | піхотна дивізія | PL | рубіж регулювання |
| BDE | бригада | LD | вихідний рубіж | UK | Велика Британія |
| CAV | броньована кавалерія | MECH | механізований | US | США |
| DIV | дивізія | O/O | за наказом (у подальшому) | | |
| GE | Німеччина | OBJ | ціль | | |

**Рис. G-3-1. Зразок наказу-схеми**

ДОДАТОК G. Доповнення 4. **Формат часткового розпорядження до чинних наказів на операцію**

**G401. Загальна інформація**

1. Як зазначено в Розділі III, FRAGO є скороченою формою OPORD-у. Як і у випадку з OPORD-ом, основними елементами FRAGO є:

a. Формат з п’яти пунктів.

b. Пункт 2 не містить підпунктів або коротко підсумовує інформацію з використанням таких повідомлень, як «No Change – NC» (*без змін*) або «NIL» (*немає інформації*).

2. Інша інформація, що міститься в цьому додатку, є лише для ознайомлення. Вона не повинна жодним чином обмежувати використання FRAGO в OPORD-і.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності вказується вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видачі (може бути записане кодом)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

ПОПЕРЕДНІЙ НАКАЗ/РОЗПОРЯДЖЕННЯ

FRAGO № xx

Посилання (Обов’язкові). Містить посилання на наказ, що змінюється.

Формулювання мети.

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі (Необов’язковий)

1. ОБСТАНОВКА. (Обов’язковий пункт). Містить будь-які зміни до існуючого наказу.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ. (Обов’язковий пункт). Містить перелік нових завдань.

3. ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ.

Задум операції (Обов’язковий пункт). Містить будь-які зміни до існуючого наказу.

a. Задум операції. (Обов’язковий пункт)

b. Розпорядження або завдання підпорядкованим підрозділам. (Обов’язковий пункт)

c. Розпорядження зі взаємодії. (Обов’язковий пункт). Містить повідомлення «Чинна схема залишається в силі» або «Див. поправку 1 до ДОДАТКУ C Схема операцій», «Позначте будь-які зміни в заходах

бойового управління на схемі» і «Якщо дозволяє час, видайте нову схему».

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ / ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. Містить повідомлення «Без змін до OPORD-у XX.»

5. КОМАНДУВАННЯ І ЗВ'ЯЗОК. Містить повідомлення «Без змін до OPORD-у XX.»

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПРО ОТРИМАННЯ НАКАЗУ: (Обов'язковий пункт)

ПРІЗВИЩЕ КОМАНДИРА

ЗВАННЯ (Обов'язковий пункт)

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ: (Необов'язковий пункт)

ДОДАТКИ: (Необов'язковий пункт)

РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ: (Необов'язковий пункт)

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

ДОДАТОК G. Доповнення 5. **Формат Додатку з розвідувальних даних як складової OPORD-у**

**G501. Загальна інформація**

1. Цей додаток містить короткий виклад розвідувальної ситуації, що впливає на операцію. Він детальніше інформує підрозділи підтримки про стан противника, проблеми розвідки чи вимоги командира, а також містить інформацію, як поводитись із захопленим особовим складом та документами. Підпорядковані командири повинні використовувати інформацію, що міститься в Додатку до розвідувальних даних, для розробки повідомлень щодо оперативної ситуації та пріоритетів збору розвідданих.

2. Інформація, наведена в цьому прикладі, може використовуватися як вказівка для розроблення Додатку до розвідувальних даних та не повинна перешкоджати основному змісту додатку.

3. Якщо публікація Додатку до розвідувальних даних відкладена або пропущена, розвідувальні дані та вся необхідна інформація повинні відображатися в підпункті «Розпорядження зі взаємодії» до OPORD-у.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності вказується вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видачі (може бути записане кодом)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

ДОДАТОК (РОЗВІДУВАЛЬНІ ДАНІ) ДО НАКАЗУ на ОПЕРАЦІЮ №…

Посилання: Тут перелічені карти, графіки та відповідні документи.

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі

1. ОБСТАНОВКА.

   a. Для впровадження OPORD-у важливо мати розвідувальні дані про сили противника, погоду та місцевість. На національному рівні вирішується, чи містить цей додаток і пов’язані з ним доповнення та вкладення всі необхідні розвідувальні дані, чи лише посилаються на такі дані. Такі посилання не повинні включатись, якщо підрозділам, що беруть участь в операції, не було видано довідкові документи (наприклад, підрозділи підкріплення).

   b. Відповідно до національної доктрини другий підпункт може включати в себе оцінку розвідувальних даних, яка містить можливий порядок дій противника.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ.

3. ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ.

a. Схема підтримки.

b. Завдання збору розвідданих для підпорядкованих підрозділів. У цьому пункті видаються накази/розпорядження підпорядкованим та приданим підрозділам. Він містить окремі пронумеровані підпункти з детальними інструкціями для кожного підрозділу, відповідно до якого всі штаби повинні подати звіти згідно з вказівками. Ці підпункти перераховані в тому ж порядку, як і підпункти в OPORD-і.

c. Контррозвідка.

(1) Цей пункт висвітлений, в основному, в стандартному порядку дій (SOP). Багато інструкцій містять плани контррозвідки (CI), що перелічені в OPORD-і або інших додатках.

(2) Деякі інструкції та процедури, що стосуються дій певного особового складу в операціях, вимагають обмеженого рівня розповсюдження; таким чином доповнення «Заходи щодо котррозвідки» може бути підготовлене для обмеженої кількості отримувачів.

(3) Цей пункт містить вимоги до інстанцій командування контррозвідки (CI).

d. Розпорядження зі взаємодії.

(1) Вимоги до розвідувальних даних. У цьому пункті дані повинні міститись у пріоритетному порядку в окремих підпунктах. Такий порядок допоможе наказу бути більш зрозумілим. У заключному підпункті вказані інші вимоги до розвідки, якщо такі є.

(2) Збір розвідувальних даних. У цьому пункті запити подаються до підрозділів вищих ешелонів, суміжних підрозділів та взаємодіючих підрозділів. Він містить окремий пронумерований підпункт, що стосується кожного підрозділу, який не є штатним чи приданим та який повинен надати розвіддані або відповідну інформацію.

(3) Заходи щодо поводження з персоналом, документами та матеріально-технічним забезпеченням. Цей параграф визначає, доповнює або змінює стандартний порядок дій (SOP), які діють, коли це потрібно, протягом всієї операції.

Наприклад:

(a) Військовополонені, дезертири, репатріанти, біженці або місцеві мешканці та інші особи. Включає плани, що містять такі аспекти, як сегрегація та способи максимальної експлуатації цих джерел інформації.

(b) Захоплені документи. Сюди входять інструкції щодо опрацювання захоплених документів від моменту їхнього захоплення до отримання зазначеним особовим складом розвідувальних служб.

(c) Трофейне матеріально-технічне забезпечення та супутні технічні документи. Сюди входять предмети або категорії МТЗ противника,

які необхідно проаналізувати, та конкретні інструкції щодо їх оформлення та розміщення.

(4) Вимоги до інформаційного забезпечення та обладнання. Цей пункт перераховує за категоріями умови, за яких можна отримати або вимагати певні документи чи обладнання, що необхідні або були виділені підрозділам.

(5) Звіти та розповсюдження. Цей пункт висвітлений в основному в SOP (*стандартний порядок дій*). Він визначає умови (дата, кількість примірників, випуск тощо), що регламентують видання розвідувальних звітів командуванню протягом всієї операції. Будь-який або всі наступні підпункти можуть бути висвітлені в цьому пункті:

(a) Період, який повинен охоплюватися плановими звітами та розповсюдженням.

(b) Планові та спеціальні звіти, які відрізняються від SOP, обов'язкового для підпорядкованих підрозділів.

(c) Періодичні або спеціальні конференції для особового складу розвідки.

(d) Доведення спеціальних розвідувальних досліджень, таких як надруковані матеріали, звіти про розвідувальні дані та накази-схеми бою.

(e) Спеціальний зв'язок служби розвідки, якщо такий вказано.

(6) Інші інструкції (якщо необхідно). Необхідні дані, які не охоплені вище або в SOP, чи вимагають дій, відмінних від тих, що зазначені в SOP, перераховані тут, у спеціальних підпунктах.

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ / ТИЛОВЕ ЗАПЕЗБЕЧЕННЯ.
5. КОМАНДУВАННЯ І ЗВ'ЯЗОК.

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПРО ОТРИМАННЯ НАКАЗУ:

ПРІЗВИЩЕ
КОМАНДИРА
ЗВАННЯ

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ:
ДОДАТКИ:
РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ:
ПРИМІТКИ:
ГРИФ ТАЄМНОСТІ

## ДОДАТОК G. Доповнення 6. **Формат Додатку з вогневої підтримки як складової OPORD-у**

### G601. Загальна інформація

1. Це доповнення до Додатку G містить вказівки командирам засобів вогневої підтримки. Воно інформує підтримувані підрозділи про вогневе забезпечення, яке вони отримуватимуть, та надає необхідні деталі координації вогневої підтримки, зокрема, про роль, яку вони відіграють у такій координації. Додаток з вогневої підтримки слугує основою для підготовки наказів/розпоряджень або доповнень до них для повітряних, авіаційних, артилерійських та військово-морських підрозділів вогневої підтримки, а також для наказів/розпоряджень чи доповнень до них щодо застосування хімічної та ядерної зброї, якщо такі вимагаються.

2. Необхідно включити пункти, що стосуються кожного типу вогневої підтримки. Ці типи вогневої підтримки можуть бути в алфавітному порядку, але таке розташування не слід використовувати, якщо це суперечить логічним принципам.

3. Приклад наведеного нижче формату надає інформацію, що повинна міститись в кожному з підпунктів Додатку з вогневої підтримки. Детальний зміст підпунктів повинен бути включений за необхідності.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності вказується вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видачі (може бути записане кодом)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

ДОДАТОК (ВОГНЕВА ПІДТРИМКА) ДО БОЙОВОГО НАКАЗУ №…

Посилання: Тут перелічені карти, графіки та відповідні документи

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі

1. ОБСТАНОВКА.

(Будь-яка інформація, яка впливає на вогневу підтримку та яка не була включена до пункту 1 OPORD-у або потребує деталізації, повинна міститись тут.)

a. Противник:

(1) Див. Додаток_____ до наказу на операцію №_____.

(2) Цей пункт містить інформацію щодо повітряної підтримки противника (літальні апарати з нерухомим крилом та вертольоти), його

артилерії, протиповітряної оборони, хімічної зброї, військово-морських вогневих засобів та ядерних можливостей.

b. Свої війська:

(1) У цьому пункті подано коротку інформацію про місії підрозділу або формування вищого рівня та задуму командира.

(2) У цьому пункті подано коротку інформацію про плани вогневої підтримки підрозділів або формувань вищого рівня та сусідніх підрозділів.

(3) У цьому пункті зазначаються додаткові повітряні, військово-морські та ядерні ресурси, що підтримують підрозділ або формування.

c. Придані та виведені з підпорядкування сили і засоби. У цьому пункті перераховані ресурси вогневої підтримки, придані до підрозділу або формування штабами вищого рівня, а також будь-який підрозділ або елементи формування, виділені під командування або управління штабів вищих рівнів або сусідніх підрозділів чи формувань. Існують відмінності між національною термінологією командування та управління.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ. У цьому пункті подано чіткий, стислий виклад завдання чи завдань, включаючи узагальнене призначення підрозділів вогневої підтримки.

3. ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ.

a. Задум операції. У цьому пункті подано стислий виклад інформації щодо вогневої підтримки, яка повинна бути здійснена, включаючи будь-яке велике угруповання або розташування сил та розподіл зусиль.

b. Повітряна підтримка:

(1) Загальна інформація. Містить коротку інформацію щодо допоміжних завдань, які повинні виконувати ВПС (і/або бойові одиниці ВПС з інших матеріально-технічних частин).

(2) Розподіл ресурсів. Тут перераховано розподіл бойових вильотів для авіаційної підтримки військ, включаючи будь-які важливі завдання чи конкретні домовленості щодо контролю.

(3) Інше. Містить детальну інформацію, яка не висвітлена вище, або посилання на наказ/розпорядження про повітряну підтримку чи додаток.

c. Авіаційна підтримка. (Цей пункт може бути пропущений, а інформація висвітлена у Додатку до авіації сухопутних військ.)

(1) Загальна інформація. Містить коротку інформацію щодо основних ролей або завдань, які повинні виконувати підрозділи авіації сухопутних військ для підтримки операцій.

(2) Розподіл ресурсів. Тут перераховано розподіл авіаційної підтримки, включаючи будь-які важливі завдання чи конкретні домовленості щодо контролю.

(3) Інше. Містить детальну інформацію, яка не висвітлена ні вище, ні в завданнях у підпунктах щодо авіаційного тактичного підрозділу чи в авіаційному додатку.

d. Артилерійська підтримка.

(1) Польова артилерія:

(a) Загальна інформація. Містить загальні положення, включаючи необхідні зауваження щодо етапів, тривалості чи загальної кількості техніки, що експлуатується.

(b) Розподіл ресурсів. Тут перераховано бойовий склад чи розподіл сил і засобів для бою.

(c) Інше. Деякі пункти включаються сюди за необхідністю:

1. Територія розгортання військ (схема).
2. Контрбатарейні принципи.
3. Місцезнаходження засобів спостереження та визначення цілей.
4. Авіарозвідка.
5. Пріоритетні завдання.
6. Посилання на наказ/розпорядження для артилерії або на доповнення.
7. Контрольована норма постачання вогневих засобів артилерії.

(2) Артилерія ППО (Може бути окремим додатком).

(a) Загальна інформація. Містить загальні положення щодо експлуатації техніки та важливі зауваження до процедур тактичного управління.

(b) Розподіл ресурсів. Тут перераховано бойовий склад чи розподіл сил і засобів для бою.

(c) Інше. Деякі пункти включаються сюди за необхідністю:

1. Територія розгортання військ (схема).
2. Правила ведення бойових дій/застосування сили (ROE).
3. Процедури командування та управління.
4. Посилання на наказ/розпорядження для артилерії або на доповнення.
5. Артилерія ППО або контрольована норма постачання вогневих засобів.
6. Категорія управління зброєю.

e. Вогнева підтримка ВМС.

(1) Загальна інформація. Містить загальні положення щодо експлуатації техніки, включаючи обмеження, пов'язані з тривалістю поетапної підтримки.

(2) Розподіл ресурсів. Тут перераховано бойовий склад чи розподіл сил і засобів для бою:

(a) Виділення спостерігачів або навідників.

(b) Виділення кораблів підрозділам або формуванням.

(3) Інше. Деякі пункти включаються сюди за необхідністю:

(a) Обмеження траєкторії.

(b) Розподіл частоти.

(c) Посилання на наказ про вогневу підтримку ВМС або на доповнення.

f. Розпорядження зі взаємодії.

(1) Сюди входять заходи координації вогневої підтримки, наприклад, рубіж координації вогневої підтримки (FSCL), рубіж координації вогню (CFL), рубіж обмеження вогню (RFL) тощо.

(2) У цьому списку наведено часові позначення, які включають F-, H-, L- та Y-години.

(3) Сюди входять розпорядження зі взаємодії цілей, які мають бути залучені більш ніж однією системою доставки.

(4) Тут перераховані інструкції щодо модифікації.

(5) У цьому списку перераховані міни розсіювального типу, безбар'єрні території та часові обмеження для розміщення мін розсіювального типу.

(6) Тут перераховані заходи хімічної оборони, в тому числі:

(a) Забезпечення безпеки своїх військ.

(b) Метеорологія.

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ / ТИЛОВЕ ЗАПЕЗБЕЧЕННЯ.

a. Тут наведено посилання на накази з адміністративного управління та тилового забезпечення.

b. Тут перераховано розташування пунктів забезпечення боєприпасами.

c. Тут перераховані щоденні вимоги до технічного обслуговування або норми витрат для кожної системи озброєння.

5. КОМАНДУВАННЯ І ЗВ'ЯЗОК.

a. Командування:

(1) Забезпечує розташування головного та резервного штабів.

(2) Забезпечує розташування командного пункту артилерійського формування (CP), пункту координації вогневої підтримки, групи управління вогневою підтримкою або групи зв'язку повітряних сил.

(3) Зв'язок.

b. Зв’язок:

(1) Постійно діючі інструкції (SOI). Стосуються SOI регулярних підрозділів або доповнення до цього додатку.

(2) Інструкції щодо контрспостереження.

(3) Кодові слова.

(4) Паролі.

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПРО ОТРИМАННЯ НАКАЗУ:

ПРІЗВИЩЕ КОМАНДИРА
ЗВАННЯ

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ:
ДОДАТКИ:
РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ:
ПРИМІТКИ:

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

ДОДАТОК G. Доповнення 7. **Формат додатку з інженерного забезпечення як складової OPORD-у**

**G701. Загальна інформація**

1. Цей додаток надає командирові інженерного підрозділу наказ/розпорядження та інформує сили підтримки про інженерне забезпечення, яке вони отримають. Він також пояснює, де це необхідно, які дії повинні здійснити сили підтримки. У разі необхідності цей додаток надає координаційні вказівки щодо дій інженерних військ та військ підтримки. Цей додаток не є наказом спеціаліста-інженера.

2. У наступних пунктах слід описати інженерне забезпечення.

3. Пункти повинні бути розташовані в логічному порядку, відповідно до операцій.

4. Всі деталі подані лише як приклад. Слід використовувати заголовки, що відповідають змісту операції.

5. Організація інженерних завдань: Ця інформація може бути надана в пункті 3 «ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ» або в додатку, який може бути в текстовій або графічній формі. Відповідно до кожного заголовка, якщо це доречно, виділяється формування збройних сил, включаючи придані підрозділи, разом з іменами і прізвищами та званнями командирів, де це необхідно.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності вказується вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видачі (може бути записане кодом)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

ДОДАТОК (ІНЖЕНЕРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ) ДО БОЙОВОГО НАКАЗУ №...

Посилання: Тут перелічені карти, графіки та відповідні документи

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі

1. ОБСТАНОВКА. Містить будь-які відомості, які впливають на дії інженерних військ та не були висвітлені в пункті 1 OPORD-у, або які потребують деталізації.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ. Надає інженерному підрозділу або формуванню основні цілі завдання.

3. ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛИМ ЧАСТИНАМ ТА ПІДРОЗДІЛАМ.

a. Схема дій інженерних військ.

(1) Задум дій, що відповідають плану маневру. (Сюди входять маневри або задум командира інженерного формування).

(2) Основні зусилля інженерних військ (Організовані відповідно до завдання, підрозділів і етапів операцій/бою).

(3) Інженерна підтримка в ході всієї операції/бою.

(4) Інженерна підтримка інфраструктури.

(5) Завдання на рівні дивізії на підтримку бригади.

(a) Перешкоди.

1. Дії, спрямовані на контрмобільність.

2. Смуга перешкод, що утримує бригаду в глибокому, близькому та тиловому боях. У цьому пункті визначаються або призначаються обов'язки, пріоритети та обмеження смуги перешкод.

3. Резервні цілі. У цьому пункті визначаються, пріоритетизуються та призначаються зобов'язання стосовно резервних цілей дивізії і бригади.

(b) Оперативні цілі.

1. Містить принципи використання сил, зосереджуючись на тому, як вони здійснюватимуть підтримку плану маневру бригади.

2. Запланована та побудована система загороджень, яка чітко визначає критерії розташування, призначення і виконання.

3. Вимоги до кожного типу перешкод з чітким указанням штабу, який зберігає право використовувати міни розсіювального типу та будь-які обмеження щодо тривалості дії.

b. Завдання з інженерного забезпечення для підпорядкованих підрозділів.

(1) У цьому списку перелічені завдання з інженерного забезпечення, які повинні виконуватися інженерними підрозділами, що здійснюють підтримку маневруючих формувань (лише якщо необхідно забезпечити об'єднання зусиль).

(2) Забезпечує завдання на рівні бригади визначеним інженерним підрозділам (використовується для інформування командирів підпорядкованих підрозділів про завдання, які виконуються під контролем бригади формуваннями бригадного рівня).

c. Розпорядження зі взаємодії.

(1) Загальна інформація.

(2) Координація планів щодо перешкод чи загороджень. (Сюди входить ефективний час використання смуги перешкод та деталі передачі контролю над перешкодами).

(3) Виконання оборонних споруд.

(4) Утримання доріг у справному стані.

(5) Пункти постачання інженерними засобами.

(6) Попереджувальні засоби.

(7) Координація дій з військами приймаючої країни.

(a) Визначає тип та місце розташування інженерно-технічних засобів військово-морських груп, сил і засобів або засобів тилової підтримки.

(b) У цьому списку перераховані процедури запитів та отримання інженерної підтримки від приймаючої країни (включаючи обмеження щодо використання сил чи активів приймаючої країни).

(c) Критерії інфраструктурних об'єктів.

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ / ТИЛОВЕ ЗАПЕЗБЕЧЕННЯ. Тут перераховано розподіл важливих інженерних засобів, мін, вибухових речовин та оборонні резерви.

5. КОМАНДУВАННЯ І ЗВ'ЯЗОК.

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПРО ОТРИМАННЯ НАКАЗУ:

ПРІЗВИЩЕ КОМАНДИРА
ЗВАННЯ

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ:
ДОПОВНЕННЯ:
РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ:
ПРИМІТКИ:

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

ДОДАТОК G. Доповнення 8. **Формат додатку з адміністративного управління та тилового забезпечення як складової OPORD-у**

**G801. Загальна інформація**

1. Цей додаток містить вказівки командира для командирів підрозділів матеріально-технічного забезпечення (CSS) та інформує бойові війська про підтримку, яку надають адміністративні підрозділи або підрозділи CSS. Однак, це не є розпорядження з технічної частини для тилових частин та підрозділів.

2. Заголовки, які використовуються в цьому додатку, стосуватимуться операції та знаходяться під впливом SOP.

3. Зазвичай, є важливим забезпечити розташування пунктів постачання, пунктів збору пошкоджених машин, медичних установ та подібних одиниць забезпечення разом із часом відкриття та закриття.

4. Усі деталі наведені лише як приклад. Слід використовувати відповідні заголовки для операції.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності вказується вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видання (може бути записане кодом)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

ДОДАТОК (АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ) ДО БОЙОВОГО НАКАЗУ №…

Посилання : сюди входять карти, схеми та важливі документи.

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі

1. ОБСТАНОВКА.
2. ОСНОВННЕ ЗАВДАННЯ.
3. ВИКОНАННЯ БОЙОВОГО ЗАВДАННЯ.

Тут слід надати будь-які відомості, які впливають на логістичні операції та які не були охоплені пунктом 1 OPORD або, які потребують детального викладення.

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ / ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

Адміністративне управління та тилове забезпечення покладається на логістичний підрозділ, що випливає з положення формулювань бойового завдання.

a. Матеріально-технічне забезпечення та служби:

1) Постачання.
2) Перевезення.
3) Надання обслуговування
4) Робоча сила
7) Технічне обслуговування.

b. Медична евакуація та лікування.

c. Особовий склад.

d. Забезпечення силами іноземних країн та засобами приймаючої країни.

e. Інші умови.

5. КОМАНДУВАННЯ І ЗВ'ЯЗОК.

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПРО ОТРИМАННЯ НАКАЗУ:

ПРІЗВИЩЕ КОМАНДИРА
ЗВАННЯ

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ:
ДОПОВНЕННЯ:
РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ:
ПРИМІТКИ:

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

ДОДАТОК G. Доповнення 9**. Формат додатку з комунікаційних та інформаційних систем як складової OPORD-у**

**G901.Загальна інформація**

1. Цей додаток використовується для надання інформації щодо питань командування та управління і включає: розташування штабів та їх переміщення, заходи зі взаємодії, інструкції щодо розпізнавання та ідентифікації, загальні правила щодо використання CIS. Він також може давати вказівки командування начальникам служб CIS. Однак, це не є наказ спеціаліста.

2. У наступних параграфах буде надана вся відповідна інформація.

3. Усі деталі подані лише як приклад. Слід використовувати заголовки, які відповідають суті операції/бою.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності вказується вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видання (може бути записане кодом)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

ДОДАТОК (КОМУНІКАЦІЙНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ) ДО БОЙОВОГО НАКАЗУ №…

Посилання: сюди входять карти, схеми та інші важливі документи.

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі

1. ОБСТАНОВКА

a. Противник

(1) Місцевість. Визначаються всі критичні аспекти місцевості, які впливатимуть на розгортання комунікаційних та інформаційних систем (CIS).

(2) Можливості і/або дії противника. Тут перелічені суттєві можливості радіоелектронної боротьби противника, які впливають на системи командування та управління (C2)

b. Ситуація своїх військ.

(1) У цьому списку перераховані основні шлюзи зв'язку, що забезпечують підключення до вищих, нижчих та сусідніх підрозділів.

(2) Висвітлюються критичні заходи безпеки зв'язку, необхідні для протидії очікуваним можливостям радіоелектронної боротьби противника та захисту систем C2.

(3) У цьому списку перераховані зовнішні засоби зв'язку, які розширюють можливості підтримуючих підрозділів зв'язку.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ.

3. ВИКОНАННЯ БОЙОВОГО ЗАВДАННЯ.

a. Концепт дій CIS.

(1) Тут описані способи дії CIS з підтримки плану маневру, включаючи первинні та резервні системи, що підтримують критичні мережі C2.

(2) Розробляється план розширення систем C2 у кожній фазі операції/бою.

(3) Перелічуються критичні зв'язки між тактичними та стратегічними системами зв'язку.

(4) Визначаються критичні обмеження систем підтримки сигналу, якщо це застосовується.

(5) Визначаються завдання підпорядкованим підрозділам.

b. Завдання для підпорядкованих підрозділів.

(1) У цьому списку містяться завдання на підтримку зв'язку, які повинні виконуватись конкретними елементами маневру, чого не передбачає основний OPORD.

(2) У цьому списку містяться завдання на підтримку зв'язку, які підрозділи зв'язку, що підтримують елементи маневру, повинні виконувати лише в міру необхідності для забезпечення єдності зусиль.

c. Інструкції з координації:

(1) У цьому списку перераховані інструкції з підтримки критичного сигналу, які не охоплені основним OPORD-ом.

(2) Тут перераховані ключові моменти або події, що мають важливе значення для процедур управління інформаційною системою та мережею.

(3) Управління частотами.

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

a. Ремонт.

b. Постачання.

c. Пересування.

5. КОМАНДУВАННЯ І ЗВ'ЯЗОК.

a. Ідентифікує ієрархію управління системами C2 для загальної користувальницької мережі CIS.

b. Визначає процедури управління локальною мережею для її адміністрування та управління.

(*Завершення документу – формальне, як у попередніх доповненнях ДОДАТКУ G: «Підтвердження про отримання»…* – Прим. перекл.).

ДОДАТОК G. Доповнення 10. **Формат додатку щодо дій армійської авіації як складової OPORD-у**

**G1001. Загальна інформація**

1. Цей додаток містить вказівки командування для командирів армійської авіації та інформує всі війська про специфіку авіаційної підтримки під час операції/бою. Однак це не є технічний наказ військам авіації.

2. Сюди входить інформація, що впливає на підтримку авіації, яку пункт 1 OPORD-у не охоплює або потребує розширення.

3. Усі деталі подані лише як приклад. Слід використовувати заголовки, які відповідають суті операції/бою.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності вказується вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видання (може бути записане кодом)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

Посилання: сюди входять карти, схеми та інші важливі документи.

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі

1. ОБСТАНОВКА.

   a. Сили противника. Стосується додатку B до OPORD-у, якщо це застосовується. У ньому детально описані можливості противника в повітрі та його можливості з ППО.

   b. Свої війська. Окреслюється план штабу вищого ешелону та зазначаються інші авіаційні ресурси, що підтримують формування/ підрозділ своїх військ.

   c. Придані і виведені підрозділи та частини. У цьому списку перераховані авіаційні ресурси, придані до підрозділу чи формування та виведені з нього. Цей список включає час, який є найбільш ефективним, якщо це застосовується.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ. Чітке та стисле викладення завдання для армійської авіації.

3. ВИКОНАННЯ БОЙОВОГО ЗАВДАННЯ.

   a. Концепт дій. Тут коротко описуються запропоновані дії авіації, включаючи пріоритети.

   b. Вказуються завдання для підпорядкування та підтримки армійських авіаційних підрозділів. Окреслюються основні ролі або завдання, які

повинні виконувати частини та підрозділи армійської авіації для підтримки операції.

с. Інструкції з координації. Сюди входять інструкції, які стосуються двох або більше підпорядкованих підрозділів. Це стосується допоміжних доповнень, на які нема посилань деінде. Йдеться про інструкції, що застосовуються для бойових дій у повітрі або які посилаються на Додаток з управління повітряним простором.

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ/ЛОГІСТИКА.

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПРО ОТРИМАННЯ НАКАЗУ:

ПРІЗВИЩЕ КОМАНДИРА
ЗВАННЯ

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ:
ДОПОВНЕННЯ:
РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ:
ПРИМІТКИ:
ГРИФ ТАЄМНОСТІ

ДОДАТОК G. Доповнення 11**. Формат додатку із забезпечення безпеки бойових дій як складової OPORD-у**

**G1101. Загальна інформація**

1. Цей додаток містить вказівки командира щодо забезпечення безпеки бойових дій.

2. Усі деталі подані лише як приклад. Слід використовувати заголовки, які відповідають суті операції.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності вказується вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видання (може бути записане кодом)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

Посилання: сюди входять карти, схеми та інші важливі документи.

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі

1. ОБСТАНОВКА.

a. Противник. Сюди входить будь-яка інформація або будь-які заходи, що впливають на заходи OPSEC у ході операції/бою і які не зазначені в параграфі 1 OPORD-у або які потрібно розширити. Детально описується ситуація щодо можливих диверсій і засоби розвідки противника, спостереження, виявлення цілей і сил та засобів розвідки (ISTAR). Описуються поточні дії противника та його потенційні можливості. Визначається ступінь загрози, яку несе противник. Це стосується таких підпунктів:

(1) Можливість загроз та диверсій. У цьому підпункті детально описуються можливості противника в ISTAR, включаючи сили спеціальних операцій, повстанські групи, терористичні організації та можливу підтримку невійськових сил.

(a) Розвідка

1. Наземне спостереження та розвідка. Сюди входять візуальні спостереження, патрулювання, дані наземних радіолокаційних станцій, отримання інформації від автономного наземного датчика тощо.

2. Повітряне спостереження та розвідка. Сюди входять проникнення, скритність, використання безпілотних літальних систем і дронів, розвідувальних супутників та наземних пристроїв фіксації слідів.

3. Інше. (Йдеться про перебіжчиків, біженців, місцевих жителів тощо).

b. Шпигунство.

1. Пропаганда.
2. Тероризм.
3. Політика.

(2) Радіоелектронна боротьба.

(a) Заходи з підтримки радіоелектронної боротьби (РЕБ). Сюди входять дані радіоелектронної розвідки та дані радіорозвідки.

(b) Електронні контрзаходи. Сюди входять постановка перешкод, уведення в оману та знищення технічних засобів розвідки.

(3) Місцевість. Тут детально описано, як місцевість може впливати на можливості ISTAR противника та сприятливі заходи OPSEC.

(4) Погода. Детальний опис того, як погода може вплинути на можливості противника та сприятливі заходи OPSEC.

(5) Час і простір. Тут детально описано вплив часу та простору на дії противника та на заходи OPSEC. Описується своєчасність системи C2 противника і збирання ним засобів та сил.

(6) Слабкі сторони противника в розвідці та безпеці. Окреслення слабких сторін противника.

c. Підрив.

d. Саботаж.

e. Тероризм.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ. Тут чітко і стисло зазначаються завдання та спільна мета операції/бою.

3. ВИКОНАННЯ БОЙОВОГО ЗАВДАННЯ.

a. Концепт операції/бою. У цьому списку перераховані заходи OPSEC, знайдені у розділах SOPs. Велику увагу приділено новим процедурам OPSEC або процедурам OPSEC, в які внесено корекції. Перераховані заходи OPSEC, що застосовуються до підрозділів, яким даються спеціальні інструкції, висвітлені у плані OPSEC. Є посилання на кожен захід OPSEC з номером абзацу та пункту SOP (наприклад, Заклеїти всі маркування на транспортних засобах підрозділів, SOP PARA 3-2).

b. Завдання щодо підпорядкування та підтримки підрозділів OPSEC. У цьому списку перераховані додаткові, не охоплені заходами SOP дії OPSEC, що вимагають посилення всіма призначеними та приданими підрозділами під командуванням прямих та безпосередніх начальників. Ці заходи OPSEC призначені для протидії специфічній загрозі противника.

c. Заходи OPSEC. Тут перераховані заходи OPSEC, які мають виконувати конкретні підрозділи. Заходи OPSEC є складовими SOPs і

можуть стосуватися частин або підрозділів регулярних сил в особливих ситуаціях. Інші пункти або підпункти можуть знадобитися для висвітлення деталей (пунктів), що мають особливе значення для деяких операцій/боїв. (Наприклад, охоронним заходам із забезпечення безпеки може знадобитись більше уваги на певний час або підрозділам, відповідальним за керування засобами із забезпечення безпеки зв'язку та електронної безпеки чи моніторингом сприятливих дій, можуть знадобитися окремі інструкції.).

d. Інструкції з координації. Тут є короткий виклад, як підрозділи можуть використовувати виявлені вразливі та слабкі місця противника. (Відповідальні за контроль OPSEC посадові особи штабу повинні координувати свої дії з особовим складом сусідніх і підпорядкованих підрозділів та іншими підрозділами штабу з метою отримання інформації, на основі якої здійснюються заходи OPSEC задля забезпечення безпеки проти загрози противника).

e. Контррозвідка. Тут є короткий виклад про загрозу CI. Обговорюються проблеми внутрішньої безпеки всередині командування (наприклад, втрата таємного матеріалу або втрата інструкцій з експлуатації радіоелектронних засобів зв'язку).

f. Інше. У цьому списку перераховані спеціальні інструкції, які раніше не були охоплені, такі як наступні цілі CI (першочергової важливості та місця розташування). (Див. Таблицю G-11-1.)

**Таблиця G-11-1. Цілі першочергової важливості**

| Підрозділи | Цілі | Першочергова важливість | Місце розташування |
|---|---|---|---|
| 1-а бригада | A | 1 | Координати |
| | B | 3 | Координати |
| 2-а бригада | Y | 1 | Координати |
| | P | 5 | Координати |

g) Тут перелічено порядок підпорядкованості CI.

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ / ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

5. КОМАНДУВАННЯ ТА ЗВ'ЯЗОК: Сюди входять домовленості зі зв'язку та розпізнавання, інструкції з ідентифікації та відповідальність за пересилання інформації до підрозділу розвідки з питань радіоелектронної боротьби засобами зв'язку або офіцером розвідувальної служби. У ньому перелічені місця розташування підрозділів та команд OPSEC з питань радіоелектронних засобів зв'язку у бойових операціях, необхідні звіти, таблиці частот та список визначених пріоритетів.

(*Завершення документу – формальне, як у попередніх доповненнях ДОДАТКУ G: «Підтвердження про отримання»…* – Прим. перекл.).

ДОДАТОК G. Доповнення 12. **Формат додатку з пересування як складової OPORD-у**

**G1201. Загальна інформація**

1. Цей додаток надає підлеглим командирам детальні вказівки щодо пересувань перед або в ході операції/бою. Тут пояснюються загальні директиви командування щодо пересування підпорядкованих частин і підрозділів. Сюди входять інструкції з узгодження комплексних пересувань або самостійного руху підлеглих частин і підрозділів.

2. Підпорядковані підрозділи використовують цей додаток як керівництво до деталізованих розпоряджень на їхнє пересування.

3. Абзаци розпорядження повинні бути представлені в логічному порядку стосовно ходу операції/бою.

4. Всі деталі подані лише як приклад. Слід використовувати заголовки, які відповідають суті операції/бою.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності вказується вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій
Найменування штабу
Місце видання (може бути записане кодом)
Час і дата підписання наказу
Умовний вихідний номер наказу

Посилання: сюди входять карти, схеми та інші важливі документи.

Часовий пояс, який використовується у всьому наказі

ДОДАТОК (ПЕРЕСУВАННЯ) ДО БОЙОВОГО НАКАЗУ №…

Посилання: сюди входять карти, діаграми та інші відповідні документи.

Часовий пояс, що використовується протягом усього часу дії наказу

1. ОБСТАНОВКА. Сюди входить будь-яка інформація, яка впливає на місцеву владу, та не охоплюється пунктом 1 OPORD-у.
2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ.
3. ВИКОНАННЯ БОЙОВОГО ЗАВДАННЯ.
   a. Концепт пересування.
   b. Завдання для підпорядкованих частин та підрозділів.
   c. Інструкції з координації.
4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.
5. КОМАНДУВАННЯ ТА ЗВ’ЯЗОК

(*Завершення документу – формальне, як у попередніх доповненнях ДОДАТКУ G: Підтвердження про отримання…* – Прим. перекл.).

ДОДАТОК G. Доповнення 13. **Формат наказу/розпорядження з адміністративного управління та тилового забезпечення**

**G1301. Загальна інформація**

1. Як зазначено у частині V, основні положення угоди про наказ з адміністративного управління/тилового забезпечення мають той самий формат, що й OPORD.

2. Інша інформація, що міститься в цьому додатку, призначена лише для ознайомлення. Це не повинно тлумачитися жодним чином як обмеження використання наказу з адміністративного забезпечення/логістики.

3. Створення та розташування адміністративних підрозділів із забезпечення та обслуговування. Ця інформація може бути подана схематично у відповідному параграфі наказу. За необхідності, заголовок може бути пропущений.

---

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

Гриф таємності вказується вгорі та внизу кожної сторінки документу.

(Зміни до усного наказу, якщо такі є)

Копія № ___ з ___ копій

Найменування штабу

Місце видання (може бути зашифроване)

Час і дата підписання наказу

Умовний вихідний номер наказу

ТИП ТА СЕРІЙНИЙ НОМЕР НАКАЗУ З АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ТИЛОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Посилання: сюди входять карти, діаграми та інші відповідні документи.

Часовий пояс, що використовується протягом усього наказу

1. ОБСТАНОВКА. Тут міститься загальна інформація про тилове забезпечення та адміністративне управління, які впливають на забезпечення операції/бою. Вона включає будь-яку, подану в пункті 1 OPORD-у, інформацію, яка представляє особливий інтерес для підрозділів з тилового обслуговування та може бути розширена за необхідності.

2. ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ. Тут надається чіткий і стислий виклад завдання.

3. ВИКОНАННЯ БОЙОВОГО ЗАВДАННЯ.

Концепт заходів із забезпечення.

4. АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ / ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

a. Матеріально-технічне забезпечення та обслуговування. (Може включати додаткові підзаголовки за необхідності).

(1) Постачання.

(2) Перевезення.

(3) Види обслуговування.

(4) Робоча сила.

(5) Технічне обслуговування.

b. Медична евакуація та госпіталізація.

c. Особовий склад.

d. Підтримка іноземних країн та забезпечення розміщення військ приймаючою країною.

e. Інструкції з координації.

f. Різне.

5. КОМАНДУВАННЯ ТА ЗВ'ЯЗОК. Дані про розташування штабів, пересування, заходи зі взаємодії, інструкції з розпізнавання та ідентифікації, загальні правила з використання засобів зв'язку та іншого електронного обладнання, якщо це необхідно. Додаток може бути використаний, коли це вважається доцільним.

ПІДТВЕРДЖЕННЯ:

ПРІЗВИЩЕ КОМАНДИРА
ЗВАННЯ

ПІДТВЕРДЖЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ:
ДОПОВНЕННЯ:
РОЗРАХУНОК ДОВЕДЕННЯ:
ПРИМІТКИ:

ГРИФ ТАЄМНОСТІ

# ДОДАТОК Н. ТИПОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТАНДАРТНОГО ПОРЯДКУ ДІЙ

**Н001. Загальна інформації**

1. Стандартний порядок дій (SOP) – це набір стандартних процедур, які забезпечують ефективну організацію операцій/боїв штабами (HQs) НАТО з використанням зовнішніх та підпорядкованих елементів у виконанні місій/завдань, веденні бойових дій та навчань. Використання SOP дозволяє відповідному командирові стисло формулювати свої накази та прискорювати оперативний темп дій. На вимогу відповідного командира штатна чисельність штабу та взаємодія його служб відображатиметься в постійно діючих інструкціях (SOIs), і це не є предметом цього додатку.

2. Використовувані силами НАТО SOP повинні включати інформацію стосовно таких питань:

a. **Оцінка командира, концепт операції/бою та формулювання бойового завдання**

(1) Формування знань, включно із затребуваною інформацією (IR) про союзні війська (FFIRs) і про приймаючу країну (HN) та порядок дій.

(2) Комплексний процес планування операцій.

(3) Оцінка операцій.

(4) Правила ведення бойових дій/застосування сили (ROE).

b. **Командування та управління**

(1) Структура та організація штабу – ключові посади.

(2) Концепт пункту управління.

(3) Розробка та підготовка бойового завдання, включаючи готовність та повідомлення про початок пересування.

(4) Бойовий порядок.

(5) Зв'язок (включаючи цивільно-військовий зв'язок).

(6) Режим бойової роботи, включаючи звіти та відомості.

(7) Сертифікація або театр воєнних дій.

(8) Цикл планування дій авіації.

(9) Розпорядження про доведення до відома.

(10) Управління бойовим простором, включаючи управління нерухомим майном оперативного командування.

(11) Управління повітряним простором.

(12) Інтероперабельність.

(13) Юридичні питання.

(14) Координація спеціальних операцій.

c. **Управління інформаційним середовищем**

(1) Зв'язки з громадськістю.

(2) Оперативно-стратегічний зв'язок.

(3) Психологічні операції.

(4) Радіоелектронна боротьба.

(5) Робота з місцевим керівництвом.

(6) Об'єднана військова комісія.

(7) Протокол та основні правила відвідування.

(8) Дезінформація.

(9) Оцінка відповідності.

(10) Управління наслідками.

(11) Потреба в обміні інформацією.

d. **Системи збору, передачі та обробки інформації**

(1) Інформаційна безпека.

(2) Інформаційні системи.

(3) Радіозв'язок.

(4) Система зв'язку приймаючої країни.

(5) Супутниковий зв'язок.

(6) Управління частотами або електромагнітним спектром.

(7) Фактори кіберпростору, включно з операціями з комп'ютерною мережею.

(8) Концепт операцій з комп'ютерними інформаційними системами (CIS).

(9) Рамки управління обслуговуванням.

e. **Дії із забезпечення стабільності**

(1) Цивільно-військове співробітництво, включаючи міжвідомче.

(2) Підтримка дій місцевого управління, включаючи інтеграційні процеси.

(3) Підтримка розвитку потенціалу, включаючи реформування сектору безпеки, демілітаризацію, демобілізацію та реінтеграцію.

(4) Гендерні питання.

f. **Розвідка та розуміння**

(1) Управління розвідувальними даними та управління збором інформації.

(2) Добування розвідувальних даних.

(3) Розвідка, спостереження, ураження цілі та військова розвідка (ISTAR), включаючи спеціалізовану розвідку і планування сил та засобів.

(4) Національні сектори розвідки.

(5) Оцінка бойових втрат, включаючи опосередковані втрати.

(6) Ідентифікація цілей та попередження.

(7) Метеорологічне забезпечення.

(8) Допомога у сфері аерогеодезії, включаючи аналіз місцевості.

g. **Маневрування**

До наступного переліку входять дії, які необхідно описати детальними координуючими заходами. Класичні типи операції/бою (наступальні, оборонні тощо) описані в доктринних публікаціях і не обов'язково потребують SOP.

(a) Координація універсальних тактичних дій (наприклад, прохід через бойові порядки своїх військ, зміна військ у бою тощо).

(b) Демонстрація сили.

(c) Розділення конфліктуючих сторін.

(d) Гуманітарна допомога та ліквідація наслідків стихійних лих.

(e) Операція з евакуації мирних жителів.

(f) Підтримка протиповстанських дій.

(g) Дії аеромобільних або повітряно-штурмових формувань.

(h) Заходи рятування персоналу.

h. **Вогневі можливості**

(1) Спільна координація вогню, включаючи об'єднану десантно-штурмову групу.

(2) Визначення цілей.

(3) Наступальна повітряна операція, включаючи атаки вертольотів.

i. **Захист**

(1) Безпека бойових дій.

(2) Операції зі встановлення чи знешкодження мінних загороджень.

(3) Контррозвідка.

(4) Протидія засобам спостереження противника.

(5) Наявність вибухонебезпечних боєприпасів, координація роботи приймаючої країни (HN) та неурядових організацій (NGO) з групами розмінування.

(6) Запобіжні заходи своїх військ з виявлення невибухлих боєприпасів, включаючи зони обстрілів та скидання вантажів.

(7) Заходи протидії саморобним вибуховим пристроям.

(8) Хімічний, біологічний, радіологічний та ядерний захист (CBRN).

(9) Протиповітряна оборона.

(10) Заходи ідентифікації на полі бою.

(11) Військова поліція.

(12) Захист військ.

(13) Захист стану здоров'я військ (відповідно до 83-1 AD, Медична підтримка операції/бою).

(14) Військовополонені.

(15) Затримання.

k. **Тилове забезпечення військ**

(1) План тилового забезпечення, включаючи режим бойової роботи в тилу.

(2) Тилова підтримка невійськових суб'єктів.

(3) Інженерна логістика інфраструктури.

(4) Силове підкріплення.

(5) Повідомлення про постраждалих.

(6) Вирішення питань про померлих.

(7) Медичне забезпечення та медична евакуація.

(8) Дії у випадку масових людських втрат.

(9) Відновлення обладнання або його евакуація з поля бою.

(10) Пересування та перевезення.

(11) Спостереження і нагляд за силами та засобами.

(12) Постачання та обслуговування, включаючи постачання карт.

(13) Поштова та кур'єрська служба.

(14) Забезпечення силами та засобами приймаючої країни.

(15) Закупівлі, фінансування та укладання контрактів.

(16) Технічне обслуговування та ремонт.

(17) Прийом поповнення, зосередження військ, злагодження та інтеграція.

# ДОДАТОК I. КОМБІНОВАНИЙ ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ ПРО ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ

## I001. Загальна інформація

1. Цей розділ має на меті висвітлити різноманітність обміну інформацією в межах застосування військ та відповідальність посадових осіб штабу за те, що вони мають розуміння про інформацію, з якою вони працюють. Їхня відповідальність полягає в тому, щоб вони розуміли інформацію, якою володіють, а також те, як вони її здобувають, обробляють та керуються нею. Інформація, якою володіють посадові особи штабу (HQ), є їхня, і тому вони найкраще знають, як вона взаємодіє з іншою інформацією в штабі, щоб переконатися, що вона належним чином використовується для досягнення оперативного успіху. Тільки посадові особи штабу, в повному обсязі розуміючи своє інформаційне середовище, можуть забезпечити цілісне функціонування штабу в ефективному режимі бойової роботи на підтримку командира та його плану.

2. Цей розділ описує експлуатаційні змінні, що впливають на інтероперабельність командування та управління (C2), та встановлює рамки доктрини. Він пропонує рівні інтероперабельності всередині багатонаціональних сил і між ними. Тут описуються методи, за допомогою яких можна досягти інтероперабельності в C2 чи обмежити її досягнення. Цей розділ також звертає увагу на інтероперабельність у C2 з іншими компонентами у спільному середовищі. Тут є додаткові вимоги до того, як військові командно-інформаційні системи (CIS) повинні бути сумісними з міжнародними невійськовими установами, але детально їх не розглядає. Ефективність об'єднаних сил НАТО та об'єднаних сил операцій з реагування на кризи, не передбачені Статтею 5 (NA5CRO) або операцій, передбачених статтею 5, залежить від їхньої здатності ефективно проводити операції разом. Інтероперабельність у C2 в таких операціях є ключовим фактором для досягнення такої ефективності.

3. Ефективне C2 вимагає обміну високим ступенем оперативної інформації між все більшим розмаїттям організацій, у тому числі між компонентами різних служб та організаціями, що не є членами НАТО. Важлива інформація – це та інформація, яку командир вважає критичною для нього, а також те, на чому він хоче зосередити увагу свого штабу. Це є потреба командира у важливій інформації (CCIR). Потреби в інформації або умови, за яких вона обмінюється, залежать не лише від оперативної ситуації, а й від особистості окремого командира. Оперативні вимоги диктують, які інформаційні компоненти будуть обмінюватися вертикально та горизонтально. Такі обміни завжди повинні підтримуватися відповідними можливостями – аналоговими або цифровими, чия здатність підтримувати командира добре зрозуміла штабу. Потрібні вертикальні та горизонтальні інформаційні потоки: вертикальні – для досягнення рівня ситуаційної обізнаності (SA) і

горизонтальні – для забезпечення синхронізації між фланговими підрозділами або формуваннями інших об'єднаних компонентів. Однак, в умовах комбінованих та спільних операцій добре зрозуміле штабу інформаційне середовище забезпечує, що підрозділи та компоненти обмінюються лише тою кількістю інформації, яка необхідна для успішного командування.

**I002. Інтероперабельність у C2**

Ступінь, коли різні війська, включаючи війська різних країн, можуть спільно працювати у рамках НАТО при плануванні і здійсненні комбінованих та спільних операцій, коливається в усьому спектрі конфлікту. Ефективна інтероперабельність у C2 на всіх рівнях вимагає загальної або загальнозрозумілої доктрини та дій C2, а також своєчасного обміну всією відповідною інформацією. Це розуміння та своєчасний обмін забезпечують єдність зусиль (у рамках філософії децентралізованого командування) і повну інтеграцію та координацію сил НАТО на підтримку командира об'єднаних сил у виконанні спільної місії.

**I003. Мета**

1. Комбіновані або спільні військові операції вимагають, щоб підрозділи та формування країн-учасниць виступали як невід'ємні компоненти сил, підпорядкованих або взаємодіючих із силами інших країн. Вони включають усіх учасників, які поділяють політичні та військові ризики, пов'язані з будь-яким конфліктом. Це передбачає вимогу до коаліційного командування якомога ефективніше координувати дії усіх суміжних функціональних сфер у комбінованій та спільній оперативній обстановці. Така координація зменшує всі можливі недоліки через обмеження своєчасності використання військових ресурсів та їх обсягів. Важливою є своєчасна, точна та достовірна інформація. Здатність збирати, обробляти, демонструвати, зберігати та поширювати безперебійний потік інформації має вирішальне значення для успіху об'єднаних чи спільних угруповань військ. Інтероперабельність також необхідна для зменшення вразливості комбінованого або спільного C2 і для перешкоджання можливих втручань потенційного противника.

2. Інтероперабельність C2 підвищує ефективність комбінованих та спільних операцій такими чинниками:

a. Єдність командування та єдине розуміння місії/бойового завдання.

b. Оптимізований темп бойових дій, підвищена невразливість та захист військ.

c. Згуртованість на основі швидкої передачі інформації, яка має важливе значення для виконання місії/бойового завдання.

d. Зразкове об'єднання угруповань військ шляхом:

(1) Гармонізованої доктрини, порядку дій та навчання.

(2) Інтегрованої CIS.

(3) Синхронізованого тилового забезпечення та розподіленого тилового навантаження.

**I004. Оперативна обстановка**

1. **Операції НАТО.** Хоча операції НАТО (стаття 5) залишаються потенційно найскладнішим випадком розгортання коаліційних військ, останній досвід роботи свідчить про те, що сили НАТО все частіше проводять операції в режимі NA5CRO. Сили різних країн НАТО діють разом із силами країн, що не є у складі альянсу, урядовими і неурядовими організаціями (NGOs) та приватними волонтерськими організаціями. Як з політичних, так і з військових причин комбінована або спільна інтероперабельність відбувається на нижчих рівнях, ніж раніше, особливо в організаціях, що реагують на кризи. Важливою для будь-якої операції буде ефективна C2. Обмін своєчасною, точною та релевантною інформацією, а також розвідувальною інформацією є важливим для C2.

a. CIS впливають на C2, інтегруючи технології, командні структури та процедури підтримки командира. Ці системи підвищують ефективність на кожному рівні командування. Командири залишаються головними у визначенні того, яка інформація їм потрібна для ефективного C2. Крім того, вони визнають вразливість, яку створюють CIS, роблячи себе особливо важливою ціллю.

b. Інформація протікає як вертикально, так і горизонтально в оперативних сферах між усіма суб'єктами, включаючи військові організації, громадські та урядові організації, а також органи приймаючих країн (HN). Для забезпечення згуртованих дій та запобігання помилкам, які можуть змінити прогрес в уразливих зонах, всі організації працюють з одними і тими ж даними та поділяють ті самі погляди, які стосуються певної оперативної сфери. Сучасні CIS можуть не тільки створювати кількість даних, необхідну для того, щоб дійти спільної думки, а й своєчасно її обробляти.

c. Командири вимагають інтероперабельності в C2 у межах та між тими рівнями (вертикально і горизонтально) командування, на яких відбувається необхідний обмін інформацією між командирами або штабами. Відповідна та своєчасна інформація повинна бути доступною максимально точною на всіх рівнях командування. Підрозділи обмінюються інформацією вертикально для підтримки C2 та прискорення циклу рішень щодо дій командира та горизонтально для висвітлення загальної ситуаційної обізнаності (SA). Командири очікують, що інформація, що обмінюється горизонтально між формуваннями або підрозділами різних країн, містить той самий рівень деталізації, що й у рамках суто національних військ. Інформацію потрібно обмінювати вертикально і горизонтально з усіма іншими компонентами на всіх рівнях формувань та на всіх рівнях командування. Особливо важливим є обмін інформацією з повітряною складовою на

всіх рівнях формування та по командній лініїї підпорядкування для забезпечення синхронізації спільного бою. Комбіновані або спільні операції також вимагають стандартизованої або загальновизнаної доктрини, процедур, прийомів та мов. Вони застосовуються на всіх фазах операції.

d. Інтероперабельність у C2 забезпечує необхідну згуртованість для планування та виконання операцій. Тому вона повинна бути повністю інтегрованою в рамках комбінованих і спільних сил. Багатонаціональні порядки бойових та тимчасових коаліцій, включаючи морські та повітряні компоненти, потребують гнучкої, інтероперабельної та швидкої в реагуванні на зміни в обстановці підтримки командування, організованої на модульній основі.

e. Засоби зв'язку передають відповідну кількість інформації, значна частина якої буде цифровими даними (на відміну від голосових). Усі CIS повинні одночасно обмінюватися даними та керувати інформацією для створення загальної SA.

2. **Операції, передбачені статтею 5**

Сили НАТО структуровані, оснащені та підготовлені для проведення операцій, передбачених статтею 5. Комбіновані або спільні операції можуть проходити всередині або поза зоною відповідальності НАТО залежно від міжнародних угод чи домовленостей про коаліцію. Різні країни можуть надавати різні елементи військ. Майбутнє оперативне середовище вимагатиме частішого розосередження сил під час безперервного розгортання на кожному рівні командування зі зростаючою зоною відповідальності. Це розширює можливості CIS. Командири матимуть більшу зону зацікавлення. CIS потребуватимуть значних покращень у своєчасному та безпечному наданні інформації відповідно до пріоритетів командира.

3. **Операції реагування на кризу, не передбачені статтею 5**

a. Сили НАТО, підготовлені та оснащені для операцій, описаних у статті 5, можуть бути адаптовані до NA5CROs. Вони залучають багато тих же сил, що й в умовах ведення війни. Однак, різноманітність потенційних операцій потребує додаткових структур, процедур, прийомів та спеціального обладнання. NASCROs вимагає, щоб військові сили тісно співпрацювали з іншими структурами, урядовими та неурядовими організаціями. Як результат будуть використані більш кваліфіковані та уповноважені групи зі зв'язку у штабах важливих установ та неурядових організацій. NASCROs вимагатиме від сил НАТО діяти в більших обмеженнях – юридично, політично та у військовому відношенні, – ніж під час операцій, описаних у статті 5. Розгорнуті війська повинні бути здатні пристосовуватися до всього спектру військових операцій. Вони повинні мати відповідне обладнання, нумерацію, концепцію дій та базу для ведення високоінтенсивних операцій. Війська реорганізують або

адаптують свої сили та засоби для виконання зростаючих завдань в очікуваних операціях. Сили НАТО повинні бути відповідно конфігуровані, а підтримка їхнього командування повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до швидких змін обстановки.

b. NASCROs вимагає складніших силових структур, ніж операції, передбачені статтею 5. Більш складні відносини командування вимагають вищої міри інтероперабельності у С2, в тому числі із силами, які не є членами НАТО, та невійськовими організаціями.

c. У NASCROs розгорнуті війська є менші за кількістю та володіють іншими навичками порівняно з повноцінно організованими бойовими діями. Зони проведення операцій (АОО) є більшими ареалами дій за своїми масштабами. Лінії комунікації для решти командної структури можуть бути довшими та складнішими. Рішення можуть прийматися на нижчому рівні, але вони можуть безпосередньо впливати на консультації в рамках С2. Місцеві і, мабуть, незначні події швидко можуть набувати стратегічного значення. Інформація, яка вимагається в NA5CRO, відрізняється від інформації, що вимагається в операціях, передбачених статтею 5, а деяка інформація, яка раніше призначалась для більш високого рівня командування, може вимагатись на нижчому рівні. Це збільшує обсяг інформації, яка буде розповсюджуватися на нижчі рівні, навіть якщо сили менш чисельні, ніж у ситуації, яка описана у статті 5.

**I005. Командування та управління**

1. Командирам комбінованих або об'єднаних сил НАТО на кожному рівні необхідний швидкий і гнучкий процес прийняття рішень. Інтероперабельність повинна бути в центрі уваги С2. Через кількість потенційно різних елементів сил, що надаються різними країнами, С2 є складнішим у комбінованих або спільних операціях, ніж у суто національних. Ефективне С2 забезпечує єдність мети та командування в будь-яких розгорнутих військах. Для ефективного С2 потрібна підтримка командування, достатньо гнучка для підтримки ведення бойових дій в межах усіх військових операцій.

2. Компоненти військ за допомогою своїх національних систем зв'язку та CIS повинні активно обмінюватися інформацією в районі операції (АОО) з метою сприяння створенню ефективної інфраструктури обміну інформацією. Обмінювана інформація повинна бути релевантною до операції/бою та сприяти пріоритетам командира. Майбутнє оперативне середовище вимагатиме від командира та штабу збирати інформацію та поширювати її в усіх ділянках АОО і за її межами. Отже, командна підтримка повинна охоплювати як вертикальні, так і горизонтальні інформаційні потоки. Оперативна інтероперабельність С2 ніколи не буде зразковою через обмеження, обговорені нижче.

**I006. Організаційні моделі**

1. В межах НАТО існує три основні моделі командування та організації сил з різним ступенем багатонаціональності: рамкова, інтегрована та двонаціональна модель.

a. **Модель рамкової нації**. Відповідно до цієї домовленості одна країна забезпечує більшість особового складу, інфраструктуру та CIS. У цьому випадку штабне формування застосовує ту саму мову, філософію командування та процедури, які повинні бути загальними у формуваннях чи підрозділах, безпосередньо підпорядкованих йому. Нижче цього рівня застосовуватимуться національні структури, доктрина та процедури.

b. **Інтегрована модель**. Багатонаціональний штаб має представництво кожної з країн-учасниць залежно від ролі, відведеній цій країні або рівню її участі. Багатонаціональний штаб не дотримується конкретного національного кадрового методу чи системи принципів командування, хоча, в інтересах військової ефективності, він розробляє загальні процедури.

c. **Двонаціональна модель**. За цією домовленістю штаб-квартира формується на основі «рівних часток» з повністю інтегрованим штабом.

2. Усі три моделі вимагають від штабної структури забезпечення засобів комунікації до нижчих рівнів. Однак рамкова нація в цій моделі також може розгорнути власний автоматизований CIS замість національного автоматизованого CIS. На відміну від цього, автоматизований CIS у справді багатонаціональному формуванні може забезпечуватися всіма чи будь-якою країною і повинен бути взаємодіючим із засобами зв'язку незалежно від того, яка країна забезпечує зв'язок.

**I007. Рівні підпорядкованості**

На будь-якому рівні існування багатонаціональний штаб, по суті, є штабом оперативного рівня, тому що він, попри все, повинен приймати рішення стосовно засобів зв'язку, політичних аспектів, а також національної та багатонаціональної логістики.

a. **Операції, передбачені статтею 5**. Підвищення темпу високоманеврених бойових дій, сповільненість та складність операції/бою, передбачених статтею 5, зазвичай не дозволяють підпорядковуватися на низьких рівнях. У рамках багатонаціональних сил підпорядкованість часто обмежується національними формуваннями. Сили, що складаються з більшої кількості менших національних контингентів, ускладнюють вимоги та рішення щодо інтероперабельності. Це не виключає використання деяких можливостей спеціалістів. Серед найбільш серйозних обмежень для інтероперабельності в C2 на нижчих рівнях є відсутність логістичної інтероперабельності та труднощі маневрування підлеглим формуванням

однієї країни в командній структурі іншої. Місії, передбачені статтею 5, можуть включати під час виконання бойових завдань, які є обмежені в часі та просторі, підпорядкування підрозділу однієї нації в рамках формування іншої нації. Це передбачає необхідність обміну інформацією на цьому рівні. Однак, на цих нижчих рівнях командування відрізняється мовою, доктриною та культурою і має тенденцію обмежувати інтероперабельність у C2, яку підрозділи можуть досягти у швидкоплинних операціях/боях. Ці відмінності перешкоджають, а не збільшують темп високоманевренних бойових дій. У комбінованих або спільних операціях широке використання автоматизованого CIS для задоволення постійної потреби у належному зв'язку на цих нижчих рівнях, ймовірно, буде обмеженим.

b. **Операції кризового реагування, не передбаченні статтею 5.** NA5CRO можуть передбачати підпорядкування формувань однієї країни в межах іншої. На цих нижчих рівнях може знадобитися інтеграція можливостей спеціалістів. Рівень та різноманітність субординації визначають необхідні інформаційні потоки. Однак, таке підпорядкування може статися лише в тому випадку, якщо планування дозволяє проводити довготривале навчання без затримок і не існує певних політичних імперативів для такого розгортання. Взаємодія у C2 є більш "тимчасовою", ніж в операціях, передбачених статтею 5.

**I008. Обмеження інтероперабельності командування та управління**

У прагненні досягти спільності дій в C2 існують численні обмеження, які перешкоджають досягненню повної інтероперабельності. Такі обмеження залежать від кожної операції, і їх потрібно вирішувати в кожному випадку. Функціональну інтероперабельність у C2 обмежують такі фактори:

a. **Мова**. Хоча використання спільної мови полегшує розуміння, відмінності в нюансах та інтерпретації будуть існувати завжди, навіть між народами, які використовують одну й ту ж мову. Чим нижче орган управління в порядку підпорядкованості, тим менша ймовірність, що буде достатньо вільне володіння загальною мовою. На низьких рівнях офіцери зв'язку мають власні засоби комунікації та автоматизовані CIS, і вони розмовляють мовою країни, до сил якої вони придані. У найближчій та середньостроковій перспективі офіцери зв'язку залишаються одним із головних засобів досягнення ефективної інтероперабельності у C2.

b. **Доктрина, порядок дій та методи**. Військові операції працюють належним чином у багатонаціональному контексті лише тоді, коли доктрина, порядок дій та методи є загальними або хоча б загальнозрозумілими. Це вимагає ознайомлення шляхом навчання. Вимагається також прийняття загальних стандартних порядків дій (SOPs). Підрозділи можуть досягти цього, подолавши:

(1) Відсутність інтероперабельності у системах даних та засобів зв'язку.

(2) Відмінності у розумінні термінології та позначень.

(3) Відмінності в національній політиці з розгортання та впровадження.

c. **Обмеження даних**. Дані, як правило, використовуються лише для обміну фактами і в передбачуваному майбутньому матимуть обмежену функціональність для передачі інформації про людські фактори командування.

d. **Пропускна здатність військових засобів зв'язку**. Відсутність належного комунікаційного потенціалу є головним фактором, який стримує передачу інформації для підтримки інтероперабельності. Можливість пропускної здатності, доступної для підтримки CIS у цій галузі, майже незмінно набагато менша, ніж у комерційних користувачів. Наразі трафік реплікації військових даних та використання вільного тексту у відформатованих повідомленнях слід мінімізувати. Для цього потрібна ретельна фільтрація і використання виконавчих та динамічно змінних елементів управління обміном інформацією.

e. **Несумісність радіостанції мережі бойового управління**. На рівнях нижче рівня бригади радіостанція мережі бойового управління буде продовжувати залишатися головним засобом зв'язку в АОО, особливо в операціях, передбачених статтею 5. Нездатність національної радіостанції мережі бойового управління взаємодіяти з радіостанціями інших країн є головною перешкодою для успішної інтероперабельності в С2, особливо на рівні батальйону та нижче. Це часто призводить до необхідності розміщення команд зв'язку з власними радіостанціями до флангових підрозділів або формувань, щоб гарантувати забезпечення зв'язку.

f. **Несумісність національних CIS**. CIS декількох країн можуть обмінюватися даними без певних пристроїв для перекладу. Відсутність можливості перекладу в режимі реального часу може перешкоджати досягненню темпу високоманеврених бойових дій та зменшувати шанси на те, що інформаційні дані будуть успішно обмінюватися. Крім того, терміни розгортання нових CIS кожної країни та зняття з експлуатації застарілих CIS за своєю природою не збігаються. Таким чином, хоча всі країни можуть розробляти єдиний стандарт, під час перехідного періоду застарілі системи не будуть сумісними.

g. **Управління спектром**. Не існує національних меж розповсюдження електромагнітного випромінювання. Невдале використання електромагнітного спектру в комбінованій або спільній оперативній обстановці може призвести до втрати або погіршення важливих систем CIS, озброєння і розвідки, спостереження, цілевказання та військової

розвідки (ISTAR). Управління спектром, яке базується на задумі командира, вимагає практичної координації та, де необхідно, забезпечення безпеки всього використання електромагнітного спектру в межах АОО.

h. **Культурні відмінності.** Культурні відмінності можуть поставити під загрозу розуміння між силами різних країн. На щастя, однаковість основних цінностей у країнах НАТО є однією з головних переваг альянсу. Зв'язок залишається головним засобом, завдяки якому такі труднощі можна вирішити.

i. **Безпека**

(1) Необхідність у безпеці та системних потребах вимагають, щоб певна інформація була розподілена або оголошена національним надбанням, яке має стосунок до національної безпеки, і щоб така інформація не стала доступною для всіх елементів військ.

(2) У досягненні інтероперабельності ключовою вимогою є підтримка на відповідному рівні безпеки всієї інформації, що обмінюється між CIS. Стандарт захисту від відправника до одержувача повинен відповідати «НАТО-таємно». При плануванні місії/бойового завдання важливо, щоб було передбачено положення про забезпечення усім учасникам доступу до інформації, необхідної для проведення спільних та комбінованих операцій. Цілісність, конфіденційність та доступність інформації повинні бути гарантовані.

j. **Спрощеність**. Високий рівень стресу, невпевненості та хаос, які, зазвичай, асоціюються з високим темпом бойової обстановки, мають згубний фізіологічний та психологічний вплив на весь залучений особовий склад. Тому CIS має бути максимально зручним, простим та легко зрозумілими. Звичайно, державний досвід показує, що якщо система (особливо програмна система) відрізняється від цієї схеми, особовий склад не буде використовувати цю систему під час сильних стресових та особливої важливості ситуацій. Більше того, допустимість помилок користувачем різко зростає, якщо системи не є зручними та легко зрозумілими, а самі користувачі втомлені від роботи в ненормальних фізичних та психологічних умовах. Зручні для користувача, прості та легко зрозумілі CIS сприяють інтероперабельності в С2.

**I009. Об'єднана та спільна оперативна картина**

Як в операціях, передбачених статтею 5, так і в NA5CRO, підрозділи мають потребу подавати своєчасну і легко зрозумілу інформацію про місцезнаходження та стан своїх сил і сил противника. Загальна оперативна картина оперативної обстановки відрізняється на кожному рівні командування стосовно бойової операції, умов, масштабу, ступеня деталізації та своєчасності інформації. Не існує єдиного підходу до оперативної обстановки на всіх рівнях і в усіх штабах. Це означає, що

підрозділи застосовують певну форму фільтрації та агрегації. Обсяг залучених даних передбачає необхідність автоматизованого обміну інформацією та синтезу як вертикально, так і горизонтально.

**I010. Обмін інформацією між рівнями командування**

1. **У межах сил і засобів наземного компоненту.** Посадові особи штабу повинні знати дислокацію та вибрану інформацію про обстановку. Ця інформація, головним чином, включає відсоткову чисельність особового складу та основного озброєння, основні дані з логістики (пальне, боєприпаси, продовольство та вода), доповідь про бойове завдання та дії майбутніх союзних сил незалежно від країни-союзника у комбінованих та спільних операціях. Сюди входять:

a. Два рівні субординації для здійснення C2 власних військ.

b. Високі пріоритетні або спеціалізовані елементи військ, такі як засоби спостереження або мобільності, та інші елементи союзних військ не під власним командуванням, але в межах свого AOOs для проведення тренувань з C2 своїх військ.

c. Вищий штаб та два рівні його підпорядкування для:

(1) Надання дозволу резервному командирові взяти командування замість начальника штабу.

(2) Надання підтримки або отримання підтримки від інших елементів військ на тому ж рівні.

(3) Отримання інформації про «фланги» рівня, на якому знаходиться штаб, та на один рівень вниз. Вимагається аналогічна інформація (той самий рівень і на один рівень вниз) з місця, звідки надходять флангові підрозділи. («Фланг» береться в лапки, оскільки в нелінійному AOO такі підрозділи та формування, необхідні для підтримки інших, можуть не мати з ними спільного фізичного розмежування).

(4) Короткого окреслення інформації про оперативну обстановку, яка стосується штабу на два рівні вгору, включаючи місію/бойове завдання та основні заходи контролю (наприклад, розмежування, осі та цілі) для підтримки задумів вищого командира.

2. **У межах єдиного штабу.** Важливо, щоб усі працювали з тою ж самою інформацією і мали те ж саме розуміння, що і штаб. Склад посадових осіб у межах одного штабу має різні вимоги до різновидності інформації про свої сили та інші одиниці повітряного простору над районом бойових дій. У міру успішності операції/бою та змін умов повітряного простору над районом бойових дій вимоги штабу змінюються. Часто фахівці штабу потребують іншої інформації про різні підрозділи та формування. Таким чином, інформація про свої війська повинна конфігуруватися в штабі та повторно конфігуруватися під час операцій.

### I011. Обмін інформацією з іншими компонентами

1. У комбінованих та спільних операціях завжди буде потреба в обміні інформацією між наземними, морськими, повітряними та спеціальними компонентами військ. Це не обов'язково буде на кожному рівні командування, а також рівень деталізації не буде таким самим, як у межах сил і засобів однієї служби. Однак такий обмін інформацією буде ключовим для успішної координації операцією/боєм. Як мінімум, потрібна спільна загальна оперативна картина, щоб інші сили та засоби мали хороший SA, за допомогою якого прискорюється реагування на зміну обстановки підтримуючих сил та засобів, коли це потрібно.

2. Створення елементів зв'язку в командах компонентів інших сил вважається відмінним засобом обміну інформацією. Елементи зв'язку також допомагають отримувати цінні загальні відомості про тактику, прийоми, порядок дій та необхідність в інформації інших компонентів. Крім того, елементи зв'язку можуть надати можливість обговорити певні аспекти плану чи передбачуваних рішень неофіційним способом.

### I012. Розуміння інформаційного середовища для оптимізації обміну інформацією та підвищення інтероперабельності в CIS

1. Своєчасний обмін інформацією має важливе значення для ефективного здійснення C2. Розуміння особовим складом штабу інформаційного середовища є фундаментом як для здійснення командування, так і для його підтримки. Посадові особи штабу відповідають за розуміння інформації, якою вони володіють, а також знають, як здобувати, використовувати та керувати нею з рештою штабу та розгорнутими силами. Це їхня інформація, і вони найкраще оцінюють, як вона взаємодіє з іншою інформацією про розгорнуті війська, щоб переконатися, що вона належним чином використовується для досягнення оперативного успіху. Обмін інформацією досягається як аналоговим, так і цифровим методами; останній обертається навколо відповідних CIS. Неможливо розробити ефективні CIS без розуміння інформації, яку ці системи обслуговують. Таке розуміння дозволяє штабу зменшити обмеження існуючих CIS шляхом вимірювання потреб штабу в обміні інформацією в порівнянні з його можливостями та керувати розвитком удосконалень. Як мінімум, можливості обміну інформацією, особливо CIS, що використовуються на всіх етапах кампанії, повинні підтримувати CCIR. Інтероперабельність операцій CIS у рамках багатонаціональних, комбінованих чи об'єднаних сил є першочерговою.

2. Складність багатонаціональних або спільних операцій посилить необхідність розміщення офіцерів зв'язку зі взаємодії в більшій кількості місць, ніж це зазвичай відбувається в національних операціях. Додаткові офіцери зв'язку переконані, що з командирами можна підтримувати тісний особистий зв'язок, а загальний задум командира є повністю та

логічно зрозумілим. Фахівці зв'язку зі взаємодії повинні розташовуватись так, щоб їхні можливості обміну інформацією відповідали їх функціям.

3. Для успішних майбутніх операцій потрібні прискорені оперативні процеси, посилений темп бойових операцій та можливість одночасно проводити ці операції в межах комбінованих чи спільних сил. Інтероперабельність дій CIS у розгорнутих військах є першочерговою вимогою. Ключовим елементом інтероперабельності CIS є можливість обміну цифровою інформацією. Служба передачі даних повинна бути універсальною за своєю природою, щоб забезпечити ефективний механізм обміну великою кількістю інформації. Лише надійна служба передачі даних може ефективно підтримувати передачу інформації, необхідної для об'єднання даних розвідки, спостереження, цілевизначення та розвідки, необхідних для підтримки командира. У результаті такого об'єднання створюється можливість своєчасно поширювати отриманий продукт у всьому ланцюгу підпорядкування. Зростаючі служби передачі даних вкрай необхідні для того, щоби штаб розумів їхнє інформаційне середовище, керуючи ним відповідно до його важливості та пріоритетності.

4. Які б методи не використовувались для сумісності у C2, вони повинні:

a. Підтримувати єдність командування та делегування команд, гарантуючи, що інформація може надходити до найнижчого відповідного рівня для конкретної операції. Для цього будь-яка передача інформації повинна, наскільки це можливо, використовувати загальні стандарти (у тому числі стосовно даних) на всіх рівнях управління.

b. Бути достатньо гнучкими, щоб відповідати вимогам усіх ймовірних оперативних місій/завдань.

c. Бути здатними обмінюватися інформацією не тільки між штабами, а й всередині них.

d. Розуміти інформаційне середовище достатньою мірою, щоб:

(1) Визнавати та пом'якшувати обмеження, накладені існуючими CIS та іншими засобами обміну інформацією.

(2) Давати поради командирові щодо найкращих способів використання його можливостей для обміну інформацією.

(3) Сприяти розвитку вдосконалення обміну інформацією, особливо CIS.

e. Забезпечувати стійкість шляхом розробки та використання режимів реверсії та резервних систем, що дозволяють поступове погіршення, безперервність функціонування та оптимізоване відновлення. Наприклад, катастрофічний збій в одній системі через дії противника чи технічну несправність не повинен спричиняти припинення функціонування всього штабу. Окремі системи також повинні мати можливість швидкого відновлення.

f. Розуміти ймовірні рівні інтероперабельності інформації, які можуть бути доступні між іншими розгорнутими компонентами, включаючи партнерів по коаліції. Інтероперабельність з іншими розгорнутими компонентами та невійськовими організаціями забезпечує справді інтегрований комбінований або спільний підхід до операцій.

**I013. Підсумок**

1. Ефективний C2, ймовірно, вимагатиме високого ступеня передачі інформації. Найважливішим у цьому процесі стане та інформація, яку командир вважав важливою для успішного та безпечного проведення операції. Рівень, обсяг та частота переданої інформації змінюються залежно від кожної операції. Можливості передачі інформації як вертикально, так і горизонтально в межах військ повинні бути достатніми для того, щоб усі підрозділи організації працювали над загальною, узгодженою та поточною оперативною інформацією. Підрозділи повинні розуміти і визначати обмеження щодо обміну інформацією зі здатністю до самовідновлення та бути частиною заходів з розбору інформації штабу.

2. Які би методи для передачі інформації не використовувались підрозділами, вони повинні задовольняти оперативні потреби командира, бути достатніми за потужністю, інтероперабельними, гнучкими та надійними.

**I014. Висновки**

1. Існують необхідні та відповідні ступені інтероперабельноті, які є затребуваними в межах багатонаціональних сил та між ними. Такі ступені сумісності забезпечують ефективний і своєчасний обмін інформацією та використовують як аналогові, так і цифрові засоби. Планування, розробка і надання точного та своєчасного обміну інформацією залежать від повного розуміння особовим складом штабу його інформаційного середовища.

2. Військові операції як у комбінованому, так і у спільному військовому середовищі повинні включати вимогу, щоб можливості військового обміну інформацією, особливо CIS, були інтероперабельними з міжнародними невійськовими установами.

3. Ряд обмежень, що застосовується як до вертикальної, так і до горизонтальної передачі інформації, перешкоджає поточній інтероперабельності у C2. Підрозділам потрібно усунути обмеження або вирішити питання щодо них, перш ніж вони зможуть досягти повної інтероперабельності.

4. Підрозділи досягають повної інтероперабельності CIS шляхом повного розуміння інформаційного середовища для виявлення вимог та сприяння розвитку відповідних можливостей. Визначення недоліків буде задоволено завдяки середовищу НАТО, встановленому політикою Альянсу.

ДОДАТОК І. Доповнення 1. **Вимоги командира до критичної інформації**

На Рис. 1-1-1 представлені загальні вимоги командира до критичної інформації (CCIR).

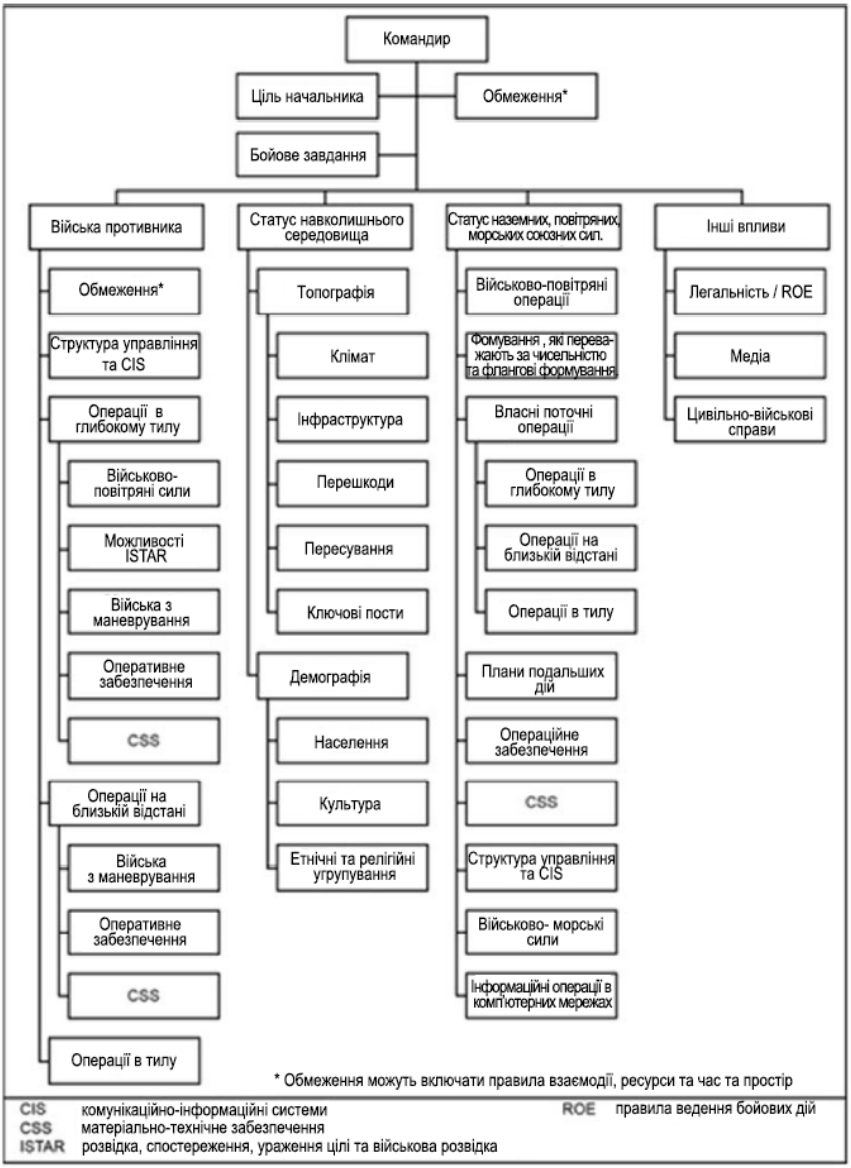



**Рис. І-1-1. Критичні вимоги командира**

## ДОДАТОК I. Доповнення 2. Типові інформаційні потоки

### I201. Загальна інформація

Процес обміну інформацією в багатонаціональних структурах або об'єднаних угрупованнях військ є комплексним, оскільки до нього залучаються бойові частини, підрозділи бойового (CS) та логістичного забезпечення (CSS) і всі елементи бойових функцій. Порядок обміну інформацією визначає STANAG 5048. На Рис. I-2-1 та I-2-2 відображаються обміни інформацією в структурі багатонаціонального або об'єднаного угруповання військ. На Рис. I-2-3 вказується взаємозв'язок між залученими структурами та елементами.

**ю**

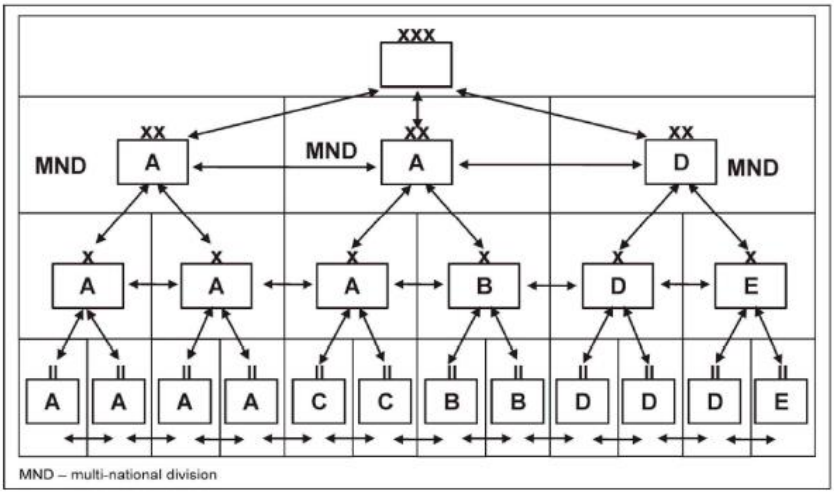



**Рис. I-2-1. Обмін інформацією**

### I202. Обмін інформацією по вертикалі та по горизонталі

Обмін інформацією здійснюється по вертикалі, від корпусу до батальйону, та по горизонталі на кожному рівні командування. При цьому залишається можливість залучення нових елементів по горизонталі та вертикалі. Підрозділам необхідно створити такий механізм, щоб інформація з інших компонентів могла протікати максимально відкрито вниз по лінії підпорядкування, і щоб інформація про завдання (або запити) могла вчасно надходити нагору або по горизонталі до інших її елементів. Багатонаціональні структури управління є більш повільними під час обміну інформацією, ніж мононаціональні системи, тому слід уникати затримок під час спільних завдань, щоб підтримувати та підвищувати відповідну військову ефективність.

### I203 Обмін інформацією на рівні бригади

На Рис. I-2-2 зображено процес обміну інформацією на бригадному рівні, тобто як здійснюється та не здійснюється обмін інформацією.

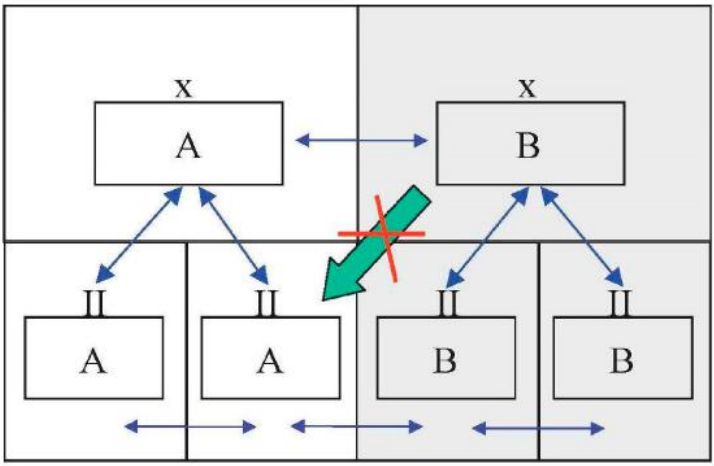



**Рис. I-2-2. Обмін інформацією на бригадному рівні**

### I204. Інші потоки

Інформація надходить від батальйону однієї бригади до штабу бригади іншого національного контингенту, що знаходиться на фланзі. Інформація слідує по лінії командування. Однак, якщо на стику знаходяться підрозділи або формування одного і того ж національного контингенту, підпорядковані штабам різних країн, вони, ймовірно, використовуватимуть власні канали зв'язку та управління. У рамках об'єднаного угруповання військ потрібне спільне розуміння вимог щодо обміну інформацією та відповідна система, щоб інформація надходила в однаковій формі і в той самий час. Наприклад, інформація, що передається між підрозділами різних країн через лінію розмежування (у цьому випадку міжбригадна межа між батальйонами A і B), доходить до бригади A в тій самій формі і в той самий час, як якщо б вона надходила з батальйону B через бригаду B до бригади A.

### I205. Обмін інформацією по вертикалі

Однак пряма вертикаль обміну інформацією від корпусу до дивізії та від дивізії до бригади не така чітка, як вказується на діаграмі Рис. I-2-1 та I-2-2. Існує вимога можливості безпосереднього спілкування корпусу з певними бригадами, такими як інженерна, авіаційна, зенітна військова́ (AOAD), розвідувальна і навіть зі спеціальними батальйонами, такими як радіаційного, біологічного, хімічного захисту (CBRN), радіоелектронної боротьби (EW), інженерним батальйоном, а також спеціальними артилерійськими підрозділами. На рівні дивізії існує вимога, щоб обмін

інформацією між штабом дивізії та підпорядкованими інженерним або розвідувальним батальйоном чи полком здійснювався напряму. Наприклад, на Рис. I-2-3 зображено систему управління інженерними та розвідувальними підрозділами.

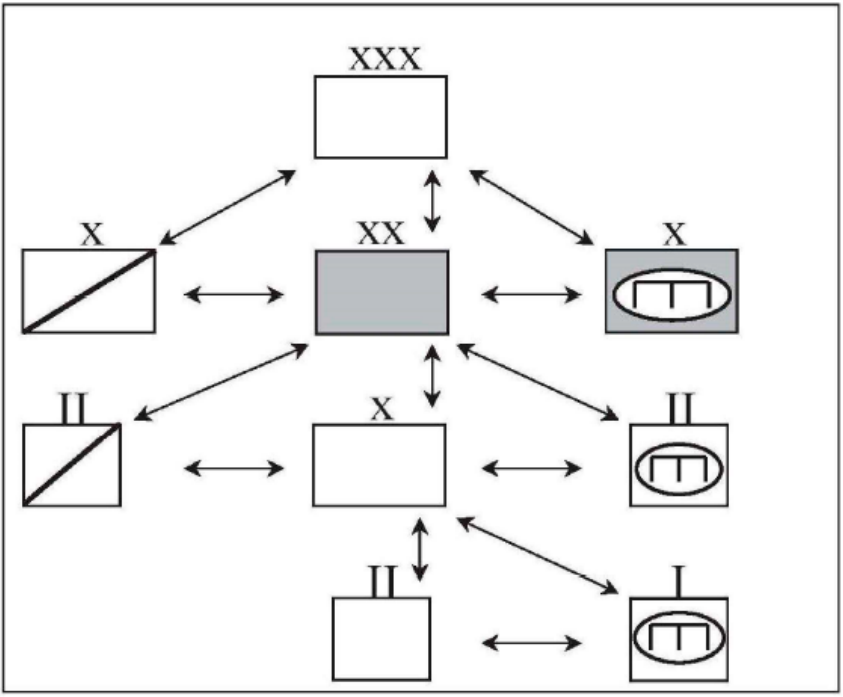



**Рис. I-2-3. Обмін інформацією на рівні дивізії**

### I206. Ієрархічний ланцюг оперативного командування

На Рис. I-2-3 зображено зв'язок бойових функцій з ієрархією структури оперативного командування. Інженерний батальйон виконує завдання рівня бригади, тому обмін інформацією між ним і підрозділами рівня бригади здійснюється не по діагоналі, а по горизонталі, як між бригадою та підрозділом, прирівняним до рівня бригади. Однак, це вказує на те, що, коли такі підрозділи передають інформацію до бригади та до батьківського підрозділу дивізії, якому він підпорядкований, то цей підрозділ може отримувати однаковий звіт як від бригади, так і від підрозділу, який знаходиться в оперативному підпорядкуванні, якщо немає інших спеціальних правил обміну інформацією. У випадку відсутності таких правил це може стати причиною «подвійного підрахунку» сил противника підрозділами військової розвідки.

## ДОДАТОК I Доповнення 3. Види інформації для обміну

### I301. Загальна інформація

1. Існують різні типи інформації, що піддається горизонтальному та вертикальному обміну в будь-якому оперативному контексті, хоча деталізація інформації та вимоги до обміну інформацією будуть специфічними для кожної операції. Ці типи інформації можуть бути розподілені на такі категорії:

a. Бойові накази, директиви та плани (включаючи оверлеї (*кальки*)).

b. Ситуаційна обізнаність, яка включає в себе інформацію про свої, ворожі та нейтральні (цивільні) сили, а також інформацію про довкілля, в тому числі метеорологічну інформацію.

c. Інформація про заходи контролю, включаючи накази про завдання вогневого ураження та контролю за повітряним простором.

d. Інформація щодо бойового (CS) та логістичного забезпечення (CSS).

e. Донесення.

f. Інформація про артилерію, інженерні підрозділи, авіацію та інші.

2. Вимоги командування до обміну інформацією та пріоритет засобів обміну інформацією зображено на Рис. I-1-1 у доповненні 1 та на обох рисунках у доповненні 2. Типи інформації для обміну додатково проілюстровані у цьому доповненні. Обмін інформацією регламентує STANAG 5048.

### I302. Бойові накази, директиви та плани (включаючи оверлеї)

Процес прийняття рішення командиром не завершений, поки «рішення» не буде трансформовано у відповідні накази та розпорядження (як по горизонталі, так і по вертикалі). Задум командира може бути пояснений при особистому контакті або в ході спілкування віч-на-віч, як-от під час відеоконференції чи в ході доведення необхідної інформації на інформаційних дошках. Оперативні оверлеї (*кальки*) забезпечують своєчасний та ефективний засіб графічної передачі інформації та обхід багатьох проблем, пов'язаних із мовою. З точки зору об'єднаних операцій накази командира повітряного компоненту про завдання авіації та накази органу управління повітряним простором повинні розповсюджуватися на відповідному рівні.

### I303. Ситуаційна обізнаність

Основними складовими інформованості про ситуацію (SA) є інформація про розміщення та стан своїх військ і сил противника. Ця інформація поширюється як горизонтально, так і вертикально. Інформація про свої сили включає в себе інформацію про повітряний простір та оперативну обстановку. Швидшому обміну цією інформацією суттєво сприяють автоматизовані системи обміну інформацією.

**I304. Свої сили (по вертикалі)**

Інформація про стан своїх сил буде надходити вгору (вертикально) від нижчих ешелонів командування до вищих і вниз від вищих штабів до підпорядкованих штабів і підрозділів наступним чином:

a. **Потік інформації вгору**. У принципі, штаб хоче бачити розташування своїх сил на два нижчих рівні підпорядкування. Сюди входить стан бойових можливостей своїх сил. Однак часто виникають вимоги до отримання додаткової інформації, наприклад, штаб дивізії бажає отримати доступ до місця розташування сил розвідки (ISTAR) чи окремих зенітних засобів (AOAD). Або може знадобитися більше даних про певні цінні засоби чи про вирішення певних проблем. Внаслідок цього виникає необхідність у зміні фільтрів, які визначають деталізацію даних, що надаються певному штабу або його відділу/відділенню.

b. **Потік інформації вниз.** Командирові важливо розуміти оперативну ситуацію на два ешелони вгору. Тому штаб батальйону вимагає окреслити дислокацію дивізії. Це розуміння потрібне для утримування своєї місії та способу її виконання в контексті дій безпосередніх та вищих командирів.

**I305. Свої сили**

Командири потребують розуміння ситуації (по горизонталі) за межами дії свого командування. Рівень деталізації, необхідний для флангового формування чи підрозділу, є більшим, ніж просто розуміння схеми розгортання. Для ефективної координації та синхронізації зусиль командири повинні докладно розуміти, що відбувається, оскільки це може суттєво вплинути на їх власні зусилля. Типи інформації включають теперішнє та майбутнє місцезнаходження, комунікаційні інтерфейси, деталі зв'язку, бойову ефективність, SA, поточні та майбутні задуми і перешкоди.

**I306. Сили противника**

Точність місцезнаходження (та стану) військ противника визначається чіткістю і своєчасністю проведення відповідної розвідки. Це також визначається здатністю синтезувати та обробляти інформацію вертикально і горизонтально. Це найкраще забезпечується автоматизованою CIS. Служба розвідки забезпечує командирові інформацію про місце розташування противника, його сильні та слабкі сторони і ймовірні наміри. Особовий склад розвідки усуває помилки в отриманій інформації і відповідним чином консультує командира. Після цього розвідувальна інформація поширюється по всьому ланцюгу командування у вигляді оверлеїв (що вимагає автоматизованої CIS), інформації про стан сил і текстових оцінок.

**I307. Нейтральні сили, цивільна діяльність та довкілля**

1. Силам НАТО необхідно підтримувати спільний погляд на діяльність нейтральних сил, цивільних осіб (біженців) та цивільних організацій, а також на детальні знання про фізичне середовище (як вертикально, так і горизонтально). Неурядові організації (NGOs) регулярно використовують Інтернет для передачі звітів про ситуацію по всьому світу. Розгорнуті сили повинні мати можливість використовувати всі подібні джерела інформації, оскільки вони часто є більш актуальними, ніж військові джерела, і, у будь-якому випадку, доповнюють військові джерела. Фізичне середовище включає погоду, рельєф місцевості, прохідність, наявність доріг, мостів, небезпечні місця та корки на дорогах.

2. Обмін нетаємною інформацією може бути єдиним способом досягнення спільної оперативної картини, оскільки цивільні партнери або партнери, які не є членами НАТО, можуть використовувати лише Інтернет для обміну інформацією.

**I308. Інформація про заходи управління**

Інформація про заходи управління включає детальну інформацію про межі, точки контактів та координації, процедури зв'язку, ключові терміни та інші дані, що потребують координації.

**I309. Бойове забезпечення**

Інформація про CS може включати плани артилерійського вогню біля розмежувальних ліній. Вона також може включати інформацію про великі перешкоди (фактичні та передбачувані), такі як мінні поля і зруйновані дороги, дії армійської авіації або місії з надання безпосередньої авіаційної підтримки, які впливають чи можуть впливати на дії флангового формування або підрозділу. Ця інформація поширюється як по вертикалі, так і по горизонталі.

**I310. Матеріально-технічне забезпечення**

Логістика значною мірою залишається національною відповідальністю, але штаби повинні передавати цю інформацію по ланцюгу командування. Командири вимагають від підлеглих командирів регулярних оцінок щодо впливу будь-яких логістичних обмежень на їх здатність виконувати місії. Зокрема, інформація про рівень ключових запасів та відстеження втрат повинна передаватись по вертикалі. Хоча односторонні потоки інформації щодо логістики будуть нормальним явищем у рамках одного національного формування, вимога отримання повноважень від вищого штабу на видання логістичних засобів між різними країнами може виключати необхідність у взаємосумісності логістичних систем.

**I311. Доповіді**

Доповіді – це підмножина стандартних інформаційних вимог, необхідних для забезпечення проведення операцій. Доповіді надсилаються як вертикально, так і горизонтально. Важливо, щоб доповіді для

використання на рівнях нижче бригади мали структуру, аналогічну тій, що використовується у вищому ешелоні. Кількість деталей, що вимагається, відрізняється від командного ешелону, але штаби повинні мати можливість здобувати інформацію зі звітів в одному ешелоні, обробляти та використовувати її як джерело інформації для звітів у вищому ешелоні (наприклад, для групування звітів або розповсюдження наказів).

**I312. Спеціальна інформація – корпус, дивізія та бригада**

Сили та засоби формувань, такі як розвідка, вогнева підтримка, інженерне забезпечення, армійська авіація, РХБЗ, ППО, РЕБ, медичне забезпечення та деякі логістичні підрозділи, повинні підтримувати зв'язок між собою, зі своїми батьківськими формуваннями, національними елементами підтримки та суміжними чи фланговими частинами або формуваннями. Спеціалізовані засоби, такі як підрозділи CS и CSS, також повинні здійснювати подібне передавання інформації. Деякі відомості, наприклад, стосовно ППО та РХБЗ, повинні передаватися в режимі, близькому до реального часу. Хоча характер вимог до передавання інформації помітно відрізняється, вони матимуть наслідки для командування та управління.

Приклади спеціальних видів інформації, яка підлягає передачі, подані нижче:

a. Розвідувальна інформація (ISTAR)
b. Вогнева підтримка.
c. Інженерне забезпечення.
d. Протиповітряна оборона сухопутних військ (AOAD)
e. Армійська авіація.
f. РЕБ (EW)
g. Логістика.
h. Медичне забезпечення.
i. Військова поліція.
j. Підрозділи РХБЗ
k. Комунікаційно-інформаційні системи (CIS).

**I313. Розвідка, спостереження, цілевказання та військова розвідка (ISTAR)**

Ведення ISTAR є ключовим фактором забезпечення здатності командирів досягти інформаційної переваги в районі бойових дій (AOO). Ця вимога гарантує, що вся необхідна інформація потрапить до тих формувань, підрозділів та платформ, які будуть діяти у відповідності до неї, а також, що персонал своєчасно передасть цю інформацію у процес аналізу для підтримки прийняття рішення командиром. Така інформація підлягає широкому обміну.

**I314. Вогнева підтримка**

Координація ефективності вогневої підтримки між різними країнами вимагає передачі наказів до артилерійських частин або розвідувальних структур та обробку цієї інформації штабом. Це, безумовно, затримує виконання запиту на надання вогневої підтримки та коригування вогню через національні межі. Важливо, щоб дані про ціль та відкриття вогню передавалися з мінімальним запізненням.

**I315. Інженерне забезпечення**

Інформацію щодо інженерного забезпечення, наприклад, подолання перешкод, існуючих або передбачуваних, потрібно передавати за межі діючих частин або підрозділів. У межах багатонаціональної операції інженерним підрозділам можливо доведеться взаємодіяти вздовж або через спільні лінії розмежування.

**I316. ППО сухопутних військ**

Для ППО швидке передавання інформації між штабами усіх рівнів і вниз до окремих гарматних платформ необхідне для запобігання братовбивчого вогню та недопущення використання повітряного простору противником. Основним завданням є своєчасний обмін інформацією про повітряну обстановку з метою її безпосереднього використання для попередження, оповіщення та розподілу цілей. Обмін інформацією про повітряну обстановку між суміжними армійськими штатними системами ППО ближньої дії може підвищити ефективність армійських засобів ППО. Велика кількість інформації в режимі, близькому до реального часу, потрібна для синхронізації спільних дій ППО, компонентної ППО, повітряних, повітряно-десантних та аеромобільних операцій і подавлення протиповітряної оборони противника.

**I317. Армійська авіація**

Армійська авіація не так обмежена у своїх діях, як наземні бойові елементи військ. Притаманна їй гнучкість та швидкість, з якою вона може опинятися у будь-якій точці АОО, вимагають можливості швидкісного обміну інформацією з іншими компонентами, штабом та іншими підрозділами. Поточна інформація щодо управління повітряним простором повинна бути доступною для окремих повітряних суден. Для забезпечення координації обмін інформацією, пов’язаною з місією, є необхідним між армійськими авіаційними підрозділами, ППО, артилерією, підтримуючими повітряними та наземними формуваннями, розвідкою, зокрема в глибинних операціях. Поточна та вся інша необхідна інформація для переміщення повітряним простором має бути доступною для кожного окремого вильоту.

**I318. Засоби РЕБ**

Засоби РЕБ мають велике значення для пошуку, виявлення та нанесення удару по противнику, а також у ході захисту своїх сил. Для цього

необхідно, щоби штаби могли обмінюватися даними РЕБ по ланцюгу командування та передавати інформацію через лінії розмежування. Результати діяльності РЕБ майже завжди мають для всіх спільні наслідки.

**I319. Підрозділи РХБЗ**

Підрозділи РХБЗ-захисту є сформованими підрозділами і потребують обмінюватися інформацією між собою та з усіма рівнями командування у режимі, близькому до реального часу.

**I320. Комунікаційно-інформаційні системи**

Стан CIS має надзвичайно важливе значення для забезпечення C2. Небезпечні умови та обмеження CIS негативно впливають на здатність штабу здійснювати командування та управління. Помічник/радник начальника штабу зі зв'язку та інформації повинен бути повністю обізнаний з можливостями CIS, що є в його розпорядженні, а також з тим, наскільки вони відповідають вимогам штабу щодо обміну інформацією. Якщо спроможність не відповідає вимогам, J6 повинен належним чином проконсультуватись з командиром, готуючи варіанти, які можуть мати найменший вплив на план командира.

**I321. Військова поліція**

Сили військової поліції роблять свій внесок у проведення наземних операцій у рамках своєї ролі в бойовому забезпеченні. До чотирьох основних функцій військової поліції відносяться підтримка мобільності, безпека, утримання під вартою та поліцейські функції. Сили військової поліції збирають інформацію про ситуацію у сфері безпеки в місцевому секторі безпеки або поліції (приймаюча країна, збройні чи поліцейські сили), яка може бути настільки життєво важливою, щоби про неї знали всі розгорнуті сили. Штаб повинен своєчасно здійснювати поширення відповідної інформації військової поліції.

# СЛОВНИК

## Частина I - Скорочення та абревіатури

Цей словник містить абревіатури, що стосуються ATP-3.3.2.1 (C), і не повинен бути вичерпним. Остаточний і більш повний перелік скорочень міститься в AAP-15, ГЛОСАРІЙ СКОРОЧЕНЬ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ДОКУМЕНТАХ І ПУБЛІКАЦІЯХ НАТО.

| | | |
|---|---|---|
| AAR | after action review | аналіз результатів операції/бою |
| AJP | allied joint publication | спільний документ НАТО |
| AOAD | army organic air defence | штатні засоби ППО СВ |
| AOO | area of operations | зона операцій |
| APP | allied procedural publication | спільний документ НАТО з організаційних питань |
| ATO | air tasking order | наказ на дії авіації; польотне завдання |
| ATP | allied tactical publication | спільний документ НАТО з питань тактики |
| C2 | command and control | командування та управління |
| C2IS | command and control information system | інформаційна система командування та управління |
| CA | civil affairs | служба зв'язку з цивільною адміністрацією і населенням |
| CBRN | chemical, biological, radiological, and nuclear | радіологічна, хімічна, біологічна та ядерна зброя – РХБЯ |
| CCIR | commander's critical information requirement | запит командира на критично важливу інформацію |
| CI | counterintelligence | контррозвідка |
| CIMIC | civil-military cooperation | цивільно-військове співробітництво |
| CIS | communication and information systems | комунікаційно-інформаційні системи |
| COA | course of action | порядок дій; хід бою |
| COS | chief of staff | начальник штабу |
| CP | command post | командний пункт |
| CRO | crisis response operations | операції реагування на кризову ситуацію |
| CS | combat support | бойове забезпечення |
| CSS | combat service support | логістичне забезпечення бойових дій |

| | | |
|---|---|---|
| DST | decision support template | модель забезпечення прийняття рішення |
| EEFI | essential elements of friendly information | основні елементи інформації про свої війська |
| EW | electronic warfare | радіоелектронна боротьба (РЕБ) |
| FFIR | friendly force information requirement | запит на інформацію про свої війська |
| FRAGO | fragmentary order | частковий бойовий наказ |
| FULLCOM | full command | повне командування |
| OPCOM | operational command | оперативне командування |
| OPCON | operational control | оперативне управління |
| TACOM | tactical command | тактичне командування |
| TACON | tactical control | тактичне управління |
| G1 | assistant chief of staff, personnel and administration | помічник начальника штабу з питань особового складу та адміністрування |
| G2 | assistant chief of staff, intelligence | помічник начальника штабу з розвідки/начальник розвідки |
| G3 | assistant chief of staff, operations | помічник начальника штабу з оперативної роботи |
| G4 | assistant chief of staff, logistics | помічник начальника штабу з тилового забезпечення / начальник логістики |
| G5 | assistant chief of staff, plans and policy | помічник начальника штабу з розробки планів і програм |
| G6 | assistant chief of staff, communication and information systems | помічник начальника штабу з інформаційно-комунікаційних систем/начальник зв'язку |
| G7 | assistant chief of staff, doctrine and training | помічник начальника штабу з питань підготовки особового складу |
| G8 | assistant chief of staff, budget, finance, and contracting | помічник начальника штабу з питань бюджету, фінансів та контрактів |
| G9 | assistant chief of staff, civil-military cooperation | помічник начальника штабу з цивільно-військового співробітництва |
| HN | host-nation | приймаюча країна (країна, що приймає іноземні війська) |
| HQ | headquarters | штаб; штаб-квартира |

| | | |
|---|---|---|
| IM | information management | управління інформацією |
| Info Ops | information operations | інформаційні операції |
| INTSUM | intelligence summary | розвідувальне зведення |
| IR | information requirement | вимоги щодо інформації; інформаційна потреба/запит |
| ISTAR | intelligence, surveillance, target acquisition, and reconnaissance | розвідка, спостереження, цілевказання та військова розвідка |
| JFC | joint force commander | командир об'єднаного формування |
| JIPOE | joint intelligence preparation of the operational environment | об'єднана розвідувальна підготовка оперативного простору |
| JTC | joint targeting cycle | спільне визначення цілей |
| LO | liaison officer | офіцер зв'язку взаємодії |
| METT-TC | mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations | місія, дані про противника, місцевість і погодні умови, наявні сили та засоби підтримки, час у розпорядженні та цивільні фактори |
| MOE | measure of effectiveness | показник ефективності |
| MOP | measure of performance | показник виконання (завдання) |
| NAC | North Atlantic Council | Північноатлантична Рада |
| NA5CRO | non-Article 5 crisis response operation (NATO) | операція з реагування на кризи, не передбачена статтею 5 Вашингтонської угоди 1994 р. |
| NATO | North Atlantic Treaty Organization | Організація Північноатлантичного договору |
| NCO | non-commissioned officer | сержант |
| NGO | non-governmental organization | неурядова організація |
| NA | not applicable | не застосовується |
| NO | no change | без змін |
| NIL | no information to enter | немає інформації для введення |
| OLPP | operational-level planning process | процес оперативного планування |
| o/o | on order | за наказом/згідно з/відповідно до |
| OPCON | operational control | оперативне управління (*процес*) |
| OPLAN | operation plan | оперативний план |
| OPORD | operation order | бойовий наказ |

| | | |
|---|---|---|
| OPSEC | operations security | безпека проведення операцій |
| PIR | priority intelligence requirement | пріоритетна розвідувальна інформація (*вимоги*) |
| PMESII-PT | political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time | політичні, військові, економічні, соціальні, інформаційні та інфраструктурні характеристики, природнє середовище та час |
| RECCE | reconnaissance | військова розвідка |
| ROE | rules of engagement | правила ведення бойових дій/застосування сили |
| S1 | battalion or brigade personnel staff officer | начальник відділення/відділу особового складу штабу батальйону чи бригади |
| S2 | battalion or brigade intelligence staff officer | начальник відділення/відділу розвідки штабу батальйону чи бригади |
| S3 | battalion or brigade operations staff officer | начальник оперативного відділення/відділу штабу батальйону чи бригади |
| S4 | battalion or brigade logistics staff officer | начальник відділення/відділу тилового забезпечення / логістики штабу батальйону чи бригади |
| S5 | battalion or brigade plans staff officer | начальник відділення/відділу планування штабу батальйону чи бригади |
| S6 | battalion or brigade signal staff officer | начальник відділення/відділу зв'язку штабу батальйону чи бригади |
| S7 | battalion or brigade doctrine and training officer | начальник відділення/відділу підготовки особового складу штабу батальйону чи бригади |
| S8 | battalion or brigade budget, finance, and contracting officer | начальник фінансового відділення/відділу штабу батальйону чи бригади |
| S9 | battalion or brigade civil affairs operations staff officer | начальник відділення/відділу роботи з цивільною владою і населенням штабу батальйону чи бригади |
| SA | situational awareness | ситуаційна обізнаність |

| | | |
|---|---|---|
| SOI | standing operating instructions | постійно діючі інструкції |
| SOP | standard operating procedure | стандартний порядок дій |
| STANAG | standardization agreement (NATO) | угода НАТО про стандартизацію |
| TOA | transfer of authority | передавання повноважень |
| TTP | tactics, techniques, and procedures | тактика, методи і порядок дій |
| WNGO | warning order | попередній наказ, розпорядження |
| XO | executive officer | помічник командира |

**Частина II - Терміни та визначення**

**adjustment decision –** *рішення про коригування*
Вибір порядку дій, який змінює порядок реагування на непередбачені обставини чи загрози. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації).

**administrative control** – *адміністративно-тилове управління*
Здійснення повноважень або управління підлеглими чи іншими організаційними одиницями з адміністративно-тилових питань, що не входять у коло бойових завдань, а саме – таких як управління кадрами, постачання, обслуговування тощо. (AAP-6)

**area of operations** – *зона операцій*
Оперативна зона, що визначається командиром об'єднаного формування у зоні спільних операцій для проведення конкретних військових дій. (AAP-6)

**assessment** – *оцінювання*
Процес визначення можливостей та ефективності дій підрозділів, окремих осіб, матеріальних засобів або систем. Примітка. У контексті збройних сил логічна послідовність в ієрархії понять є такою: оцінка, аналіз, визначення, затвердження та сертифікація. (AAP-6)

**authority** – *повноваження*
Надане право видавати накази чи забезпечувати їх виконання. (Це новий термін та визначення, які будуть оброблятися з метою отримання статусу, погодженого НАТО).

**collection** – *збір інформації*

Використання джерел інформації підрозділами збору даних та їх передавання до відповідного підрозділу обробки інформації для застосування з метою отримання розвідувальних даних. (AAP-39)

**combat functions** – *бойові функції*
Категорії взаємопов'язаних фізичних дій, які командири тактичної ланки інтегрують та застосовують здебільшого для визначення бойового впливу та нанесення удару по противнику під час проведення операцій з виконання місій, призначених вищим командуванням тактичного та оперативного рівня. НАТО визначає сім бойових функцій: маневр, вогнева підтримка, ведення розвідки, захист (мобільність, контрмобільність та живучість), протиповітряна оборона, забезпечення, командування та управління. (Це новий термін та визначення, яке буде оброблено для статусу, погодженого НАТО.)

**combat information** – *бойова інформація*
Інформація, що швидко втрачає свою актуальність, яка отримується під час ведення бою і доводиться безпосередньо підрозділам з можливістю її негайного використання в бою або при оцінці обстановки. Відповідні дані будуть одночасно надходити по каналах розвідувальної інформації. (AAP-6)

**command1 –** *командування*
Повноваження, що покладаються на особу – представника збройних сил для скерування і координації дій військ та контролю над ними. (AAP-6)

**command and control** – *командування та управління*
Повноваження, обов'язки та дії військових командирів щодо скерування і координації військових сил та впровадження наказів на проведення операцій. (Це новий термін та визначення, яке буде оброблено до статусу, погодженого НАТО).

**command and control system** – *система командування та управління*
Комплекс обладнання, методів і процедур, а за необхідності і персоналу, який дозволяє командирам та їх штабам здійснювати командування та управління. (AAP-6)

**commander's critical information requirement –** *запит командира на критично важливу інформацію*
Визначені командиром вимоги до інформації, які особливо важливі для процесу прийняття рішення і які впливають на успішне виконання завдання. (AAP-39)

**commander's intent –** *задум командира*

Чітка, стисла постановка завдань військам про те, що вони повинні робити, якими силами та коли для успішного виконання місії з урахуванням інформації про противника, місцевості та бажаного кінцевого стану. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**commander's visualization –** *візуалізація командира*
Психічний процес вироблення чіткого розуміння дійсного стану противника, оперативної обстановки та послідовності дій, які наближають війська до бажаного кінцевого результату, що представляє собою виконання місії/завдання. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**command post** – *командний пункт*
Під час проведення операцій або військових навчань місце, з якого надходять розпорядження. (AAP-6)

**command support** – *підтримка командування/управління*
Поєднані в єдину систему на всіх рівнях командування людські ресурси, лідерство, управлінська структура, обладнання та керівні документи для управління ресурсами, забезпечення ситуаційної обізнаності і знань командирами та штабами з проведення операцій.

**common operational picture** – *загальна оперативна картина*
Оперативна картина з урахуванням вимог користувача, заснована на загальних даних та інформації, яка надійшла від більш ніж одного командира. (AAP-39, не погоджено НАТО)

**communication and information systems** – *інформаційні системи та засоби зв'язку*
Загальне визначення для систем зв'язку та інформаційних систем. (AAP-6)

**control** – *контроль*
Надані командирові для перевірки діяльності підпорядкованих та приданих структур повноваження, які включають у себе відповідальність за виконання наказів або директив. (AAP-6)

**coordination** – *координація*
Діяльність, спрямована на організацію взаємодії і запобігання плутанини та проблем. (Цей термін та визначення застосовуються в даному вигляді лише в цій публікації.)

**data** – *дані*
Сигнали, виявлені сенсором або колектором будь-якого виду (людським,

механічним чи електронним) з довкілля або які передаються між будь-якими вузлами в системі. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**decision making** – *прийняття рішення*
Вибір варіанту дій як найбільш ймовірного для виконання місії. (Це новий термін та визначення, яке буде оброблено до статусу, погодженого в НАТО.)

**describing –** *опис*
Об'єднання дій за часом та простором з точки зору досягнення загальної мети операції. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**directing** – *спрямування*
Доведення інформації на виконання. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**direct support** – *пряма підтримка*
Підтримка, яка надається не приданим або підпорядкованим підрозділом і яка вимагає визначення пріоритетності у підтримці, необхідній для цього підрозділу або формування. (AAP-6)

**display** – *показ*
Представлення відповідної інформації у доступній, легко зрозумілій аудіо- або візуальній формі з урахуванням потреб користувача, яка передає загальну оперативну картину для прийняття рішень та здійснення функцій командування та управління. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**dissemination** – *доведення*
Своєчасне отримання розвідувальної інформації у відповідній формі та будь-якими підходящими засобами тими, хто її потребує. (AAP-39, не погоджено НАТО)

**essential elements of friendly information** – *істотні елементи інформації про свої сили*
Ключові питання, які, ймовірно, будуть задані посадовими особами противника та його розвідувальними структурами щодо конкретних намірів наших сил, їх можливостей і дій; також вони можуть отримати критичні відповіді щодо їх оперативної ефективності. (AAP-39, не погоджено НАТО)

**evaluation** – *оцінка*
При веденні розвідки – крок на етапі обробки інформації під час

проведення циклу розвідки, що становить оцінку елемента інформації щодо достовірності джерела та достовірності інформації. (AAP-6)

**execute** – *приймати до виконання*
Втілювати в життя план застосування бойових сил, оцінка прогресу шляхом усвідомлення ситуації та прийняття рішення щодо виконання та коригування планів з метою виконання місії/завдання. (Це новий термін та визначення, яке буде оброблено до статусу, погодженого НАТО.)

**execution decision** – *прийняття рішення*
Вибір того, що потрібно зробити далі, якщо хід операції відповідає очікуванням. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**execution information** – *інформація про виконання*
Інформація, яка повідомляє про рішення та спрямовує, ініціює або керує діями, поведінкою чи процедурою. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**fragmentary order** – *часткове бойове розпорядження*
Скорочена форма бойового наказу, яка видається за потреби та в якій висвітлюються необхідні зміни та доповнення до бойового наказу. Воно може видаватися частково. (AAP-6)

**full command** – *повнота повноважень*
Військові повноваження та відповідальність командира видавати накази підлеглим. Вона охоплює всі аспекти проведення військових операцій та управління та існує лише в рамках національних структур. Примітка: термін «повноваження», що використовується в міжнародному плані, передбачає менший ступінь повноважень, ніж коли він використовується на суто національному рівні. Жоден з командувачів НАТО або коаліційних сил не має всіх повноважень над підлеглими йому військами, оскільки, при відрядженні сил до НАТО, країни-члени делегують лише оперативне командування або оперативне управління ними. (AAP-6)

**general support** – *загальна підтримка*
Підтримка, яка надається у загальному всім силам, а не певним її підрозділам. (AAP-6).

**information** – *інформація*
Необроблені дані будь-якого змісту, які можуть бути використані для відпрацювання розвідувальних донесень. (AAP 6)

**information management** – *управління інформацією*
Засоби, за допомогою яких організація максимізує свою ефективність шляхом планування, збирання, організації, контролю, поширення,

використання та розпоряджання інформацією і за допомогою яких вона забезпечує ідентифікацію та використання цінної чи потенційно цінної інформації. (AAP-39, не погоджено НАТО)

**information requirement** – *вимоги до інформації*
При веденні розвідки інформація про противника чи потенційно ворожі об'єкти та інші відповідні аспекти оперативного середовища, яку потрібно збирати та обробляти для задоволення вимог командира щодо розвідувальної інформації. (AAP-6)

**intuitive decision making** – *інтуїтивне прийняття рішення*
Виведення висновку шляхом розпізнання образів на основі знань, суджень, досвіду, рівня освіти, інтелекту, особистої сміливості, розуміння ситуації та рис характеру.

***leadership*** – *лідерські якості*
Здатність впливати на людей заради досягнення мети, вміння спрямовувати та мотивувати їх під час виконання місії, а також вдосконалювати організацію виконання. (Це новий термін та визначення, які буде подано на отримання статусу «погоджено НАТО»).

**liaison** – *зв'язок*
Підтримання контактів або зв'язку між підрозділами збройних сил з метою забезпечення взаєморозуміння та єдності мети і дій. (AAP-6)

**measure of effectiveness** – *показник ефективності*
Критерій, що використовується для оцінки змін у поведінці системи, її можливостях або операційному середовищі, пов'язаний з виміром досягнення кінцевого стану, мети або необхідного результату. (AAP-39, не погоджено НАТО)

**measure of performance** – *показник виконання*
Критерій оцінки дій своїх сил, пов'язаний з оцінкою виконання завдання. (AAP-39, не погоджено НАТО)

**mission-type order** – *окремий бойовий наказ*
Наказ, виданий підпорядкованому підрозділу, в якому визначено завдання, але не вказуються шляхи та способи його виконання. (AAP-6)

**mission variables** – *змінні дані місії*
Групування даних основних тематичних категорій у відповідну інформацію для військових операцій: завдання, сили противника, місцевість та погода, свої сили (наявні війська та засоби підтримки), доступний час та цивільні аспекти (включаючи наслідки техногенного

впливу на довкілля) (так звані METT-TC). (Це новий термін та визначення, які буде подано на отримання статусу «погоджено НАТО».)

**monitoring** – *моніторинг*
1. Акт прослуховування, спостереження та/або реєстрації сигналів своїх або союзних сил з метою підтримання і вдосконалення процесуальних стандартів та безпеки або для довідки в залежності від обставин.
2. Акт прослуховування, спостереження та/або реєстрації сигналів противника з метою ведення розвідки. (AAP 6)

**operational command** – *оперативне командування*
Повноваження, що надаються командирові на призначення місій або завдань підпорядкованим командирам, на розгортання підрозділів, перепідпорядкування військ, а також збереження або делегування на свій розсуд повноважень з оперативного та/або тактичного управління. Примітка: Це не включає в себе відповідальність за адміністративне управління. (AAP-6)

**operational control** – *оперативне управління*
Повноваження, делеговані командирові на управління призначеними силами для виконання окремих місій чи завдань, які зазвичай обмежуються функціями, часом чи місцем; розгортання відповідних підрозділів та збереження або призначення тактичного управління цими підрозділами. Оперативне управління не дає повноважень на поставлення самостійних завдань компонентам цих підрозділів і не включає адміністративне або логістичне управління. (AAP-6)

**operation order** – *бойовий наказ*
Директива, як правило, встановленої форми, що видається начальником для підпорядкованих йому командирів з метою узгодженого проведення операції. (AAP-6)

**operation plan** – *оперативний план*
План однієї або декількох взаємопов'язаних операцій, що проводяться одночасно або послідовно. Як правило, він ґрунтується на висловлених припущеннях і має форму директиви вищої інстанції, що дозволяє підпорядкованим командирам підготувати допоміжні плани та розпорядження. У ході завчасної підготовки до операції зазвичай використовується термін «план» замість «наказ». План операції може вступати в дію у встановлений час або за сигналом, після чого він стає бойовим наказом. (AAP-6)

**operations security** – *безпека операцій*
Процес забезпечення належного рівня безпеки для проведення військової операції або навчань, який здійснюється шляхом використання пасивних

або активних засобів з метою недопущення розголошення противникові інформації про диспозиції, можливості та наміри своїх сил. (AAP-6)

**planning** – *планування*
Процес, за допомогою якого командир та штаб переводять бачення командира в конкретний порядок дій з підготовки та виконання. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації).

**positive control** – *підтверджуючий контроль*
1. У системі контролю повітряного руху в рамках НАТО – метод регулювання всього ідентифікованого повітряного руху в межах визначеного повітряного простору, що здійснюється за допомогою електронних засобів органом управління повітряним рухом, який має на це повноваження та відповідальність. (AAP-6)
2. У сфері командування та управління – метод управління військами, який передбачає активну участь командирів та командного складу в їх оцінюванні, прийнятті рішень та керівництві. (Це новий термін та визначення, які буде подано на отримання статусу «погоджено НАТО».)

**preparation** – *підготовка*
Дії підрозділу, що виконуються перед виконанням операції для підвищення його спроможності проводити операцію. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**priority intelligence requirement** – *пріоритетні вимоги з ведення розвідки*
Вимоги з ведення розвідки, при яких командир визначає пріоритетність виконання завдань з метою забезпечення процесу планування та прийняття рішення. (AAP-39, не погоджено НАТО)

**procedural control** – *процедурний контроль*
1. Метод управління повітряним простором, який спирається на поєднання попередньо узгоджених та оприлюднених наказів і процедур. (AAP-6)
2. Методика регулювання сил, яка спирається на поєднання наказів, положень, доктрин і тактики, прийомів та процедур. (Це новий термін та визначення, яке буде оброблено до статусу, погодженого НАТО).

**rational decision making** – *раціональне прийняття рішень*
Процес генерації декількох альтернативних рішень порівнює ці рішення з набором критеріїв і вибирає найкращий хід дій. Він спрямований на створення оптимального рішення шляхом порівняння варіантів. (Це новий термін та визначення, яке буде оброблено до статусу, погодженого НАТО.)

**relevant information** – *релевантна інформація*
Важлива для командира та штабу інформація при здійсненні функцій командування та управління. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**rules of engagement** – *правила ведення бойових дій/застосування сили*
Видані компетентними військовими органами директиви, які визначають обставини та обмеження, згідно з якими війська ініціюватимуть та/або продовжуватимуть бойову взаємодію з іншими силами. (AAP-6)

**running estimate** – *поточна оцінка*
Оцінка, здійснена штабом на основі нової інформації під час проведення операції.

**security** – *безпека*
1. Умови, досягнуті для визначеної інформації, матеріалів, персоналу, діяльності та споруд, які захищені від шпигунства, диверсій, підриву та тероризму, а також від втрати чи несанкціонованого розголошення.
2. Заходи, необхідні для забезпечення визначеної інформації, матеріалів, персоналу, діяльності та установ, захисту від шпигунства, диверсій, підривної діяльності, тероризму та збитків, а також від втрати чи несанкціонованого розголошення. (AAP-6)

**situational awareness** – *ситуаційна обізнаність*
Знання елементів у бойовому просторі, необхідних для прийняття зважених рішень. (AAP-6)

**standard operating procedure** (admitted) – *стандартна операційна процедура (допущено)*
Набір інструкцій, що охоплюють ті особливості операцій, які піддаються певній або стандартизованій процедурі без втрати ефективності. Процедура застосовується, якщо не встановлено інше. (AAP-6)

**store** – *зберігання*
Інформаційна діяльність щодо збереження відповідної інформації в будь-якій формі, як правило, для впорядкованого, своєчасного пошуку та документування, допоки це не потрібно для здійснення функцій командування та управління. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації.)

**subordinate's initiative** – *ініціатива підлеглого*
Взяття на себе відповідальності приймати рішення та ініціювати самостійні дії в межах своїх повноважень, коли концепт проведення операції старшого

командира і наказ про операцію більше не застосовуються або коли виникає непередбачена можливість, яка веде до виконання місії/завдання. (Цей термін та визначення застосовуються лише в цій публікації).

**supported commander** – *командир, котрий отримує підтримку*
Командир, на якого покладено основну відповідальність за всі аспекти виконання завдання вищого військового органу НАТО і який отримує сили чи іншу підтримку від одного або декількох командирів, які його підтримують. (AAP-6)

**supporting commander** – *командир, котрий здійснює підтримку*
Командир, який забезпечує підтримуваного командира силами чи іншою підтримкою та/або розробляє план підтримки. (AAP-6)

**tactical command** – *тактичне командування*
Повноваження, делеговані командирові для визначення завдань силам, які знаходяться під його керівництвом, з метою виконання наказу старшого начальника. (AAP-6)

***tactical control*** – *тактичне управління*
Детальний та, як правило, локальний напрямок і управління пересуванням або маневрами, необхідними для виконання поставлених завдань у рамках місії. (AAP-6)

**targeting** – *цілевказання*
Процес вибору та пріоритетизації цілей і узгодження відповідної відповіді на них з урахуванням оперативних вимог та можливостей. (AAP-6)

**terrorism** – *тероризм*
Незаконне застосування або загроза застосування сили чи насильства щодо осіб або власності у спробі примусити або залякати уряди чи спільноти для досягнення політичних, релігійних чи ідеологічних цілей. (AAP-6)

**unity of effort** – *взаємодія*
Координація та взаємодія під час проведення військових операцій для досягнення спільної мети. (AAP-6)

**variance** – *невідповідність*
Різниця між реальною ситуацією під час проведення операції та тим, що відображено в плані у цей самий проміжок часу.