

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ  
ІМЕНІ ІВАНА ЧЕРНЯХОВСЬКОГО

---

## СТАНДАРТ НАТО

AJP-5

# ДОКТРИНА ОБ'ЄДНАНИХ СИЛ НАТО ЩОДО ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ

Видання А, редакція 2

ТРАВЕНЬ 2019 РОКУ

Видання університету – 2020

**УДК 355.356(1-622НАТО):355.4**

**Автори перекладу:** кандидат історичних наук, полковник **М.В. Гребенюк**, полковник **Ю.В. Напльоков**, полковник **А.В. Яковенко**, підполковник **Д.Л. Демидко**, підполковник **А.В. Колодка**, підполковник **І.В. Ушаков**, кандидат педагогічних наук, майор **В.Д. Крикун**, лейтенант **А.В. Ворона**, кандидат військових наук **Ю.П. Сиромля**, кандидат педагогічних наук **Н.М. Тарасенко**.

**За загальною редакцією к.і.н., полковника М. В. Гребенюк,**

**Рецензенти:** кандидат військових наук, доцент полковник **А.В. Голованов**, **С.С. Устименко**

**Доктрина об'єднаних сил НАТО щодо планування операцій АJP-5:** довідкові матеріали. / [колектив авторів]. – К. : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2020. – 139 с.

Довідкові матеріали містять переклад доктрини об'єднаних сил щодо планування операцій НАТО АJP-5, її редакції 2019 року. Ця доктрина є основною в ієрархії оперативних доктрин (стандартів), описує основні принципи, міркування і процеси, якими слід користуватися під час планування операцій об'єднаних сил, служить для підтримки процесу прийняття рішень і розроблення планів, наказів та директив для всіх типів операцій.

Довідкові матеріали призначені для науково-педагогічних та наукових працівників, слухачів, ад'юнктів та докторантів Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, а також для інших фахівців, які працюють над адаптацією стандартів НАТО у Збройних Силах України.

**УДК 355.356(1-622НАТО):355.4**

## ПЕРЕДМОВА

Метою розроблення довідкових матеріалів було сприяння знайомству широкого кола фахівців з основними керівними документами (доктринами) НАТО, одним із яких є Союзна доктрина об'єднаних сил щодо планування операцій АJP-5.

Нова редакція доктрини АJP-5 2019 року висвітлює останні викладення політики та доктрини НАТО щодо планування операцій, його основних положень, принципів і міркувань. Деталізує поняття об'єднаних функцій та центру тяжіння.

Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО АJP-5 націлена на оперативний рівень, проте вона також є корисною для стратегічного та тактичного рівнів.

До створення українського перекладу доктрини об'єднаних сил НАТО АJP-5 залучилась група фахівців Національного університету оборони України, які добре володіють англійською мовою та є військовими фахівцями оперативного рівня підготовки, отриманої як в Україні, так і в провідних країнах НАТО. Професійний переклад доктрини буде корисним у вивченні підходів НАТО до планування операцій і створенні на її основі відповідної доктрини Збройних Сил України, повністю сумісною за змістом з АJP-5.

Проте, автори будуть вдячні за знайдені в документі неточності, а також готові до наукового обговорення тлумачень окремих формулювань.

**СТАНДАРТ НАТО**

**AJP-5**

**ДОКТРИНА ОБ'ЄДНАНИХ СИЛ  
ЩОДО ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ**

Видання А, редакція 2

ТРАВЕНЬ 2019 РОКУ



**ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ**

**ПУБЛІКАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ СИЛ**

Опубліковано:  
ОФІС СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО (NSO)  
© НАТО

**ЦЯ СТОРІНКА НАВМИСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ**


# ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ (НАТО)

## ОФІС СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО

### ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО ОПРИЛЮДНЕННЯ ДОКУМЕНТА НАТО

24 травня 2019 р.

1. Цей керівний документ Альянсу (щодо планування операцій) АJP-5, видання А, редакція 2, ДОКТРИНА ОБ'ЄДНАНИХ СИЛ ЩОДО ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ, був затверджений країнами-членами на засіданні об'єднаної ради з питань стандартизації Військового комітету та набуває чинності. Згоду країн щодо використання цієї публікації зафіксовано в STANAG 2526.
2. АJP-5, видання А, редакція 2 набуває чинності після її отримання та відмінює АJP-5, видання А, редакцію 1, яка підлягає знищенню відповідно до внутрішнього порядку знищення документів.
3. Забороняється повне або часткове відтворення, збереження в пошуковій системі, використання в комерційних цілях, адаптація або передача цієї публікації в будь-якому вигляді та будь-якими засобами, включаючи електронні, механічні, фотокопіювальні, записуючі пристрої тощо, без попереднього дозволу видавця. Це положення не стосується країн-членів або партнерів, командувань та органів НАТО.
4. Робота з цим керівним документом проводиться відповідно до меморандуму Ради НАТО (С-М) (2002)60.



Золтан Гуляс  
Бригадний генерал, ПС Угорщини  
Директор Офісу стандартизації НАТО

**ЦЯ СТОРІНКА НАВМИСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ**





**ЦЯ СТОРІНКА ЗАЛИШЕНА ДЛЯ ЛИСТА ПРО ПРИЙНЯТТЯ ДОКТРИНИ НА  
НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

**AJP-5**

**ЦЯ СТОРІНКА НАВМИСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ**

## ЗМІСТ

<b>Глава 1 – Огляд планування</b>	1-1
Розділ 1. Вступ до планування	1-1
Огляд	1-1
Оперативне мистецтво	1-1
Зв'язок між політикою планування та доктриною щодо планування	1-3
Розділ 2. Категорії планування	1-3
Завчасне планування та планування дій в кризових ситуаціях	1-3
Планування під час проведення операцій	1-6
Розділ 3. Інші чинники планування	1-7
Плани з підтримки операцій	1-7
Документи з планування	1-7
Планування в рамках внеску НАТО до всеосяжного (комплексного) підходу	1-8
<b>Глава 2 – Основи планування</b>	2-1
Принципи операцій	2-1
Операційні чинники	2-1
Об'єднані функції	2-2
Командиро-орієнтоване планування	2-2
Намір командувача	2-3
Аналіз та розуміння	2-4
Критерії припинення операції	2-4
Визначення успіху	2-4
Послідовне, паралельне та спільне планування	2-4
<b>Глава 3 – Розроблення схеми проведення операцій (дизайну операцій)</b>	3-1
Результати (цілі), шляхи (способи), засоби і ризики	3-1
Розуміння операційного середовища	3-2
Концепції схематичного відображення проведення операцій	3-3
Кінцевий стан	3-4

## AJP-5

Перехід до наступної операції та припинення операції	3-4
Центри тяжіння	3-5
Прямий підхід у порівнянні з непрямим підходом	3-5
Завдання (цілі)	3-6
Вирішальні умови	3-7
Ефекти та дії	3-7
Лінії операції	3-7
Кульмінація	3-8
Оперативна пауза	3-9
Послідовність дій і фази	3-9
<b>Глава 4 – Послідовність заходів під час планування</b>	<b>4-1</b>
Розділ 1. Вступ	4-1
Розділ 2. Ініціація (початок планування)	4-2
Директива про початок планування (ініціююча) та похідна директива з планування	4-2
Первинні вказівки командувача щодо планування	4-3
Розгортання оперативної групи зв'язку і взаємодії та розвідки	4-4
Розділ 3. Аналіз завдання на операцію (кампанію/місію)	4-5
Елементи аналізу завдання на операцію (кампанію/місію)	4-6
Окреслення проблеми	4-6
Аналіз завдання на операцію (кампанію/місію)	4-8
Розроблення попереднього схеми проведення операцій	4-11
Здійснення оцінки сил	4-13
Перевірка результатів аналізу завдання та схеми проведення операцій	4-15
Вказівки командувача з планування	4-15
Розділ 4. Розроблення варіантів способу дій	4-17
Варіанти способу ведення дій противника та інші чинники, які впливають на розроблення варіантів способу ведення операцій	4-17
Розроблення своїх варіантів способу ведення операції	4-18
Розділ 5. Аналіз варіантів способів ведення дій	4-21
Аналіз і синхронізація способів ведення дій	4-22

Воєнна гра	
Розділ 6. Оцінювання та порівняння варіантів способів ведення дій	4-30
Порівняння варіантів способів ведення дій та оцінювання ризиків	4-30
Розділ 7. Рішення командувача щодо способу ведення дій	4-34
Рішення командувача щодо способу ведення дій і додаткові вказівки	4-34
Доопрацювання обраного способу ведення дій та доопрацьований намір командувача	4-35
Директива командувача щодо планування операцій	4-36
Розділ 8 – Розроблення плану операції	4-37
Об'єднані функції	4-38
Розроблення концепції операції	4-38
Критерії припинення операції	4-39
Розроблення вимог до сил та спроможностей	4-39
Розроблення плану операції	4-41
Маневр	4-42
Вогневе ураження	4-44
Командування та управління	4-45
Розвідка	4-47
Інформація	4-48
Підтримка (ведення операції)	4-48
Захист військ (сил)	4-49
Цивільно-військове співробітництво	4-49
Спроможності, пов'язані з об'єднаними функціями	4-50
Додаток А Операційні чинники – час, простір, сили та інформація	A-1
Додаток В Центри тяжіння	B-1
Словник	Lex-1

**AJP-5**

**ЦЯ СТОРІНКА НАВМИСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ**

## Пов'язані документи

«Стратегічна концепція»	<i>«Стратегічна концепція» – стратегічна концепція країн-членів Північноатлантичного договору у сфері оборони та безпеки; датована 19 листопада 2010 року`</i>
C-M(2001)0063	<i>«Система кризового реагування НАТО; основні політичні орієнтири»</i>
C-M(2009)0048 (INV)	<i>«Всеосяжна політика стратегічного рівня щодо недопущення розповсюдження зброї масового ураження і щодо захисту від хімічних біологічних, радіологічних та ядерних загроз»</i>
C-M(2011)0022	<i>«Політичні настанови»</i>
EAPC(C)D(2007)0022	<i>«Впровадження документу Ради євроатлантичного партнерства (РЄАП) 1325 щодо жінок, миру та безпеки»</i>
NCRSM	<i>«Підручник з питань системи реагування НАТО на кризові ситуації»</i>
PO(96)64(Revised)	<i>«Рамковий документ щодо політико-військової координації Альянсу»</i>
PO(2000)0030-REV2	<i>«Роль цивільного планування в НАТО для надзвичайних ситуацій»</i>
PO(2009)0141	<i>«Політика НАТО щодо стратегічних комунікацій»</i>
PO(2010)0143	<i>«Доповідь щодо всеосяжного підходу»</i>
PO(2011)0141	<i>«Політико-військово рамковий документ для залучення партнерів до операцій під егідою НАТО»</i>
PO(2011)0045	<i>«Оновлений список завдань для впровадження плану дій із застосуванням всеосяжного підходу та рішення Лісабонського саміту щодо всеосяжного підходу»</i>
PO(2016)0315	<i>«Переглянута політика НАТО щодо стандартизації»</i>
PO(2016)0407	<i>«Політика НАТО щодо захисту цивільного населення»</i>
SG(2006) 0244 Rev1	<i>«Декларування і призначення сил»</i>
SG(2008) 0806 (INV)	<i>«Політика НАТО щодо вивчення здобутого досвіду»</i>
MC 0064/10	<i>«Політика НАТО щодо радіоелектронної боротьби»</i>
MC 0133/4	<i>«Планування операцій НАТО»</i>
MC 0161/NSIE/	<i>«Оцінка стратегічної розвідки НАТО»</i>
NIAT/NIAP/ series	<i>«Оцінка стратегічної розвідки щодо тероризму»</i>
	<i>«Оцінка стратегічної розвідки щодо розповсюдження»</i>
MC 0165/ series	<i>«Визначні технологічні розроблення та їх військово застосування»</i>
MC 0166 (Final)	<i>«Розвідувальна система оповіщення НАТО»</i>
MC 0319/3	<i>«Принципи і політика НАТО щодо логістики»</i>
MC 0324/3	<i>«Структура військового командування НАТО»</i>
MC 0326/3	<i>«Принципи і політика НАТО щодо оперативного медичного забезпечення»</i>
MC 0327/2	<i>«Військова політика НАТО щодо операцій антикризового реагування НАТО поза статтею 5 Північноатлантичного договору»</i>
MC 0334/2	<i>«Принципи і політика НАТО щодо підтримки приймаючої країни»</i>

## AJP-5

MC 0336/3	«Принцип і політика НАТО щодо пересування та транспортування»
MC 0362/1	«Правила НАТО щодо застосування сили»
MC 0400/3	«Директива Військового комітету щодо виконання стратегії Альянсу»
MC 0402/2	«Військова політика НАТО щодо психологічних операцій»
MC 0411/2	«Військова політика НАТО щодо цивільно-військового співробітництва (СІМІС) і цивільно-військової взаємодії (СМІ)»
MC 0422/5	«Військова політика НАТО щодо інформаційних операцій»
MC 437/2	«Політика Військового комітету щодо застосування сил спеціальних операцій»
MC 0457/2	«Військова політика НАТО щодо зв'язків із громадськістю»
MC 0472	«Концепція Військового комітету щодо оборони проти тероризму»
MC 0511 (NC)	«Настанови Військового комітету щодо проведення військових операцій РХБЯ середовищі, зокрема потенційний військовий внесок у реагування НАТО щодо недопущення розповсюдження зброї масового ураження»
MC 0551	«Концепція Військового комітету НАТО щодо оперативного медичного забезпечення операцій сил реагування НАТО»
MC 0560/2	«Політика щодо військового інженерного забезпечення»
MC 0586/1	«Політика Військового комітету щодо об'єднаних сил і їх застосування в операціях»
MC 0593	«Мінімальний рівень забезпечення спроможностей командування та управління для підтримки операцій об'єднаних сил під егідою НАТО»
MC 0626	«Виділення сил для інфраструктури розгорнутих сил»
MC 0628	«Військова політика НАТО щодо стратегічних комунікацій»
MCM-0077-2000	«Вказівки Військового комітету щодо взаємозв'язку політики НАТО і воєнної доктрини»
MCM-0164-2009	«Політика НАТО щодо стратегічних комунікацій»
MCM-0041-2010	«Позиція Військового комітету щодо використання ефектів в операціях»
MCM-0085-2010	«Військова концепція НАТО щодо стратегічних комунікацій»
AAP-03	«Розроблення, прийняття та управління документами НАТО зі стандартизації»
AAP-06	«Глосарій НАТО термінів та визначень»
AAP-15	«НАТО-глосарій аббревіатур, що використовуються в документах та публікаціях НАТО»
AAP-47	«Розроблення Доктрини об'єднаних сил НАТО»
ASO-Dir 83-1	«Медичне забезпечення операцій»
AJP-01	«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО»
AJP-2	«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо розвідки, контррозвідки та безпеки»
AJP-3	«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо ведення операцій»
AJP-3.4.1	«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо військової участі у підтримці миру»
AJP-3.5	«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо проведення спеціальних операцій»



AJP-3.6	<i>Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо ведення радіоелектронної боротьби</i>
AJP-3.8	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо РХБЯ (CBRN) оборони»</i>
AJP-3.9	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо спільного визначення цілей»</i>
AJP-3.10	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо ведення інформаційних операцій»</i>
AJP-3.10.1	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо ведення психологічних операцій»</i>
AJP-12	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо інженерного забезпечення»</i>
AJP-13	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо розгортання та згортання сил»</i>
AJP-3.14	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо захисту сил»</i>
AJP-3.15	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо протидії саморобним вибуховим пристроям»</i>
AJP-3.16	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо сприяння силам безпеки»</i>
AJP-3.19	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо цивільно-військового співробітництва»</i>
AJP-3.21	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо військової поліції»</i>
AJP-3.22	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо стабільного забезпечення правопорядку»</i>
AJP-4	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо логістичного забезпечення»</i>
AJP-4.10	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо медичного забезпечення»</i>
AJP-6	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо систем комунікації та інформації»</i>
AJMedP-1	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо медичного планування»</i>
AJMedP-2	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо проведення медичної евакуації»</i>
AJMedP-4	<i>«Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо охорони здоров'я сил»</i>
APP-28	<i>«Тактичне планування»</i>
COPD	<i>«Операції об'єднаних сил, Всеосяжна директива з планування операцій COPD Interim V.2.0»</i>
FPG-CIMIC	<i>«Настанова щодо функціонального планування цивільно-військового співробітництва під час операцій об'єднаного командування»</i>
FPG-MILENG	<i>«Операції об'єднаного командування, настанова щодо функціонального планування для військового інженерного забезпечення»</i>
FPG LANDCOM	<i>«Настанова щодо функціонального планування для протидії саморобним вибуховим пристроям»</i>

**AJP-5**

**ЦЯ СТОРІНКА НАВМИСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ**

## Вступ

### Використання

1. Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО (АJP)-5(A) «Доктрина об'єднаних сил НАТО щодо планування операцій» є однією із головних доктрин НАТО для планування об'єднаних операцій Альянсу. Цей керівний документ узгоджується та опирається на Доктрину об'єднаних сил НАТО АJP-01.

### Призначення

2. Хоча кожна операція є унікальною, проте планування і проведення операцій може здійснюватися в однаковий спосіб. Керівний документ Альянсу АJP-5 знайомить із всеосяжною системою основних принципів планування, міркувань і процеси, якими слід користуватися під час планування. Цей керівний документ описує те, як заходи і процеси планування інтегруються і координуються для підтримки процесу прийняття рішень і розроблення планів, наказів та директив для всіх типів операцій. Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО АJP-5 націлена на оперативний рівень, проте він також є корисним для стратегічного та тактичного рівнів.

### Застосування

3. Керівний документ Альянсу АJP-5 служить насамперед керівними вказівками для командирів і штабів НАТО щодо планування операцій, які проводяться коаліцією країн-членів НАТО, партнерів і країн, що не є членами Альянсу. До керівного документу Альянсу АJP-5 також можуть звертатися за інформацією цивільні «гравці» як з країн НАТО, так і з країн, які не є членами НАТО.

**AJP-5**

**ЦЯ СТОРІНКА НАВМИСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ**

## Глава 1 – Огляд планування

### Розділ 1 – Вступ до планування

#### Огляд

- 1.1. Процес планування дозволяє розробити життєздатні варіанти досягнення бажаного результату в несприятливій ситуації. Військове планування – це послідовність заходів, які здійснюються командирами та штабами на всіх рівнях. Планування визначає дії, ефекти, вирішальні умови та цілі, які необхідні для виконання місії. Планування – це не самоціль, а адаптивний процес протистояння умовам, що змінюються, та вольовому противнику. Отже, військове планування вимагає постійної активної співпраці, діалогу між командирами та штабами на всіх рівнях командування. Результатом планування є плани, що чітко окреслюють, які саме дії (способи) та ресурси (засоби) необхідно використовувати для досягнення мети (цілей).

#### Оперативне мистецтво

- 1.2. Оперативне мистецтво – це концептуальна система, що лежить в основі планування та ведення операцій; воно містить концепцію схеми проведення операцій та їх управління. Оперативне мистецтво має на меті з'ясувати ситуацію, оцінити можливості та ризики, сприяти діям, щоб постійно отримувати переваги та забезпечити логічне вирішення складних проблем. Оперативне мистецтво дозволяє здійснити детальне планування, а для штабів – розробити практичні накази (плани). Оперативне мистецтво інтегрує цілі, способи та засоби, а також визначає усім силам дії, які необхідно здійснювати в часі та просторі для створення ефектів і досягнення цілей. Це також передбачає перехід до наступної операції та припинення участі НАТО у вирішенні кризової ситуації. В оперативному мистецтві відіграє важливу роль активна участь командира, оскільки вона є поєднанням науки та мистецтва, що вимагає застосування інтуїції, досвіду та лідерства.
  - а. Завдяки **використанню оперативного мистецтва** командири, за підтримки своїх штабів, визначають спосіб найефективнішого застосовування об'єднаних сил. Для досягнення цієї мети необхідно інтегрувати ресурси та сили союзників, країн-партнерів, інших країн й організацій. Оперативне мистецтво слугує важливим зв'язком між стратегією і тактикою. Стратегія і політика керують оперативним мистецтвом шляхом визначення необхідних військових та невійськових ресурсів для досягнення кінцевих цілей. Стратегія також визначає й накладає обмеження щодо використання сил і встановлює умови для їх тактичного застосування. З метою досягнення успіху командири та їхні штаби повинні постійно володіти ситуацією, збалансовувати цілі та засоби, визначати шляхи, а також організовувати та спрямовувати дії та спроможності. Вони повинні оцінювати результати своїх дій та в разі потреби переорієнтуватися. Неналежне володіння оперативним

мистецтвом може негативно вплинути на досягнення цілей.

- b. Оперативне мистецтво вимагає широкого кругозору, завбачливості та навичок планування, підготовки, виконання та надання допомоги. Командир несе відповідальність за планування та проведення операції. Для надання ефективного керівництва командир може відступати від детального планування для формування ширшого бачення, встановлювати цілі та пріоритети, визначати можливості та ризики, формулювати оперативні ідеї, які максимізують ефективність, оперативність та гнучкість дій військ. Дії командирів підтримуються штабами, які проводять планування та оцінювання операції.

1.3. Отже, оперативне мистецтво здійснюється шляхом поєднання навичок командира, а також процесів розроблення схеми проведення операцій (операційного дизайну) та управління операціями, які відбуваються за допомогою штабу. Схема проведення операцій структурує середовище і проблему, а згодом розробляє або уточнює варіанти, які показують цілісну логіку цієї операції. Схема проведення операцій відображає бачення і уточнює плани та накази. Управління операціями (менеджмент операцій) згодом переводить у дію схему проведення операцій шляхом інтеграції, координації, синхронізації, визначення пріоритетів і розподілу спроможностей за об'єднаними функціями. Командир та штаб використовують оцінювання операцій<sup>1</sup> для оцінки їхнього прогресу. Тактичний рівень забезпечує оцінювання операцій на оперативному рівні надаючи результати оцінювання на тактичному. Результати оцінювання операцій регулярно приводять до уточнення схеми проведення операцій.

1.4. На підставі розуміння, отриманого при розробленні схеми проведення операцій (застосуванні операційного дизайну), відбувається більш детальне планування в ході заходів з планування. Їхня послідовність є логічною, аналітичною методологією, яка складається з дій щодо аналізу завдання на операцію (місію); розроблення, аналізу та порівнювання альтернативних способів ведення дій (далі – СВД); вибору найкращого варіанту СВД і підготовки плану або наказу, виконуючи який об'єднані сили можуть досягти поставлених цілей та виконання поставленого завдання. Це пов'язує тактичні дії з досягненням цілей оперативного і стратегічного рівнів для забезпечення встановлення бажаного кінцевого стану<sup>2</sup>. Група планування операцій (Operations Planning Group, OPG) узгоджує дії та ресурси у часі та просторі для завершення плану. Оцінювання операцій, як «наріжний камінь» управління операціями, і є частиною всіх етапів планування. Розгляд того, як оцінювати та що буде оцінюватись під час розроблення схеми проведення операції (операційного

<sup>1</sup> Детальніше про оцінку операцій див. У розділі АJP-3.

<sup>2</sup> Термін НАТО визначає «кінцевий стан» як «політичну та / або військову ситуацію, яка повинна бути досягнута в кінці операції, що вказує на досягнення мети».МСМ-0041-2010, Додаток В визначає "кінцевий стан" як "затверджений НАС набір необхідних умов у зоні залучення, що визначає прийнятну завершальну ситуацію, яка повинна бути досягнута в кінці стратегічного зобов'язання".АJP-5, що також посилається на АJP-01, відповідно розуміє "кінцевий стан" як політичну стратегічну заяву Північноатлантичної Ради, яка може включати, але не обмежується, військовими аспектами.

дизайну), сприяє завершальним зусиллям з планування, ведення операцій та оцінювання.

### **Зв'язок між політикою планування і доктриною щодо планування**

1.5. Мета документу Військового комітету (Military Committee, MC) 0133/4, Планування операцій НАТО, полягає в деталізації системи, за допомогою якої НАТО ініціює, розробляє, затверджує, реалізує, переглядає і скасовує всі категорії планів Альянсу.

а. Політика:

- (1) описує процес планування операцій (Operational Planning Process, OPP) від етапу ініціювання, через етапи орієнтації (кризи), розроблення, схвалення та виконання планів, а також повернення планів до їх перегляду, корегування та скасування;
- (2) визначає різні категорії планування операцій і окреслює процедури їхнього управління з реагуванням на кризи;
- (3) визначає призначення категорій планування операцій і описує архітектуру, необхідну для своєчасного, ефективного, стандартизованого і узгодженого розроблення плану;
- (4) служить керівними вказівками для командирів і штабів щодо розроблення документів нижчого рівня з планування операцій, а також доктрини НАТО.

б. Принципи та процедури, які зазначені в керівному документі об'єднаних сил Альянсу (AJP-5), впроваджені в рамках цього всеосяжного процесу та зосереджуються на розробці практичних планів. Доктрина описує, як командири розробляють конкретні продукти планування для визначення того, як застосувати окремі дії (способи (ways)) з використанням спроможностей і ресурсів (засобів (means)) об'єднаних сил, що дозволяють досягати поставлених цілей (ends). Під час планування операцій командири та особовий склад штабів поєднують оперативне мистецтво, методологію розроблення схеми операцій (операційна схема проведення) та послідовність планувальної діяльності, як частину загального процесу підготовки остаточного плану або наказу на проведення операції НАТО.

## **Розділ 2 Категорії планування**

### **Завчасне планування та планування дій в кризових ситуаціях<sup>3</sup>**

1.6. НАТО має дві основні категорії планування операцій: завчасне планування та планування кризового реагування. Завчасне планування проводиться для вирішення ймовірних загроз для Альянсу під час виявлення та до їх виникнення. Завчасне планування використовується для розроблення планів широкого кола заходів на основі вимог, визначених Північноатлантичною радою (North Atlantic Council, NAC). Планування кризового реагування стосується криз, які виникають і можуть бути

<sup>3</sup> Див. MC 0133/4 Планування операцій НАТО.

передбачені, та ґрунтується на обставинах, які складаються під час планування. Заходи з планування кризового реагування базуються на динамічних, одночасних умовах реальної ситуації та можуть виконуватися в умовах обмеженого часу з одночасним розробленням планів забезпечення та підпорядкованих (нижчого рівня) планів.

а. **Завчасне планування.** Завчасне планування пропонує чотири типи планів:

- (1) **Постійно діючий план оборони.** Постійно діючий план оборони (Standing Defence Plan, SDP) розробляється для вирішення довгострокової, короткострокової або негайної безпекової проблеми (ймовірного ризику небезпеки) відповідно до статті 5 (Вашингтонського договору) узгоджено із національними планами оборони країн-членів НАТО. Мета SDP – гарантувати захист членів НАТО, цілісність і захист держав, населення та/або їх території. Постійно діючий план оборони повинен бути готовим до негайного виконання, з виділеними силами та визначеними повноваженнями для його виконання, делегованими на відповідний рівень командування.
- (2) **План на ймовірну операцію.** План на ймовірну операцію (Contingency Plan, COP) розроблений з метою реагування на ймовірну кризу в конкретному регіоні і зазвичай базуватиметься на MC 161, оцінці розвідки НАТО стратегічного рівня і одній або кількох ситуаціях планування, визначених у процесі оборонного планування НАТО. План на ймовірну операцію повинен ґрунтуватися на низці припущень для планування. Необхідні ресурси та спроможності не повністю визначені для цього плану (лише окреслені в загальних рисах), тому COP не є документом, готовим до виконання. Якщо виникне криза, тоді відповідний COP може бути використаний як основа для розроблення готового до виконання плану операцій (Operational Plan, OPLAN).
- (3) **Типовий план на ймовірну операцію.** Типовий COP розроблюється для реагування на ймовірну кризу у невизначеному географічно регіоні. Він покликаний сприяти швидкому плануванню реагування на кризи для конкретної ситуації в будь-якому регіоні. Оскільки типовий COP розробляється без регіонального контексту, він є найменш детальним типом плану, але забезпечує ясність щодо спроможностей, необхідних для успіху дій в конкретній ситуації. Підсумовуючи вищезазначене, зауважимо, що типовий COP вимагає адаптації до певного регіону.
- (4) **План поступового реагування.** План поступового реагування (Graduated Response Plan, GRP) розробляють для усунення загроз існуванню Альянсу, що вимагає його швидкого реагування. План поступового реагування містить набір планів, які складаються з трьох частин:
  - (а) Частина 1 GRP є готовою до виконання і містить детальну



інформацію про комплексне розміщення та застосування переданих до управління національних сил оборони країни та угруповання об'єднаних сил НАТО високої готовності. Вона також враховує рівні готовності та час розгортання залучених сил.

- (b) Частина 2 GRP детально описує розгортання та застосування початкової групи військ (сил) підсилення (Initial Follow-On Forces Group, IFFG). Ця частина не є готовою до безпосереднього виконання, але буде основою для OPLAN, коли під час кризи буде видано директиву NAC про ініціювання (North Atlantic Council initiating directive, NID).
- (c) Частина 3 GRP детально описує розміщення та застосування групи військ (сил) підсилення (Follow-On Forces Group, FFG), та основних військ (сил) підсилення (Follow-On Forces, FOF). Ця частина не є готовою до негайного виконання, але стане основою для OPLAN, коли під час кризи буде видано директиву NAC про ініціювання (NID). Північноатлантична Рада має можливість розробити єдину NID, що керує розробкою єдиного OPLAN на основі частин 2 і 3 GRP.

b. **Планування кризового реагування.** Планування кризового реагування проводиться у відповідь на ескалацію чи кризу, яка розвивається. Це планування керує розробкою OPLAN для розгортання, застосування, підтримання та виводу сил НАТО як відповідь на ситуацію, яка може спричинити проведення реальних військових операцій. Криза може виникнути після попередження, незадовго або взагалі без нього, та швидко розвиватися. Іноді одна криза може призвести до ще однієї в іншому місці.

- (1) Якщо криза була прогнозована, то OPLAN може розроблятися з наявного попереднього плану та у відповідний спосіб коригуватися. OPLAN може бути описаний як детальний і всебічний план, готовий до виконання за умови надання необхідних для його виконання сил і засобів.
- (2) Через швидкість, з якою може розвиватися криза, важливо, щоб по всій структурі командування НАТО (NATO Command Structure, NCS) діяли основні процедури, які б забезпечували своєчасне та достатнє розроблення OPLAN. За обставин, коли одночасно проводяться декілька операцій в межах одного регіону, може вважатися за необхідне розробити єдиний OPLAN на театрі воєнних дій (ТВД) для забезпечення належної координації, єдності та економії зусиль на всьому діапазоні військових дій.
- (3) Процедури кризового реагування регулюються Процесом кризового реагування НАТО (Crisis Response Process, NCRP). NCRP дозволяє NAC та штабу Верховного головнокомандування об'єднаних збройних сил НАТО в Європі (Supreme Headquarters Allied Powers Europe, SHAPE) швидко і точно повідомляти

рішення підлеглим командирам для сприяння розроблення детального OPLAN.<sup>4</sup>

### Планування під час проведення операції

1.7. Операції НАТО зазвичай проводяться в динамічному середовищі, коли учасники подій постійно змінюють політичні, військові, економічні, соціальні, інфраструктурні та інформаційні складові (чинники) (political, military, economic, social, infrastructure and information, PMESII). Тому планування – це безперервний процес, який відбувається протягом всієї операції. Під час проведення операції командир за допомогою штабу оцінює застосування сил, ризики та прогрес у виконанні завдання завдяки процесу оцінювання операцій. У разі потреби вони адаптують та коригують спосіб ведення операції, починаючи від незначних коригувань у виконанні плану операцій до кардинальних змін у ньому загалом. Значна зміна операційного середовища може потребувати перегляду ходу ведення операцій і обговорення з вищим командуванням (інстанцією) щодо актуальності визначеного плану операцій, необхідного для досягнення кінцевого стану. На початковому етапі виконання, зміни в первинному плані можуть бути необхідними для врахування розвідувальної інформації, екологічних міркувань, обмеження у тактиці застосування або розгортання. Тому необхідне постійне вдосконалення та коригування вимог та графіків розгортання, а також тісна координація та моніторинг розгортання. Планування продовжується під час проведення операції з початковим акцентом на вдосконалення наявного плану, виданні наказів та вдосконаленні переміщення сил, які застосовуються, призначаються та розподіляються. Командири та штаби часто організують планування в трьох взаємопов'язаних сферах: поточні операції, майбутні операції та плани на майбутнє. Поточні операції зосереджуються на негайному формуванні та виконанні наявного плану, при цьому оцінки досягнутих результатів і зворотній зв'язок впливають на майбутні операції та плани на майбутнє. Майбутні операції скеровані на майбутнє з акцентом на наступну важливу зміну цілей і пріоритетів для підпорядкованих сил. Зрештою, плани на майбутнє спрямовані на далеке майбутнє та на наступну важливу зміну цілей (завдань) та пріоритетів об'єднаних сил загалом. Командир та особовий склад постійно оцінюють прогрес у досягненні цілей (завдань). Вони можуть переглядати і вибирати різні альтернативні заздалегідь прораховані варіанти дій (branches) і послідувачі дії (sequels)<sup>5</sup>, якщо це можливо, або у разі потреби вносити зміни до плану.

<sup>4</sup> Для командних операцій Альянсу процедури, пов'язані з плануванням операцій, розроблюються в рамках Всеосяжної директиви з планування операцій (COPD).

<sup>5</sup> Про альтернативні варіанти дій і послідувачі дії див. Розділ 3.

## Розділ 3. Інші чинники планування

### Плани з підтримки операцій

- 1.8. Залежно від категорії складності певного OPLAN або вимог щодо підтримання паралельних операцій може знадобитися розроблення допоміжних планів, тобто планів з підтримки операції (Support Plan, SUPPLAN) до основного плану. Командир або підрозділ, який забезпечує підтримку, розробляє SUPPLAN, що затверджується командиром, який отримує цю підтримку. Той, хто ініціює розроблення цього плану, повинен затвердити SUPPLAN, якщо він узгоджується з планом з підтримки верхнього рівня. SUPPLAN ґрунтується на плані з підтримки верхнього рівня та узгоджується з ним. Ба більше, SUPPLAN повинен розроблятися в такий спосіб, щоб відповідати політичним вказівкам і повноваженням, які визначаються планом верхнього рівня. Їхнє затвердження та дозвіл на виконання автоматично стає частиною процесу затвердження на виконання плану верхнього рівня. Прикладами планів з підтримки операцій можуть бути плани розгортання та передислокації, організації зв'язку та передачі інформації, логістичного або інженерного забезпечення та спільних проектів, які фінансуються завдяки спільним проектам НАТО.

### Документи з планування

- 1.9. Документи, які підтримують процес планування операцій, є одними із ключових елементів його структури. Ці інструменти планування дають загальні та конкретні керівні вказівки та формати для планувальників (особовий склад, який залучений до планування) на різних рівнях для завчасного планування та планування з реагування на кризу.
- а. **Керівні вказівки щодо системи кризового реагування (Crisis Response System Manual, NCRSM)** кодифікує процедури реагування на кризи відповідно до NCRP. Мета системи кризового реагування НАТО (Crisis Response System, NCRS) – забезпечити необхідну підготовленість та підтримку запобігання кризам та конфліктам, а також управління кризовими ситуаціями в межах всіх операцій. Ця система дозволяє Альянсу і (там де це можливо) країнам, що не є членами НАТО, готувати заходи у відповідь на загрози на усьому діапазоні та реагувати на них з метою своєчасної та координованої дії. Задля можливості проведення операції на усьому діапазоні, НАТО зміцнило свою здатність ефективно працювати як внутрішньо, вдосконалюючи цивільно-військову взаємодію (Civil-military interaction, CMI) планувальників та цивільних експертів з планування реагування на надзвичайні ситуації, так і на зовні з країнами-партнерами та невійськовими учасниками подій для посилення синергії зусиль на всіх рівнях. Операції за участю військових сил Альянсу, NCRS та OPP, доповнюють одна одну. Остання надає для тих, хто приймає рішення, та планувальників інструментами для підготовки та реагування на кризу з використанням NCRS. Інші компоненти NCRS, особливо

заходи щодо кризового реагування (CRM) та варіанти запобігання, є допоміжними інструментами в рамках NCRP.

- b. **Всеосяжна директива Альянсу з планування операцій (Comprehensive Operation Planning Directive, COPD)** є основним документом для планувальників штабів у складі військової командної структури НАТО та структури сил НАТО<sup>6</sup>. Вона описує процес планування операцій (Operational Planning Process, OPP) від військово-стратегічного до оперативного рівнів та взаємодію на них з командирами верхнього тактичного рівня. У ній розглядаються всі аспекти OPLAN, надаються керівні вказівки щодо проведення планування та його методів, а також визначаються чинники, які слід враховувати під час розроблення плану. Директива також містить опис стандартної структури та змісту OPLAN, тобто вона може бути орієнтиром для планування на тактичних рівнях, особливо для штабів (Headquarters, HQ), що діють на найвищому тактичному рівні.
- c. **Керівні настанови щодо функціонального планування (Functional planning guides, FPGs)** надають рекомендації щодо планування в конкретних функціональних сферах, до яких належать сфери ведення бойових дій, які зазвичай поділяються на компоненти. До функціональних сфер належать також спеціальні області експертиз, як-от: розвідка, логістика, інформаційно-комунікаційні системи (Communication and Information Systems, CIS), військова поліція. Загалом, FPGs віддзеркалюють ті області, які покривають типові додатки до основної частини плану операцій. Метою цих керівних настанов є доповнення інформацією щодо планування, наявної в MC 0133/4 та інших документах MC, в прийнятих доктринах НАТО та в COPD. Мета FPGs – допомогти планувальнику, який займається певною функціональною областю, орієнтуватися в OPP.

### **Планування в рамках внеску НАТО до всеосяжного (комплексного) підходу**

1.10. Ефективний кризовий менеджмент вимагає всеосяжного (комплексного) підходу, що містить дипломатичні, інформаційні, військові та економічні інструменти сили держави<sup>7</sup>. Лише військових засобів, хоча вони і є найважливішими, недостатньо для вирішення багатьох складних проблем безпеки. Ефективна реалізація всеосяжного підходу вимагає від усіх зацікавлених осіб робити свій внесок, об'єднавшись навколо мети (цілі), яка ґрунтується на спільному почутті відповідальності, відкритості та рішучості з врахуванням сильних сторін зацікавлених осіб, їхніх мандатів та ролей, а також самостійності у прийнятті рішень. Реалізація внеску НАТО до всеосяжного підходу є незмінною особливістю роботи Альянсу. Командири та штаби повинні розглядати в який спосіб:

- a. залучати до процесу планування всіх основних зацікавлених осіб,

<sup>6</sup> Див. MC 0133/4

<sup>7</sup> Всеосяжна директива Альянсу з планування операцій стосується інструментів сили: військових, політичних, економічних та цивільних.

зокрема організацій (агенцій) та невійськових учасників;

- b. забезпечувати відсутність конфлікту інтересів, координацію та синхронізацію дій об'єднаних сил з операціями цих організацій; і
- c. застосовувати військові спроможності та ресурси для виконання функцій інших учасників подій (організацій, агенцій тощо), в разі їхньої недоступності, узгоджуючи ці дії з чинною владою.

1.11. Досвід, отриманий в результаті останніх операцій НАТО, демонструє, що міжнародна спільнота повинна тісно співпрацювати і застосовувати всеосяжний підхід до відновлення та підтримання миру та безпеки. Для досягнення максимальної спроможності діяти у рамках всеосяжного підходу командири та особовий склад, який здійснює планування, повинні враховувати під час планування вплив інших учасників, які беруть участь у подоланні кризи, та взаємодію з ними.

**ЦЯ СТОРІНКА НАВМИСНО ЗАЛИШЕНА ПОРОЖНЬОЮ**

## Глава 2 – Основи планування

### Принципи операцій

2.1. Наступні принципи об'єднаних та багатонаціональних операцій визначені у АJP-01 *Доктрина об'єднаних сил* та деталізовані у АJP-3, *Доктрина об'єднаних сил щодо ведення операцій*. Командир та штаб повинні розуміти та застосовувати ці фундаментальні принципи для підходу до вирішення проблем:

- єдність зусиль;
- зосередження сил;
- економія зусиль;
- свобода дій;
- визначення завдань;
- гнучкість;
- ініціатива;
- наступальність;
- несподіванка;
- безпека;
- простота;
- підтримання бойового духу.

### Операційні чинники

2.2. Вищенаведені принципи підкріплюються наступними міркуваннями, які стосуються операції. Командир та штаб повинні враховувати ці чинники, які детально описані в «Доктрина об'єднаних сил НАТО щодо ведення операцій»:

- довіра до себе;
- згода;
- взаємоповага і взаєморозуміння;
- прозорість;
- свобода пересування;
- стратегічні комунікації;
- операції у кіберпросторі;
- охорона навколишнього середовища;

- захист цивільних<sup>8</sup>.

### Об'єднані функції

2.3. Замисел операції надає всеосяжну головну концепцію, яка візуалізує вимоги операції, на які штабу необхідно відповісти, та відповідні функціональні зони на шляху до виконання завдань. Увага повинна приділятися взаємопов'язаним та збалансованим сферам діяльності для реалізації замислу операції, опису замислу у плані операції. Ці сфери діяльності описані в об'єднаних функціях у АJP-01 та АJP-3. Сфери діяльності такі:

- маневр;
- вогневе ураження;
- командування та управління;
- розвідка;
- інформаційна діяльність;
- підтримання;
- захист сил;
- цивільно-військове співробітництво.

### Командиро-орієнтоване планування

2.4. Командир несе повну відповідальність за виконання завдання на операцію. В такий спосіб командир є центральною фігурою у процесі оперативного планування. Роль та персональна відповідальність командира полягає у спрямуванні зусиль штабом під час процесу планування. Командири окреслюють схему проведення операції (operations design) для зменшення впливу складності та невизначеності з метою створення більш прозорого розуміння умов, необхідних для зосередження зусиль та досягнення успіху. Замисел операції підтримує ефективне використання командування, яке поглиблює розуміння і візуалізацію<sup>9</sup>. Розуміння операційного середовища, визначання проблеми, знаходження потрібного підходу, розроблення СВД, які можна здійснити, нечасто досягається з першої спроби. Стратегічні вказівки щодо вирішення складних проблем можуть спочатку бути неповними та вимагати від командира пояснення для штабу. Якщо стратегічний командувач і політично-військовий рівень мають чітку стратегічну перспективу проблеми, то командири оперативного рівня та підлеглі командири краще розуміють конкретні обставини, з яких складається оперативне середовище. Обидва бачення є важливими для знаходження правильного рішення. Командири повинні проявляти активність в доведенні своєї точки зору до вищого штабу, обидва рівні повинні вирішувати можливі розбіжності щойно з'явиться нагода. У

<sup>8</sup> Див. ПО(2016)0407 "Політика НАТО щодо захисту цивільних".

<sup>9</sup> Схема проведення операції (operational design) детально описано у главі 3.



взаємодії зі штабом під час планування операції командири повинні враховувати такі керівні правила:

- прагнути до простоти;
- застосувати інтуїцію та досвід до основних складових схеми проведення операцій;
- застосовувати командування на досягнення кінцевої мети для забезпечення свободи дій для підлеглих командирів;
- враховувати управління ризиками у схемі проведення та управління операціями і ;
- інтегрувати навмисно створені несподіванки у схему проведення операцій;
- уникати повсякденного використання спроможностей;
- заохочувати оригінальність, підкріплену майстерністю, знаннями та досвідом;
- бути спритним (мислення, розуміння та швидка дія можуть сприяти успіху).

### Намір командувача

2.5. Намір командувача є основою схеми проведення операцій. Це чіткий і стислий виклад командувачем того, що повинні зробити військові сили, та які умови вони повинні створити для виконання завдання на операцію. Це стислий, письмовий опис того, як командувач бачить операцію в цілому та чого необхідно досягти. Командувач доводить свій задум штабу та підлеглим підрозділам для забезпечення загального розуміння. Командувач створює задум виходячи з результатів аналізу завдання на операцію та за допомогою вказівок на планування, ініціює розроблення варіантів способу ведення операції. Хоча для опису наміру командувача немає визначеного формату, проте загальновизнана побудова містить мету та завдання.

- а. Мета.** Мета пояснює, як військові дії сприяють виконанню завдань та досягненню потрібного кінцевого стану. Мета допомагає силам виконувати місію без подальших наказів, навіть коли дії не відбуваються так, як заплановано, а також дозволяє розвивати успіх, коли виконання завдання на операцію відбувається краще, ніж очікувалось. Отже, якщо виникає непередбачена ситуація, командири, які беруть участь в операції, мають достатньо добре розуміти мету майбутніх дій, щоб діяти рішуче в рамках наміру старшого командира.
- б. Завдання.** В операціях завданням є це чітко визначена і досяжна ціль, яка сприяє досягненню кінцевого стану. Завдання описують те, що командир повинен досягти стосовно військових умов, які визначають успіх місії. Задум командувача також описує ці бажані умови як невід'ємну частину цілей вищого командування і описує, яким чином досягнення поставлених перед командувачем цілей

сприяють досягненню кінцевого стану.

### Аналіз та розуміння

- 2.6. Всебічний аналіз операційного середовища, його компонентів, учасників та їхніх відносин – це початок процесу планування операцій. Командири та штаб повинні будувати та сприяти всебічному розумінню операційного середовища та поглибленню цього розуміння впродовж усього процесу планування операцій у поєднанні з вищими штабами, командирами компонентів та іншими учасниками.

### Критерій припинення операції

- 2.7. Припинення операції є одним із ключових чинників для планування. Командувач стратегічного рівня визначає критерії припинення з потрібного кінцевого стану. Критерії повинні містити військові і невійськові умови та спроможності, необхідні для припинення операції НАТО або переходу до іншої операції. Командири та персонал інтегрують ці критерії у схему ведення операції та план операції.

### Визначення успіху

- 2.8. При визначенні успіху дій в операціях командир повинен мати чітке бачення і зрозумілі завдання. Врахування аспектів оцінювання операцій на всіх етапах операції, зокрема планування, забезпечує фокусування оцінювання на діях та їхніх наслідках, що необхідне для виконання завдання на операцію. За допомогою моніторингу наявної інформації, використання вимірювання ефективності (measures of effectiveness, MOEs) та вимірювання виконання (measures of performance, MOP<sup>10</sup>) командири та штаб можуть забезпечити прогрес у виконанні та досягненні потрібного кінцевого стану.

### Послідовне, паралельне та спільне планування

- 2.9. Планування операцій може проводитись послідовно, паралельно або у співпраці. Ці методи застосовуються на всіх рівнях управління.
- а. У процесі **послідовного планування операцій** командир вищого рівня та його штаб розпочинає планування операцій, за цим слідує планування у підлеглих штабах. Цей метод краще відповідає категорії завчасне планування.
- (1) Переваги: Цей тип планування надає зазвичай детальні результати, опрацьовані згідно з методикою планування. Таке планування також мінімізує ризик того, що підлеглі штаби можуть мати застарілу загальну операційну картину та плани.
- (2) Недолік: Весь процес планування операцій займає тривалий

---

<sup>10</sup> Вимірювання виконання (MOPs) є показниками, які використовуються для оцінювання дій дружніх сил, які прив'язані до вимірювання результатів виконанням задач.

період до свого завершення.

- b. Під час **паралельного планування** командири разом зі своїми штабами на різних рівнях управління розпочинають процес планування операцій з невеликим розривом у часі. Постійний інформаційний потік між вищими штабами та підпорядкованими командуваннями – це основна і найважливіша передумова процесу паралельного планування. Обмін інформацією, який відбувається з самого початку планування, є безперервним та швидким, дозволяє командирам та їх штабам на кожному рівні розпочинати планування одночасно. Цей підхід щодо одночасних дій забезпечується надходженням попереджувальних наказів (warning orders) і вказівок щодо планування. Необхідною умовою успішного паралельного планування є швидкий процес прийняття рішень. Отже, велике значення має встановлення ефективного командування та управління (C2).

(1) Переваги: Цей тип планування особливо підходить тоді, коли час на планування є надзвичайно обмеженим, оскільки дозволяє одночасно підлеглим підрозділам брати участь у розробленні документів вищого рівня та у формуванні своєї. Паралельне планування особливо підходить для операцій кризового реагування.

(2) Недолік: Цей тип планування може містити ризики щодо надійності плану та потребує посиленої координації.

- c. **Спільне планування** є дуже динамічним процесом, який вимагає дисциплінованого управління інформацією. Цей метод передбачає взаємодію двох або більше ешелонів командування, які беруть участь у процесі планування операцій. Метод дозволяє підпорядкованим командирам надавати старшому командиру свою оцінку і рекомендації. Для того, щоб бути ефективним, спільне планування потребує використання інформаційних систем<sup>11</sup> для забезпечення швидкого розповсюдження інформації та обміну ідеями і продуктами планування. Порівняно з іншими методами планування спільне планування дозволяє розробляти більш узгоджені та гармонічні плани на всіх рівнях. Метод може бути більш доцільним для реагування на надзвичайні ситуації, які можуть трапитись під час проведення операції та вимагають термінового перегляду плану.

(1) Переваги: Цей методу планування прискорює процес планування.

---

<sup>11</sup> Як, наприклад інструменти для планування операцій у функціональних областях (tool for operations planning functional area services, TOPFAS). TOPFAS – це набір інструментів для підтримки як завчасного планування НАТО, так і планування кризового реагування на всіх етапах процесу планування операцій: Інструмент планування операцій (Operations Planning Tool, OPT), інструмент управління структурою сил (ORBAT Management Tool, OMT ORBAT), інструмент управління користувача (User Management Tool, UMT), Веб-портал TOPFAS (TOPFAS Web Portal), Інструмент системного аналізу (Systems Analysis Tool, SAT) та Інструмент оцінювання кампанії (Campaign Assessment Tool, CAT).

- (2) Недолік: Розвиток і зміни в операційному середовищі можуть швидко змінити початковий план операції та призвести до плутанини і невідповідності планів підлеглих командувань. Може зрости ризик вузько групового мислення та планування, що орієнтоване на “один рівень командування”.

## Глава 3 – Розроблення схеми проведення операцій (дизайну операцій)

3.1. **Вступ.** Командир та особовий склад розробляють плани та накази шляхом застосування схеми проведення операцій (Operational Design) та виконання послідовних кроків з планування, зокрема під час проведення “аналізу завдання на операцію” (див. главу 4, розділ 3.). Вони поєднують мистецтво та науку для розроблення продуктів, які описують як (способи) об’єднані сили використають свої спроможності (засоби) для досягнення потрібного кінцевого стану. Розроблення схеми проведення операцій – це процес ітеративного розуміння та окреслення проблем, що забезпечує застосування оперативного мистецтва командирами і штабами. Це допомагає командирові та особовому складу штабу зрозуміти операційне середовище та побудувати життєздатні підходи до операцій. За допомогою схеми проведення операцій командир показує своє бачення та пропонує і вдосконалює ідеї для створення детальних і придатних до виконання планів. Схема проведення операцій підтримується чітким розумінням політичного і стратегічного контексту. Структуровані процеси, які концептуально та в якості інструментів детально описані нижче, дозволяють розробляти схеми проведення операції.

### Результати (цілі), шляхи (способи), засоби та ризики

3.2. Роз’яснення результатів, шляхів, засобів та ризиків є найважливішим призначенням схеми проведення операцій. Командир повинен мати можливість відповідати на такі важливі питання:

- a. **Потрібні результати.** Яких результатів необхідно добитися для підтримки досягнення цілей старшого командира та потрібного кінцевого стану? Які умови необхідні для досягнення цілей? Командиру надані військові сили та поставлені перед ним завдання. Зміна політичних цілей незмінно створюватиме вимогу щодо коригування плану операцій чи навіть розроблення нового.
- b. **Шляхи (способи).** Які підходи до ведення операції дозволять створити визначені умови? Яка послідовність дій і створених ними ефектів найімовірніше призведе до досягнення цих умов? В який спосіб можуть бути використані інструменти сили для створення взаємопов’язаних ефектів, які встановлять необхідні умови? Як слід організувати дії та ефекти у часі та просторі для встановлення цих умов?
- c. **Засоби.** Які ресурси потрібні для реалізації визначеної послідовності дій та ефектів? Які спроможності та інші ресурси є в наявності і як їх слід застосовувати для встановлення цих умов? Як військові та невійськові інструменти інтегруються та синхронізуються для створення цих умов?
- d. **Ризики.** Ризик оцінюється за ймовірністю його виникнення та силою впливу, тому його слід мінімізувати. Рівень ризику можна визначити з

певним ступенем впевненості; оцінка ймовірності та наслідків є питанням військового судження. Ступінь ризику може бути значно знижена внаслідок зменшення масштабу своїх цілей пристосовуючи свої шляхи (способи) або збільшуючи свої сили (засоби). Проблему незбалансованості цілей і ризиків можна вирішити шляхом зміни або навіть відмови від своїх цілей. Іншим вирішенням для невідповідності цілей і ризиків є пошук нового способу використання своїх джерел військових та/або невійськових інструментів. Відповідальність командира полягає: у зважуванні сприятливих можливостей та ризиків, оцінці їх потенційного впливу; у виявленні сприятливих можливостей, які надають найбільшу вигоду для операції за умови виникнення певного ризику. Командир прийматиме рішення щодо реагування на ризику<sup>12</sup>.

### Розуміння операційного середовища

3.3. Розуміння операційного середовища є важливою умовою під час всіх планувальних заходів особливо для розроблення схеми проведення операції. Ця схема розкриває основний підхід до операції, з якої слідує всі дії військ (сил). Схема проведення операції надає контекст для розуміння проблеми. *Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО щодо розвідки, контррозвідки та безпеки (АJP-2)* присвячена отриманню поглибленого розуміння спільної для об'єднаних сил розвідувальної підготовки операційного середовища (Joint Intelligence Preparation of the Operating Environment, JIPOE), що охоплює весь діапазон PMESII<sup>13</sup>, а не традиційно зосереджується на лише військових питаннях. АJP-5 використовує JIPOE у наступних параграфах та главах<sup>14</sup>. JIPOE описує основні характеристики та дозволяє особовому складу, який здійснює планування, у подальшому оцінювати ймовірний вплив операційного середовища на виконання завдання на операцію. Командир та особовий склад досягають спільного розуміння та цілісного уявлення про оперативне середовище з точки зору передумов кризи, основних причин виникнення та її динаміки. Це дозволяє командирі унаочнити масштаб проблеми та те, як можна формувати і змінювати робоче середовище на свою користь, що надасть інформацію для процесу прийняття рішень.

3.4. **Основні чинники та їхній аналіз.** Командир та особовий склад штабу повинні вивчити конкретні аспекти, факти чи умови оперативного

<sup>12</sup> Про управління ризиками див. АJP-3 Додаток D.

<sup>13</sup> PMESII – політична, військова, економічна, соціальна, інфраструктурна та інформаційна складові.

<sup>14</sup> Для розвитку ґрунтового розуміння оперативного середовища Всеосяжна директива з планування операцій (COPD) Альянсу вводить і використовує поняття "всеосяжна підготовка оперативного середовища" (Comprehensive Preparation of the Operating Environment, CPOE) і встановлює таке: НАТО використовує модель PMESII для CPOE. Використання моделі PMESII повинно забезпечити всебічне виконання вимог щодо розвідувальної інформації того, хто приймає рішення, особового складу з планування та операторів. CPOE – це процес у штабі, який підтримується різними його функціональними та спеціальними підрозділами. CPOE може також враховувати результати оцінювання оперативного середовища невійськовими та неурядовими організаціями, спільну для об'єднаних сил розвідувальну підготовку оперативного середовища (JIPOE) і спільну розвідувальну оцінку.

середовища, спроможності, цілі, взаємозв'язки та взаємодії між учасниками, щоб визначити їхній вплив на успіх операції. Взаємодії стосуються намірів, потенційних можливостей, тенденцій, напруженості ситуації, сильних і слабких сторін. Командир і штаб розглядають вплив оперативного середовища на основних дійових осіб, а також на сили НАТО, коли ті взаємодіють у часі, просторі та в інформаційній сфері. Дедукція та висновки, отримані в результаті цього аналізу, встановлюють межі для розроблення рішень. Зокрема важливим є визначення ключових чинників, які мають безпосереднє відношення до того, що ймовірно доведеться виконати в зоні операцій за певних умов.

- 3.5. У поєднанні з будь-якими поставленими або очікуваними завданнями, а також керівництвом і намірами вищих ешелонів командир і штаб визначають бажані умови, що спричинить майбутній і прийнятний стан оперативного середовища. Розуміння оперативного середовища потребує застосування комплексного підходу за участю невійськових суб'єктів. Ці учасники, ймовірно, сприятимуть та отримуватимуть результати аналізу місії. В аналогічний спосіб цей обмін інформацією доводитиме про рішення, прийняті невійськовими керівниками. Інтеграція невійськових суб'єктів може бути неможливою або недоцільною у деяких ситуаціях. Це може залежати від конкретних обставин, наприклад з міркувань безпеки операцій (Operations Security, OPSEC). Однак, для сприяння всебічному розумінню командири повинні застосовувати невійськову експертизу як загальну інструкцію та направляти військових офіцерів зв'язку і взаємодії до цивільних організацій, якщо це доречно.

### **Концепції схематичного відображення проведення операцій**

- 3.6. Концепції схематичного відображення проведення операцій (operations design concepts) допомагають командирі та особовому складу продумати проблеми розуміння оперативного середовища аналізуючи чинники стратегічного та оперативного рівнів<sup>15</sup>; визначення проблеми та розроблення підходу, який спрямовує планування та формує концепцію операцій (Concept of Operations, CONOPS). Ці концепції роз'яснюються в наступних пунктах. Вони є:

- кінцевий стан;
- (початкові ідеї) переходу [до іншої операції] та припинення;
- центри тяжіння;
- прямий підхід проти непрямого підходу;
- завдання (цілі);
- вирішальні умови;
- ефекти (впливи) та дії;
- лінії операції;

---

<sup>15</sup> Інформацію про оперативні чинники (час, простір, сили та інформація) можна знайти в додатку А.

- кульмінація;
- оперативна пауза;
- послідовність та фази.

### Кінцевий стан

3.7. Кінцевий стан – це затверджені Північноатлантичною радою (далі – ПАР) умови, які визначають прийнятну для НАТО завершальну ситуацію в результаті втручання Альянсу. Тому ПАР, Військовий комітет (далі – ВК) та Верховний головнокомандувач об'єднаних збройних сил НАТО в Європі (далі – ВГК ОЗС НАТО в Європі) як стратегічний командувач обов'язково описують кінцевий стан та стратегічні завдання, щоб забезпечити можливість планування на оперативному рівні. Формулювання кінцевого стану повинно відбутися задовго до того, як будуть задіяні військові сили. Ба більше, здатність планувати та проводити операції для припинення конфлікту залежить від чіткого розуміння потрібного кінцевого стану. У ньому зазначаються умови для сприятливої, саморегулюючої ситуації в оперативному середовищі, що відповідає досягненню загально політичної цілі (завдання). Кінцевий стан повинен бути зрозумілим, здійсненним та досяжним, оскільки він визначає критерії припинення Альянсом своїх дій у кризовому регіоні. Кінцевий стан часто пов'язаний з положеннями міжнародного мандату чи угоди, що надають правові повноваження для вирішення кризи.

### Перехід до наступної операції та припинення операції

3.8. Перехід і припинення є ключовими речами для обміркування під час розроблення схеми проведення операцій<sup>16</sup>. У більшості випадків вони включатимуть досягнення прийнятних умов або взаємне прийняття положень та умов для забезпечення тривалого врегулювання. Це потребує політичних кроків, особливо тоді, коли застосовуються військові сили, і вимагає всеосяжного підходу із залученням дипломатичних, економічних та інформаційних інструментів сили. Цей процес може тривати ще довго після припинення бойових дій та містити заходи зі стабілізації та реконструкції<sup>17</sup>. Припинення та перехід забезпечують важливий зв'язок між операціями Альянсу та пост-конфліктними діями. Командир та особовий склад штабу повинні чітко розуміти критерії припинення певної операції. Відповідні та продумані критерії припинення є ключовим чинником для забезпечення успіху операцій у сприятливих для Альянсу умовах. Командири повинні постійно проводити оцінювання оперативної

---

<sup>16</sup> Про припинення та перехід див. Розділ 5. АJP-3. Умови припинення операції можуть виникати за таких обставин (перелік без виключень): припинення НАТО з локальних причин; припинення НАТО з стратегічних причин; припинення за ініціативи приймаючої країни; припинення через початок здійснення переходу до нової операції.

<sup>17</sup> Допомога силам безпеки (Security force assistance, SFA) з боку НАТО надається приймаючій країні для розвитку стійкої спроможності, яка повинна забезпечити її захист від загроз стабільності та безпеці. Перехід обов'язків із забезпечення безпеки до сил цієї країни (як поступова передача функцій забезпечення безпеки) є важливою частиною SFA.



обстановки, щоб з'ясувати чи є визначений у плані операцій бажаний кінцевий стан та критерії припинення ще чинними та досяжними.

### Центри тяжіння

- 3.9. Центр тяжіння (centre of gravity, CoG, далі – ЦТ) є основним джерелом сили, що забезпечує міць учасника конфлікту, його свободу дій чи волю до боротьби. Це завжди сутність. На політико-стратегічному рівні існують центри тяжіння моральної сили та фізичної потужності; обидва типи центрів тяжіння мають фізичну природу, але різняться за призначенням. На нижчих рівнях командування зазвичай є лише фізичний ЦТ. Діючи на моральний стратегічний ЦТ учасника подій, Альянс намагається впливати на його волю (змусити учасника подій прийняти цілі Альянсу шляхом переконання чи примусу). Діючи на фізичний стратегічний ЦТ, Альянс впливає на здатність учасника подій виконувати його загальну стратегію (тому суб'єкт не може досягти своїх стратегічних цілей). Діючи на ЦТ оперативного рівня, Альянс впливає на здатність учасника досягти своїх оперативних цілей відповідно до його способу ведення дій (Course of Action, COA). Центри тяжіння мають вирішальні спроможності (здібності щодо того, що ЦТ може робити для досягнення кінцевої мети учасника), вирішальні вимоги (засоби, ресурси та умови, необхідні для застосування ЦТ своїх вирішальних спроможностей) та критично небезпечні уразливості (дефіцит, відсутність чогось або вразливість). Ключовим елементом оперативного мистецтва є отримання способів достатнього впливу на основні ЦТ учасників для досягнення цілей НАТО шляхом посилення, захисту, послаблення чи знищення певного ЦТ. Це можна зробити, якщо вплинути на їх критично небезпечні уразливості та вирішальні потреби. ЦТ та їх критично небезпечні уразливості завжди визначаються наявною ситуацією, тому можуть змінюватися в будь-який час протягом операції. Отже, аналіз ЦТ – це ітеративний, безперервний процес. У Додатку В наведено детальну інформацію про ідентифікацію та перевірку ЦТ, а також їхній аналіз.

### Прямий підхід у порівнянні з непрямим підходом

- 3.10. Важливим моментом у плануванні операції є визначення найкращого підходу для впливу на ЦТ противника. Два альтернативних підходи, які слід розглянути, – це прямий та непрямий. Перший передбачає атаку ЦТ противника або головних його сил, застосовуючи бойову потужність безпосередньо проти цього. Непрямий підхід зазвичай передбачає обхідний шлях, ізоляцію або інший спосіб зробити бойові дії противника малоефективними, аніж фізично знищити його ЦТ. У деяких випадках непрямий підхід може вимагати проведення низки операцій проти декількох критично небезпечних уразливостей. В інших випадках це може включати одну операцію проти кількох особливо критичних небезпечних уразливостей, що призведе до створення необхідних умов для ЦТ, але без бойових зіткнень з основними бойовими частинами противника. Вибір між використанням того чи іншого підходу – є результатом зважування чинників, як-от співвідношення сил, спроможностей Альянсу, типів

критично небезпечних уразливостей противника, ступеню допустимих ризиків та толерантності, необхідних умов ЦТ противника, часу тощо. До того ж можна використовувати прямий підхід на одному рівні командування (стратегічному) та непрямий на іншому рівні (оперативному), оскільки тип підходу залежить від того, як поведуться з ЦТ на кожному рівні командування.

### Завдання (цілі)

3.11. Завдання (objectives) – це чітко визначена і досяжна мета операції, наприклад, захоплення місцевості, нейтралізація сили чи можливостей противника або досягнення іншого бажаного результату, який є важливим для плану командира і на який спрямована операція. Цілі приводять до кінцевого стану і досягаються шляхом збирання в одне ціле визначальних умов завдяки ефектам (впливам), які повинні створюватись відповідним діями.

- a. **Стратегічні завдання (цілі)** встановлюють стратегічну мету для всіх дій Альянсу в рамках всеосяжного підходу. Вони закладені в директиві НАС щодо ініціювання планування і описують конкретні цілі, досягнення яких необхідне для одержання потрібного кінцевого стану. На основі аналізу основних дійових осіб, впливаючи на фактори та центри тяжіння, офіцери з планування на стратегічному рівні визначають істотні умови, які необхідно створити для досягнення потрібного кінцевого стану. Розроблення стратегічних цілей є ітераційним процесом, під час якого планувальники повинні забезпечити, щоб ці цілі відповідали наявним способам та засобам. Стратегічні цілі поділяються на невійськові та військово-стратегічні (military strategic objectives, MSOs).
- b. **Військово-стратегічні завдання (цілі).** Військово-стратегічні завдання (цілі) визначають роль військових сил у більш широкому контексті стратегічних цілей Альянсу. Вони є чітким описом військових цілей, необхідних для виконання завдання на операцію (кампанію), та вказують на те, що військові повинні переслідувати, розвивати та підтримувати. Військово-стратегічні завдання (цілі) орієнтують планування на оперативний рівень, а тому повинні чітко визначати ті військові умови, які сприяють досягненню військово-стратегічних цілей для одержання потрібного кінцевого стану. Вони повинні бути досяжними з урахуванням наявних способів і засобів, сильних сторін і вразливості супротивника та інших чинників оперативного середовища.
- c. **Оперативні завдання (цілі).** Оперативні завдання визначають роль об'єднаної сили в контексті військово-стратегічних завдань (цілей). Вони є чітким описом військових цілей на оперативному рівні, що необхідні для досягнення військово-стратегічних завдань (цілей), та вказують на те, що повинен переслідувати, просувати та підтримувати командир оперативного рівня. Завдання (цілі) оперативного рівня приділяють увагу плануванню в допоміжних і підпорядкованих

елементах і тому повинні чітко визначати ті військові умови, які сприяють їхньому (цілей) досягненню.

### **Вирішальні умови**

3.12. Вирішальна умова (decisive condition, DC, далі – ВУ) – це певне поєднання обставин, ефектів (наслідків), конкретної ключової події, критичного чинника або функції, яке дозволяє командирам після їхнього створення чи реалізації отримати помітну перевагу над противником або істотно сприяти досягненню завдання оперативного рівня. Вирішальні умови логічно визначаються в результаті аналізу чинників та ЦТ. Вирішальні умови не обов'язково стосуються ведення боїв чи збройних зіткнень та не потребують якихось географічних орієнтирів. Широке використання змістовності вирішальних умов допомагає аналізу проблеми, яку необхідно вирішити, та оперативного середовища в ширшому контексті. Вирішальні умови є елементами ліній операцій і, як часткового завдання (цілі) та ефекти (впливи), повинні бути досяжними.

### **Ефекти та дії**

3.13. Ефекти – це впізнаванні зміни в поведінковому чи фізичному стані системи, які є результатом однієї чи декількох дій. На основі вирішальних умов для кожної цілі (часткового завдання) та попереднього аналізу систем кожного учасника, група планування операцій (Operations Planning Group, OPG) розкриває зміни, яких необхідно досягти в конкретних системах/системних елементах учасників, які не є членами НАТО, та визначає відповідні дії в рамках об'єднаних функцій для створення цих змін.

### **Лінії операції**

3.14. Лінія операції (line of operation, LoO, далі – ЛО) пов'язує вирішальні умови для досягнення певного часткового завдання (цілі). Уздовж ЛО необхідно визначити послідовність дій, ефектів (як наслідків цих дій) та умов, які необхідно створити для досягнення відповідного часткового завдання (цілі). Наступним кроком у розробленні схеми проведення операцій після визначення найкращого загального підходу до завдання впливу на ЦТ ключових учасників і створення необхідних вирішальних умов є визначення основних та альтернативних ЛО. Вони використовуються для побудови операцій у часі, просторі та за метою для перетворення конкретних неприйнятних умов на початку операції до умов, які є необхідними для досягнення оперативних та стратегічних часткових завдань (цілей). Висновки і рекомендації, отримані в результаті аналізу центрів тяжіння учасників операцій, роблять цінний внесок у досягнення необхідних умов. Визначення ліній операцій обумовлює розроблення плану операцій, а також їхнє ведення. Лінії операцій, які поєднують зусилля більше ніж одного елемента сили, створюють більш ефективну систему координації між партнерами під час планування та виконання операцій. Цей тип створення ЛО дозволяє залучати можливості численних елементів сили, що робить досягнення складних завдань (цілей) або результатів особливо ефективним.

3.15. Визначення вирішальних умов уздовж кожної ЛО під час розроблення схеми проведення операцій є дуже важливим для того, щоб:

- забезпечити можливість вимірювання прогресу у досягненні часткових завдань (цілей);
- визначити послідовність ефектів, що створюються уздовж кожної ЛО;
- встановити характер та послідовність дій уздовж кожної ЛО;
- враховувати можливі зв'язки з діями та ефектами уздовж інших ЛО;
- синхронізувати та координувати дії на окремих ЛО і між різними ЛО;
- встановити та управляти пріоритетами зусиль;
- визначити вимоги для військ (сил) та спроможностей для кожної ЛО протягом часу.

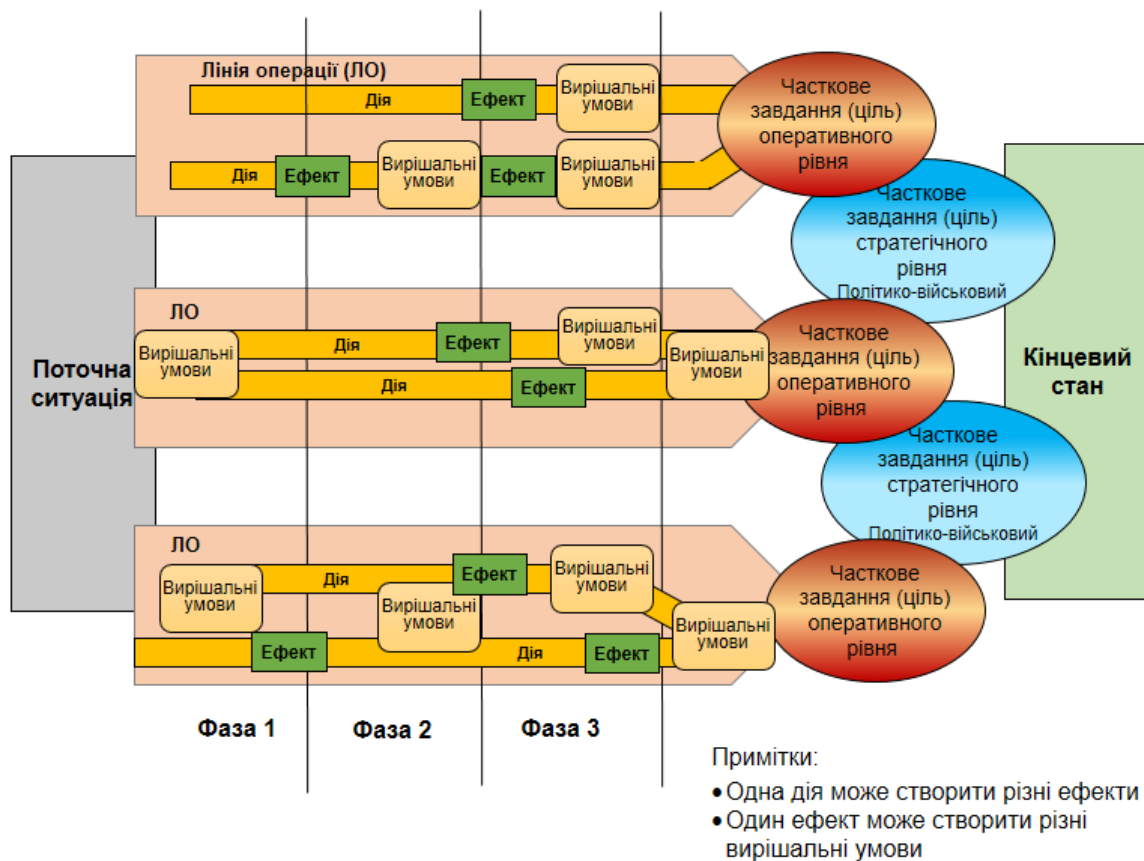


Рис. 3.1 – Схема проведення операцій

### Кульмінація

3.16. Кульмінація – це той момент операції, коли війська вже довше не можуть успішно продовжувати ведення поточної операції. Послідовність дій і поділ на фази операції повинні забезпечити досягнення кульмінацій операцій противників задовго до того, як вони зможуть виконати свої завдання. До

того ж це повинно забезпечити досягнення цілей (виконання часткових завдань) своїх операцій задовго до будь-якої кульмінації. Отже, розроблена схема проведення операцій повинна визначати способи для прискорення кульмінації операцій противника і не допускати настання власної. Кульмінація спричиняє наслідки як для наступу, так і для оборони:

- a. У наступальних операціях сили, які атакують, досягають своєї точки кульмінації тоді, коли вона вже не можуть продовжувати свої наступальні дії і повинні перейти до оборони. Інакше виникає ризик контратаки та зазнання поразки.
- b. В оборонних операціях, сили, які обороняються, досягають своєї точки кульмінації тоді, коли вони вже не є спроможними до здійснення контрнаступу або успішної оборони і потребують посилення, виведення із безпосереднього зіткнення з противником або відступу для уникнення поразки.

### Оперативна пауза

3.17. Оперативна пауза – це тимчасове припинення певної діяльності під час операції до виконання завдань (досягнення цілей), щоб уникнути кульмінації. Це дозволяє військам відновлювати бойові сили, необхідні для переходу до наступного етапу операції. Проте, група планування операцій повинна забезпечити інтегрований підхід до розроблення схеми проведення операцій, щоб мінімізувати потребу в оперативних паузах.

### Послідовність дій і фази

3.18. Послідовність – це розташування дій у порядку, що генерує ефекти для створення визначальних умов. Основною метою послідовності та фазування операції є підтримання безперервності й темпу та уникнення непотрібних оперативних пауз. Група планування операцій повинна визначити найкращий спосіб організації дій та ефектів для виконання часткових завдань (досягнення цілей). Це аранжування часто є поєднанням одночасних і послідовних дій. Однак виконання завдань може бути неможливим у рамках одного аранжування або навіть однієї операції. Отже, схема проведення операцій зазвичай передбачає послідовність дій та поділ операцій на фази. Хоча одночасна дія на декількох лініях операцій може бути ідеальним рішенням, наявність ресурсу зазвичай змушує командира розставляти пріоритети та діяти послідовно; відповідно командир може вибрати варіант послідовних дій, щоб знизити рівень ризиків до прийняттого. Цей процес допомагає логічно продумати всю операцію з точки зору наявних сил, ресурсів та часу, а також визначити різні фази операцій.

- a. **Фази** відокремлюють різні етапи в ході загальної операції. Фази є послідовними, але способи створення ефектів і виконання дій можуть перетинатися. Певні дії, які потребують створення певних ефектів протягом певної фази, цілком можуть розпочатися до початку фази, про яку йдеться. У деяких випадках початок фази може залежати від успішного завершення попередньої фази. Командири повинні чітко

визначити та врахувати цю залежність у схемі проведення операцій. Упорядкування відносин між тими, кого підтримують, і тими, хто підтримує, може бути цінним інструментом для поділу операцій на фази. Командир може визначити напрямки основних зусиль для кожної фази і призначити підлеглого командира до здійснення певних дій. Останній зі свого боку може стати тим визначеним командиром, якому надаватимуть підтримку всі підрозділи місії. Командир може надати цьому командиру, якого підтримують, повноваження загального керування зусиль з підтримки

- b. **Синхронізація, синергія та використання важелів.** Група планування операцій вирішує, як найкраще синхронізувати дії задля генерування найбільшого ефекту завдяки використанню наявних ресурсів або для досягнення потрібного ефекту з найменшими витратами.

(1) **Синхронізація** – це встановлення послідовності дій та відповідних ефектів (впливів) у часі, просторі та за метою у досягненні вирішальних умов. Отже, група планування операцій встановлює комплексне використання усіх наявних спроможностей для досягнення (створення) вирішальних умов. Основною перевагою синхронізованих дій є здатність досягати синергії від застосування різних ресурсів та посилення важелів впливу завдяки створенню ефектів та їх використання по всій зоні ведення операцій.

(2) **Синергія** є кінцевою метою всіх зусиль із синхронізації. Синергія є сукупним результатом або результатом окремих дій; вона є більшою ніж сума результатів окремих частин, якщо вони діють індивідуально (несинхронізовано). Синергія є результатом ефективної синхронізації. На практиці це означає інтеграцію і синхронізацію дій, спрямованих на досягнення мети (виконання завдання). Цей підхід також тісно пов'язаний з ідеєю всеосяжного підходу.

(3) **Використання важелів** відбувається тоді, коли вплив якоїсь дії є більшим у пропорційному відношенні до витрачених зусиль. Використання важелів може здійснюватися завдяки зосередженню сильних сторін об'єднаних сил Альянсу проти слабких сторін іншого учасника подій на шляху досягнення вирішальних умов. Також можуть застосовуватись інші інструменти сили в рамках всеосяжного підходу.

- c. **Одночасність і глибина.** Група планування операцій визначає ступінь проведення одночасних операцій об'єднаними силами для досягнення вирішальних умов по всій глибині зони проведення операцій. Це значною мірою залежить від наявних військових ресурсів та на яку відстань їх можна застосовувати. Слід завжди намагатися досягати синергії, поєднуючи ефекти одночасних дій з придушенням здатності противника ефективно реагувати на такі дії, що відбуваються одноразово, та якомога довше запобігати усвідомленню

противника щодо напрямку основних зусиль.

- d. **Темп** – це швидкість або ритм діяльності відносно швидкості і ритму противника в межах тактичних дії та між основними операціями. У випадку з операцією з підтримання миру показники можуть бути іншими<sup>18</sup>. Темп операції набуває здатності об'єднаних сил забезпечувати перехід з одного оперативного стану до іншого для отримання і утримання ініціативи. Командири та їх штаби повинні передбачити дії противника та бути заздалегідь готовими до реагування. Командири повинні нарощувати здатність швидкого прийняття рішень і дій для правильної і своєчасної концентрації бойових можливостей і зосереджених ефектів для створення вирішальних умов. Можливість диктувати темп ведення операцій забезпечує свободу дій і є ключовим аспектом у приведенні противника до його точки кульмінації під час запобігання передчасної кульмінації своєї операції.
- e. **Варіанти дій (branches) та наступні дії (sequels)**. Важливим кроком у процесі розроблення схеми проведення операцій є передбачення подій, що можуть виникати у ході операцій та визначення альтернативних ліній операцій, послідовності дій зі збереженнями можливості виконувати завдання (досягати поставленої цілі). Для кожної дії є низка її можливих результатів, що створюють або не створюють бажані ефекти чи очікувані зміни умов. Результати, які є більш сприятливими, ніж очікувалися, можуть бути можливістю для їх подальшого використання. Результати, які є гіршими, ніж очікувалося, можуть створювати певні ризики, а відповідні негативні наслідки можуть бути зменшені. Проте, спроможність використання цих сприятливих можливостей та зменшення ризиків залежить від передбачення таких ситуацій та їхнього поєднання з вирішальними точками (decisive point) і опрацювання варіантів дій у цих ситуаціях. Командир і група планування операцій повинні передбачити можливі результати дій та забезпечувати наявність запланованих варіантів дій (задумів операції) для збереження свободи дій, що дозволяє утримання ініціативи. Це досягається за рахунок розроблення варіантів дій та їхньої послідовності і постійного обговорення схеми проведення операції для визначення ситуацій, які можуть виникати впродовж кожної фази операції.
- (1) **Варіанти дій** є визначені дії під час певної фази операції, які плануються і проводяться у відповідь на виникнення очікуваної сприятливої ситуації або ризику. Варіанти дій необхідні для забезпечення гнучкості в утриманні ініціативи та зрештою для виконання початкового завдання (цілі). Планування варіантів дій іноді відноситься до планування на "ймовірну ситуацію", яке повинно значно відрізнятися від розроблення плану на ймовірну операцію, що описано в розділі 1. Варіанти дій є відповіддю на

<sup>18</sup> У міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки оперативний темп може розглядатися з точки зору діяльності інших учасників або під час надання гуманітарної допомоги відповідно до загострення гуманітарної ситуації.

запитання "Що буде, якщо...?"

- (2) **Наступні дії** є опціями для подальших операцій або наступної фази (фаз) певної операції. Вони є спланованими на підґрунті отримання очікуваного результату поточної операції або її фази та надають потрібної гнучкості для утримання ініціативи та/або збільшення операційного темпу. Наступні дії відповідають на запитання "Що буде далі?"
- (3) **Точки прийняття рішень.** Точки прийняття рішень – це події, визначені у часі або просторі, в яких очікується, що командир повинен прийняти рішення для гарантування своєчасності виконання завдання та синхронізації використання ресурсів (сил та засобів). Точки прийняття рішень можуть бути поєднанні з припущеннями та потребами командира у критично важливій інформації, а також у планування варіантів дій і наступних дій. Точки прийняття рішень зосереджують увагу штабу під час моніторингу ведення операцій та допомагають визначити пріоритети зусиль зі збору інформації. З метою підтримки командира група планування операцій розглядає можливість розроблення матриці підтримки прийняття рішень для поєднання точок прийняття рішень із найранішнім та найпізнішим часом появи потрібного рішення, з вимогами до розвідки (противника чи інших учасників) та з потребою в інформації про свої і дружні сили. Кожний варіант дій, який починається з точки прийняття рішення, вимагає різних дій, а кожна дія зі свого боку потребує наступних інших, як-от наступні дії (sequels) або ймовірні наступні дії.



## Глава 4 – Послідовність заходів під час планування

### Розділ 1. Вступ

4.1. Послідовність заходів з планування – це низка логічних, послідовних, аналітичних процесів, направлених на: вивчення завдання на операцію (місії); розроблення, аналізу та порівняння альтернативних способів ведення дій (СВД); обрання найкращого варіанту СВД; вироблення плану або наказу. Оперативне мистецтво і використання схеми проведення операції створюють концептуальну основу для структурування операції, що зазначалось у главі 3. Послідовність дій під час планування обумовлює процес організації роботи командувача, штабу, підлеглих командирів та інших партнерів щодо розроблення планів, які будуть у відповідний спосіб вирішувати проблему. Основна увага приділяється визначенню військового завдання на операцію (місії) та розробленню і синхронізації детальних планів виконання цього завдання (місії).

Послідовність заходів під час оперативного планування:

- ініціація;
  - аналіз завдання на операцію (місію);
  - розроблення варіантів способу ведення дій;
  - аналіз варіантів способу ведення дій;
  - порівняння та затвердження варіантів способу ведення дій;
  - прийняття командувачем рішення щодо обрання одного з варіантів способу ведення дій;
  - розроблення плану (операції).
- 4.2. Командири і особовий склад використовують методику мислення, яка була описана у попередній главі, задля правильної постановки завдання на операцію, розроблення творчих і адаптивних СВД та синхронізації дій, щоб їх можна було виконати. Цей підхід застосовується на усіх рівнях командування, коли компоненти сил залучаються до процесу планування на оперативному рівні. Поряд з розробленням схеми проведення операцій, здійснення заходів з планування посилює взаємодію між командиром, особовим складом і підпорядкованими штабами, а також зі штабами, які надають підтримку. Усе це допомагає командирам та їхньому особовому складу організувати заходи з планування, досягти спільного розуміння завдання на операцію (місію), наміру командира та розробити ефективні плани, накази.

## Розділ 2. Ініціація (початок планування)



Таблиця 4.1. Ініціація

### Директива про початок планування (ініціююча) та похідна директива з планування

- 4.3. Ініціація, в найпростішому розумінні, є дією або діяльністю, яка спричиняє іншу дію, діяльність чи процес. Планування операцій Альянсу починається з моменту, коли уповноважений орган визначає доречність застосування військових спроможностей для досягнення цілей (виконання завдань) НАТО або у відповідь на ймовірну чи вже наявну кризу. Це може здійснюватися як складова завчасного планування, кризового реагування чи під час планування проведення операцій. На політико-стратегічному рівні відбувається ініціювання процесу стратегічного планування, де командувачу стратегічного рівня ставиться задача провести стратегічну оцінювання та, ймовірно, розробити варіанти військового реагування (відповіді). Ці варіанти зазвичай розробляються у поєднанні з іншими невійськовими варіантами відповіді для того, щоб Альянс мав можливість відреагувати за допомогою всеосяжного підходу. Такі процедури здійснюються відповідно до всеосяжної директиви з планування операцій (Comprehensive Operations Planning Directive, COPD). Після обрання варіанту військової відповіді розпочинається процес планування операцій.
- 4.4. Стратегічний командувач, підлеглі командири і ті, хто надає підтримку, ініціюють відповідне планування за наказом вищої командної ланки. Аналіз оперативного середовища (яке знаходиться в розвитку або є вже наявна криза) може спричинити початок військового планування з отриманням попереднього розпорядження (warning order) або іншої директиви з планування. Командувач і штаб вивчають ініціюючу директиву і директиви вищого командування з планування. Це дозволяє визначити час, який

залишається до початку проведення операцій на виконання відповідного завдання (місії); поточний стан спільної для об'єднаних сил розвідувальної підготовки оперативного середовища (JIPOE) та інші розвідувальні продукти (документи, оцінки тощо) та оцінювання у функціональних сферах; інші чинники, що мають вплив на конкретну ситуацію для планування<sup>19</sup>. Командувачі стратегічного та оперативного рівнів зазвичай надають первинні вказівки щодо планування (initial planning guidance) на основі поточного розуміння оперативного середовища, проблеми та політичного спрямування місії (завдання на операцію). Первинні вказівки щодо планування можуть також містити часові обмеження, окреслювати вимоги щодо координації на початковому етапі або дозволяти передачу/перерозподіл важливих бойових можливостей (ресурсів) в межах повноважень окремого командувача.

- 4.5. Процес планування триває безперервно. Водночас з початком ведення операцій можливе ініціювання нового планування, особливо, якщо виникли значні зміни у завданні на операцію (місію) чи у планових припущеннях, або якщо командувач отримав завдання (місію) на проведення наступних операцій.

#### **Первинні вказівки командувача щодо планування**

- 4.6. Для управління зусиллями з планування та визначення основних питань для розгляду, які містять первинні вказівки командувача щодо планування, необхідно мати часову шкалу планування. Зокрема група планування операцій (OPG) повинна розрахувати час, що відводиться на планування, включаючи генерацію сил, відштовхуючись від найгіршого варіанту дій, та рекомендувати необхідний час для планування та підготовки на нижчих командних рівнях. У ході послідовного планування (sequential planning), за рекомендованою пропорцією, кожен штаб не повинен витратити більше третини часу, який надається командирам для прийняття відповідних рішень, для того, щоб залишати достатньо часу підпорядкованим структурам для розроблення їхніх планів і підготовки сил. Окрім підготовки первинних вказівок командувача щодо планування, OPG також допомагає йому переглядати та узагальнювати діяльність командної групи штабу з точки зору її впливу на планування, а також вимоги щодо особистого залучення командувача на важливих планувальних заходах (подіях).
- 4.7. Командувач видає первинні вказівки щодо планування та попереднє розпорядження (або декілька розпоряджень). Ці вказівки повинні містити:
- основні характеристики операції;
  - відкриті питання, що потребують уточнення з вищим командуванням;
  - відповідна законодавча база (поточна чи очікувана у ході подальших дій);
  - вимоги критичні за часом;

---

<sup>19</sup> Інші чинники, які мають вплив, є відповідна доктрина, визначені уроки, поточні дослідження і розвиток концепцій.

- вимоги до координації та співробітництва;
- вимоги до груп зв'язку і взаємодії та планування (на вході та на виході);
- розгортання оперативної групи зв'язку і взаємодії та розвідки (Operational Liaison and Reconnaissance Team, OLRT);
- важливі часові параметри;
- важливі планувальні заходи (події);
- попередні розпорядження для підпорядкованих командувань.

#### **Розгортання групи зв'язку і взаємодії та розвідки**

- 4.8. З прийняттям відповідного рішення відбувається раннє розгортання оперативної групи зв'язку і взаємодії та розвідки як засобу для потрібної розвідки та координації на ТВД. Група надає точну і потрібну розвідувальну інформацію для покращення усвідомлення ситуації та обізнаності. Це вимагає від командувача прийняття рішення щодо призначення єдиної уповноваженої особи для управління та керування цією групою, а також встановлення та підтримання ефективної комунікації для обміну інформацією. Група встановлює пріоритетні вимоги щодо координації та збору даних для забезпечення потреб аналізу важливих аспектів і ключових припущень завдання на операцію (місії). В ідеалі, командувач і основні дієві особи штабу повинні відвідати ТВД для здійснення координації на високому рівні, ознайомлення з ситуацією на місці, досягнення кращої обізнаності та усвідомлення оперативного середовища.

### Розділ 3. Аналіз завдання на операцію (кампанію/місію)



Таблиця 4.2. Аналіз завдання на операцію (місії)

4.9. Метою аналізу завдання на операцію (кампанію/місію) є аналіз стратегічного контексту для точного встановлення того, що саме містить це завдання і яке його місце в більш широкому контексті. Аналіз завдання на операцію (кампанію/місію) включає:

- аналіз наміру стратегічного рівня, бажаних результатів та пов'язаних з ними стратегічних цілей;
- визначення ролі об'єднаних сил, основних завдань та умов, яких необхідно досягнути;
- визначення свобод, обмежень (вимог і заборон) та припущень;
- виявлення можливих змін ситуацій з моменту ініціації планування.

Основний результат цієї діяльності містить первинну схему проведення операцій<sup>20</sup> та вказівки (керівництво) щодо планування операцій штабом та підпорядкованим командуванням. Обидва документи містять початковий<sup>21</sup> намір командира, що дозволяє виконувати деталізоване планування.

<sup>20</sup> Всеосяжна директива з планування операцій (COPD) розглядає схему проведення операцій як таку, що складається із двох відмінних частин: задум (ідея) операції (operational framework) та початковий намір командувача.

<sup>21</sup> Намір командувача є початковим з перших кроків, але пізніше у ході планування отримує уточнення і є результатом діяльності для прийняття рішення про спосіб ведення дій.

### Елементи аналізу завдання на операцію (кампанію/місію)

4.10. Аналіз завдання на операцію (кампанію/місію) містить такі елементи:

- проведення та уточнення об'єднаної розвідувальної підготовки оперативного середовища;
- детальний аналіз завдання на операцію (кампанію/місію) і чинників, які впливатимуть на її виконання;
- розроблення початкового наміру командувача;
- розроблення загальної схеми проведення операцій, зокрема ефекти, лінії операцій та вирішальні умови;
- формулювання керівних вказівок командувача щодо планування операцій штабам, які (вказівки) містять початковий намір, що забезпечує групу планування операцій, баченням подальших дій для розроблення можливих СВД;
- початкова оцінка наявних сил та засобів;
- доведення керівних вказівок командувача щодо планування до підпорядкованих командирів, щоб ініціювати паралельне планування на тактичному рівні;
- направлення запитів щодо надання інформації (requests for information, RFIs), попередніх (тимчасових) запитів щодо правил застосування сили (rule-of-engagement requests, ROEREQs) та рекомендацій про дозвіл розпочати проведення заходів щодо кризового реагування (Crisis Response Measures, CRMs);
- адаптація початкових вимог (потреб) командувача щодо критично важливої інформації (Commander's Critical Information Requirements, CCIRs).

### Окреслення проблеми

4.11. **Огляд стратегічного змісту.** Зазвичай уповноважений командувач і штаб беруть участь у розробленні оцінки кризи стратегічного рівня та поділяють спільне розуміння обстановки. У разі потреби проводиться повторний огляд для актуалізації оцінки поточного стану систем різних учасників, які є частинами даної проблеми, а також характеристик оперативного середовища. Зрештою додаткового перегляду потребують:

- Огляд директив вищих органів управління.** Початкова (ініціююча) директива і директива вищого командування щодо планування, які встановлюють межі проблеми, яку необхідно вирішити, та умови, які повинні бути створені для виконання завдань (досягнення цілей). OPG вивчає ці директиви та у разі потреби оновлює зміст проведених раніше власних аналізів.
- Збір інформації та перегляд історичного аналізу, засвоєних уроків та чинних доктрин.** У багатьох ситуаціях є історичні прецеденти, які

мають схожість з останніми подіями. Історичні дослідження та аналіз можуть бути дуже повчальними та корисними для розуміння поточної стратегічної ситуації та як в ній діяти. До того ж командирам та особовому складу слід вивчати наявні доктрини для пошуку керівних вказівок.

**4.12. Оцінювання та уточнення об'єднаної розвідувальної підготовки оперативного середовища.** Командувач і штаб продовжують проведення оцінювання оперативного середовища по мірі отримання ширшого доступу до інформації. Цей процес спрямований для отримання цілісної картини оперативного середовища.

**4.13. Оцінка учасників.** На підставі JIPOE група планування операцій оцінює або визначає противників, нейтральних дієвих осіб, на яких потрібно впливати, і дружніх учасників подій та їх взаємовідносини для створення умов, необхідних для виконання стратегічних завдань (досягнення стратегічних цілей).

- a. **Цілі та завдання кожного учасника.** Аналіз політичних цілей і бажаного кінцевого стану кожного учасника та оцінка досягнення ймовірних цілей із застосуванням військової сили.
- b. **Основні та допоміжні інструменти сили.** Розгляд систем, що сприяють застосуванню основних інструментів сили, якими кожен учасник прагне скористатися задля здійснення впливу на інших учасників та систем.
- c. **Взаємодія систем, взаємозалежність, впливи і вразливості.** Аналіз сильних та слабких сторін головних учасників і систем щодо їхньої здатності впливати на інших, а також їхню можливість зазнавати зовнішнього впливу з урахуванням їхньої вразливості та залежності. Визначення та зосередження уваги на найважливіших відносинах. Для кращого розуміння динаміки оперативного середовища потрібно проводити системний аналіз (system of system analysis, SoSA), щоб вивчити, як системи поєднані між собою та як вони взаємодіють.
- d. **Військові сили, сили безпеки та інші організовані збройні формування/спроможності.** Проводиться оцінювання сильних і слабких сторін учасників щодо їх можливостей досягати своїх цілей. Зокрема проводиться оцінювання їх спроможностей і потужності застосовування сили в часі та просторі відповідно до поточного складу сил різних учасників та їх розташування.
- e. **Оцінка можливих дій.** На основі стратегії, оперативної доктрини, розвідки та досвіду останніх операцій (визначених стратегічних завдань (цілей) та наявних військових сил і засобів) особовий склад, який залучений до планування, здійснює повну оцінку можливих дій противника (найбільш вірогідних та найбільш загрозливих СВД). Особовий склад повинен оцінити можливі дії кожного учасника у відповідь на можливе проведення військових дій силами НАТО, враховуючи ймовірність і природу їхнього реагування і із застосуванням військової сили та/або інших форм насилля.

**4.14. Ключові чинники та їхній аналіз і.** Як було зазначено у попередньому аналізі оперативного середовища та основних учасників подій (операції),

OPG досягла розуміння кожного учасника та його впливу на перебіг операцій. OPG повинна вивчати конкретні аспекти, факти або умови оперативного середовища, спроможності, цілі та взаємовідносини між учасниками, щоб визначити їхній вплив на успішність проведення операції. Вона розглядає ефекти оперативного середовища, які впливають на основних учасників операції та сили НАТО, а також їхній взаємний вплив у часі, просторі та в інформаційному просторі. Отримані з цього аналізу результати дедукції та висновки мають вирішальне значення для встановлення меж та "царини можливого" для знаходження рішення проблеми (кризи). Приклад зображено в таблиці 4.3. Для сприяння завершенню аналізу завдання на операцію (кампанію/місію) та розроблення схеми проведення операцій OPG також повинна визначити та проаналізувати ті ключові чинники, які матимуть пряме відношення до того, що доведеться виконувати в зоні ведення операцій. Ці ключові чинники стисло окреслюються під час доповіді про результати аналізу завдання на операцію (кампанію/місію) (mission analysis brief).

Чинник	Дедукція	Висновки
Важливе твердження правдивої інформації, що має вплив на операцію.	Наслідки, проблемні питання, застереження, які спричиняють факти, які мають вплив на операцію.	Наслідки або результати, досягнення яких вимагає дій під час планування або подальшого аналізу.
<i>Який поточний стан справ або тенденції?</i>	<i>Отже, що є важливим при розгляді даного факту?</i>	<i>Отже, що можливо зробити або що повинно бути зроблено?</i>
<b>Приклад</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Морський порт має обмежену пропускну здатність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зазначені порти не пристосовані до проведення швидкого розгортання великих сил із важким озброєнням.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потрібне попереднє розгортання допоміжних сил (засобів) для збільшення/розширення потужності порту (дії, сили)</li> <li>• Використання порту вимагає детального плану координації дій з країною перебування/міжнародними організаціями/ неурядовими організаціями (дії за планом операцій, встановлення зв'язку і взаємодії).</li> <li>• Потреба в альтернативних рішеннях (розгляд можливих ризиків, варіантів ведення дій, вимог командира щодо інформації).</li> </ul>

Таблиця 4.3. Аналіз чинників

### Аналіз завдання на операцію (кампанію/місію)

4.15. Командир є особисто залучений до аналізу завдання, перевіряючи отримані результати. OPG аналізує чинники, пов'язані зі стратегічним



контекстом та оперативним середовищем, розглядає постановку проблеми, робить логічні (дедуктивні) висновки щодо можливих наслідків проведення операції та опрацьовує заключення щодо потреб проведення операції, які необхідно враховувати під час планування. Зазвичай враховуються такі аспекти:

- 4.16. **Орієнтація на вищі та нижчі рівні командування.** Мета постійної орієнтації на вищі та нижчі рівні командування полягає в:
- інтерпретації намірів вищого командувача та їхній контекстуалізації для свого рівня з метою розуміння, візуалізації, опису та керування операцією.
  - спрямованні діяльності підпорядкованих командирів завдяки наданню керівних вказівок, інформації та здійсненню координацію.
- 4.17. **Оперативні завдання та критерії успіху.** На основі аналізу завдання на операцію (кампанію/місію), командувач і штабні офіцери надають інформацію для чіткого розуміння умов, які повинні бути створені та підтримуватися, а також зміни в поведінці сторін місії (учасників) та систем, які повинні відбуватись. Оцінка основних учасників/систем та аналіз їхніх центрів тяжіння дають додаткове розуміння того, яких змін у поведінці та спроможностях конкретних учасників/систем можливо буде необхідно досягти. Слід зосередити увагу на з'єднанні оперативних завдань зі стратегічними та потрібним кінцевим станом, які були затверджені на політичному рівні. Опираючись на аналіз оперативних завдань (цілей), OPG визначає критерії досягнення успіху. Критерії досягнення успіху описують бажаний стан системи, реалізований визначеним способом. Бажані системні зміни ґрунтуються на отриманих бажаних ефектах, які є результатом дій і які оцінюються вимірюванням ефективності (MOEs) і вимірюванням виконання (MOPs).
- 4.18. **Визначення та аналіз центру тяжіння (Centre of Gravity, CoG).** Визначення та аналіз CoG допомагає командувачам та їхнім штабам зосереджувати зусилля у ході планування, оскільки це сприяє визначенню того, як воля та головні можливості учасників подій можуть зазнавати впливу задля виконання завдань (досягнення цілей) НАТО. Окрім зосередження своєї уваги на центрах тяжіння свого рівня командування, командувачі та штаби повинні обов'язково знати про CoGs вищого рівня та їхній взаємозв'язок. Якщо CoGs вищого рівня ще не визначені, командувачу слід почати визначення та аналіз центрів тяжіння вищого рівня, зокрема моральні і фізичні стратегічні CoGs. Оскільки CoGs та їх вирішальні спроможності, потреби та критично небезпечна вразливість можуть змінюватися відповідно до ситуації, то попередньо визначені CoGs повинні бути перевірені, а їх аналіз – уточненим/переглянутим. Повинні аналізуватись всі учасники, які переслідують свої інтереси під час конфлікту. Потрібно встановити умови центрів тяжіння кожного учасника (стратегічного та оперативного рівнів), які необхідно створити для виконання завдань (досягнення цілей) НАТО. Це є логічним продовженням описаної вище аналітичної діяльності. Основні відомості з аналізу CoGs повинні сприяти формуванню головних ідей, на яких ґрунтується операція, та відображатись у висновках щодо завдань, вирішальних умов, ефектів, дій, правил застосування сили (для уникнення небажаних ситуацій і

наслідків), потреб командувача щодо критично важливої інформації тощо. Під час проведення аналізу CoG визначення дружнього центру тяжіння (з точки зору противника та власної точки зору) інформує командувача по можливий спосіб дій противника та допомагає у розробленні плану операції. Хоча проведення аналізу CoG починається під час проведення аналізу завдання на операцію, проте воно не пов'язане з окремою діяльністю у процесі планування. Це безперервний, ітеративний процес, який повинен тривати за час планування і ведення операції, в якості спільного планування багаторівневого командування. У додатку В описується те, як визначати центри тяжіння; представлена модель аналізу центру тяжіння; запропоновано метод проведення аналізу CoG під час планування.

- 4.19. **Розроблення припущень.** У певний час може бракувати знань та інформації, наприклад про поточні умови інформаційного середовища або реакцію основних учасників щодо втручання НАТО. У таких випадках формуються певні припущення, що є певною основою для подальшого планування. Для доцільності припущення повинно бути логічним, реалістичним і необхідним для того, щоб продовжувати планування. Припущення ніколи не повинно передбачати усунення критичних проблем, як-от недооцінювання спроможностей противника або нереалістичне переоцінювання спроможностей чи успіхів дружніх сил. Кожне припущення повинно давати певну оцінку ризикам та визначати необхідність розроблення альтернативних варіантів дій або їхньої послідовності.
- 4.20. **Визначення критичних потреб операції.** Під час проведення аналізу завдання на операцію (кампанію/місію), OPG аналізує основні продукти JIPOE, оновлює інформацію з доступних джерел, проводить оцінювання та відпрацьовує рекомендації для виявлення критично важливих потреб операції по всьому діапазону об'єднаних функцій, зокрема наступне:
- Найважливіші бойові спроможності, потреби щодо підтримки та ресурсів.** Це охоплює бойові спроможності (здатності), тривале підтримання дій та стратегічну підтримку, що є необхідним для успішного виконання завдання на операцію (кампанію/місію).
  - Потреби стратегічних комунікацій.** OPG проводить координацію з групою планування вищого рівня, зокрема за напрямком зав'язків із громадськістю, інформаційних і психологічних операцій, щоб проаналізувати та оцінити інформаційне середовище для опрацювання завдань стратегічних комунікацій (Strategic Communications, StratCom) і навіть теми та повідомлення на основі наданих керівних вказівок зі стратегічних комунікацій. OPG визначає аудиторії (групи впливу) для їхнього затвердження Північноатлантичною радою (NAC), зокрема осіб, які приймають рішення і які можуть бути досяжні (для впливу на них) завдяки інформаційній діяльності Альянсу.
  - Передумови для успіху.** Визначення будь-яких істотних умов, які повинні бути створені для досягнення успіху операції, але які виходять поза межі того, що визначає командувач.
  - Інформаційні та розвідувальні потреби.** Аналіз завдання на операцію дозволяє визначити прогалини в критично важливій

інформації, яка є необхідною для подальших рішень командування. Ці потреби зазначаються у вимогах (потребах) командувача щодо критично важливої інформації (CCIR). CCIRs охоплюють усі аспекти особливої уваги командувача, зокрема потребу (вимогу) щодо інформації дружніх сил (Friendly Forces Information Requirement, FFIR), важливі складові інформації дружніх сил (Essential Elements of Friendly Information, EEFI) та пріоритетні вимоги до розвідувальної інформації (Priority Intelligence Requirements, PIR).

е. **Заходи щодо кризового реагування (CRM).** Виявлені потреби операції можуть вимагати запиту та використання CRM для забезпечення необхідної підготовки та доступності потрібних спроможностей. Багато заходів щодо кризового реагування призначені для доповнення планування операцій, активації сил і процедур їх розгортання. Запропоновані заходи щодо кризового реагування можуть варіюватися від розроблених для підвищення готовності Альянсу (зокрема підготовка, активація та розгортання сил) до тих, які ініціюють певні військові дії (наприклад, “Звіт про готовність до стратегічний військових перевезень” для визначення ймовірної доступності військових ресурсів для внутрішніх та міжрегіональних переміщень там, де це буде потрібно).

4.21 **Визначення потреб щодо додаткової взаємодії з міжнародними та національними дієвими особами (організаціями).** Потреби щодо використання невійськових засобів для створення бажаних ефектів (впливів) виявляються під час аналізу завдання на операцію (місію) та, якщо можливо і дозволено, співпраці з потрібними організаціями під час планування. Це може включати потреби щодо додаткових невійськових дій на підтримку, координацію або щонайменше уникнення конфлікту інтересів військових і невійськових учасників та відміни важливих невійськових дій.

4.22 **Обмеження свободи дій під час ведення операцій.** Аналіз завдання на операцію (місію) прагне визначити будь-які обмеження для свободи дій командувача у ході виконання завдання на операцію (місію). Обмеження містять те, що потрібно робити (constraints), і те, чого не дозволено (restraints). Вони можуть накладатись міжнародним правом, наданим мандатом, застереженнями країн, які надають війська (Troop-Contributing Nations, TCNs), або політичними чи військовими органами НАТО. Однак, обмеження також можуть диктуватись оперативними чинниками, які будуть обумовлювати час, простір і потрібні сили.

4.23 **Оцінка ризиків і толерантність.** Під час аналізу завдання на операцію (місію) командувач визначає, аналізує та оцінює будь-які ризики (з точки зору ймовірності та ступеня небезпеки) для виконання поставленого завдання, які виникають завдяки оперативному у середовищу або спроможностям і діям основних учасників. Сприяючи розробленню схеми проведення операції, командувач окреслює свою допустимість і толерантність до ризиків у керівних вказівках відповідно до процесу управління ризиками (risk management process).

### **Розроблення попередньої схеми проведення операцій**

4.24 Поняття основних концептів, які використовуються при розробленні схеми проведення операцій, були детально описані у главі 3. Схема проведення операцій забезпечує важливе поєднання проблеми, яку потрібно вирішити, та результати, які потрібно досягти внаслідок проведення операції(й). Схема містить в собі результати окреслення проблеми, проведеного під час аналізу оперативного середовища та завдання на операцію (місію), а також результати опрацювання і уточнення бачення командувача щодо проблеми та її вирішення. Розроблення схеми проведення операції потребує використання оперативного мистецтва для перетворення неприйнятної оперативної ситуації на початку операції шляхом досягнення вирішальних умов через створення потрібних ефектів (впливів) уздовж різних ліній операції. Ці лінії операції ведуть до виконання завдань оперативного і стратегічного рівнів і досягнення потрібного кінцевого стану. Схема проведення операцій забезпечує певний концептуальний огляд всієї операції і є основою для:

- поширення бачення проведення операції командувачем та його початкового наміру щодо операції;
- забезпечення загальної основи для розроблення варіантів способу ведення дій;
- інтегрування, синхронізації, координації, визначення пріоритетів та розподілу спроможностей для ведення операції у часі;
- оцінювання розвитку (ходу) операції;
- уточнення планів реагування на передбачувані та непередбачені події;
- розроблення початкових ідей щодо припинення операції та переходу до наступної.

4.25 **Визначення ліній операції.** Операції можуть бути сплановані з використанням ліній операцій для організації операції в часі, просторі або за метою для перетворення конкретних неприйнятних умов на початку операції до умов, необхідних для досягнення оперативних та стратегічних цілей. Ці необхідні умови часто стосуються центрів тяжіння противника, своїх сил та інших ключових учасників. Визначення ліній операцій буде обумовлювати як розроблення плану операції, так і її ведення.

4.26 **Умови для досягнення і вибір вирішальних умов.** Завдання (цілі) операції сприяють встановленню умов, яких необхідно досягнуто для одержання потрібного кінцевого стану. Тому OPG аналізує ці умови відповідно до систем різних учасників та їхню взаємодію для визначення тих умов, які необхідно створити та підтримувати в зоні ведення операцій. Уздовж будь-якої лінії операції необхідно визначити послідовність, в якій вирішальні умови повинні бути створені для зосередження зусиль, необхідних для досягнення однієї або декількох цілей оперативного та стратегічного рівнів. Коли конкретні стійкі стани ситуації визначені як критичні для досягнення або утримання свободи дій, або для виконання часткового завдання (цілі), тоді вони можуть бути позначені як вирішальні умови. Висновки з аналізу центру тяжіння повинні виділяти ті ефекти, які здаються важливими для створення необхідних умов для центрів тяжіння

основних учасників.

- 4.27 **Визначення систем учасників для завдання впливу та потрібні ефекти.** OPG вивчає все оперативне середовище та точно визначає учасників, чиї системи/системні елементи можуть зазнавати впливу завдяки використанню військових засобів. Знайдене переглядається і уточнюється, щоб зосередити увагу на учасниках або групах для надання підтримки діям та створенню ефектів, необхідних для досягнення бажаних умов операції та виконання завдань (цілей). Це також визначає вимоги до участі в операції невійськових засобів та можливого військового залучення до створення потрібних ефектів невійськового характеру.
- 4.28 **Визначення дій для підтримання ефектів.** OPG вивчає можливі дії об'єднаних сил для створення бажаних ефектів. OPG може розглядати поодинокі або узгоджені дії, паралельні чи послідовні, які націлені на завдання впливу на визначені системні елементи із залученням вибраних об'єднаних спроможностей і спроможностей компонентів об'єднаних сил.
- 4.29 **Оцінка альтернатив та вибір схеми проведення операцій.** OPG обговорює альтернативи схемі проведення операцій з командувачем і надає свої рекомендації. Командувач приймає рішення щодо ліній операції, а також вирішальних умов, які повинні створюватись вздовж них. Командувач використовує ЛО для позначення та переміщення головного зусилля під час операції та використовує вирішальні умови для координації ведення операцій з потрібними національними та міжнародними учасниками. Тому під час завершення розроблення схеми проведення операцій командувач може звернутися за рекомендаціями/порадами від підпорядкованих командирів та представників національних та міжнародних учасників, які співпрацюють з військовими.
- 4.30 **Початковий намір командувача** відображає його бачення на мету операції та намічені цілі (завдання). Початковий намір:
- встановлює мету основних дій під час операції з огляду на умови і цілі (завдання), які командир має намір досягти;
  - вказує як вести основні дії – одночасно (паралельно) або послідовно;
  - визначає прийнятні та неприйнятні ризики;
  - завершує, враховуючи відповідність наміру командувача цілям (завданням) вищого рівня.

### **Здійснення оцінки сил**

- 4.31 Після завершення розробки схеми проведення операції залишаються дві задачі для доопрацювати аналізу ситуацію та проблеми:
- оцінка потреб (вимог) у силах і спроможностях; і
  - опрацювання вказівок командувача щодо планування.
- 4.32 **Початкові потреби у силах/спроможностях.** Аналіз завдання на операцію (місію) визначає критичні потреби у бойових спроможностях, а розроблення схеми проведення операції – додаткові вимоги, а також

загальну послідовність та місце застосування. На основі цього ОРГ проводить аналіз “сили до дій” високого рівня для визначення основних сил/спроможностей, зокрема оцінювання потреб доукомплектування для проведення операції штатних посад мирного часу за рахунок особового складу з командної структури НАТО, структури сил НАТО та країн. Процес забезпечує оновлення розрахунків у необхідних бойових спроможностях на основі аналізу завдання на операцію (місію) і порівнює їх з вимогами до спроможностей сил, які були передбачені директивою вищого командування. Це дозволить визначити суттєві відмінності, які може відображати дисбаланс між результатами, які необхідно досягти, та силами і засобами, які ймовірно будуть надані. Значні розбіжності можуть становити ризик для успіху операції (оперативний ризик), а тому командувач повинен звернути на це увагу.

**4.33 Командування, управління, потреби у комунікації та інформації.** ОРГ і особовий склад систем комунікації та інформації працюють разом із офіцерами зв'язку і взаємодії командувань компонентів/підпорядкованих командувань зв'язку для опрацювання основних вимог до командування і управління (Command and Control, C2) на основі аналізу завдання на операцію (місію) та оперативних чинників, як визначають:

- a. **Вимоги до театру воєнних дій і зони операцій.** Це розрахунки зони, яка є необхідною для ведення та підтримання операцій, та обґрунтування, зроблені на основі потреб за співвідношенням “час – простір – сили” з урахуванням потрібних ліній комунікації, точки прибуття і оперативні зони.
- b. **Необхідні функції командування й управління та розташування.** Цей крок здійснюється для визначення того, які задачі повинні бути виконані, де і якими силами.
- c. **Географічні та функціональні зони відповідальності.** Командири виконують попередні розрахунки щодо своїх потреб з організації своєї структури командування і управління на основі географічних та функціональних зон відповідальності.
- d. **Критичні вимоги до зв'язку/взаємодії та координації.** Розташування міжнародних та урядових органів в цьому районі може вимагати певної постійної присутності командування та управління високого рівня, що впливає на вимоги до організації командування та управління.
- e. **Охоплення управлінням.** Хоча певна частина структури командування й управління може бути надана командувачу і закріплена за ним, проте командири повинні забезпечити ефективне командування й управління всіма силами протягом усієї операції. Це може спричинити коригування організації системи командування й управління вже під час ведення операції.
- f. **Фізична присутність пунктів систем комунікації та інформації.** Залежно від місця розташування ТВД та інфраструктури інформаційно-комунікаційних систем (CIS), командувач, мабуть, покладатиметься на розгорнуту (на рухомих засобах) CIS з притаманними їм обмеженнями, які впливатимуть на кількість розгорнутих штабів.

- g. **Необхідна безпека комунікацій**, яка може призвести до складнішої архітектури зв'язку або її дублювання.
- h. **Необхідні частоти**. Оскільки планування та координація управління частотами є надзвичайно важливою для забезпечення взаємосумісності комунікацій та уникнення електромагнітних перешкод, то командувач повинен забезпечити стратегічне планування управління частотами та координацію на необхідних урядових і військових рівнях.
- i. **Розроблення запитів до вищого командування**. Це стосується проблемних питань, які потребують дій на вищому рівні для їх вирішення, чітко сформульованих умов, які повинні бути створені на вищих рівнях, щоб забезпечити успіх своїх дій, зокрема: запити на додаткові заходи щодо кризового реагування (CRM) та правила застосування сили (ROE); передумови успіху; рекомендації щодо ТВД і зони операцій об'єднаних сил; критичні потреби щодо зв'язку/взаємодії та координації; потреби командування й управління тощо.

#### **Перевірка результатів аналізу завдання на операцію та схеми проведення операцій**

4.34 Командувач затверджує результати аналізу завдання на операцію (місію) та схему проведення операції, зокрема оцінку ризиків. Перевірка зазвичай відбувається під час брифінгу з аналізу завдання на операцію (місію) (Mission Analysis Briefing, MAB), який здійснює штаб. Отже, командувач бере на себе відповідальність за правильність:

- розуміння завдання на операцію (місію);
- усвідомлення завдань (цілей) на своєму рівні, критеріїв успіху, вирішальних умов і ефектів;
- схеми проведення операції з огляду на визначені лінії операцій та послідовності необхідних вирішальних умов на різних фазах операції;
- найімовірніших і найнебезпечніших СВД противника з відповідними центрами тяжіння в широкому сенсі, які мають бути розроблені як основа для планування;
- оцінки ризиків та толерантність до них (їх прийнятність).

4.35 **Уточнене завдання на операцію (місія)**. Уточнене завдання – це просте, стисле формулювання основних задач, які повинен виконувати підрозділ (частина тощо), і мети, яку потрібно досягти. У ньому зазначено: хто (підрозділ); що (задача); коли (або у визначений час, або за наказом); де (місце) та чому (мета операції). Командувач також підтверджує (або уточнює) свій початковий намір.

#### **Вказівки командувача з планування**

4.36 **Керівні вказівки щодо розроблення варіантів способу дій**. Командувач надає достатні вказівки OPG, щоб дозволити їй повноцінно працювати над розробкою СВД протягом наявного часу. Рівень деталізації в керівних вказівках зазвичай залежить від характеру завдання на операцію (місію),

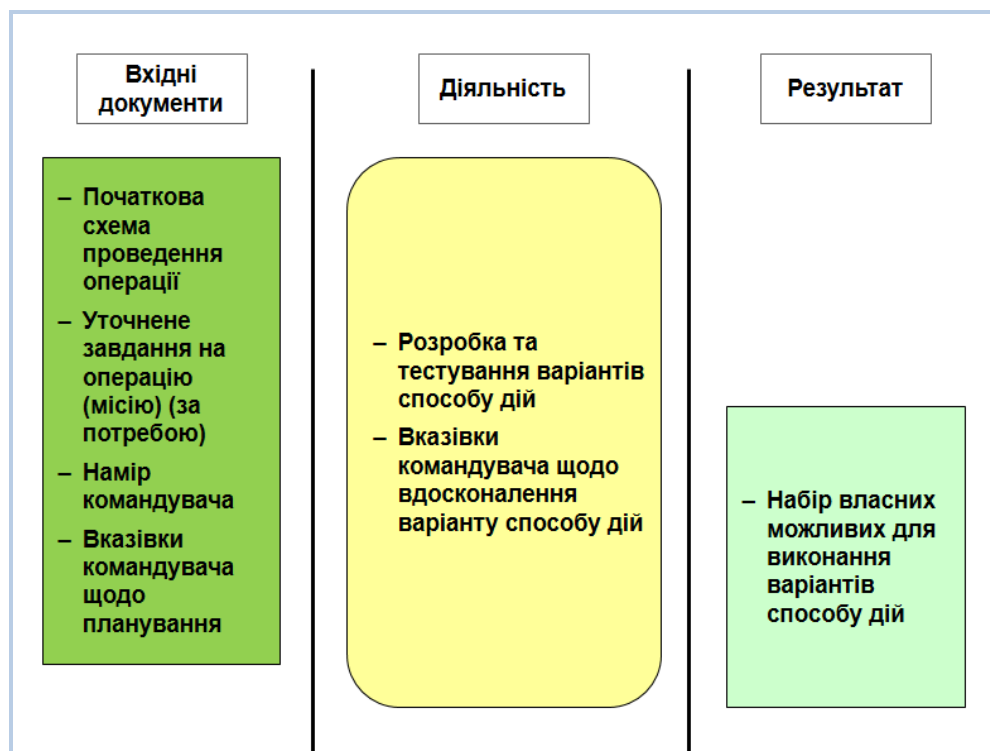
оперативної ситуації, особливо від наявного часу та досвіду штабних офіцерів. За будь-яких обставин командувачу слід:

- конкретизувати дії противника та СВД, які він очікує для розгляду ;
- встановити критерії відбору СВД для їх розроблення та відбору;
- описати в широкому сенсі способи ведення дій, які командувач хоче розробити;
- спрямувати зусилля OPG на розроблення єдиного СВД через терміновість та ситуацію, яка склалась.

4.37 Командувач надає керівні вказівки щодо планування штабу та підпорядкованим командирам, щоб забезпечити їх результатами аналізу завдання на операцію (місію) та офіційно наказати розпочати планування на тактичному рівні. До того ж командувач видає попереджувальний наказ (або кілька попереджувальних наказів) підпорядкованим командирам.



## Розділ 4. Розроблення варіантів способу дій



Таблиця 4.4 – Розроблення варіантів способу дій

4.38 Мета цієї діяльності – визначити, як виконати поставлені завдання (досягти цілей) і що для цього потрібно зробити, розробивши набір попередніх СВД. Усі попередні СВД повинні забезпечувати ефективне виконання завдання на операцію (місію) відповідно до наміру командувача і його вказівок щодо планування. Ця діяльність може бути спільним зусиллям з планування між ОРГ та офіцерами з планування на вищому рівні командування для створення узгоджених загальних СВД і для збереження спільного контексту під час їх подальшого розроблення. Необхідними умовами є: уточнене завдання на операцію (місію) та первинна схема проведення операції, які забезпечать загальну основу для розроблення СВД, а також попередні вказівки командувача щодо планування, зокрема початковий намір командувача та його вказівки щодо розроблення і вибору СВД. Розроблення СВД починається з перегляду вказівок командувача щодо планування як основи для оновлення напрацювань та аналізу штабу у разі потреби. Розроблення попередніх СВД починається із зосередження основної уваги на СВД супротивника. Насамперед СВД описуються в широкому розумінні, а згодом – перевіряються на життєздатність.

**Варіанти способу ведення дій противника та інші чинники, які впливають на розроблення варіантів способу ведення операцій**

4.39 **Оцінка варіантів способу ведення дій противника.** Перед розробленням СВД група планування операцій повинна оцінити можливі СВД противника. Фахівці штабу з розвідки уточнюють свою оцінку СВД

противника, зокрема найімовірніші та найнебезпечніші СВД для кожного супротивника поокремо та об'єднано для кількох ворожих учасників, якщо це доцільно. Цей аналіз забезпечує ОРГ кращим розумінням спроможностей противника у динаміці, а також пов'язані з цим ризики для проведення своїх операцій. Під час розроблення своїх СВД враховуються ймовірні дії противника і можливості впливати на процес прийняття його (противника) рішень завдяки військовим і невійськовим діям, зокрема влучним і послідовним стратегічним комунікаціям, за таких умов:

- до початку будь-якого публічного оголошення про втручання НАТО;
- після публічного оголошення про втручання НАТО і до початкового перекидання сил НАТО;
- після початкового перекидання сил НАТО і до завершення їхнього повного розгортання;
- після завершення розгортання сил.

Оцінка СВД противника також забезпечує розуміння певних його елементів, як-от:

- вирішальні умови противника;
- критичні спроможності розвідки, спостереження та рекогносцировки (військової розвідки);
- мережі сил противника, інфраструктура, критичні вузли командування й управління, ключові лідери та особи, які приймають рішення (зокрема визначення стратегічного морального центру тяжіння противника);
- найважливіші цілі для ураження.

**4.40 Розгляд/підтвердження дій неворожих учасників.** До розроблення власних СВД група планування операцій також опрацьовує загальне розуміння дій залучених до подій на ТВД національних і міжнародних учасників, щоб уникнути негативного впливу їхніх або своїх дій та покращити взаємодію з ними. Це потребує визначення та аналіз їхніх центрів тяжіння. В ідеальному стані елементи зв'язку і взаємодії цих учасників представляють і підтверджують їхню діяльність, зокрема там, де координація, співробітництво і взаємна підтримка є необхідною для створення позитивних ефектів.

### **Розроблення своїх варіантів способу ведення дій**

**4.41** Варіант способу ведення дій описує застосування конкретних сил і спроможностей у певній послідовності у визначеній області, наприклад у зоні операцій об'єднаних сил або якійсь зоні операції. Розроблення СВД потребує творчого підходу у визначенні меж можливого, не відходячи від наміру командира та схеми проведення операції. Зазвичай ОРГ формує групи для напрацювання ідей щодо можливих СВД та розроблення їхніх попередніх версій. Попередні СВД перевіряються на життєздатність та обираються для розгляду командуючим, який вирішує, які варіанти отримують подальше опрацювання та оцінювання шляхом проведення

аналізу та військової гри, як основи для рекомендації одного СВД.

**4.42 Розроблення та заключне опрацювання попередніх варіантів способу дій.** Відповідно до наданих командувачем вказівок і результатів аналізу завдання на операцію (місію), штаб розробляє СВД, придатні для перевірки (тестування). Вони проходять відповідні функціональні експертизи (як-от задум всієї операції з її основними діями, які виконуватимуть об'єднані сили: формувати (оперативне середовище); атакувати (противника); розвивати (використовувати) (сприятливу ситуацію); захищати та утримувати (забезпечувати); див. АJP–01). Заохочується оригінальність мислення і увага для розроблення найменш передбачуваних, здатних до виконання СВД. Під час цього процесу важливо утримувати увагу на намірі командувача, визначених вирішальних умовах і завданнях, які зазначені у схемі проведення операцій. Під час розроблення кожного СВД штабу необхідно:

- розглянути те, як можуть бути виконані задачі командувань двома рівнями нижче;
- розробити можливі фази та послідовність дій, зокрема основні зусилля та зусилля з підтримки;
- визначити початкові завдання для підпорядкованих командувань; і
- описати структуру командування об'єднаними силами, зокрема відносини між тими, кого підтримують, і тими, хто надає підтримку.

**4.43 Попередні СВД повинні ілюструвати:**

- послідовність і мету основних дій, необхідних для створення потрібних вирішальних умов завдяки генеруванню бажаних ефектів;
- систему/системні елементи, на які спрямовані дії, зокрема центри тяжіння основних учасників і пов'язані з ними (центрами) критично небезпечні уразливості;
- основні сили/спроможності по всьому діапазону об'єднаних функцій, необхідних для виконання основних дій для створення бажаних ефектів. Основна сутність/потугу визначається в якості власного центру тяжіння для цього попереднього СВД; оновлення/перегляд ідентифікації та аналізу початкового власного центру тяжіння у разі потреби;
- необхідні додаткові дії невійськового характеру;
- окреслення діяльності в інформаційній сфері.

**4.44 Випробування життєздатності кожного варіанта способу ведення дій.** Після розроблення попередніх СВД, їх необхідно перевірити на життєздатність за шістьма перелічених нижче критеріями. Будь-який СВД, який не відповідає всім критеріям, слід коригувати, щоб він їм відповідав, або відхилити і не доповідати командувачу.

- а. Здійсненність. Чи є СВД можливим у заданому часі, просторі, з ресурсами, які ймовірно будуть надані, та в наявному оперативному середовищі?

- b. Прийнятність. Чи варті очікувані досягнення завдяки реалізації СВД ймовірних витрат з точки зору масштабу розгорнутих сил, використаних ресурсів, втрат особового складу, супутніх ефектів (негативних впливів), реакції засобів масової інформації та громадськості та рівнів ризику (враховуючи висновки з аналізу власного центру тяжіння, який використовує цей попередній СВД)?
- c. Завершеність. Чи є СВД завершеним? Чи СВД відповідає на запитання: коли, хто, що, чому, де і (обмежено) як?
- d. Відповідність доктринальним документам НАТО. Чи реалізує СВД Союзу доктрину об'єднаних сил належним чином?
- e. Відмінність. Чи обраний СВД достатньо відрізняється від інших СВД для чіткого порівняння їхніх сильних і слабких сторін?
- f. Придатність. Чи здатний СВД досягти мети операції (кампанії/місії) відповідно до отриманих керівних вказівок щодо планування?

4.45 **Вказівки командувача щодо вдосконалення попередніх варіантів способу ведення дій.** Перед тим, як OPG почне детальне розроблення набору СВД, то вона разом із командувачем повинна переглянути запропоновані СВД для впевненості щодо їхньої відповідності очікуванням. Попередні СВД разом з будь-якою іншою корисною інформацією доповідаються командувачу в стислий і логічний послідовний спосіб. Це забезпечує можливість для командувача якомога раніше спрямовувати зосередження зусиль і впливати на подальше розроблення СВД завдяки відхиленню, додаванню СВД або рекомендації змінити елементи СВД. Командувач може змінювати критерії до розроблення та відбору СВД. На цьому етапі дуже важливо, щоб OPG переглянула ці критерії та у разі потреби уточнила їх у командувача. Ці критерії повинні відображати те, що командувач вважає найважливішим, ґрунтуючись на таких чинниках, як-от: зміст вказівок, отриманих у директиві вищого командувача; лініях операцій; вирішальних умовах і відомих ризиках.

## Розділ 5. Аналіз варіантів способу ведення дій



Таблиця 4.5 – Аналіз варіантів способу дій

4.46 Метою аналізу СВД є оцінка кожного варіанту на основі вказівок командувача, оцінювання їх життєздатності та уточнення СВД перш ніж вони можуть бути перевірені та порівняні під час наступних дії з планування. Кінцевим продуктом цієї діяльності є набір СВД, отриманих унаслідок всеосяжного, логічного, міжфункціонального оцінювання та синхронізації. Потім цей набір є готовим для порівняння і перевірки на наступному кроці. Аналіз СВД є, певною мірою, спільним зусиллям з планування на оперативному і тактичному рівнях для створення узгоджених СВД. Їхній аналіз починається з перегляду СВД для їхнього подальшого вдосконалення. Основна увага приділяється уважному вивченню початкових СВД у міжфункціональному вимірі всім штабом. Ці СВД також узгоджуються (координуються) з підпорядкованими командуваннями і вдосконалюються після їхнього аналізу. Зрештою вони оцінюються за допомогою воєнної гри та синхронізуються.

Основними ознаками цієї діяльності є:

а. **Окреслена концепція операцій.** Вона містить такі показники:

- логічна послідовність і основна мета операцій, як повинна бути досягнута в чітко визначених фазах;
- коли, де і в якій послідовності операції будуть проводитися, щоб створити потрібні ефекти та вирішальні умови;

- основні зусилля та зусилля з підтримки;
  - ефекти для забезпечення досягнення вирішальних умов та дії для створення цих ефектів;
  - оперативний (для проведення операцій) резерв;
  - теми і повідомлення стратегічної комунікації;
  - необхідні додаткові дії невійськового характеру.
- b. **Завдання на операції (місії) та завдання для підпорядкованих командувань.** Вони повинні бути визначені спільно з підпорядкованими командирами; командувач та OPG очолює цей процес спільної роботи.
- c. **Структура військ (сил) відповідно до завдань** – вимоги до сил/спроможностей на два рівні нижче (тобто, на один рівень нижче командувань компонентів/підпорядкованих командувань), засновані на початковому аналізі завдань кожного командування компоненту/підпорядкованого командування; відносинах між тим, хто отримує підтримку, і тим, хто її надає структурі військ (сил); будь-які значні зміни в цій структурі при переходах між фазами.
- d. **Оперативна графіка і часові межі**– ілюструють просторові аспекти СВД за фазами та послідовність вирішення основних задач, які підпорядковані структури повинні виконати у кожній фазі операції, зокрема інші ключові події та дії сил противника (ворожих сил).

#### **Аналіз і синхронізація варіантів способу ведення дій**

- 4.47 Аналіз СВД дає можливість OPG вивчити кожен СВД з різних функціональних сторін для виявлення притаманних переваг і недоліків, а також визначити ключові аспекти, що підлягають оцінці у процесі воєнної гри, як-от: найважливіші цілі для ураження; ризики та попередні варіанти дій з управління ними; точки прийняття рішень про необхідні альтернативні дії та їх послідовність.
- 4.48 **Синхронізація варіантів способу ведення дій.** Під час аналізу повинні бути досягнута узгодженість між різними силами та функціями для кожного з СВД. Дії різних елементів сил та функціональних елементів можуть бути гармонізовані для створення синергії. Матриця синхронізації (або інші наочні засоби) може бути значною допомогою. Така візуалізація повинна доопрацьовуватись під час розроблення плану, а пізніше включатись до плану ведення операції (OPLAN).
- 4.49 **Аналіз “війська – дії”.** Цей аналіз спрямований на визначення військових спроможностей та потужності, необхідних для виконання СВД операції поетапно і в умовах, які очікуються в оперативному середовищі. Це надає важливі дані структурі військ (сил) для визначення можливості розгортання та проведення воєнної гри. Від підпорядкованих командувань потрібні вхідні дані, проте командувач і OPG повинні керувати процесом і здійснювати координацію, щоб оптимізувати застосування об'єднаних сил. Типовою послідовністю аналізу є:
- a. Визначення оптимального застосування об'єднаних спроможностей для

кожної дії та бажані ефекти для кожної фази.

- b. Створення найбільш ефективного поєднання компонентів, спроможностей командування й управління, інформаційно-комунікаційних систем та оновлення організаційної структури військ (сил).
- c. Оцінка найбільш ефективних і достатніх спроможностей на ТВД та на рівні компонентів військ (сил) для забезпечення об'єднаних сил. На НАТО та країн-учасниць операцій покладається колективна відповідальність за логістичне забезпечення. Однак, країни несуть повну відповідальність для оснащення своїх (які вони надають) сил та забезпечення (окремо або завдяки колективним домовленостям), надання необхідних логістичних ресурсів і спроможностей для утримання дій сил, наданих НАТО під час миру, кризи та конфлікту.
- d. Підготовка проекту переліку вимог (потреб) багатонаціональних об'єднаних сил щодо спроможностей (Combined Joint Statement of Requirements, CJSOR) з акцентом на необхідні спроможності по фазам.
- e. Оцінка, у координації з важливими національними і міжнародними учасниками, ймовірних вимог щодо їх підтримки відповідно до вказівок командувача з планування.

**4.50 Можливість розгортання.** Експерти OPG повинні розробити оцінку можливого розгортання основних сил з урахуванням очікуваного стану їхньої готовності для прогнозування їхнього ймовірного прибуття до ТВД і визначених районів<sup>22</sup>.

### Воєнна гра

**4.51 Воєнна гра з варіантами способу ведення дій.** Воєнна гра – це інструмент, призначений для розроблення і вдосконалення СВД. Якщо дозволяє час, то воєнну гру слід використовувати для того, щоб оцінити потенціал СВД у виконанні завдання на операцію (місію) в умовах передбаченої протидії противника відповідно до його різних СВД, а також виявити та виправити недоліки свого СВД. Проте, справжньою цінністю воєнної гри є її здатність надати командувачу і штабу візуальне уявлення про проведення операцій та досягти розуміння спроможностей противника та його дій, а також умови оперативного середовища. З метою вживання необхідних дій командувачем воєнна гра повинна допомогти визначити необхідні заходи з координації, ймовірні ризики та сприятливі можливості, що можуть призвести до необхідності розроблення альтернативних дій та їхньої послідовності у подібних ситуацій, а також вирішальні умови (та пов'язані з ними ефекти). Ба більше, воєнна гра синхронізує об'єднані елементи операції. Взірцево, якщо, для кожного свого СВД організувати воєнну гру проти "найімовірнішого" та "найнебезпечнішого" СВД противника. Хоча воєнна гра є дуже корисною, проте слід враховувати витрати на її проведення, залучення потрібного особового складу та інтенсивність.

---

<sup>22</sup> Союзний координаційний центр переміщення військ (сил) при штабі ВГК ОЗС НАТО в Європі (SHAPE) відповідає за координацію стратегічного переміщення сил відповідно до вимог операції.

4.52 **Загальні передумови.** Необхідно виконати деякі передумови, без яких воєнна гра не вдасться або отримає лише упереджені результати:

- a. **Штабні офіцери повинні бути добре підготовленими.** Для воєнної гри повинен бути призначений спеціальний особовий склад, а саме керівник воєнної гри та її координатор. Вони відповідають за підготовку та проведення гри з точки зору її змісту та організації.
- b. **Обмеження** щодо того, що необхідно робити, а чого не потрібно, є визначеними як для свого СВД, так і для СВД противника.
- c. **Оперативний аналіз** є бажаним, але може бути неможливим, особливо в розгорнутому штабі. Тому оперативний аналіз не є обов'язковою умовою для проведення воєнної гри, проте згадка про це зроблена для опису проведення гри у всій її повноті. Оперативний аналіз містить не лише розроблення та застосування математичних моделей, статистичних аналізів та імітаційного моделювання, але й застосування експертизи та практичного досвіду для визначення кількісних чинників для власного СВД та ВСД противника. Результати свідчать про тренди та тенденції, що слід розглядати лише як один чинник. Якість цих трендів і тенденцій залежить від якості початкових значень чинників. Ці моделі спрощують реальність, що особливо правильно для сценаріїв асиметричних дій. Масштаб оперативного аналізу повинен бути узгоджений між координатором, керівником OPG та експертами з оперативного аналізу. Якщо є можливість і дозволяє час, воєнна гра може мати користь від проведення оперативного аналізу з самого початку гри, незалежно від того, чи проводиться вона за допомогою комп'ютерів або в ручний спосіб.

4.53 **Варіанти воєнної гри.** Координатор, за погодженням голови OPG, вирішує, який метод гри буде застосовано. Є три основні варіанти воєнної гри:

- a. За фазами (рис. 4.1) – відтворюйте поетапно критично важливі дії з бажаними результатами кожної фази.
  - (1) Переваги:
    - метод відповідає моделям мислення людини;
    - придатність для підтвердження (перевірки) критичних фаз.
  - (2) Недолік:
    - менш орієнтована на схему проведення операції.
  - (3) Ризики:
    - відволікання на тактичні дискусії;
    - зосередження уваги лише на одній фазі; зменшена увага до схеми проведення операції.



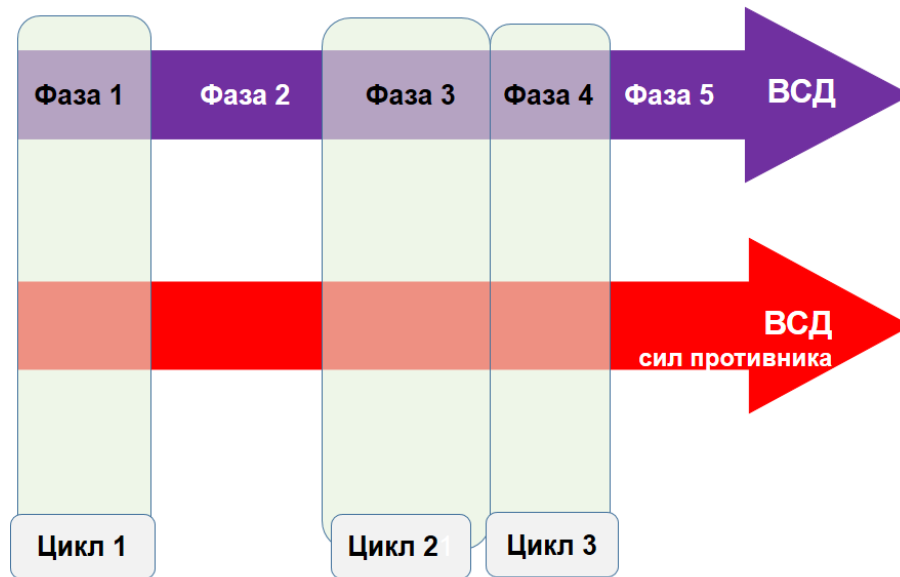


Рис. 4.1 – Фази воєнної гри

в. Для встановлення вирішальних умов (рис. 4.2) – розіграйте критично важливі дії щодо встановлення вирішальних умов.

(1) Переваги:

- перевірка схеми проведення операції та матриці синхронізації;
- метод підтримує ідентифікацію альтернативних варіантів дій та послідовностей (вирішальних точок);
- визначення дій, які потребують менших витрат часу;
- можливість виміряти результати.

(2) Недоліки:

- менш лінійний і логічний варіант воєнної гри;
- необхідні великі інтелектуальні інвестиції.

(3) Ризик:

- нехтування найімовірнішим/найнебезпечнішим СВД.

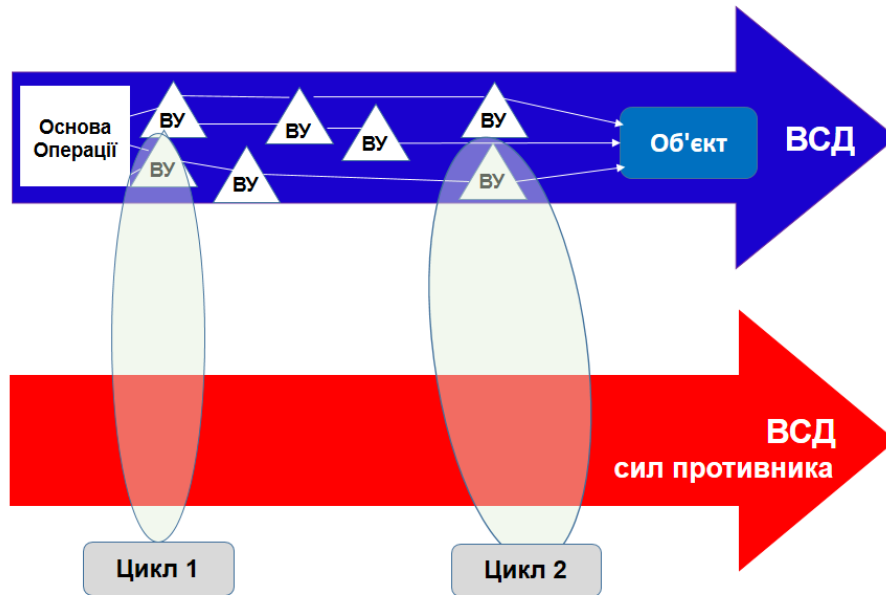


Рис. 4.2 – Вирішальні умови воєнної гри

с. У сегментах оперативного середовища (рис. 4.3) – відтворіть критично важливі дії у конкретних районах.

(1) Перевага:

- хороша придатність для великих районів.

(2) Недоліки:

- вимагає великих витрат часу;
- брак взаємодії між окремими районами.

(3) Ризики:

- нехтування спільним (об'єднаним) підходом;
- зменшена увага до схеми проведення операції.

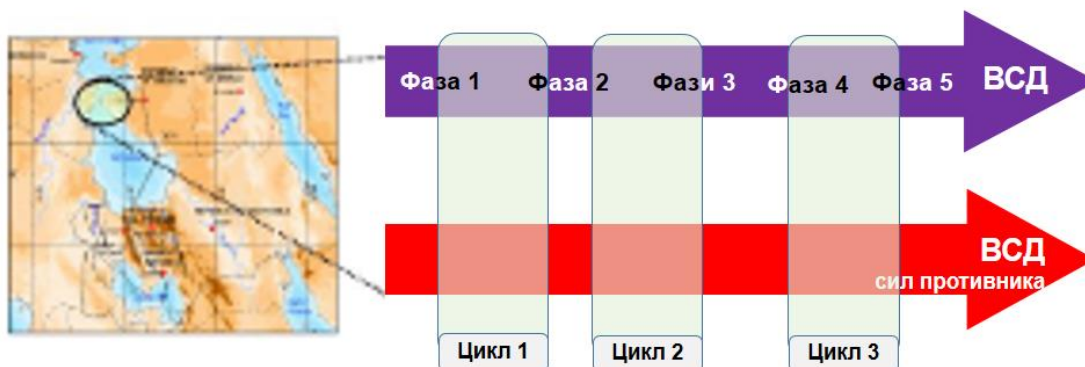


Рис. 4.3 – Сегменти оперативного середовища для воєнної гри

4.54. Підготовка та проведення воєнної гри. Передбачає визначення:

бажаного результату, методу та масштабу гри, необхідних учасників гри та фахівців функціональних сфер для надання експертної підтримки. Оперативна обстановка повинна бути підготовлена, а також визначенні/встановлені правила гри, знаряддя для ручного розіграшу або комп'ютерного моделювання та аналізу. Проведення гри у значній мірі визначається бажаними результатами, обраним методом проведення та масштабом. Гра включає:

- a. **Встановлення умов.** Вступ, який встановлює умови (аспекти оперативного середовища), що впливають на операцію.
- b. **Процес розіграшу варіантів способу ведення дій.** Серія "ігрових циклів" з урахуванням дії – реакції – контр-дії розпочинається з дії своїх військ після інформування про перехоплення ініціативи військами противника.. Спрощене зображення наведено на рис. 4.4 та додатково – на рис. 4.4.1.
- c. **Потрібні продукти/результати.** Для проведення гри повинен бути повністю розроблений СВД. Тому, певні продукти (документи), зокрема склад сил і спроможностей, повинні бути підготовленими, як-от: діаграма фаз (опис фази, визначальні умови для створення, ефекти та дії, вирішальні точки, вимоги командувача щодо критично важливої інформації, ризику, пріоритет зусиль, початок і завершення), синхронізаційна матриця, початкова схема проведення операцій, критерії командувача щодо вибору СВД і оперативний розрахунок часу.

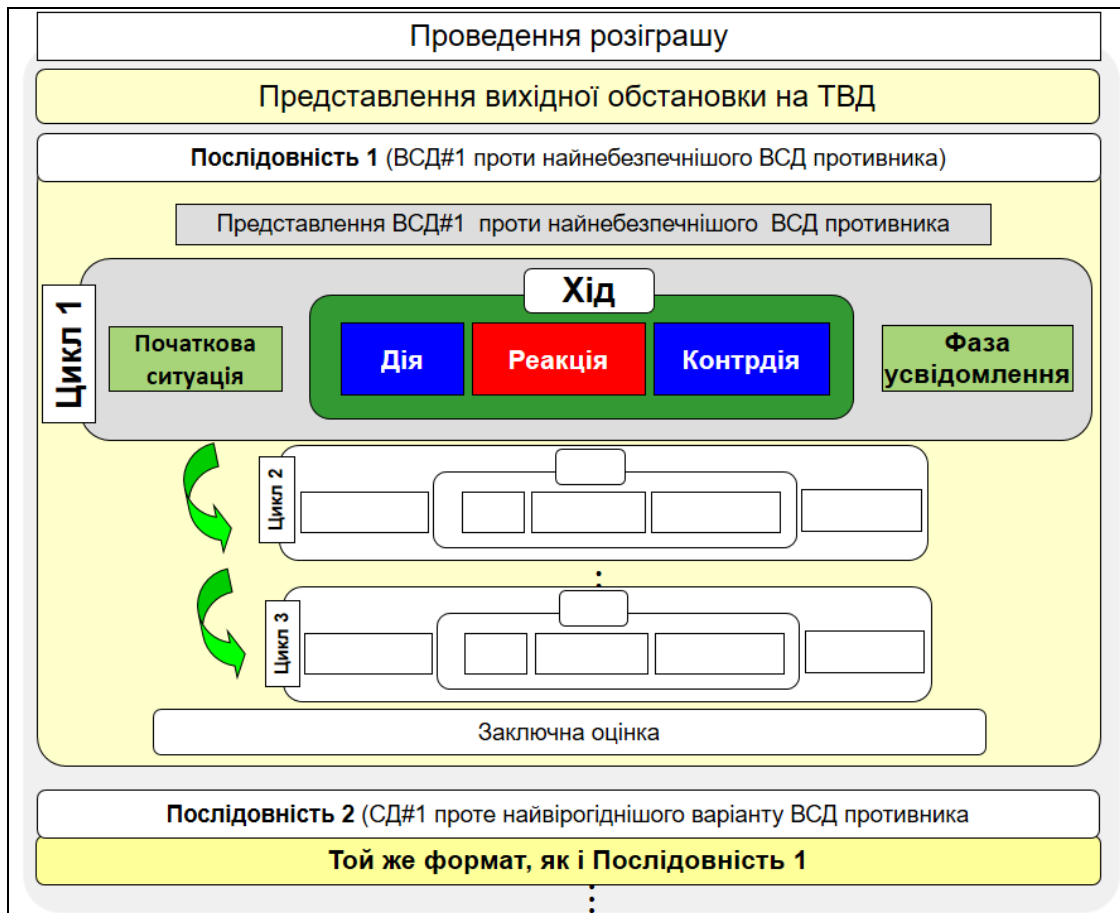


Рис. 4.4 – Проведення розіграшу варіантів способу ведення дій

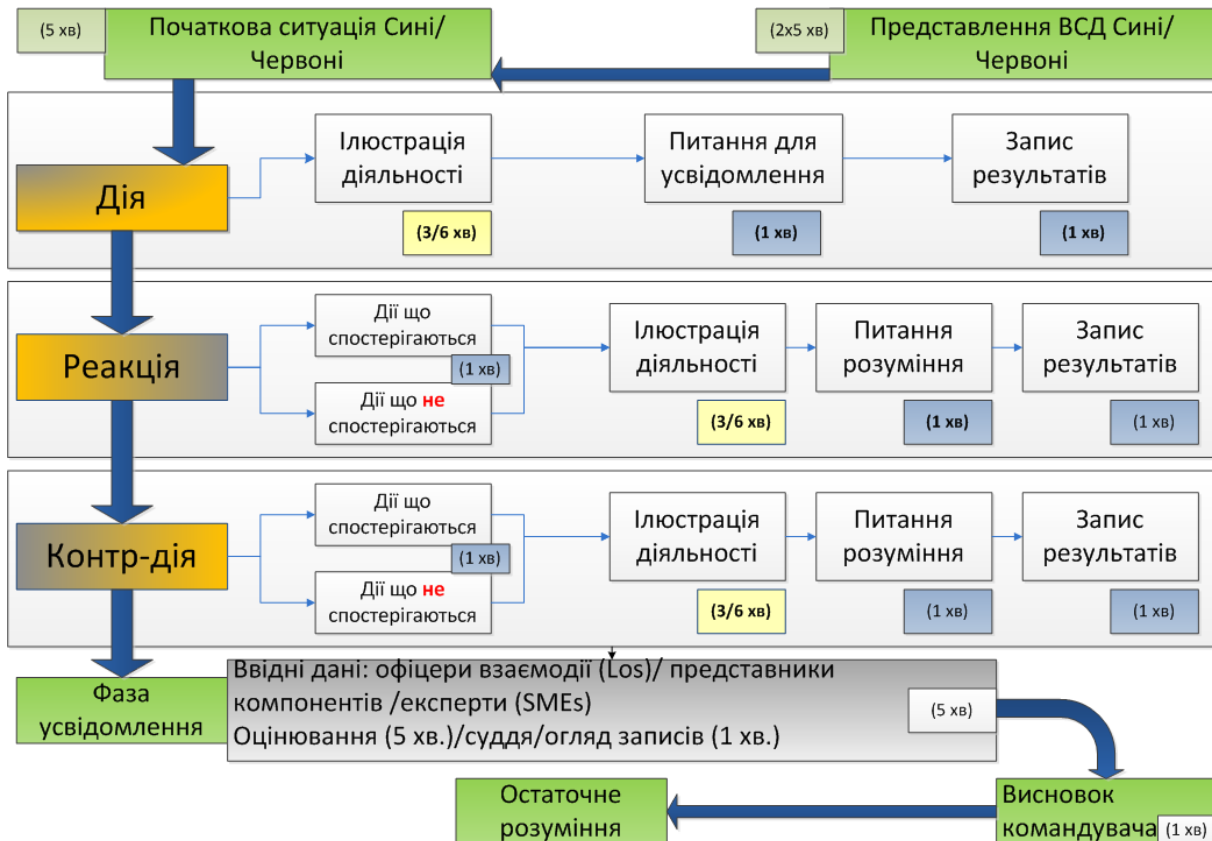


Рис. 4.4.1 – Ілюстрація циклу в процесі розіграшу варіантів способу дій

4.55. **Оцінка та запис загальних результатів.** Оцінка ймовірних результатів будь-яких “дія – реакція – контр-дія” зазвичай слідує за кожним ігровим циклом протягом фази усвідомлення та використовується для встановлення умов для наступних “ігрових циклів”. Фаза усвідомлення містить надання остаточного внеску в цикл розіграшу СВД офіцерами зв'язку і взаємодії компонентів об'єднаних сил та експертами з функціональних областей; надання загального огляду експертами з оцінювання ходу операцій щодо ефектів чи можливості створення вирішальних умов; визначення суддею/арбітром отриманих результатів гри; перегляд результатів гри (наприклад, виявлення можливих сприятливих ситуацій і ризиків, будь-яке необхідне пом'якшення негативних наслідків, що призводить до коригування СВД, планів альтернативних дій, послідовності дій, точок прийняття рішення та вимог командувача щодо критично важливої інформації для кожній із сторін); завершення циклу розіграшу СВД командиром. Схематично це наведено на рисунку 4.5. Спостереження та зроблені висновки фіксуються відповідно до мети. Зазвичай до них належать:

- доопрацювання СВД і усунення недоліків;
- додаткові потреби щодо військ/спроможностей;
- оцінка втрат;
- вимоги синхронізації;
- значні ризики та сприятливі можливості, що виникають не на

користь СВД противника;

- необхідні точки прийняття рішення, альтернативний порядок дій та послідовність дій;
- вирішальні умови та підтримка вимог командувача щодо критично важливої інформації;
- оновлення/перегляд аналізів центру тяжіння головних учасників та пов'язаних з цим вирішальних умов, вимог командувача щодо критично важливої інформації, правил застосування сили тощо;
- інші виявленні уроки;
- уточнення характеру дій/заходів виконання та ефектів/заходів ефективності, які сформулюються особовим складом з оцінювання операцій.

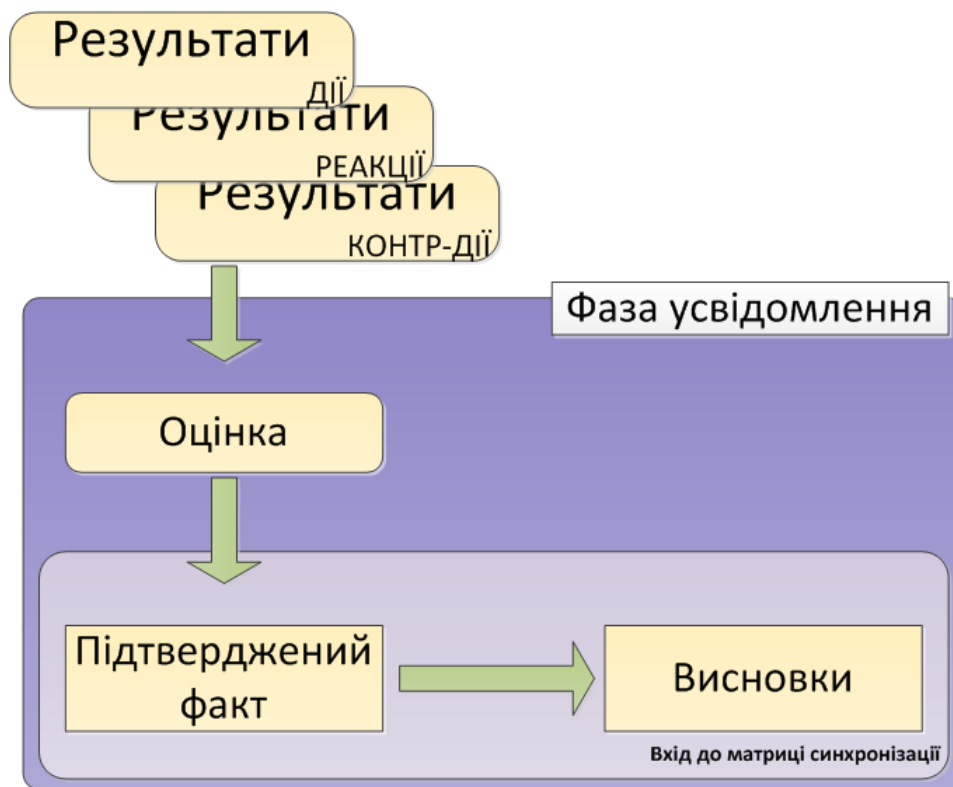
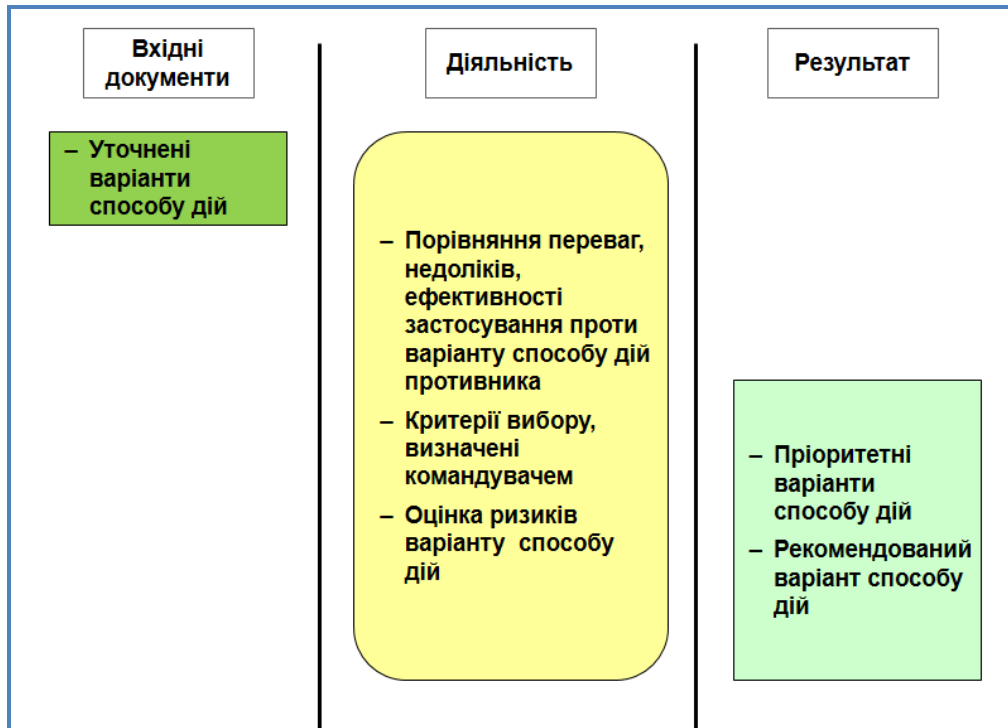


Рис. 4.5 – Взаємозв’язок між результатами, оцінкою та висновками

4.56. Ці загальні результати повинні інтегруватись в наступні дії процесу планування – “Перевірка і порівняння розіграшу СВД”. Якщо під час оцінювання результати можуть бути підтверджені як фактичні висновки, тобто підтверджені факти, то їх можна ввести в матрицю синхронізації.

## Розділ 6. Оцінювання та порівняння варіантів способів дій



Таблиця 4.6 – Оцінювання та порівняння варіантів способу ведення дій

### Порівняння варіантів ведення дій та оцінювання ризиків

4.57. Варіанти ведення операцій порівнюються різними способами:

- шляхом порівняння притаманним їм перевагам та недолікам;
- порівнюючи їх за критеріями, обраними командувачем;
- шляхом порівняння ефективності їхнього застосування/ризиків із варіантами ведення дій противника.

4.58. Виходячи з цих різних порівнянь, OPG підтверджує достатність окремих СВД для виконання завдання на операцію (місію), а потім надає пріоритет та рекомендує СВД з найвищою ймовірністю успіху виконання завдання на операцію (місію) у межах прийнятних ризиків та витрат (людських, матеріальних і фінансових ресурсів).

- Переваги та недоліки СВД.** OPG консолідує переваги та недоліки, виявлені під час первинного аналізу кожного СВД, а також ті, які були виявлені під час розіграшу СВД. Процес їхнього порівняння повинен використовувати однаковий набір і вагу критеріїв для різних СВД.
- Оцінка СВД за критеріями, обраними командувачем.** Командувач надає вказівки на розроблення СВД, визначаючи критерії для їхнього відбору. Тому всі СВД повинні відповідати цим критеріям, проте СВД порізнному з їх (критерії) задовольняють. OPG порівнює ці відмінності,

використовуючи будь-який метод<sup>23</sup>, якому командувач надає перевагу.

- c. **Оцінка власних СВД та СВД противника.** Виходячи з результатів розіграшу СВД, ОРГ повинна оцінити наскільки добре кожен СВД впорався з "найбільш вірогідним" (most likely) та "найбільш небезпечним" (most dangerous) СВД противника. ОРГ повинна вказати очікувану ефективність, ймовірні витрати та потенційні ризики для кожної комбінації.
- d. **Оцінка ризиків СВД.**<sup>24</sup> Заключна оцінка ризику СВД надає ОРГ спосіб порівняння ризиків для кожного СВД на протипагу специфічним результатам для досягнення під час ведення операції (завдання (цілі) операції, вирішальні умови, бажані ефекти тощо), а також способи їх зменшення, зокрема вимоги до альтернативних дій і їхньої послідовності. Повинна бути одна таблиця за СВД та за ризик у порівнянні із специфічними результатами, які необхідно досягнути, під час ведення операції. Результати таблиці повинні бути упорядковані для того, щоб показати загальний ризик для перевіреного СВД.

---

<sup>23</sup> Методами можуть бути: розповідь - використання вільного тексту; однослівні дескриптори - хороший / середній / поганий тощо; числовий рейтинг - із оцінним кількісним значенням числа; упорядкування/розподіл рангів - із порядковим номером, або + / 0 / - як кваліфікаційний показник.

<sup>24</sup> Див. АJP-3 Annex D для отримання більш детальної інформації.

Оцінка ризику операції			
Джерело ризику	Наслідки	Ступінь небезпеки	Імовірність
Дії противника. Дії своїх (союзних) сил. Чинники операційного середовища	Для усієї операції (місії). Для лінії операції. Для вирішальної умови. Для бажаного ефекту (впливу)	<b>Надзвичайно високий</b> – може призвести до програшу операції (невиконання місії). <b>Високий</b> – може призвести до недосягнення цілей операції (місії). <b>Помірний</b> – може призвести до невідповідності критеріям успіху чи перевищить обмеження в часі, просторі, силах. <b>Низький</b> – мінімальний негативний вплив на досягнення цілей операції (місії)	Висока Помірна Низька
<b>Зменшення ризику</b> Чи можна нейтралізувати джерело цього ризику? Чи можна зменшити уразливість від джерела цього ризику? Чи можна обмежити негативні наслідки та/або зменшити ступінь небезпеки? Чи можна зменшити імовірність появи цього ризику?			
<b>Висновок</b> <b>Недопустимий</b> – неможливе зменшення ризику до допустимого рівня. <b>Умовно допустимий</b> – ризик може бути зменшеним до допустимого рівня завдяки: змінам у дислокації військ (сил), їх композиції тощо; корегуванню обрису самої операції (кампанії); підготовці плану альтернативних варіантів ведення дій і їхньої послідовності. <b>Допустимий</b> – дії зі зменшення ризику не є необхідними.			





Таблиця 4.7 – Оцінка ризиків варіантів способу ведення дій

4.59. **Матриця оцінки ризику.** Ризик будь-якої конкретної події, яка відбудеться в рамках/у межах СВД, може бути занесений у матрицю, як зображено на таблиці 4.7. з демонстрацією ймовірності ризику та ступеня небезпеки. Діяльність або подія може, наприклад, класифікуватися з високою ймовірністю виникнення (тобто найбільш вірогідною) і з високим рівнем небезпеки, якщо подія відбудеться (тобто, високий ризик) – загалом високий показник ризику. Для допомоги розроблення та аналізу СВД з самого початку командувачі можуть провести власну лінію толерантності до ризику, для того, щоб надати більш широкі рекомендації/вказівки, а не правила, яким треба неухильно слідувати. Незважаючи на наведені вище механізми, порівняння СВД залишається суб'єктивним процесом і не повинно перетворюватися на математичне рівняння. Ключовим елементом у цьому процесі є можливість чітко пояснити командувачу, чому один СВД є кращим за інші.



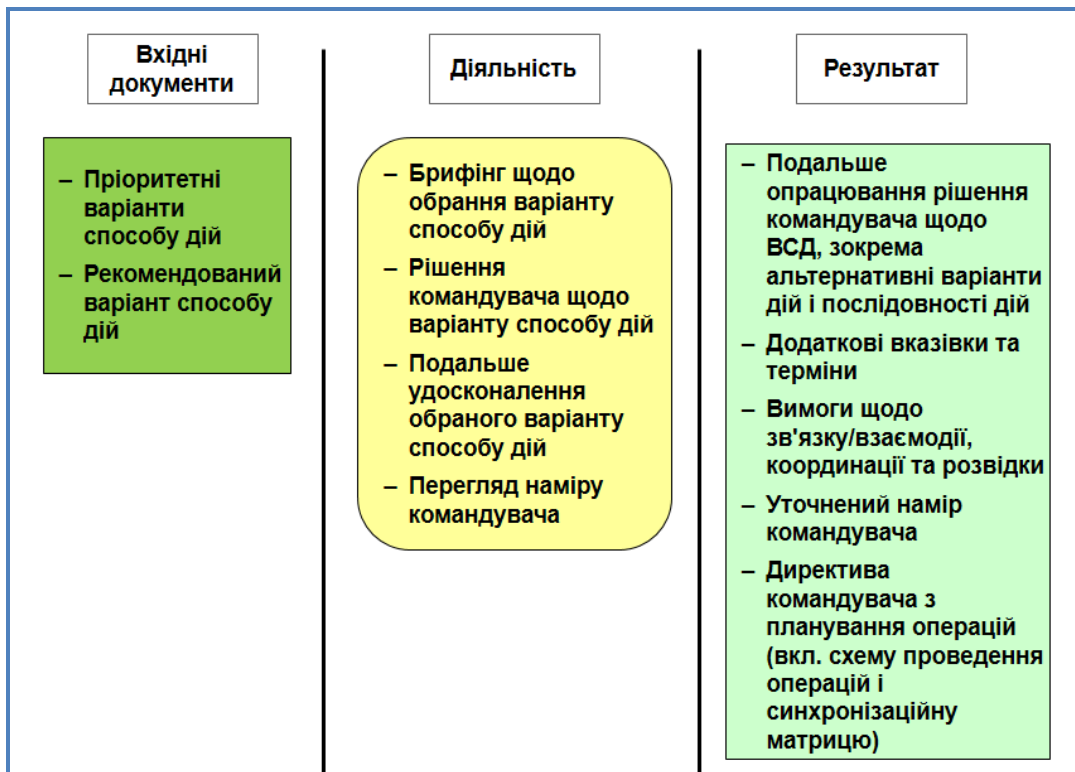
**Послідовність заходів у процесі оперативного планування  
Основні ризики варіанту ведення дій**

Ризик СВД 1	Вірогідність	Вплив на/ ступінь небезпеки		Зменшення наслідків	Після зменшення небезпеки	Висновок
Ризик 1						
Ризик 2						
Ризик 3						
Ризик ВСД 2	Вірогідність	Вплив на/ ступінь небезпеки		Зменшення наслідків	Після зменшення небезпеки	Висновок
Ризик 1						
Ризик 2						
Ризик 3						
Ризик ВСД 3	Вірогідність	Вплив на/ ступінь небезпеки		Зменшення наслідків	Після зменшення небезпеки	Висновок
Ризик 1						
Ризик 2						
Ризик 3						

Легенда	
	Надзвичайно високий ступінь ризику. Найімовірніше, завдання на операцію (місію) не буде виконане.
	Високий ступінь ризику. Нездатність виконати всі складові завдання на операцію (місію).
	Помірний ступінь ризику. Виконання завдання на операцію (місію) вірогідне, проте є ймовірність зниження спроможностей.
	Низький ступінь ризику. Мінімальний вплив на виконання завдання на операцію (місію).

Таблиця 4.8 – Матриця оцінки ризику

## Розділ 7. Рішення командувача щодо способу ведення дій



Таблиця 4.9 – Рішення щодо варіанту способу ведення дій

4.60. Метою цієї діяльності є отримання рішення командувача щодо обраного СВД, а згодом (подальше) уточнення цього СВД як майбутньої основи концепції операцій. Передумовами початку цієї фази є: наявність набору пріоритетних СВД; СВД, рекомендований штабом; обґрунтування вибору СВД; особистий аналіз командувача, що призвів до визначення критеріїв відбору варіанту СВД. Бажаними результатами є: вибір СВД командувачем; модифікації СВД; уточнений намір командувача та його директива щодо планування операцій. Згодом вони стануть основою для розроблення концепції операції на наступному кроці.

### Рішення командувача щодо способу ведення дій і додаткові вказівки

4.61. Група планування операцій представляє командувачу результати порівняльного аналізу СВД і узгоджені штабом рекомендації. Зазвичай це здійснюється у вигляді брифінгу командувачу або надано у письмовій формі. Зазвичай це подається у формі брифінгу щодо обрання (прийняття рішення щодо) СВД, який ґрунтується на декількох альтернативних варіантах, між якими командувач може зробити свій вибір. Інформація, що надається, може також містити поточний стан об'єднаних сил; поточну JIPOE та припущення, використані при розробленні СВД. Штаб зазвичай

використовує критерії оцінки розіграшу СВД для того, щоб проінформувати командувача про порівняння та аналіз СВД та результати його розіграшу з урахуванням огляду важливої допоміжної інформації. Цей брифінг повинен забезпечити командувача оптимальною інформацією для прийняття рішення. Командувач координує свої дії з підпорядкованими командирами та очікує від них рекомендації (поради), особливо у період обмеженого в часі планування операцій з кризового реагування.

4.62. Командувач вибирає СВД на основі рекомендацій штабу та їхньої особистої оцінки, досвіду та судження. Командувач може:

- повністю затвердити СВД;
- затвердити СВД з модифікаціями;
- прийняти рішення щодо об'єднання двох чи більше СВД;
- наказати розглянути/розробити новий СВД.

4.63. Основними результатами рішення командувача щодо СВД є:

- чіткі вказівки щодо уточнення обраного варіанту ведення дій, а також варіанти ведення альтернативних дій та їхньої послідовності;
- додаткові вказівки та терміни щодо розроблення концепції операцій;
- питання, які потрібно з'ясувати з вищим командувачем;
- пріоритетні питання, що вимагають зв'язку і взаємодії, координації чи розвідки на ТВД;
- необхідна координація з важливими державними та міжнародними учасниками;
- формулювання уточненого наміру командувача;
- вказівки про розроблення директиви командувача щодо планування операцій.

#### **Доопрацювання обраного способу ведення операцій та доопрацьований намір командувача**

4.64. Приймаючи рішення щодо СВД, командувач повинен сформулювати його раціональне обґрунтування із урахуванням прийнятних ризиків. Згодом, коли командувач обрав СВД, штаб розпочинає процес удосконалення цього СВД для досягнення двох цілей: по-перше, обраний СВД повинен бути скоригований відповідно до остаточних вказівок командувача; по-друге, обраний СВД повинен відповідати уточненому наміру командувача. Для останньої цілі штаб застосує остаточну перевірку СВД на прийнятність. Штаб уточнює обраний командувачем СВД з міркувань:

- a. розроблення короткого повідомлення, в якому чітко і стисло викладено обраний СВД і надається лише інформація, яка необхідна для розроблення плану операції;
- b. опису того, що об'єднаним силам потрібно робити загалом, і таких елементів, як-от: коли, де, чому та як (останній – якщо доречно);

- c. роз'яснення уточненого наміру командувача щодо того, що повинно бути досягнуто, якщо це можливо. Це надає інформацію для розроблення плану (концепції операції та плану операції).
- d. використання простої мови викладення для безпомилкового розуміння значення.

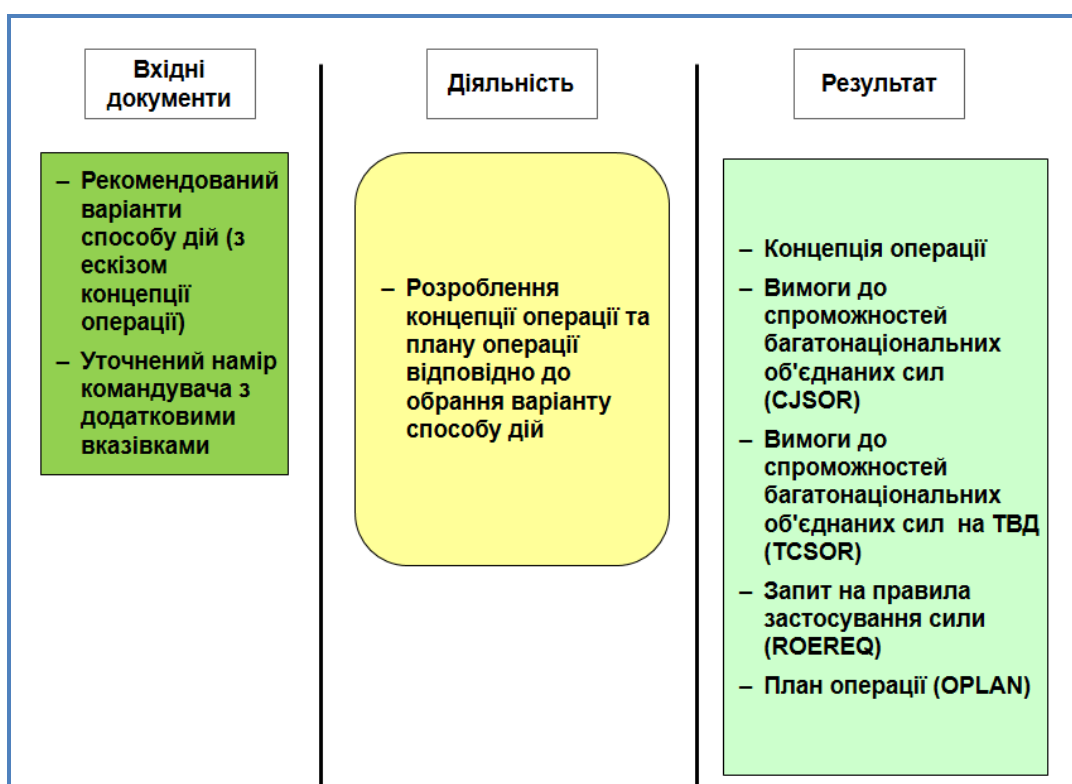
#### **Директива командувача щодо планування операцій**

4.65. Основним результатом діяльності щодо прийняття рішень щодо СВД є видання директиви командувача щодо планування операцій (Operational Planning Directive, OPD) для доведення результатів брифінгу щодо обрання СВД, зокрема уточнений СВД, уточнений намір командувача, остаточна схема проведення операцій, матрицю синхронізації та завдання підпорядкованим командирам. OPD – це документальна постановка завдання, щоб розпочати планування (із аналізом завдання (місії)) на рівні компонентів об'єднаних сил.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Незважаючи на те, що компоненти, можливо, вже розпочали паралельне планування, OPD все-таки є офіційно поставленим завданням.

## Розділ 8. Розроблення плану операції



Таблиця 4.10 – Розроблення концепції та плану операції

4.66. Метою цієї діяльності є створення узгодженої концепції операції(й) та плану операції(й). Концепція операції чітко і стисло виражає намір командир, який необхідно втілити та спосіб, в який це буде зроблено з використанням наявних ресурсів. Концепція операції описує, як дії компонентів об'єднаних сил та організацій, які підтримують, будуть інтегровані, синхронізовані та викладені поетапно (пофазово) для виконання завдання на операцію (місію), зокрема виконання альтернативних дій та їхньої послідовності. План операції(й) має таку ж структуру і формат, що і відповідна концепція операції(й), але містить більш детальну інформацію та подробиці<sup>26</sup>. Необхідними умовами є: обраний командувачем СВД та уточнений намір командувача (можливо з додатковими вказівками).

а. **Бажаний результат.** Розроблення концепції та плану операції є успішним, коли:

- (1) Послідовність операцій, які проходять уздовж чітко визначених ліній операцій, створює вирішальні умов, які дозволяють зберігати свободу дій і приводять до досягнення цілей ( завдань), які зі свого боку встановлюють умови для переходу до нової

<sup>26</sup> Інформацію щодо формату документів Концепція операцій, План операцій та перелік додатків до них див. Всеосяжну директиву з планування операцій (COPD).

операцій/припинення операції.

- (2) Визначено спроможності на всьому діапазоні об'єднаних функції, необхідних для проведення та підтримання визначених дій.
- (3) Концепція операції враховує всі оперативні аспекти чинників часу, простору, сил та інформації, достатньо збалансованих у межах допустимих ризиків.
- (4) Домовленості щодо уточнення проведення операції(й) були враховані у плані операції.
- (5) План операції(й) надає/розкриває додаткові деталі для здійснення планування підпорядкованими командуваннями або тими командуваннями, що надають підтримку.
- (6) План операції(й) розроблений з урахуванням можливості до гнучкого виконання або його подальшої адаптації відповідно до можливих змін в оперативному середовищі.

**в. Основними результатами є:**

- концепція операції;
- пропонувані категорії та групи цілей;
- запит на правила застосування сили (ROEREQ);
- перелік потреб (вимог) багатонаціональних об'єднаних сил щодо спроможностей (CJSOR); вимоги щодо спроможностей багатонаціональних об'єднаних сил на театрі воєнних дій (TCSOR);
- план операції(й).

**Об'єднані функції**

4.67. Об'єднані функції – це система, яка надає командувачу та особовому складу штабу можливість відобразити діяльність наданих сил і гарантувати, що всі аспекти операції були опрацьовані. Об'єднані функції служать орієнтиром, а також описом спроможностей сил. Сфери діяльності, які розглядаються OPG разом з відповідними експертами для імплементації схеми проведення операції в концепцію операції та детальний план операції(й) (а згодом – застосування сил), описуються за допомогою об'єднаних функцій. Під час планування, а також ведення операцій, об'єднані функції описують сфери діяльності, які хоча й не є відокремленими, але є взаємно поєднаними і збалансованими для досягнення бажаного результату. У будь-якій операції ці об'єднані функції слід розглядати, незважаючи на те, що вплив, значення та вимоги окремих функцій будуть різними відповідно до типу операції<sup>27</sup>. Далі в цьому розділі розглядаються питання планування щодо об'єднаних функцій та пов'язаних з ними спроможностей.

**Розроблення концепції операції**

<sup>27</sup> Про типи операцій див. АJP-01.

4.68. Концепція операції охоплює результати планування від початку процесу до цього моменту. Це документальне викладення наміру командувача щодо проведення операції, зокрема її розгортання, виконання та підтримання сил. Згодом це стане підґрунтям для розроблення відповідного плану операції. Елементи схеми проведення операції, які були описані в концепції операції, є основою для її проведення. Отже, концепція операції встановлює послідовність та мету основних дій на різних фазах – від початкового розгортання сил до припинення операції та переходу до наступної, а також містить необхідні результати операції з точки зору її цілей (виконання завдань) та досягнення вирішальних умов, які необхідно створити під час кожної фази. Концепція операції забезпечує основу для постановки завдання на операцію підпорядкованим командуванням та командуванням, які надають підтримку, а також для встановлення пріоритетів для кожної функціональної області та розроблення плану реагування на ризики. Концепція операції містить матрицю синхронізації, про яку було сказано раніше, та детально розписану в директивах щодо планування. Операція описується з точки зору командувача, а також охоплює застосування сил.

#### **Критерії припинення операції**

4.69. Критерії припинення операції є основним елементом у плануванні операцій. Вони можуть характеризуватися набором умов, визначених на політико-стратегічному рівні. Командувач стратегічного рівня командування використовує їх як основу для планування переходу до наступної операції та виведення сил з ТВД. Критерії припинення операції повинні розроблятися на стратегічному рівні під час розроблення стратегічної концепції операції, а згодом – надсилатися до оперативного рівня за допомогою директиви стратегічного рівня щодо планування. На оперативному, а також на підпорядкованому (тактичному) рівні, ці критерії знаходять своє відображення в концепції та плані операції, щоб бути предметом розгляду під час майбутніх періодичних оцінювань командувачем досягнутого прогресу операції, що зі свого боку забезпечує процес періодичного огляду командувачем стратегічного рівня ступеню досягнення завдання на операцію (місії). Концепція та план операції(й) оперативного рівня також містять опис критеріїв припинення операції(й), щоб на етапі ведення операції(й) допомогти підпорядкованому командуванню під час оцінювання результатів ведення операцій на тактичному рівні.

#### **Розроблення вимог до сил та спроможностей**

4.70. Ілюстровані потреби (вимоги) багатонаціональних об'єднаних сил щодо спроможностей (CJSOR) розробляються водночас з концепцією операції. Це буде представлено країнам як попередні CJSOR з оповіщенням про введення в дію (Activation Warning, ACTWARN) після затвердження стратегічної концепції операції та видання директиви про активізацію сил (Force Activation Directive, FAD). Вона містить в собі попередню інформацію про розгортання сил відповідно до вимог командувача щодо їх перекидання до ТВД. Вона врівноважує цілі та засоби

для забезпечення життєздатності операції з точки зору її здатності досягти узгоджених цілей, прийнятності витрат і ризиків та здійсненності розгортання, застосування та підтримання. Важливі елементи інформації, які необхідні країнам для визначення їхнього внеску (щодо сил і спроможностей) та їхньої підготовки до розгортання, містять:

- потрібні сили/спроможності та будь-які спеціальні спроможності;
- потрібні командувачу дані про надані сили щодо їхнього застосування;
- пункт потрібного призначення;
- пріоритетність прибуття;
- командні повноваження, які повинні бути надані командувачу угруповання сил НАТО.

**4.71. Попередні вимоги (потреби) багатонаціональних об'єднаних сил щодо спроможностей на ТВД (TCSOR)** визначають спроможності, необхідні для підтримання власного ТВД, і які повинні спільно фінансуватись. На основі аналізу "війська-дії" (troops-to-action) OPG визначає функціональні спроможності, які є необхідними для підтримання всіх об'єднаних сил та/або ТВД, а також необхідні часові рамки цього підтримання. Якщо враховувати те, що повне виконання цих вимог може зайняти певний час, то OPG повинна розглянути можливі проміжні варіанти.

**4.72. Підготовка/тренування до виконання місії (завдання на операцію) та сертифікація штабів, особового складу та сил.** OPG встановлює вимоги до підготовки та сертифікації штабів, особового складу та сил, що розгортаються на ТВД, для деталізації у план проведення операції. Вони ґрунтуються на основних задачах місії (операції) та умовах оперативного середовища, зокрема на вимогах щодо захисту сил, підготовки застосування не смертельної зброї, культурних аспектів тощо. Необхідно встановити вимоги та досягти домовленостей щодо тренувань додаткових сил (доукомплектування), підтримання підготовки перед розгортанням, сертифікації сил та підтримання їхньої підготовки на ТВД. Підготовка до виконання завдання на операцію (місію) та сертифікація є важливими допоміжними заходами для особового складу об'єднаних сил і штабів для їхньої готовності відповідати майбутнім викликам під час операцій.

**4.73. Комплектування особовим складом/штатні потреби на період врегулювання кризи.** Відповідні зразки штатів визначають необхідний особовий склад для заповнення посад у активованому (кризовому) штабі. Вони розробляються фахівцями управління персоналом, які входять до складу OPG. Окремої оцінки заслуговує питання щодо можливого застосування додаткових антикризових заходів з точки зору можливих потреб з укомплектування особовим складом.

**4.74. Подання концепції операцій і вимог до вищого командувача.** OPG координує вимоги концепції операції та орієнтовні CJSOR з підпорядкованими командуваннями та командуваннями, що надають підтримку, а також з вищим командувачем задля забезпечення їхньої узгодженості з концепцією операції вищого рівня. Командувач затверджує



концепцію операції та орієнтовні CJSOR і подає їх на затвердження вищому командувачу. Офіцери вищого рівня забезпечують їхню узгодженість з концепції старшого командувача під час її розроблення. Командувач стратегічного рівня подає стратегічну концепцію операції вищому уповноваженому органу та водночас доводить орієнтовні CJSOR та штатну потребу в особовому складі до держав через їхніх національних військових представників. Це дозволяє країнам розглянути стратегічну концепцію операції разом із спроможностями, необхідними для її реалізації. Він також надсилає концепцію операції оперативного рівня та орієнтовні CJSOR підпорядкованим командуванням як основу для розроблення ними концепцій операції на тактичному рівні. Розроблення плану операції на оперативному рівні може розпочинатись з поданням концепції операції оперативного рівня, яка не може бути завершеною до її затвердження.

### Розроблення плану операції

4.75. **Огляд.** Мінімальною умовою для початку розроблення плану операції є затвердження командувачем концепція операції, проте він повинен врахувати усі зауваження, які виникли в результаті її розгляду вищим командувачем. Під час розроблення плану операції повинні бути враховані відповіді країн щодо CJSOR (у загальних рисах) і надіслані правила застосування сили<sup>28</sup>. Розроблення плану операції – це ітеративний, спільний процес, який приділяє увагу питанням синхронізації та координації розгортання, застосування, захисту, підтримки та всебічного підтримання об'єднаних сил на різних фазах плану операції. Плани готуються відповідно до інструкцій та форматів, надісланих командуванням стратегічного рівня. Усі напрацьовані у процесі планування результати повинні бути перенесені у відповідний формат (структуру документу) плану операції та його відповідні додатки. Розроблення плану завершується остаточним узгодженням, поданням, затвердженням та його доведенням, відповідно до вимог різних категорій планування, які були наведені в главі 1.

- a. **Терміни** – результати планування відпрацьовуються вчасно, щоб дозволити підлеглим завершити необхідне планування та підготовку.
- b. **Адекватність** – потреби проведення операції повинні відповідати: системі правових документів, зокрема чинному міжнародному праву, міжнародним мандатам і домовленостям з країнами, на територіях яких дислокуються сили (приймаючими країнами) (Host Nations, HNs); спроможностям сил і ресурсам; перекиданню сил до ТВД; порядку командування та управління, зокрема зв'язк і взаємодія із зовнішніми організаціями, інформаційно-комунікаційним системам та правилам застосування сили; підтримці та забезпеченню на ТВД; плануванню ймовірної операції для реагування на оцінені ризики.

4.76. **Ініціація розроблення плану.** Група планування операцій переглядає всі

---

<sup>28</sup> Відповіді країн щодо застосування запропонованих правил застосування сили (ROEREQ) можуть містити застереження, хоча імовірніше, що вони залишаться більш загальними на цьому етапі.

питання, порушені вищим командувачем під час розгляду концепції операції, бере до уваги керівні вказівки та виконує такі дії:

- опрацьовує графік і терміни розроблення плану командувача;
- здійснює огляд стану планування на стратегічному рівні, від якого залежить планування на оперативному: генерування сил; попереднє планування розгортання; правові домовленості з приймаючими країнами; комунікаційна стратегія та правила застосування сили;
- здійснює планування у взаємодії з підпорядкованими командуваннями та іншими союзницькими організаціями (учасниками) для забезпечення бойового злагодження об'єднаних сил (для цього може знадобитися повна інформація щодо стану планування у цих штабах, стану визначення СВД і розроблення концепції операції та узгодження потреб із надання/отримання підтримки);
- додаткова детальна інформація щодо координації/взаємодії з низкою зацікавлених країн і міжнародних учасників на ТВД у разі отримання відповідних повноважень.

У наступних параграфах розглядаються питання планування щодо об'єднаних функцій.

### Маневр

- 4.77. Основна мета маневру – здобути позиційну перевагу відносно противника, який може застосовувати сили або загрожувати їхньому застосуванню. Маневр покликаний створити такі умови для противника, у яких він буде нездатним ефективно протистояти в усіх вимірах зони операцій об'єднаних сил в більшій мірі завдяки порушенню злагодженості його сил, аніж знищенню окремих їхніх компонентів, і в такий спосіб поступовому виснаженню противника. Маневр містить сили та засоби більш ніж одного компонента об'єднаних сил і навіть може залучати стратегічні сили і засоби, які тимчасово можуть задіюватись для проведення операції. Маневр – це засіб, за допомогою якого командувач встановлює умови у часі та просторі, відхиляється або вступає в бойові дії, або користується ситуаціями, які виникають.
- 4.78. ОРГ повинна пам'ятати, що план операції(й) повинен надавати змогу об'єднаним силам розгортати та зосереджувати бойову потужність там, де вона може мати вирішальний вплив, діяти превентивно, переміщувати сили противника або порушувати ведення ним операцій. Він (план) передбачає знаходження компромісів (наприклад, швидкості відповідно до часу, ширини проти глибини, концентрації проти розосередження), і тому потребує погодження на ризик.
- 4.79. **Перегляд визначених у процесі планування вимог щодо розгортання сил.** Стратегічне розгортання сил в зоні операції об'єднаних сил та оперативні переміщення в її межах можуть вимагати маневрів, оскільки розгортання та пересування на ТВД не обов'язково можуть не нести загрози

від противника, залежно від типу операції, а також спроможностей противника і дальності його впливу.

4.80. Планування розгортання охоплює всю послідовність заходів для перекидання сил у національному та стратегічному вимірах (на стратегічному рівні), а також прийом, розташування, переміщення вперед та з'єднання (на оперативному рівні) у зоні операції об'єднаних сил. Це вимагає тісної координації з вищим командувачем, країнами, які надають війська (сили) до проведення операцій, приймаючими країнами, на території яких дислокуються (діють) війська (сили), організаційною структурою, яка діє у порту/аеропорту, та задіяними командуваннями. Повинні бути узгоджені правові аспекти щодо статусу сил та досягнуті домовленості з приймаючими країнами, які забезпечують їх транзит або надають дозвіл щодо використання їхнього повітряного простору. Умови доступу, базування та перельотів мають властивість перешкоджати швидкому розгортанню сил, особливо коли ще діють умови мирного часу.

**4.81. Задум і розроблення архітектури переміщень (пересування) на ТВД.**

Задум, розроблення, впровадження і контроль архітектури переміщень (пересувань) на ТВД є життєво важливим аспектом як для маневру, так і для підтримання сил. Це відповідальність командувача. У цьому йому допомагає об'єднана група логістичної підтримки (Joint Logistic Support Group, JLSG). Робота оперативної групи зв'язку та розвідки (OLRT)/об'єднаної групи логістичної розвідки (Joint Logistic Reconnaissance Team, JLRT), розвідка транспортної інфраструктури (маршрутів переміщень) та узгодження дій з приймаючими країнами, а також із зацікавленими міжнародними учасниками, які працюють у районі, який відіграє вирішальну роль у використанні інфраструктури та ліній комунікацій. OPG у тісній співпраці з OLRT/JLRT якнайшвидше узгоджують з HN's доступність та пропускні спроможності: аеропортів, морських портів та інших ключових транспортних вузлів; районів попереднього розташування сил та наявної інфраструктури; районів зосередження сил для подальшого пересування до зони проведення операцій об'єднаних сил (Joint Operations Area, JOA); ліній комунікації до і в межах районів ведення операції (Areas of Operations, AOO) або кінцевих пунктів призначення.

4.82. **Остаточне узгодження переміщень (перекидання) сил.** Опираючись на детальне планування розгортання, підтримання, забезпечення та управління військами (силами), а також на перелік союзних сил, OPG вносить остаточні зміни до переміщень (перекидання) військ. Загалом переміщення (перекидання) військ (сил) знаходиться в пропорційній залежності від спроможностей, які командувач може застосувати. Для кожного елемента пакету сил повинні бути встановлені конкретні вимоги до розгортання, зокрема:

- стратегічні лінії комунікації (маршрути руху) та пункти входу на ТВД;
- кінцевий пункт призначення в зоні операції об'єднаних сил;
- визначена командувачем дата досягнення силами їхніх повних бойових спроможностей для застосування;
- пріоритети послідовності переміщення (перекидання);

- передача командних повноважень.

- 4.83. **Реалізація схеми маневру.** OPG підтверджує переміщення (перекидання) сил до ТВД, яке охоплює проведення операції з початкового прибуття об'єднаних сил, прийому, зосередження перед переміщенням, подальшого пересування (руху вперед) і з'єднання (reception, staging, onward movement and integration, RSOMI) у зоні проведення операції об'єднаних сил. Вона встановлює пріоритети переміщення (перекидання) та пункти прибуття, зокрема координацію прибуття об'єднаних сил або підтримку цього країною, на території якої здійснюються ці дії. Командувач та штаб детально планують подальші дії всіх сил та засобів, описуючи їхнє застосування та завдання в часі та просторі за визначених умов.
- 4.84. **Вивід сил** зазвичай має справу з аналогічними викликами і вимагає таких же міркувань, як було описано вище для розгортання. Незважаючи на те, що вивід сил проводиться під час фази переходу до нової операції або завершення операції, його планування повинно розглядатися від самого початку операції. Принципова відмінність між розгортанням і виводом сил полягає в тому, що вивід повинен забезпечити повернення військ, матеріальних засобів та інфраструктури, яка була побудована в ході всієї операції, а отже, це не просто план розгортання навпаки.

### Вогневе ураження

- 4.85. **Визначення цілей і застосування вогневих засобів.** Для узгодження зусиль щодо вогневого ураження необхідно визначити певних членів OPG для синхронізації визначення цілей та використання летальних та нелетальних засобів ураження задля створення бажаних ефектів і потрібних умов, які необхідно забезпечити на кожній фазі операції. Ця діяльність повинна бути узгодженою і досягати синергії у використанні всіх доступних для командувача засобів, зокрема:
- розвідувальної підтримки визначення цілей (включаючи спеціальну розвідку силами спеціальних операцій; звертаючи особливу увагу на підрив мереж загроз противника);
  - психологічних операцій, скоординованих інформаційними операціями;
  - взаємодії з ключовими лідерами, що є інтегрованою інформаційним операціями;
  - радіоелектронної боротьби;
  - операцій зі стратегічних атак і протидії наземним силам;
  - морських ударних операцій;
  - дій безпосереднього впливу силами спеціальних операцій;
  - цивільно-військового співробітництва (у координації з інформаційними операціями) ;
  - військово-інженерного забезпечення (вогневого) ураження;
  - військової поліції, зокрема стабілізаційні заходи;

- вплив навколишнього середовища на успішне ураження цілей та ризику для військ НАТО;
- діяльності в кіберпросторі;
- космічної підтримки в операціях;
- військової допомоги та дорадчої допомоги місцевим силам безпеки.

### Командування та управління

4.86. **Взаємовідносини між тими, кого підтримують, і тими, хто надає підтримку.** OPG визначає де під час взаємодії необхідно встановити взаємовідносини між тими, кого підтримують, і тими, хто надає підтримку, з метою підтвердження того, яка саме підтримка є передбаченою на кожній фазі та/або уздовж кожної лінії операції.

4.87. **Визначення завдань підпорядкованим командуванням,** зокрема задачі та мету, повинно відображатись в концепції операції(й) за узгодженням з підлеглими командирами. Ці завдання підтверджуються під час воєнної гри для кожної фази і фіксуються в синхронізаційній матриці. Розпорядження з координації встановлюють вимоги, керівництво і пріоритети для різних оперативних функцій, як це підтверджено під час воєнної гри, з метою синхронізації дій усіх командувань.

4.88. **Організація системи командування та управління і інформаційно-комунікаційних систем** окреслює основні аспекти встановлення командних повноважень, взаємовідносин та взаємодії, які вимагає організація наданих для виконання завдань сил. Принаймні концепція операції(й) повинна визначати наступне:

- підпорядкованість (командну вертикаль);
- делегування і передачу командних повноважень;
- театр воєнних дій (theatre of operations, TOO), зону операцій об'єднаних сил, райони проведення операцій;
- зв'язок та координацію;
- місцезнаходження/спільне розміщення головного штабу на основі обмежень інформаційно-комунікаційної системи;
- поетапне введення системи командування та управління в разі розгортання пункту управління командувача (наприклад, передового координаційного елемента, початкового командного елемента та штабу об'єднаної оперативної групи );
- звітність.

4.89. На основі наявних сил і подальшого планування підпорядкованими командуваннями та командуваннями, які надають підтримку, OPG розробляє наступні аспекти операцій.

- a. **Уточнення повноважень і обов'язків.** Єдність командування та свобода дій вимагають, щоб повноваження були чітко делегованими для найважливіших функцій і/або географічних областей. У результаті

повинен бути чітко визначений уповноважений орган, відповідальний за кожну об'єднану функцію і кожний район проведення операцій у зоні операції об'єднаних сил і ТВД.

- b. **Уточнення та узгодження районів проведення операцій.** Підпорядковані командування та командування, які надають підтримку, повинні підтвердити, що їхні відповідні райони проведення операцій достатні для виконання поставлених їм завдань та захисту своїх сил без будь-яких втручань.
- c. **Інформаційно-комунікаційні концепції.** Ефективне планування інформаційно-комунікаційних систем повинне зважати на чинники часу, масштабу і складності операції. Плани щодо функціонування інформаційно-комунікаційних систем оперативного рівня на підтримку вибраного СВД відображається у концепції операції(й). OPG гарантує належне врахування чинників функціонування інформаційно-комунікаційних систем у цьому плані.
- d. **Підтвердження місць розташування елементів системи командування та управління.** OPG узгоджує і підтверджує місця розташування різних штабів та будову системи командування та управління на ТВД. OPG повинна розробити і довести місця розташування штабів та елементів системи командування та управління на всіх фазах операції. Ця інформація має найважливіше значення для розроблення плану забезпечення системи комунікації та управління. Вкрай важливо, щоб обмеження на розгортання інформаційно-комунікаційних систем були враховані при плануванні як первинного, спільного та будь-якого подальшого розташування штабів та елементів системи командування та управління на всіх фазах операції.
- e. **Передача повноважень.** OPG підтверджує рівень повноважень, необхідних для застосування будь-якого набору сил з тих, що були надані для проведення операції(й), та помічає будь-які застереження країн-учасниць на використання наданих сил. Згодом OPG чітко встановлює коли, де та за яких умов відбувається передача повноважень. Ця інформацію містить наказ на активацію сил та забезпечує основу для повідомлень держав про передачу повноважень.
- f. **Обмін елементами зв'язку і взаємодії.** Обмін елементами зв'язку і взаємодії задля полегшення співпраці під час операції має фундаментальне значення для успіху (операції). Отже, OPG повинна чітко встановити вимоги до обміну офіцерами зв'язку і взаємодії та забезпечити потреби щодо відповідного особового складу. Планування щодо обміну офіцерами зв'язку і взаємодії включає основні невійськові організації (уряд, міжнародні та неурядові організації), щоб якомога ефективніше діяти задля забезпечення необхідної комунікації та координації для операцій та переходу до наступної операції/припинення операції(й).

4.90. **Перегляд правил застосування сили.** У кінцевому підсумку правила застосування сили є правилами командувача, якими повинні керуватися

сили, що виконують завдання на операцію (місію). OPG постійно переглядає поточний стан правил застосування сили, щоб забезпечити їхню універсальність, зрозумілість, простоту використання та юридичну і тактичну обґрунтованість. OPG робить подальші запити для обґрунтування за необхідності, змін правил застосування сили згідно з потребами операції. Під час ведення операцій багатонаціональними силами, країни-учасниці, ймовірно, матимуть правила застосування сили, відмінні від тих, які мають сили НАТО. Під час проведення такої операції повинен бути доступним чинний перелік із застереженнями усіх країн-учасниць щодо правил застосування сили.

### Розвідка

4.91. Розвідка – це продукт, який є результатом цілеспрямованого збору та обробки інформації щодо навколишнього середовища, спроможностей учасників подій для виявлення загроз та пропонування використання сприятливих можливостей особам, які приймають рішення<sup>29</sup>. Йдеться також про розуміння культури противника, його мотивації, перспективи та цілей. Частина успіху у військовому плануванні (та проведенні) операцій залежить від отримання своєчасної розвідувальної інформації, яка за якістю краще ніж та, що у противника. Злиття розвідувальної інформації із широкими знаннями всередині штабу забезпечує основу для планування та ведення операцій. Важливо розуміти, що розвідка не є ізольованою діяльністю штабних офіцерів розвідки, унаслідок якої створюється певний продукт, придатний для використання у плануванні. Командувач, OPG та штаб, у широкому розумінні, повинні чітко сформулювати свої потреби, спрямовуючи зусилля розвідки і не виявляючи упередженості щодо можливих результатів. У цьому контексті процес формування запиту щодо надання інформації та залучення під час розроблення вимог командувача щодо отримання критично важливої інформації, як складової процесу планування, є вирішальним для забезпечення керівництва для фахівців з розвідки. До того ж, коли НАТО є залученою до будь-якого планування, то штабним офіцерам всіх рівнів командування необхідно визначити, розробити і сформулювати вимоги до засобів і спроможностей розвідки/об'єднаної розвідки, спостереження та рекогносцировки, командування та управління та навіть до інформаційно-комунікаційних систем щодо обміну даними. На основі вимог OPG буде встановлено процес функціонування розвідки/об'єднаної розвідки, спостереження та рекогносцировки, де фахівці підрозділу штабу з операцій (J3) та розвідки (J2) збираються разом для синхронізації та інтеграції планування та операцій всіх спроможностей зі збору даних з їхньою обробкою, використанням та поширенням обробленої інформації для безпосередньої підтримки планування та ведення операцій. Завдяки скоординованим і цілеспрямованим зусиллям штабних офіцерів підрозділів з операцій та розвідки результати розвідки/об'єднаної розвідки, спостережень та рекогносцировки стають інтегрованими в оперативний процес, щоб

<sup>29</sup> Це також містить, наприклад, дані про поліцейську та кримінальну розвідку (оперативно-розшукову діяльність) або медичну розвідку (MEDINT), а також геоінформацію, яка є найважливішою передумовою для оцінки ризиків для своїх військ, для забезпечення успіху операції та для зменшення наслідків небажаних впливів.

гарантувати, що засоби розвідки/об'єднаної розвідки, спостережень та рекогносцировки мають необхідні спроможності для задоволення потреб. Інтеграція розвідки/об'єднаної розвідки, спостереження та рекогносцировки надає командувачам певні гнучкі засоби підтримання усвідомлення ситуації в режимі реального часу та переваги щодо прийняття рішень у динамічному середовищі. Однак, ресурси НАТО для збору розвідданих є обмеженими, тому запити на ранньому етапі до внесків країн з надання НАТО сил і засобів збору і обробки розвідувальної інформації, спостережень та рекогносцировки або обміну продуктами розвідки будуть важливим інтегрованим або паралельним процесом до процесу планування.

### Інформація

4.92. Діючи у тісній співпраці з вищим командуванням, OPG координує стратегічні комунікації, зв'язки з громадськістю, аспекти інформаційних і психологічних операцій через штабних офіцерів інформаційної об'єднаної функції. Основна мета залучення стратегічних комунікацій до процесу планування операцій полягає у досягненні загального розуміння інформаційної діяльності в рамках OPG та інших експертів щодо спроможностей та функціональних сфер задля координації внесків відповідних експертів, пов'язаних з інформаційним середовищем, та, зрештою, для сприяння реалізації інформаційної стратегії (та інших керівних вказівок вищої ланки командування щодо комунікації). Це охоплює відповідні інформаційні рекомендації щодо розроблення оперативних завдань, вирішальних умов і ефектів (впливів), зокрема аналіз і оцінювання протягом усього процесу планування операцій.

### Підтримання (ведення операції)

4.93. Підтримання – це забезпечення логістичного, кадрового, медичного та інженерного забезпечення, необхідних для підтримання ведення операцій до виконання завдання на операцію (місію). Значення логістичного, медичного та інженерного аспектів описано в “спроможностях, пов'язаних із об'єднаними функціями” – абзаци наприкінці цього розділу.

4.94. **Особовий склад – Ротація штабу, особового складу штабу та військ (сил).** OPG прогнозує потреби для підтримання операції аж до її припинення. Вона відпрацьовує вимоги та початкові плани щодо заміни штабів і сил, враховуючи ймовірний темп ведення операцій і можливі потреби у коригуванні складу сил протягом часу. Щодо особового складу штабів, зокрема ймовірно поповнення, то управління особовим складом вимагає залучення представників від країн-учасниць, оскільки особовий склад залишається під повним командуванням країн, які його надсилають, а адміністративні норми щодо заходів відносно особового складу можуть мати різний вплив.

4.95. **Створення і використання резерву.** Під час розробки плану, опираючись на склад сил, визначається резерв на випадок надзвичайних ситуацій. Далі розглядається таке: де розміщується резерв; під чиїм командуванням він перебуває; всі умови його застосування. Хоча резерв зазвичай збільшує



спроможності маневру та вогневого ураження, проте він також забезпечує підтримання (сил), оскільки резерв може вивільняти (замінити) інші підрозділи, які беруть участь в операції та знаходяться у важкому становищі.

4.96. **Підтримка у сфері управління фінансами.** Вкрай важливо, щоб загальне фінансування НАТО було надано якомога раніше для задоволення вимог щодо придбання всього необхідного і заключення контрактів, які підпадають під це фінансування. OPG повинна визначити і встановити пріоритети оперативних потреб для кожної фази операції. Особлива увага повинна відводитись деталізації вимог щодо підтримки операцій з забезпечення та початкового розгортання сил в зоні проведення операції.

### **Захист військ (сил)**

4.97. Планування захисту військ (сил) (Force protection, FP) здійснюється для встановлення потреб та визначення необхідних заходів і засобів для мінімізації вразливості особового складу, місць розташування, матеріальних засобів, дій і заходів у операції від різного роду загроз і небезпек з метою збереження свободи дій та ефективності ведення операцій та їхньої безперервності. Склад і організація сил повинні відображати необхідні елементи і компоненти захисту військ (сил), які є потрібними для виконання плану операцій. Вимоги щодо захисту військ (сил) повинні бути чітко визначені, зокрема конкретні заходи захисту, відповідно до різних категорій загроз. Планування захисту військ (сил) також повинно містити у разі потреби відповідні аспекти захисту військ (сил), що сплановані приймаючими країнами.

### **Цивільно-військове співробітництво**

4.98. Цивільно-військове співробітництво (Civil-Military Cooperation, CIMIC) надає підтримку командувачу, розширюючи його всебічне розуміння цивільного середовища. Розуміння впливу і важливості різних невійськових учасників та динамічного характеру взаємозв'язків між ними необхідне для ефективного управління (врегулювання) кризи. OPG відпрацьовує практичні організаційні розпорядження, необхідні для співпраці з відповідними учасниками у зоні проведення операцій об'єднаних сил та іншими (такими, як морські країни-учасниці) у всесвітньому вимірі. Щонайменше повинно бути визначено таке:

- делегування повноважень з питань цивільно-військової взаємодії та координація діяльності з відповідними національними та міжнародними учасниками;
- механізми та практичні організаційні розпорядження щодо здійснення цивільно-військової взаємодії;
- обмін інформацією відповідно до встановлених принципів безпеки щодо поширення інформації;
- чинники цивільного середовища, які потрібно враховувати, зокрема мандат зацікавлених учасників, їхні повноваження, спроможності, плани та завдання, а також, планування на випадок надзвичайних

ситуацій країн, що приймають (розміщують) війська;

- розгляд наскрізних тем під час планування на всіх рівнях;
- розгляд питань національної стійкості у взаємодії з вищими органами влади та її вплив на досягнення цілей командувача.

Відповідно до всеосяжного підходу військова підтримка невійськових учасників та їхнє оточення зазвичай проводиться лише у разі, якщо потрібно створити умови, які сприятимуть виконанню військового завдання на операцію (місії) в контексті наданого мандату.

### Спроможності, пов'язані з об'єднаними функціями

4.99. Низка другорядних задач і пов'язаних з ними спроможностей допомагають визначити об'єднані функції, а деякі з них можуть застосовуватися до більш ніж однієї об'єднаної функції. У будь-якій операції об'єднаних сил командувач може обирати з широкого діапазону об'єднаних спроможностей та спроможностей певних видів збройних сил, а також поєднувати їх у різний спосіб для здійснення об'єднаних функцій (дій) та виконання завдання на операцію (місії). У плані операцій описується спосіб використання разом сил та засобів для здійснення об'єднаних функцій діяльності та задач. Сили і засоби не характеризуються відповідно до об'єднаних функцій, для здійснення яких командувач використовує ці сили і засоби. Під час виконання одного завдання одні і ті ж сили або засоби (засіб) можуть виконувати декілька функцій одночасно або послідовно.

4.100. Відповідні спроможності, які використовуються у декількох функціях, наведені нижче. Для належного врахування характеристик, ступеня важливості, вимог (потреб) і внеску цих спроможностей в успіх місії, ОРГ повинна завчасно проконсультуватися з експертами у відповідних функціональних областях як у своєму штабі, так і в інших командуваннях, а також керуватись відповідними доктринальними положеннями.

- Протиповітряна та протиракетна оборона.** Протиповітряна та протиракетна оборона визначається як "всі заходи, що сприяють стримуванню будь-якої повітряної та ракетної загрози, або зведенню нанівець чи зменшенню ефективності ворожих повітряних дій задля захисту населення, території та сил у всьому діапазоні повітряних і ракетних загроз". Командувач протиповітряної та протиракетної оборони об'єднаних сил – це командувач, відповідальний за протиповітряну та протиракетну оборону; зазвичай це командувач компонента об'єднаних сил, який має більшість спроможностей для ведення протиповітряної та протиракетної оборони, а також, який має спроможності щодо командування, управління та комунікації для планування та проведення інтегрованих протиповітряних і протиракетних операцій. Командувач такого компоненту об'єднує та координує застосування засобів протиповітряної та протиракетної оборони кожного з компонентів сил, що залучені до операції, у цілісному об'єднаному плані протиповітряної оборони. До того ж, командувач протиповітряної та протиракетної оборони також

застосовує принципи із протиповітряної оборони для протидії ворожій повітряній діяльності, зокрема оборону ТВД від балістичних ракет. Він доводить і застосовує загальні процедури управління бойовими діями протиповітряної оборони та зменшення взаємних перешкод, враховуючи всю необхідну та організовану протиповітряну оборону навколо морських та сухопутних частин (підрозділів). Оборона ТВД від балістичних ракет, як складова протиракетної оборони, – це захист розгорнутих сил та особливо важливих засобів збройної боротьби/районів на ТВД від атак балістичних ракет. Оскільки обов'язки командувача протиповітряної та протиракетної оборони та командувача повітряним компонентом об'єднаних сил взаємопов'язані, то вони зазвичай покладаються на одну особу. Зазвичай командувач делегує функцію протиповітряної та протиракетної оборони оперативного рівня командувачу повітряним компонентом об'єднаних сил.

- b. **Хімічний, біологічний, радіологічний та ядерний захист** (chemical, biological, radiological and nuclear, CBRN). Сили НАТО повинні бути готовими до проведення операцій, незважаючи на загрозу або фактичне використання хімічних, біологічних, радіологічних та ядерних речовин. Сюди входять загрози з боку токсичних промислових матеріалів. Будь-яке навмисне використання або випадкове вивільнення CBRN речовин може мати наслідки, які можуть порушити або затримати досягнення цілей (виконання завдань). Командувач віддає розпорядження підлеглим командирам щодо знаходження балансу між пріоритетами ведення операцій та уникненням небезпек хімічного, біологічного, радіологічного та ядерного забруднення. Застосування політики щодо мінімізації впливу шкідливих речовин на особовий склад повинне бути узгоджене між національними компонентами об'єднаних сил, приймаючими країнами та іншими організаціями, які діють на ТВД, зокрема неурядові організації. Командири всіх рівнів (ланок) повинні бути забезпечені своєчасною, точною та достовірною оцінкою щодо загрози хімічного, біологічного, радіологічного та ядерного забруднення, його небезпеки, вразливості та відповідних ризиків. Важливо, щоб штабні офіцери CBRN були залучені до процесу планування на початковому етапі, та охоплювали вимоги щодо збору інформації про CBRN в план збору розвідувальних даних.
- c. **Інженерне забезпечення.** Особовий склад військового інженерного забезпечення (Military Engineering, MILENG) постійно проводить аналіз оперативного середовища шляхом вивчення його фізичних характеристик (рельєфу місцевості та інфраструктури) та сприяє визначенню його ключових елементів (тобто критичної інфраструктури). Таке розуміння середовища є невід'ємною частиною всіх аспектів плану операції (визначальних умов, напрямків діяльності тощо), а також основою подальшого розроблення СВД та плану операцій. Особовий склад інженерного забезпечення забезпечує те, щоб планування для всіх фаз операції враховувало наявність необхідного інженерного забезпечення, та надає рекомендації щодо правильної комбінації ресурсів (штатних засобів

інженерного забезпечення об'єднаних сил, засобів країни, яка приймає (розміщує) ці сили, або законтраковані) для інженерного забезпечення. Інженерне забезпечення включає в себе низку галузей знань, як-от: інженерія, знешкодження боєприпасів, охорона навколишнього середовища, військові пошуки і управління інфраструктурою, зокрема цивільне інженерне забезпечення за контрактом. Інженерне забезпечення також забезпечує: створення ефектів, дозволяючи або запобігаючи маневру чи мобільності; розвиток, підтримку та вдосконалення інфраструктури. Інженерне забезпечення робить значний внесок у протидію саморобним вибуховим пристроям, захищаючи війська (сили) та забезпечуючи життєдіяльність загалом. Планування інженерної підтримки для забезпечення здатності військ до ведення тривалих бойових дій є вкрай важливим, оскільки воно визначає необхідну інфраструктуру (наприклад, баз логістики на ТВД), лінії комунікацій для підтримання сил і пов'язані з ними спроможності та ресурси для побудови та управління такою інфраструктурою, зокрема обміркування енергоефективності. Те саме стосується прийому, зосередження сил та їхнього подальшого руху (пересування) – інфраструктури (пункти вивантаження, райони зосередження). Планування інженерного забезпечення також має важливе значення для захисту сил, оскільки під час нього визначаються необхідні спроможності, ресурси та правила застосування зброї для забезпечення робіт щодо побудови інфраструктури захисту сил та зменшення рівня вибухонебезпеки.

d. **Протидія саморобним вибуховим пристроям.** Питання щодо протидії саморобним вибуховим пристроям є невід'ємною частиною плану операцій оперативного рівня та планів підпорядкованих командувань. Планування протидії ґрунтується на підході НАТО щодо цього завдання і встановлює цілі, вимоги (потреби), заходи та пріоритети задля нанесення поразки системі противника щодо застосування саморобних вибухових пристроїв. Діяльність щодо протидії саморобним вибуховим пристроям побудована в такий спосіб, щоб дозволити командирам та штабам усіх рівнів планувати та впроваджувати проактивні заходи щодо виявлення мережі загроз, та завдавати впливу, перешкоджаючи, порушуючи, нейтралізуючи та/чи позбавляючи їх можливості використовувати саморобні вибухові пристрої в зоні відповідальності.

e. **Логістика**

(1) **Концепція логістичної підтримки.** Метою логістики є генерування та збереження бойової сили. Вона є головним посилювачем бойових операцій і головним компонентом військових "засобів" на всіх рівнях командування. Логістика часто формує обрис схеми проведення операцій. Основна діяльність в рамках операції часто проводиться виключно з метою розвитку спроможностей логістики, необхідних для підтримання сил як єдиного цілого. Військова логістика охоплює різні вимоги, які слід враховувати на оперативному рівні, та які конкретизовані в концепції операцій/ плані операцій:

матеріальні засоби, послуги, управління логістичною інформацією, технічне обслуговування та ремонт, переміщення (пересування) та транспортування, підтримка прийому, зосередження сил та їхній подальший рух, інженерна підтримка логістики, підтримка в проведенні операцій, що надається підрядниками за контрактами, та приймаючими країнами.

(2) **Логістичне забезпечення сил на ТВД.** Під час розроблення плану здійснюється детальне планування та координація з країнами, які надають війська (сили), приймаючими країнами, міжнародними/неурядовими організаціями, які надають підтримку операціям завдяки укладанню та виконанню контрактів, а також підпорядкованими командуваннями та командуваннями, які надають підтримку, з метою забезпечення постачання матеріальних засобів та послуг для задоволення потреб операцій на всіх їхніх фазах. Логістичні конференції та конференції з планування переміщень (пересувань) є необхідними для підтвердження заходів логістики, особливо з приймаючими країнами, щоб впевнитись в тому, що ці країни задовольняють потреби операцій та дозволять зробити достатню концентрацію необхідних ресурсів на ТВД. Будь-яка нестача в засобах чи послугах країн, які приймають війська (сили), може викликати потребу в мобілізації та розгортанні додаткових підрозділів логістики або в залучення більшої кількості цивільних логістичних контракторів. Наступні головні логістичні процеси мають значний вплив на операції і повинні бути тісно узгоджені з усіма іншими напрямками планування:

(a) **Військова логістика.** Метою процесу планування логістики є забезпечення того, щоб факти, припущення, інформація та висновки з вивчення військової проблеми, яка виникла, були належними чином проаналізовані та ефективно синтезовані в рамках інтегрованого плану, що підтримує концепцію операцій. Особовий склад логістики штабу об'єднаних сил повинен вміти в належний спосіб аналізувати та оцінювати ймовірний вплив логістики в оперативному мистецтві та плануванні операцій задля успішного збалансування своїх засобів відповідно до бажаних кінцевих станів та подальших шляхів. Основним результатом цього процесу є забезпечення плану майбутніх операцій і впевненість в тому, що ці операції є здійсненими з логістичних міркувань. Особовий склад логістики повинен якомога раніше здійснювати планування військової логістики для забезпечення подальшої роботи OPG.

(b) **Переміщення та перевезення.** Мета процесу переміщення (пересування) та транспортування полягає у розрахунку потреб для них на ТВД для створення міцної транспортної мережі та необхідної інфраструктури в районі проведення операції об'єднаних сил. Це повинно бути враховане у плануванні задля запобігання заторам у стратегічних пунктах перекидання сил (в портах розвантаження

(висадки)) та в районі операцій об'єднаних сил. Система переміщень та транспортування передбачає розгортання головного пункту (вузла) пропуску для максимального збільшення пропускної здатності отримання вантажів та оптимізації їхнього розподілення на ТВД. Усі країни, які залучають свої війська (сили) до проведення операцій, повинні надавати точні дані про їхнє переміщення і розгортання до особового складу штату з планування переміщень і транспортування, щоб уникнути конфліктних ситуацій у стратегічному перекиданні військ (сил) з іншими переміщеннями на ТВД.

- (c) **Підтримка країн, які розміщують (приймають) війська.** Процес підтримки країн, які розміщують війська (сили), як невід'ємна частина логістичного планування, є важливим чинником будь-якого оперативного чи навчального сценарію для досягнення як ефективності, так і економічної доцільності. Процес визначає спроможностей, які доступні для підтримки військових дій, країни, що розміщує війська, щоб максимально зменшити загальну потребу в силах і засобах та забезпечити максимальну підтримку з боку цих країн.
- (d) **Контрактор (підрядник), який надає підтримку в проведенні операції.** Процес надання допомоги контракторами, як складова частина логістики та планування переміщення (пересування) і транспортування, повинен надавати рекомендації щодо планування варіантів підтримки комерційною логістикою та рішень із забезпечення підготовки, планування та проведення операцій.
- (e) **Об'єднана група логістичної підтримки.** Об'єднана група логістичної підтримки, якщо її організують і розгортають, є виконавчою організаційною структурою підтримки на оперативному рівні. Командир цієї групи несе відповідальність перед командувачем, який керує операціями, за координацію та здійснення логістичного забезпечення на оперативному рівні, використовуючи призначені ресурси, надані країнами-учасницями, приймаючими країнами та / або комерційні ресурси. Структура групи визначається декількома чинниками, які узгоджуються в процесі планування операцій, зокрема масштаб, характеристики сил та географічні вимоги операцій.
- f. **Медичне забезпечення.** Планування охорони здоров'я та медичного забезпечення має життєво важливе значення для підтримання військ (сил), а отже, для їхніх спроможностей, боєготовності та збереження бойового потенціалу. За країнами залишається їхній законний обов'язок щодо медичного обслуговування та надання допомоги, а також вони несуть повну

відповідальність за всі ризики, які пов'язані зі здоров'ям їхнього особового складу в будь-який час. Медична підтримка, яка ґрунтується на спільних для НАТО ризиках та тягарях, найбільше надається на основі багатонаціональних та модульних рішень, тому командири НАТО все більше розділяють відповідальність за здоров'я військ (особового складу). Тому медична підтримка сил НАТО повинна відповідати узгодженим стандартам НАТО, прийнятним для всіх країн-учасниць. Це стосується також евакуації з місця отримання поранення та тактичної (між місцями надання медичної допомоги на ТВД) евакуації, а також усіх лікувальних закладів 2 і 3 рівнів. Планування медичної підтримки дозволяє отримувати медичну експертизу під час планування операцій та розробити концепцію медичного забезпечення та план медичної підтримки операції. Щодо першого, то вивчення та розгляд медичних аспектів для кожної фази операції на початку планування має вирішальне значення для розроблення плану, який може бути підтриманим медичним забезпеченням. З іншого боку, план медичної забезпечення повинен містити всю необхідну інформацію про те, як буде проводитися медичне забезпечення в ході операції. Він забезпечує ефективну координацію розгорнутих спроможностей медичної забезпечення і оптимальне використання його ресурсів для досягнення належного медичного обслуговування особового складу, потрібної охорони здоров'я та медичної евакуації. Це дозволить залучати необхідну кількість медичних лікувальних установ необхідного рівня та засобів медичної евакуації для забезпечення безперервного лікування з місця збору отриманих ушкодження чи поранення до відповідних медичних лікувальних установ. Ці спроможності та належна концепція медичного забезпечення дають відповідь на ризик виникнення потоку постраждалих відповідно до темпу ведення операції та вимогам для кожної фази операції, тому що відповідна концепція медичного забезпечення спрямована на зменшення негативних наслідків виникнення ризику для особового складу до найменш ймовірного ризику для окремої особи. Головним чинником планування медичного забезпечення є настанови (рекомендації) щодо планування медичної евакуації та лікування, що базуються на клінічних строках. Клінічні строки спрямовані на те, щоб якомога швидше забезпечувати відповідне лікування у кожному випадку невідкладної медичної допомоги під час операцій, а також надавати медичну допомогу в строки, які відповідають клінічним даним. Клінічні строки слугують настановами щодо планування, але зрештою командувач визначає, які строки будуть застосовуватися. Такі чинники, як-от: керівні вказівки стратегічного рівня, наявність медичних спроможностей, оперативна ситуація та ризики – є низкою чинників, які впливають на рішення командувача. Ще одним ключовим чинником для планування медичного забезпечення є врахування оцінки рівня втрат. Розрахунок рівня втрат є повною відповідальністю OPG за участі фахівців з планування медичного забезпечення. Найважливішим є координація дій цих фахівців та OPG. Велике значення повинно надаватися узгодженню дій з особовим складом підрозділу інформаційно-комунікаційної системи

під час планування медичного забезпечення, оскільки ефективні засоби цієї системи є необхідними: для збору, доведення та аналізу необхідних медичних даних; для проведення ефективного відслідковування пацієнтів та їхніх призначень; для опрацювання та поширення медичної розвідувальної інформації; для побудови системи командування та управління медичними підрозділами (закладами) загалом.

- g. **Військова поліція.** Військова поліція – це призначені військові сили, які є вповноваженими і відповідальними за контроль і підтримання правопорядку, а також надання допомоги операціям відповідно до встановлених їм доктринальних функцій. Такими функціями є: підтримання порядку, забезпечення безпеки (охорона), затримання, забезпечення мобільності та підтримання стабільності. Як один з елементів бойового забезпечення, військова поліція підтримує командувача та угруповання об'єднаних сил виконанням низки завдань, починаючи із залучення військових у мирний час, забезпечення безпеки стабілізації та відновлення, аж до ведення бойових дій. Своєрідним для особового складу військової поліції є його спеціальна сертифікація, проходження спеціальної підготовки і використання спеціального обладнання, що все разом підвищує можливості командувача з ведення операцій. Військова поліція виконує схожі функції у всіх компонентах сил (морських, сухопутних, повітряних і спеціальних операцій), що дозволяє плавний перехід до об'єднаних і багатонаціональних операцій. Хоча складові сил військової поліції, що розгорнуті для підтримки операції, можуть не бути об'єднаними на певному рівні, проте для забезпечення багатонаціональної єдності дій повинен бути створений координаційний уповноважений орган, який синхронізує (узгоджує) діяльність військової поліції для досягнення максимальної взаємосумісності.
- h. **Підтримання стабільності.** Міри щодо підтримання стабільності охоплюють діяльність поліції, скеровану на ою посилення або тимчасову заміну місцевої поліції, сприяючи відновленню і/або підтриманню громадського порядку та безпеки, верховенства права і захисту прав людини. Сили та засоби поліції, які забезпечують стабільність в зоні проведення операцій (місії), здійснюють діяльність, спрямовану на усунення можливих джерел загроз і забезпечення безпеки місцевого населення шляхом заміни і/або посилення місцевих поліцейських сил. В рамках всеосяжного підходу задля досягнення цієї мети військові та невійськові учасники, такі, як місцеві та міжнародні поліцейські сили та засоби поліції, можуть бути об'єднані.



## ДОДАТОК А

### Операційні чинники – час, простір, сили та інформація

#### Загальне

- А.1. Командири та їхні штаби повинні враховувати вплив часу, простору, сил та їхній взаємозв'язок з четвертим чинником, інформацією. Майстерність балансування перших трьох чинників необхідна для встановлення військових умов для досягнення успіху. Традиційний набір оперативних чинників дійсно є таким, хоча інформація має атрибути, які відрізняють її від інших трьох. Зазвичай обсяг інформації, що надходить, складно регулювати. За своєю сутністю інформація також не піддається чіткому визначенню, на відміну від традиційних оперативних чинників. Інформація завжди була джерелом влади, але в інформаційну епоху величезне її нагромадження зазвичай створює ризики заплутатись у ній або бути нею перевантаженими. Загалом сьогодні є потреба не в збільшенні об'єму інформації, а у забезпеченні кращого орієнтування завдяки визначенню вимог до неї, її якості, перевірки, своєчасності, правильному ступеню деталізації, оцінці та кореляції.
- А.2. Належну оцінку сил, простору та часу можна дати тільки за умови наявності точної інформації щодо різних аспектів оперативної обстановки. Окрім отримання інформації та розвідки, як необхідної умови для прийняття рішень, інформація також впливає на мораль та злагодженість сил. Сьогодні інформація є оперативним чинником, який необхідно враховувати протягом усього процесу планування.

#### Фундаментальні взаємозв'язки між оперативними чинниками

- А.3. **Час-простір** – це відносна швидкість, з якою сили можуть вести розвідку, захоплювати, займати, захищати, стабілізувати чи контролювати визначений район. Командири та їхні штаби повинні оцінювати район проведення операцій з точки зору простору та часу, необхідних для досягнення у ньому цілей. Командир може гармонізувати чинники часу та простору обираючи цілі, які розташовані на невеликих відстанях; скоротити середні відстані, або діяти з центральної позиції, що підвищує швидкість виконання завдань; змінювати маршрути. Метою сил, що атакують, є якомога швидше захопити простір (територію). Водночас сили, що захищаються, намагаються тримати контроль над простором (територією) і затримати сили, що атакують, або не дають їм можливості досягнути цілі. Будь-який вигреш часу є перевагою для сторони, що прагне зберегти статус-кво. Якщо силам, які обороняються, не нанесли нищівної поразки, тоді вони можуть зберегти достатньо простору та часу, щоб витримати атаку. Чим менше часу в розпорядженні у сил, що обороняються, тим більше можливостей для сил, що атакують, застати перших непередготовленими. Це є центральною передумовою для раптовості нападу.

Операційні фактори

- А.4. **Час-сили** – це відносна готовність, наявність сил та необхідного їхнього підтримання протягом часу. Швидкість посилює загальну ударну міць сил. До особливостей, що впливають на своєчасну наявність сил, належать: вид, розмір сил та їхня організація, відстань до району застосування, вид транспортування та інфраструктура в районі застосування.
- А.5. **Простір-сили** – це відносна здатність контролювати важливі райони; концентрація і розосередження сил у межах районів та здатність звільнити місцевість (простір), щоб уникнути рішучої атаки. Подолання чиннику простору передбачає пересування сил, вплив вогневого ураження та передачу повідомлень. На пересування сил може вплинути таке: обмежена кількість транспортних засобів; недостатня інфраструктура; загальна потреба у переміщенні великої кількості особового складу та матеріальних ресурсів та витрата часу на пересування на більші відстані. Загалом чим далі знаходиться фізична оперативна ціль у просторі, тим більше потуги необхідно витратити на її досягнення. Вдале співвідношення сили до простору є одним з найважливіших чинників планування будь-якої операції. Отже, чим більший простір, тим жорсткіші обмеження на ресурси.
- А.6. **Час-простір-сили** – це здатність перекидати сили в регіон та відносна швидкість, з якою вони можуть нарощувати вирішальні спроможності у визначеному районі. Чим більша відстань для переміщення і розгортання сил, тим важливішим буде чинник часу. Окрім того, чим більший можливий ТВД, тим більше сил необхідно для виконання завдань.
- А.7. **Інформація і простір**. Сучасні інформаційні технології дозволяють отримати детальну і точну інформацію про всі аспекти фізичного простору. Однак, робота інформаційно- комунікаційних мереж має також свої обмеження. Географічне розташування та відстань суттєво впливають на встановлення, управління та використання «телекомунікаційних мережевих каналів зв'язку», оскільки вони значно залежать від пропускної здатності мережевих вузлів та енергоживлення підключених «серверних парків». Як і пропускна здатність, так і енергопостачання можуть дорого коштувати, наприклад, коли необхідно встановити супутниковий зв'язок або джерело живлення у віддалених та безлюдних районах. Група з планування операцій повинна знати про такі взаємозалежності під час збалансування чинника простору з інформацією.
- А.8. **Інформація і час**. Сьогодні будь-яка наша дія може досягти уваги світової аудиторії майже в реальному часі. Така нова здатність перетворює активну, прозору та достовірну інформацію на надзвичайно важливу. Ба більше, сучасні інформаційні технології дозволяють суттєво скоротити час для прийняття рішень та здійснення планування. Сьогодні ефективна мережа сенсорів, платформ, систем командування й управління та логістичних центрів дозволяє виконувати більше завдань швидше і точніше. Теоретично, сили, які породжують інформаційну перевагу й сприяють швидкій реакції, здатні нанести неочікуваний удар противнику та перехопити ініціативу.
- А.9. **Інформація і сили**. Точна та своєчасна інформація дозволяє командирів приймати правильні рішення щодо необхідних сил для проведення операцій. Покращені інформаційні спроможності підвищують шанси

командира дізнатися про місця розташування та пересування противників і відповідних учасників. Зокрема чим ефективніша інформація, тим краща етапність, розгортання та застосування сил.



## ДОДАТОК В

### Центри тяжіння ( Centres of gravity, CoGs, далі – ЦТ)

Цей додаток спочатку зазначає детальну інформацію щодо ідентифікації, аналізу та оцінювання ЦТ. Після цього пропонується один із методів використання аналізу ЦТ у процесі планування для поєднання цілей (завдань), вирішальних умов, ефектів і дій, та для забезпечення логічного зв'язку між різними рівнями командування.

#### Розділ 1 – Ідентифікація та підтвердження центрів тяжіння

- В.1. ЦТ є головним джерелом сили, яка надає учаснику конфлікту (діючій стороні) його потужність, свободу дій або волю до боротьби. Це завжди є фізичний суб'єкт. На політико-стратегічному рівні є ЦТ моральної сили поряд з ЦТ фізичної сили. На нижчих рівнях командування зазвичай є лише ЦТ фізичної сили.
- В.2. Діючи на моральні стратегічні ЦТ, Альянс спрямовує свій вплив на волю учасника (змушує його прийняти цілі Альянсу шляхом переконання або примусу). Діючи на фізичні стратегічні ЦТ, Альянс впливає на здатність учасника реалізовувати власну стратегію (в такий спосіб він не може досягнути власних стратегічних цілей). Діючи на оперативні ЦТ учасника, Альянс впливає на його здатність досягати оперативних цілей за прийнятим йому СВД.
- а. **Центри тяжіння, які являють собою моральну силу, є на політико-стратегічному рівні.** Моральні стратегічні ЦТ учасника є головним суб'єктом, який за власним характером має такі важливі спроможності: визначає (і може змінювати) політику та стратегію; управляє ресурсами та засобами, які необхідні для досягнення стратегічних цілей; надихає і надає моральну згуртованість та волю до боротьби. Тобто, це суб'єкт учасника, яка приймає політико-стратегічні рішення. Приклади морально-стратегічних ЦТ передбачають сильних політичних лідерів, релігійних лідерів або організації, які консолідують вирішальну політичну силу, правлячу еліту, населення з сильною волею (або частину такого населення), яке прагне до панування. Як наслідок, "згуртованість Альянсу" не може бути моральним стратегічним ЦТ (вона не є суб'єктом); навпаки, основний суб'єкт, який надає згуртованості Альянсу, може бути моральним стратегічним ЦТ. Подібно елементи, як от етнічний націоналізм або ідеологія не можуть бути ЦТ (вони не є суб'єктом), але вони можуть бути необхідними для політичного керівництва (справжнього морального ЦТ) для того, щоб надихати та надавати моральну згуртованість та волю до боротьби. Оскільки воля до боротьби врешті-решт вирішує початок і кінець конфлікту, визначення бажаних і небажаних умов моральних стратегічних ЦТ учасників і відповідного впливу на них, що є основним для досягнення

стратегічних політичних цілей Альянсу.

b. **Визначення та оцінювання моральних стратегічних ЦТ.** Для допомоги у визначенні моральних стратегічних ЦТ учасника необхідно звертати увагу на нижченаведені положення з використанням інформації, отриманої від спільної для об'єднаних сил розвідувальної підготовки оперативного середовища (положення повинні бути ретельно відібрані).

(1) Чи учасник має політичного лідера, який володіє всіма критичними спроможностями, які зазначені вище в описі моральних стратегічних ЦТ? Якщо так, тоді цей лідер є моральним стратегічним ЦТ.

(2) Якщо деякі спроможності з описаних вище слабкі або відсутні у політичного лідера учасника (сторони конфлікту), може бути одна з описаних нижче ситуацій.

(а) Лідер є безумовно суб'єктом, який має більшість з вирішальних спроможностей, і тому є моральним стратегічним ЦТ, але підтримка від суб'єкта (ів), який володіє тими спроможностями, які є слабкими у лідера або відсутніми, є вирішальною потребою для ЦТ.

(б) Визначений лідер є маріонеткою (володіє меншістю або не володіє жодною вирішальною спроможністю) для справжнього морального стратегічного ЦТ; натомість, справжній ЦТ буде тим суб'єктом, який володіє більшістю вирішальних спроможностей.

(в) Лідер поділяє вирішальні спроможності, перелічені вище, з однією або більше особами, які зі свого боку як група, є моральним стратегічним ЦТ (якщо підпункти (а) і (б) не описують ситуацію краще).

(г) Чи сила волі населення учасника (сторони конфлікту) є такою, що їй не важливо, хто є лідер? Якщо населення (або велика частина його) впливає на політику настільки сильно, що їхній лідер не може діяти всупереч, відхилити або ослабити волю населення, тоді населення є моральним стратегічним ЦТ.

c. **Центри тяжіння, які являють собою фізичну силу,** є на кожному рівні управління. Тобто це суб'єкти, які є основною фізичною силою, на яку опирається певний учасник (діюча сторона) щодо виконання власного (передбаченого) наміру та досягнення власних (передбачених) цілей на даному рівні управління. На політико-стратегічному рівні їх називають фізичні стратегічні ЦТ; приклади включають військові сили коаліції або Альянсу, особливо сильний елемент національної воєнної сили, національні сили безпеки, військове крило певної політичної групи, або навіть сильний невоєнний суб'єкт уразі, якщо основні стратегічні зусилля не є військовими. На рівні командування об'єднаних сил ці фізичні ЦТ називаються оперативними ЦТ; приклади включають бронетанкові корпуси, сили повітряного компоненту, сили морського

компоненту, сили національної поліції, регіональну мережу осередків повстанців. Зазвичай оперативні ЦТ є центральними елементами або складовими частинами фізичних стратегічних ЦТ, тобто вони повинні входити до складу стратегічних ЦТ. Наприклад, сили національної поліції (операційні ЦТ) є складовою частиною сил національної безпеки (фізичні стратегічні ЦТ). Фізичні стратегічні ЦТ не обов'язково є частиною моральних стратегічних ЦТ, але є обраними та контролюються ними.

- d. **Контекстуальна (залежна від обставин) природа фізичних ЦТ.** Загалом цілі можуть бути досягнуті різними шляхами з використанням різних фізичних потужностей (тобто фізичних ЦТ), тому визначення різних шляхів, якими учасник може виконати свої завдання є важливим кроком у визначенні своїх потенційних фізичних ЦТ. Завдяки нанесенню поразки фізичному ЦТ певного учасника на відповідному рівні розбивається його діюча стратегія/СВД на цьому рівні. Це примушує цього учасника змінити свою поточну стратегію/СВД на інші (які вже залежать від іншого ЦТ), якщо вони є, і це може також змусити учасника змінити власні завдання (цілі) на цьому рівні. Тоді певний ЦТ учасника може збути змінений, якщо він змінить основну фізичну потугу для досягнення своїх цілей. Оперативні ЦТ можуть змінюватись від фази до фази операції, і як наслідок, для операції можуть бути декілька оперативних ЦТ, але зазвичай неодноразово. Якщо учасник переслідує дві або більше стратегій одночасно, кожна з яких використовує різну фізичну потугу, і кожна здатна окремо досягти цілей (виконати завдання) учасника, то одночасно можуть бути декілька ЦТ.
- e. **Ідентифікація та оцінювання фізичних ЦТ** на даному рівні управління вимагає від командира визначити (припустити) завдання (цілі) учасника на цьому рівні та (припущену) стратегію/СВД для виконання цих завдань. Тоді наступні запитання можуть бути використані для визначення та оцінювання ймовірних фізичних ЦТ. На всі запитання повинна бути стверджувальна відповідь:
- (1) Чи є ймовірний ЦТ основним суб'єктом (припущеним), який використовується учасником для виконання його (припущених) завдань на рівні командування, що аналізується? Якщо це важливий чи головний суб'єкт, але який не є основним суб'єктом, який учасник використовує для виконання своїх завдань, тоді це є вирішальною потребою для справжнього ЦТ. Якщо це не є суб'єктом, а важливою умовою, яка повинна бути присутньою для досягнення виконання учасником своїх завдань (досягнення цілей), тоді це також є певною вирішальною потребою для справжнього ЦТ.
  - (2) Чи ймовірний ЦТ має найбільш важливі спроможності (здатності), які необхідні для виконання завдань (досягнення цілей) учасника на рівні командування, що аналізується? Якщо деякі важливі спроможності відсутні, тоді підтримка від іншого суб'єкта, який

Центри тяжіння

має ці спроможності, стає вирішальною потребою для цього ЦТ.

- (3) Якщо ймовірний ЦТ зазнав поразки чи завдає її (припущеному) СВД учасника на цьому рівні командування? Якщо ні, то ймовірний ЦТ може бути ЦТ для іншого можливого СВД учасника.

**Розділ 2 – Центри тяжіння у складному операційному середовищі**

В.3. Концепція ЦТ потрібна не лише у класичному біполярному міждержавному конфлікті, але також у конфліктах всередині держави (як-от боротьба з повстанцями) або у місіях без противника.

а. **ЦТ у боротьбі з повстанцями.** Боротьба з повстанцями зазвичай являє собою дуже складне та динамічне оперативне середовище, яке відбивається на аналізі ЦТ.

- (1) Місцеве населення часто виступає як ЦТ у боротьбі з повстанцями, однак лише тоді, якщо воно приймає стратегічні рішення для діючої сторони, що може вважатись моральним стратегічним ЦТ для учасника. Наприклад, така частина населення, як велика етнічна група, може бути моральним стратегічним ЦТ для повстання, яке має характер народного повстання цієї етнічної групи (наприклад, некероване лідером). Але підтримка місцевого населення часто є вирішальною потребою для ЦТ всіх учасників, які втягнуті у такий тип конфлікту.
- (2) Головний учасник конфлікту може бути відносно невеликим політичним угрупованням. У такому разі, мабуть, недоцільно розглядати окремо стратегічні та оперативні ЦТ для цього учасника. Ці центри зливаються воедино.
- (3) Учасник (наприклад, група повстанців) може не мати однієї інтегрованої стратегії, а здійснювати багато паралельних, хоча й некоординованих зусиль. За такої ситуації виникає запитання про доцільність ідентифікації фізичних ЦТ для кожного зусилля або якогось одного фізичного ЦТ, який презентує загальний (але фізично розкиданий) суб'єкт. Прикладом може бути певне військове крило політичної групи, яке діє через велику кількість децентралізованих, здебільшого автономних елементів, кожен з яких завдає власних незалежних зусиль.
- (4) Зміцнення стратегічних та оперативних ЦТ урядів місцевих союзних країн завдяки врахування їхньої критично небезпечної уразливості часто є ключовими завданнями НАТО. Отже, моральний стратегічний ЦТ союзників, найімовірніше, буде мати слабкі або відсутні вирішальні спроможності (наприклад, слабку здатність "надихати та надавати моральну згуртованість для всіх етнічних груп населення") відповідно до критично небезпечних уразливостей. Так само фізичні стратегічні ЦТ місцевого союзника можуть бути його національні сили безпеки. Ці сили можуть мати слабкі або (частково) відсутні вирішальні спроможності, наприклад



спроможність: завдавати поразки мережі повстанців; захищати населення, уряд та урядові служби. Вирішальними потребами можуть бути ефективна національна армія, ефективні сили національної поліції, міжнародне фінансування та підтримка НАТО щодо підготовки (військ, сил тощо). Якщо повстанський рух є, то, найімовірніше, не задоволені дві перші вирішальні потреби стратегічного ЦТ. Тому деякі критично небезпечні уразливості для стратегічних ЦТ можуть бути визначені як “слабка національна армія” та “неефективні поліцейські сили”. Розбирання такої ситуації на окремі складові відбувається на оперативному рівні. Отже, оперативними ЦТ для цього союзника є національна армія та/або національні поліцейські сили (входять у стратегічні ЦТ), і одними з їхніх критично небезпечних уразливостей може бути корупція та непотизм, високий рівень дезертирства, погана підготовка тощо. Тоді центральною частиною завдання командувача місії НАТО буде сприяння у подоланні цих критично небезпечних уразливостей.

- b. **Центри тяжіння неворожих сил.** У ситуаціях, коли немає конкретного противника, наприклад миротворчих місіях, ЦТ учасників повинні бути визначені та проаналізовані. Певний учасник може не бути противником, проте його (прогнозовані) наміри можуть все ж містити неприпустимі умови для цілей НАТО. Знання вирішальних спроможностей, потреб і вразливостей ЦТ учасників може допомогти командувачу впливати на них.

### Розділ 3 – Модель аналізу центру тяжіння

B.4. Модель аналізу ЦТ використовується для аналізу учасника як системи з метою визначення умов та ефектів, які потрібні для досягнення власних цілей. Найбільш ефективним способом впливу на будь-якого учасника для створення потрібних умов для виконання наших завдань є атака його ЦТ. Для допомоги у знаходженні шляхів створення потрібних умов конкретного ЦТ командирам та їхнім штабам слід проаналізувати ЦТ з використанням таких концептів (вмісту понять), як-от вирішальні спроможності, вирішальні потреби і критично небезпечні вразливості.

- a. **Вирішальні спроможності** – Що ЦТ може робити? Які є його основні здатності щодо виконання завдань учасника на даному рівні в контексті даного середовища? Концепт вирішальних спроможностей є потрібним для визначення та оцінювання ЦТ, тому що він демонструє те, як учасник може використовувати якусь конкретну потугу (ймовірного ЦТ) для виконання його завдань на рівні командування, що аналізується. Якщо, наприклад, певне об'єднане угруповання військ (сил) визначено як ЦТ, то його вирішальні спроможності можуть бути (здатність до ...) “обороняти район А проти сил Альянсу, контратакувати та розрізати сили Альянсу”. Однак, якщо завдання учасника зміниться, ті ж самі війська (сили) можуть бути ЦТ, але мати інші вирішальні спроможності.

Центри тяжіння

Тому вирішальні спроможності завжди залежать від контексту – як і сам ЦТ. Інколи одна або більше вирішальних спроможностей, які необхідні для виконання завдань учасника, можуть бути слабкою здатністю для якогось окремого ймовірного ЦТ, та у такому разі вони матимуть відповідні критично небезпечні вразливості (див. нижче). В інших випадках, ЦТ може не мати здатності, яка вважається вирішальною для виконання завдань учасника, тоді підтримка від суб'єкта, який має здатність, якої не вистачає, стає вирішальною потребою цього ЦТ.

- b. **Вирішальні потреби** – конкретні умови, ресурси, та/або засоби, які є необхідними ЦТ для виконання його вирішальних спроможностей. Якщо об'єднане угруповання військ (сил) має вирішальні спроможності, як наведено вище, прикладами засобів, які є вирішальними потребами, є системи командування та управління, бронетанкові наземні війська або наступальні повітряні сили. Прикладами умов, які можуть бути вирішальними потребами, є перевага в повітрі, добра погода, приплив, безпечні лінії комунікацій, підтримка місцевого населення, місцевість та інфраструктура, яка сприяє обороні та контратаці. Кожна з вирішальних спроможностей ЦТ повинна розглядатись з урахуванням вирішальних потреб ЦТ для застосування цих спроможностей. Зазвичай є перекриття потреб виконання різних вирішальних спроможностей, але варто зважити на те, якій вирішальній спроможності відповідає кожна потреба. Вирішальні потреби на одному рівні можуть бути ЦТ або наближеними до них на наступному, нижчому рівні, тобто ЦТ нижчого рівня повинні входити до ЦТ наступного вищого рівня. Наприклад, броньовані наземні сили, згадані вище як вирішальна потреба, можуть бути ЦТ на наступному нижчому рівні командування.
- c. **Критично небезпечні вразливості** – це ті вирішальні потреби, або їхні компоненти, які є недостатніми, відсутніми або уразливими до впливу в той спосіб, який призведе до неможливості ЦТ застосовувати одну або більше вирішальних спроможностей. Чим менший ризик і вартість, тим краще. Якщо об'єднане угруповання військ (сил) визначене як ЦТ, здатність обороняти деякий район визначена як одна із його вирішальних спроможностей, а ефективна система командування та управління є однією з вирішальних потреб для виконання цього завдання, тоді якщо система командування та управління (або її компоненти) є вразливими до придушення, кібератак або фізичного знищення, то вона може стати критично небезпечною вразливістю. Якщо її використати, то ЦТ буде послаблено або він перестане функціонувати загалом або у певний час та/або у певному місці. Отже, критично небезпечні вразливості – це ризики, які пов'язані з (припущеними) СВД учасника, що аналізується, незалежно від того, наскільки вони є очевидними противнику. Кожна вирішальна потреба повинна аналізуватись щодо наявності вразливостей. Тоді, коли деякі потреби можуть бути слабо забезпеченими або відсутніми, інші повинні бути ураженими для того, щоб стати такими. Для того, щоб вони були дійсно критично небезпечними вразливістю, то інші учасники повинні

**Додаток А до  
АJP-5**

**Операційні чинники**

мати здатність достатньо впливати на них для послаблення однієї або більше вирішальних спроможностей. Деякі вирішальні потреби можуть бути вразливими у конкретний час та/або у конкретному місці. Так само можуть бути вирішальні потреби, які ймовірно уразливі, але доступні чи надані засоби можуть бути недостатніми для використання слабкості або може бракувати політичної волі. Такі ймовірні вразливості повинні помічатись поряд з ймовірними заходами, які можуть змінити ступінь їхньої уразливості.

- d. **Матриця аналізу ЦТ.** Наступна таблиця надає один метод для використання моделі аналізу ЦТ для аналізу фізичних ЦТ учасника на типовому рівні командування; можуть використовуватись інші методи. Моральні стратегічні ЦТ аналізуються у схожий спосіб. Деякі аналітики надають перевагу спочатку ідентифікації вирішальних спроможностей (здатностей), яких учасник потребує для виконання своїх (які можна передбачити) завдань, а вже потім визначають основний суб'єкт, який володіє більшістю цих вирішальних спроможностей. Інші можуть спершу ідентифікувати ЦТ як частину процесу, який визначає, в який спосіб учасник (що і можна передбачити) виконає свої завдання. Однак, якщо враховувати те, що аналіз ЦТ є процесом, який безперервно триває та повторюється то послідовність дій є неважливою.

<b>Матриця аналізу центру тяжіння</b>	
<b>Оцінені завдання (цілі) та ймовірні СВД</b> (вказати учасника та рівень командування)  (Припущені) головні завдання (цілі) учасника та ймовірні СВД для їхнього виконання (досягнення цих цілей) на рівні командування, що аналізується. Для противника, оцінити як мінімум найбільш вірогідні та найбільш небезпечні СВД.	
<b>Центри тяжіння</b>  Визначити ЦТ для кожного СВД (перевірити як у п. В.2; проаналізувати кожен відповідно до цієї таблиці).  Визначити умови ЦТ, які повинні бути, та умови, яких необхідно уникати для досягнення цілей НАТО на рівні командування, що аналізується. <i>Наприклад: порівняння суб'єкту знищеного зі суб'єктом ізольованим ((післявоєнний бойовий ефективний суб'єкт потрібний для стабілізації).</i>  Необхідні умови повинні відобразитись у власних завданнях; якщо ні, то їх потрібно переглядати.  Умови, яких необхідно уникнути, повинні відобразитись у правилах застосування	<b>Вирішальні спроможності</b>  Визначення вирішальних спроможностей ЦТ служить певним оцінюванням ЦТ. Чи має він головні здатності, необхідні для виконання завдань (досягнення цілей) учасника?  Деякі здатності можуть бути слабкими, в такому разі відповідні критично небезпечні вразливості повинні бути виявлені.  Вирішальні спроможності, які вважаються основними для виконання завдань (досягнення цілей) учасника, можуть також бути відсутні, у такому разі підтримка від суб'єкта, який має спроможності, яких бракує, стає вирішальною потребою ЦТ.

Центри тяжіння

<p>сили та інших обмеженнях.</p>	
<p><b>Критично небезпечні вразливості</b></p> <p>Для кожної визначеної критично небезпечної уразливості (critical vulnerability, CV, далі – КНУ), оцінити вплив на кожну вирішальну спроможність та встановити відношення до потрібної умови ЦТ.</p> <p><u>Для ЦТ противника:</u> для кожної КНУ, визначити, оцінити ймовірний ефект(и) (вплив(и)), який(і) демонструє (ють) як КНУ може бути використана для створення потрібних умов ЦТ. Чи НАТО здатна досягти кожного ймовірного ефекту та завдяки якій комбінації дій? Які супутні ризики? Чи є небажані ефекти? Яка комбінація ефектів може створити потрібну умову ЦТ? Ті ефекти, які вважаються вирішальними для створення потрібних умов, є визначеними вирішальними умовами. Різні СВД можуть містити різні комбінації ефектів та вирішальних умов.</p> <p><u>Для дружніх ЦТ:</u> (Як) противник може спричинити та використати певну вразливість (ефекти та дії)? Який(і) ефект(и), досягнутий(і) НАТО, може(уть) захистити/запобігти вразливості з метою задовольнити вирішальні потреби (підтримати/досягати необхідних умов ЦТ) – з якою комбінацією дій?</p>	<p><b>Вирішальні потреби</b></p> <p>Кожна вирішальна спроможність ЦТ повинна розглядатись із врахуванням вирішальних потреб (умови, ресурси, та/або засоби), необхідних ЦТ для застосування спроможностей.</p> <p>Зазвичай буде перекриття потреб для застосування різних вирішальних спроможностей, але варто звернути увагу на те, яка вирішальна спроможність пов'язана з якою потребою.</p>
<p><b>Висновки</b></p> <p>Висновки повинні формулюватись як елементи подальшого планування, наприклад завдання (цілі), вирішальні умови, ефекти, дії, правила застосування сили, вимоги (потреби) командувача щодо критично важливої інформації тощо.</p>	

Таблиця В.1 – матриця аналізу ЦТ

**В.5. Використання аналізу ЦТ у процесі планування.** Далі описується певний метод щодо того, як аналіз ЦТ може бути використаний у процесі планування; інші методи можуть також бути використані. Хоча аналіз ЦТ розпочинається під час аналізу завдання на операцію (місію), проте він непов'язаний (обмежений) з конкретною діяльністю в плануванні. Найімовірніше, це безперервний, повторюваний процес, який має продовжуватись під час планування і ведення операції, та як спільне планування на різних рівнях командування. Для спрощення, розглянемо лише двох учасників (дві діючі сторони): НАТО та один противник.

- а. Використання аналізу стратегічних ЦТ у процесі планування.** Якщо ЦТ вищого рівня ще не визначені, то командувач повинен починати з ідентифікації та аналізу ЦТ вищого рівня, зокрема моральних та фізичних ЦТ. Попередньо визначені ЦТ повинні бути оцінені, а їхній аналіз – перевіреним і уточненим, оскільки ЦТ і їхні вирішальні спроможності, потреби та критично небезпечні вразливості можуть змінитись зі зміною ситуації. Далі описано метод, який використовує аналіз ЦТ для забезпечення логічного зв'язку між політико-стратегічними цілями Альянсу та воєнно-стратегічними цілями. Цей метод може бути використаний на політико-стратегічному рівні для розроблення воєнно-стратегічних цілей та застосований на нижчих рівнях для оцінювання воєнно-стратегічних цілей; інші методи також можуть бути використані.
- (1) Визначити моральний стратегічний ЦТ (суб'єкт, який приймає рішення на стратегічному рівні у поточному стратегічному контексті) та аналізувати його з використанням моделі аналізу ЦТ.
  - (2) Визначити моральний стратегічний ЦТ противника. Ідентифікувати можливих наступних очільників та оцінити ймовірний вплив зміни лідерства на місію НАТО для кожного ймовірного очільника.
  - (3) Проаналізувати моральний стратегічний ЦТ за допомогою моделі його аналізу. Інформація, якої бракує, буде надана за допомогою процесу забезпечення вимог (потреб) командувача щодо критично важливої інформації (на кожному етапі планування).
  - (4) Визначити (припустити) політично-стратегічні завдання (цілі) противника та відповідні мотиви.
  - (5) Визначити зміну політики противника, необхідну для досягнення потрібного кінцевого стану Альянсу та його стратегічно-політичних цілей, наприклад “нездатність більше підтримувати повстанців фінансово” або “вивід своїх військ та прийняття мирних умов НАТО”.(6) Визначити потрібний для НАТО стан морального стратегічного ЦТ та його вирішальних спроможностей. Стан повинен містити потрібні політичні зміни та бути відображеним у стратегічно-політичних цілях (завданнях) Альянсу. Якщо цілі Альянсу не відображають такі міркування, то вони повинні переглядатись (політичним керівництвом Альянсу). Прикладом може бути “Країна Х має стабільний, представницький уряд”. Умови (ситуації), яких слід уникати, повинні бути теж визначеними та відображеними в правилах застосування сили та інших обмеженнях (для всіх інструментів сили – дипломатичного, інформаційного, військового, економічного). Умова, якої необхідно уникнути, може бути зміна лідерства на інше, яке є небажаним для НАТО.
  - (7) Визначити можливі комбінації стратегічних ефектів у критично небезпечних уразливостях ЦТ, які можуть призвести до

Центри тяжіння

необхідного стану (умов) морального стратегічного ЦТ противника, а також основні небажані ефекти, які можуть призвести до станів (умов, ситуацій), які потрібно уникнути (правила застосування сили та інші обмеження).

- (8) Визначити можливі стратегічні дії в рамках дипломатичного, інформаційного, військового та економічного інструментів сили, які можуть привести до виникнення кожного визначеного стратегічного ефекту. Одна дія загалом може підтримувати декілька ефектів.
- (9) Визначити різні шляхи, котрими противник може досягти своїх політико-стратегічних цілей. Основний суб'єкт, який використовують для досягнення цілей кожної ймовірної стратегії є фізичний стратегічний ЦТ. Центри тяжіння повинні ідентифікуватись щонайменше для ймовірного найбільш вірогідного та найбільш небезпечного стратегічного СВД (який бачимо через очі противника). ЦТ можуть бути одними й тими самими для декількох СВД. Стратегічний СВД противника має на меті впливати на стратегічні ЦТ НАТО та їхні критично небезпечні вразливості, отже результати цього кроку повинні переглядатись як тільки ЦТ НАТО були визначені (і кожного разу, коли вони були уточнені або змінені). Дивіться також крок 1 вище та 14 нижче.
- (10) Встановити потрібні для НАТО умови визначених фізичних стратегічних ЦТ противника та їхні вирішальні спроможності (які відносяться до кожного стратегічного СВД противника). Кожна умова має прямо підтримувати досягнення стратегічно-політичної цілі НАТО. Якщо цілі (завдання) Альянсу не відповідають цим міркуванням, то вони переглядаються (політичним керівництвом Альянсу). Прикладом може бути "Зброя масового ураження знищена." Ситуації, яких потрібно уникати, повинні бути визначені та відображені у правилах застосування сили та інших обмеженнях (як на кроці 5). Прикладом може бути "Кількість підрозділів бронетанкових військ і артилерії не повинна бути зменшена більше, ніж на 50% [для цілей регіональної стабільності по завершенню конфлікту]".
- (11) Визначити ймовірні стратегічні ефекти для кожної критично небезпечної вразливості ЦТ, які можуть привести до потрібних станів (умов) фізичних стратегічних ЦТ противника, а також небажані ефекти, які можуть призвести до станів (умов), яких потрібно уникати (як крок 7).
- (12) Визначити можливі комбінації стратегічних дій з використанням дипломатичного, інформаційного, військового, економічного інструментів сили, які можуть привести до кожного визначеного стратегічного ефекту (як крок 8).
- (13) Різні комбінації стратегічних ефектів та дій, визначених вище, є

основними елементами стратегічної схеми проведення операцій (замислу) НАТО. Різні комбінації формують основні складові різних ймовірних стратегічних варіантів дій (поряд з стратегічними ефектами та діями, які визначені у процесі планування). Кожен стратегічний варіант дій повинен бути здатним досягти потрібного кінцевого стану, та для реалізації відповідної стратегії повинні бути доступними необхідні засоби дипломатичного, інформаційного, військового та економічного характеру. Це може призвести до потреби перегляду потрібного кінцевого стану та політичних і стратегічних завдань (цілей) Альянсу.

- (14) Оцінити та уточнити (у разі потреби ) для кожного стратегічного варіанту дій НАТО стратегічний ЦТ (головний суб'єкт , який використовується в цій стратегії) та проаналізувати його з використанням моделі аналізу ЦТ. Визначити стратегічні ефекти та відповідні дії, які є необхідними для захисту критично небезпечних уразливостей. Зробити це також для морального стратегічного ЦТ НАТО, як показано в кроці 1. Додати це до стратегічних варіантів дій НАТО та використати для оновлення кроку 9 (СВД противника). Аналіз ЦТ фізичних стратегічних ЦТ НАТО (які стосуються різних варіантів стратегії) робить внесок до розроблення стратегії варіантів дій та їхнє обрання шляхом приділенню особливої уваги до критично небезпечних уразливостей, а тому й до основних ризиків, які пов'язані з кожним варіантом стратегії. Також це є ілюстрацією безперервної, повторюваної природи аналізу ЦТ.
  - (15) Відштовхуючись від ефектів в обраному варіанті стратегії НАТО розробляються завдання (цілі) для інструментів сили дипломатичного, інформаційного, воєнного, економічного характеру, зокрема з воєнними стратегічними завданнями (цілями).
  - (16) На основі воєнних стратегічних завдань (цілей) розробляються оперативні завдання (цілі). Зазвичай воєнно-стратегічні ефекти служать підґрунтям для формулювання оперативних завдань (цілей). Якщо єдиними засобами, доступними для воєнно-стратегічного командування, є одне командування оперативного рівня, то оперативні завдання (цілі) повинні чітко відповідати військово-стратегічним завданням (цілям), викладеним у кроці 15. Якщо доступно більше засобів (тобто більше ніж одне підпорядковане командування), то метод, який описаний нижче, може бути використаний у плануванні воєнно-стратегічного рівня для забезпечення логічного зв'язку між військовими стратегічними та оперативними завдання (цілями).
- b. **Застосування аналізу ЦТ для планування оперативного рівня.** Наступне описує метод використання аналізу ЦТ для оперативного рівня планування; також можуть бути використані інші методи. Далі

вважається, що оперативні завдання (цілі) близько відбивають військові стратегічні завдання (цілі), описані у кроці 15 вище. Загалом логіка є однаковою як і у методі політично-стратегічного рівня, описаному вище.

- (1) Визначити (припустити) оперативні завдання (цілі) противника. Будемо вважати, що оперативні завдання (цілі) противника збігаються з його воєнними стратегічними (воєнно-стратегічний та операційний рівень противника злились). Про це можна зробити висновок зі стратегічних СВД противника (крок 9 вище). Цілком ймовірно що кожен визначений стратегічний СВД противника (з відповідними ефектами та діями) веде до іншого набору оперативних завдань (цілей) противника (але вірогідно вони перекриваються). Далі припускаємо той самий набір оперативних завдань (цілей), найбільш вірогідних та найбільш небезпечних стратегічних СВД противника.
- (2) Визначити різноманітні шляхи, за допомогою який противник може виконати свої оперативні завдання з використанням наявних для проведення операцій засобів. Головним суб'єктом, який використовується для виконання завдань у кожному ймовірному оперативному СВД противника є його ЦТ оперативного рівня. ЦТ повинні ідентифікуватись щонайменше для найбільш вірогідного та найбільш небезпечного оперативного СВД (який бачимо очима ворога). ЦТ можуть бути однаковими для декількох СВД. Центри тяжіння противника оперативного рівня повинні бути або вирішальною потребою (тобто засобом) для фізичних стратегічних ЦТ противника, або бути спроможними досягти вирішальної потреби (тобто стану, умови), якщо ж ні, то аналіз фізичних стратегічних ЦТ противника повинен уточнюватись для того, щоб переконатись, що оперативні ЦТ містяться у стратегічних. Слід припускати, що СВД противника оперативного рівня будуть використовувати критично небезпечні вразливості ЦТ НАТО оперативного рівня, тобто цей крок потрібно переглядати кожного разу, , коли ЦТ НАТО оперативного рівня уточнюються або змінюються. Цей крок (який спочатку здійснюється під час аналізу завдання на операцію(ї) (місію)) спершу використовує попередні ЦТ НАТО оперативного рівня, які ґрунтуються на початкових вказівках командувача щодо планування. Дивіться також крок 7 нижче.
- (3) Встановити необхідні для командувача умови кожного ЦТ противника оперативного рівня та його вирішальні спроможності. Кожна умова (стан) повинна безпосередньо підтримувати виконання завдань (цілей) командувача оперативного рівня. Якщо ці завдання (цілі) не відображують цих рекомендацій, то їх слід переглянути. Також повинні бути визначені умови (стани, ситуації), яких необхідно уникати. Ці умови повинні відобразитись у правилах застосування сили та інших обмеженнях.



- (4) Визначити можливі ефекти у кожній вирішальній спроможності ЦТ, яка може привести до потрібних умов ЦТ противника оперативного рівня, а також небажаних ефектів, які можуть призвести до умов, які необхідно уникати (потрібно відобразити у правилах застосування сили та інших обмеженнях). Ті ефекти, які вважаються вирішальними для створення потрібних вирішальних умов відповідного ЦТ, є визначеними вирішальними умовами (див. крок 6 нижче). Іноді вирішальна умова може також описувати необхідну умову певного ЦТ.
- (5) Визначити ймовірні комбінації дій в об'єднаних функціях, які можуть призвести до кожного визначеного ефекту. Одна дія може загалом викликати виникнення декількох ефектів. Ефекти та відповідні комбінації дій розробляються шляхом спільного планування з компонентами військ (сил) для гарантування їхнього створення (виконання).
- (6) Різні комбінації ефектів і відповідних дій, які визначено вище, є ключовими елементами схеми проведення операції(й). Різні комбінації формують ключові складові різних ймовірних СВД НАТО оперативного рівня (поряд з вирішальними умовами, ефектами та діями, визначеними в процесі планування). Ці ефекти у критично небезпечних уразливостях противника, які вибрані для конкретних СВД та вважаються вирішальними для досягнення потрібних умов відповідних ЦТ, є визначеними вирішальними умовами у даному СВД. Кожен СВД повинен бути здатним виконувати завдання операції, а необхідні об'єднані засоби для виконання цього СВД повинні бути наявними і доступними. Це може призвести до вимоги перегляду в діалозі з вищим штабом завдань (цілей) оперативного рівня і, мабуть, стратегічних політичних завдань (цілей) Альянсу та потрібного кінцевого стану.
- (7) Для кожного СВД НАТО оперативного рівня провести їхнє оцінювання та вдосконалення (у разі потреби) і проаналізувати їх з використанням моделі аналізу ЦТ. Визначити ефекти і відповідні дії, необхідні для захисту критично небезпечних уразливостей. Вирішальні умови визначені у кроці 6 вище. Включити це в СВД НАТО оперативного рівня та використати для оновлення кроку 2 (СВД противника оперативного рівня). Аналіз ЦТ оперативних ЦТ НАТО (щодо різних ймовірних СВД) сприяє розробленню СВД та вибору одного з них шляхом приділенню особливої уваги до критично небезпечних уразливостей, а тому й до головних ризиків, які пов'язані з цим ймовірним ЦТ. Також це є ілюстрацією безперервної, повторюваної природи визначення та аналізу ЦТ.
- (8) Відштовхуючись від вирішальних умов та ефектів у обраному СВД оперативного рівня визначаються завдання для компонентів військ (сил) (тобто підпорядкованих командувань). Це відбувається шляхом спільного планування з компонентами для

Центри тяжіння

того, щоб відповідні дії були реалістичними, а завдання – можливими для виконання. У разі потреби, планування на рівні компонентів переглядається і вдосконалюється, як це описано у цьому документі для планування на оперативному рівні.

- (9) Для кожного розробленого плану альтернативних дій та послідовностей, кожен крок повинен бути переглянутий як ще одна ілюстрація безперервної, повторюваної природи визначення та аналізу ЦТ.
  
- (10) Підсумовуючи все сказане вище, основні результати аналізу ЦТ повинні сприяти розробленню головних ідей для операції і бути закріплені, як ключові висновки. Вони повинні формулюватись як елементи для подальшого планування, наприклад завдання (цілі), вирішальні умови, ефекти, дії, правила застосування сили (для недопущення виникнення небажаних станів (ситуації) та ефектів), потреби (вимоги) командувача щодо критично важливої інформації тощо.

## Словник

### Частина 1 – Скорочення та визначення

<b>ACTWARN</b>	<b>activation warning</b> оповіщення про введення в дію
<b>AJP</b>	<b>Allied joint publication</b> Союзна доктрина об'єднаних сил НАТО
<b>AOO</b>	<b>area of operations</b> район ведення операцій
<b>C2</b>	<b>command and control</b> командування та управління
<b>CAT</b>	<b>Campaign Assessment Tool</b> інструмент оцінювання кампанії
<b>CCT</b>	<b>cross-cutting topics</b> наскрізні теми
<b>CBRN</b>	<b>chemical, biological, radiological and nuclear</b> хімічний, біологічний, радіаційний та ядерний
<b>CCIR</b>	<b>commander's critical information requirement</b> вимога (потреба) командира щодо критично важливої інформації
<b>C-IED</b>	<b>countering improvised explosive devices</b> протидії застосуванню саморобних вибухових пристроїв
<b>CIMIC</b>	<b>civil-military cooperation</b> цивільно-військове співробітництво
<b>CIS</b>	<b>communication and information systems</b> інформаційно-комунікаційні системи
<b>CJSOR</b>	<b>combined joint statement of requirements</b> потреби (вимоги) багатонаціональних об'єднаних сил щодо спроможностей
<b>CMI</b>	<b>civil-military interaction</b> цивільно-військова взаємодія
<b>COA</b>	<b>course of action</b> спосіб ведення дій
<b>CoG</b>	<b>centre of gravity</b> центр тяжіння
<b>CONOPS</b>	<b>concept of operations</b> концепція операцій
<b>COP</b>	<b>contingency plan</b> план на ймовірну операцію

<b>COPD</b>	<b>Comprehensive Operations Planning Directive</b> Всеосяжна директива з планування операцій
<b>CPOE</b>	<b>comprehensive preparation of the operating environment</b> всеосяжна підготовка оперативного середовища
<b>CRD</b>	<b>commander's required date</b> терміни, що встановлюються командувачем
<b>CRM</b>	<b>crisis response measure</b> заходи щодо кризового реагування
<b>CSO</b>	<b>contractor support to operations</b> підтримка операцій підрядником
<b>CV</b>	<b>critical vulnerability</b> критично небезпечна уразливість
<b>DC</b>	<b>decisive condition</b> вирішальна умова
<b>DIME</b>	<b>diplomatic, information, military, economic</b> дипломатичний, інформаційний, військовий, економічний
<b>EEFI</b>	<b>essential elements of friendly information</b> важливі складові інформації дружніх сил
<b>FAD</b>	<b>Force Activation Directive</b> директива про активізацію сил
<b>FFG</b>	<b>Follow-on Forces Group</b> група військ (сил) підсилення
<b>FFIR</b>	<b>friendly force information requirement</b> потреба (вимога) щодо інформації дружніх сил
<b>FOF</b>	<b>Follow-on Forces</b> основні війська (сили) підсилення
<b>FP</b>	<b>force protection</b> захист військ (сил)
<b>FPG</b>	<b>functional planning guide</b> керівна настанова щодо функціонального планування
<b>GRP</b>	<b>graduated response plan</b> план поступового реагування
<b>HN</b>	<b>host nation</b> приймаюча країна
<b>HNS</b>	<b>host-nation support</b> підтримка приймаючої країни
<b>HQ</b>	<b>headquarters</b> штаби
<b>IFFG</b>	<b>Initial Follow-on Forces Group</b> початкова група військ (сил) підсилення

**Словник до  
AJP-5**

<b>Info Ops</b>	<b>information operations</b> інформаційні операції в комп'ютерних мережах
<b>ISR</b>	<b>intelligence, surveillance and reconnaissance</b> розвідка, спостереження, рекогностування
<b>JIPOE</b>	<b>joint intelligence preparation of the operating environment</b> спільна розвідувальна підготовка оперативного середовища
<b>JISR</b>	<b>joint intelligence, surveillance and reconnaissance</b> об'єднана розвідка, спостереження, рекогносцировка
<b>JLRT</b>	<b>joint logistic reconnaissance team</b> об'єднана група логістичної розвідки
<b>JLSG</b>	<b>joint logistic support group</b> об'єднана група логістичної підтримки
<b>JOA</b>	<b>joint operations area</b> зона ведення операцій об'єднаних сил
<b>LO</b>	<b>liaison officer</b> офіцер зв'язку і взаємодії
<b>LOC</b>	<b>lines of communications</b> лінії комунікації
<b>LoO</b>	<b>line of operation</b> лінія операції
<b>MAB</b>	<b>mission analysis briefing</b> брифінг з аналізу завдань на операцію (місію)
<b>MC</b>	<b>Military Committee</b> Військовий комітет
<b>MEDINT</b>	<b>medical intelligence</b> розвідка в інтересах медичного забезпечення військ
<b>MILENG</b>	<b>military engineering</b> військове інженерне забезпечення
<b>MOE</b>	<b>measure of effectiveness</b> вимірювання (показник) ефективності
<b>MOP</b>	<b>measure of performance</b> вимірювання (показник) виконання
<b>MP</b>	<b>military police</b> військова поліція
<b>MSO</b>	<b>military strategic objective</b> військово-стратегічна ціль
<b>MTF</b>	<b>medical treatment facility</b> медичний лікувальний заклад
<b>NAC</b>	<b>North Atlantic Council</b> Північноатлантична Рада

<b>NATO</b>	<b>North Atlantic Treaty Organization</b> Організація Північноатлантичного договору
<b>NCRP NATO</b>	<b>Crisis Response Process</b> процес кризового реагування НАТО
<b>NCRS NATO</b>	<b>Crisis Response System</b> система кризового реагування НАТО
<b>NCRSM NATO</b>	<b>Crisis Response System Manual</b> керівні вказівки щодо системи кризового реагування НАТО
<b>NCS NATO</b>	<b>Command Structure</b> структура командування НАТО
<b>NID</b>	<b>North Atlantic Council initiating directive</b> директива Північноатлантичної Ради про ініціювання
<b>NSO NATO</b>	<b>Standardization Office</b> офіс стандартизації НАТО
<b>OA</b>	<b>operational analysis</b> оперативний аналіз
<b>OLRT</b>	<b>operational liaison and reconnaissance team</b> оперативна група зв'язку та розвідки
<b>OMT ORBAT</b>	<b>Management Tool</b> інструмент управління структурою сил
<b>OPD</b>	<b>operational planning directive</b> директива щодо планування операцій
<b>OPFOR</b>	<b>opposing forces</b> сили противника
<b>OPG</b>	<b>operations planning group</b> група планування операцій
<b>OPLAN</b>	<b>operation plan</b> план операцій
<b>OPP</b>	<b>operations planning process</b> процес планування операцій
<b>OPSEC</b>	<b>operations security</b> безпека операцій
<b>OPT</b>	<b>Operations Planning Tool</b> інструмент планування операцій
<b>PE</b>	<b>peacetime establishment</b> встановлення мирного часу
<b>PMESII</b>	<b>political, military, economic, social, infrastructure and information</b> політична, військова, економічна, соціальна, інфраструктурна, інформаційна складові

Словник до  
АJP-5

<b>RFI</b>	<b>request for information</b> запит щодо надання інформації
<b>ROE</b>	<b>rules of engagement</b> правила застосування сили
<b>ROEREQ</b>	<b>rule-of-engagement request</b> запит щодо правила застосування сили
<b>RSOM</b>	<b>reception, staging and onward movement</b> прийом, зосередження перед переміщенням, подальшого пересування (рух вперед)
<b>RSOMI</b>	<b>reception, staging, onward movement and integration</b> прийом, зосередження перед переміщенням, подальше пересування (рух вперед) та з'єднання
<b>SACEUR</b>	<b>Supreme Allied Commander Europe</b> Верховний головнокомандувач об'єднаних збройних сил НАТО в Європі
<b>SAT</b>	<b>Systems Analysis Tool</b> інструмент системного аналізу
<b>SDP</b>	<b>standing defence plan</b> постійно діючий план оборони
<b>SHAPE</b>	<b>Supreme Headquarters Allied Powers Europe</b> Верховне головнокомандування об'єднаних збройних сил НАТО в Європі
<b>StratCom</b>	<b>strategic communications</b> стратегічні комунікації
<b>SUPPLAN</b>	<b>support plan</b> план з підтримки операції
<b>TBMD</b>	<b>theatre ballistic missile defence</b> балістична протиракетна оборона театру воєнних дій
<b>TCN</b>	<b>troop-contributing nation</b> країна, що надає війська
<b>TCSOR</b>	<b>theatre capability statement of requirements</b> вимоги до спроможностей театру воєнних дій
<b>TOA</b>	<b>transfer of authority</b> передача повноважень
<b>TOO</b>	<b>theatre of operations</b> театр воєнних дій
<b>TOPFAS.</b>	<b>tool for operations planning functional area services</b> інструмент для планування операцій у функціональних областях
<b>TWP</b>	<b>TOPFAS Web Portal</b> TOPFAS вебпортал
<b>UMT</b>	<b>User Management Tool</b> інструмент управління користувача

**WMD**            **weapons of mass destruction**  
зброя масового ураження



## **Частина 2 – Поняття та їхнє визначення**

**противник  
(adversary)**

Це сторона, яка визнана ймовірно ворожою та проти якої можна передбачати законне застосування сили. (Погоджено НАТО)

**повітряна медична евакуація  
(aeromedical evacuation)**

**АЕ**

Переміщення пацієнтів повітряним транспортом, які перебувають під медичним наглядом, в медичні установи і між ними, як невід'ємна складова лікування. (Погоджено НАТО)

**Район ведення операцій  
(area of operations)**

**АОО**

Район в зоні операцій об'єднаних сил, визначений командувачем об'єднаних сил для проведення операцій тактичного рівня. (Погоджено НАТО)

**зона відповідальності  
(area of responsibility)**

**АОР**

Для даного рівня командування – це зона, яка визначена командувачу для планування і проведення операцій. (Це поняття і його визначення змінює чинне і погоджене НАТО поняття та/або визначення і буде опрацьоване для отримання статусу «погоджено НАТО»).

**оцінювання  
(assessment)**

Процес оцінки спроможностей і функціонування організацій, окремих осіб, матеріальних засобів або систем.

Примітка: В контексті збройних сил ієрархічна логічна послідовність є такою: оцінка, аналіз, атестація, перевірка і сертифікація. (Погоджено НАТО)

**центр тяжіння  
(centre of gravity)**

**СоG**

Основне джерело сили, яке дає учаснику силу, свободу дій або волю до боротьби. (Погоджено НАТО)

**цивільно-військове співробітництво  
(civil-military cooperation)**

**CIMIC**

Об'єднана функція, яка містить набір спроможностей, які є невід'ємною частиною підтримки виконання завдань (досягнення цілей) місії та дозволяє командуванням НАТО ефективно брати участь в широкому діапазоні військово-цивільної взаємодії з різними невійськовими учасниками. (Погоджено НАТО)

**цивільно-військова взаємодія  
(civil-military interaction)**

**СМІ**

Група заходів, заснована на комунікації, плануванні та координації, які є спільними для військових органів НАТО та які здійснюються з міжнародними та місцевими невійськовими учасниками як під час ведення операцій НАТО, так і під час їхньої підготовки, в такий спосіб взаємно підвищуючи ефективність і достатність їхніх відповідних дій у відповідь на кризи. (Погоджено НАТО)

**командування / команда  
(command)**

1. Повноваження, які покладені на особу зі складу збройних сил для здійснення керівництва, координації та управління військами (силами).
2. Наказ, який видає командир, тобто виявлення його волі для здійснення певної дії.
3. Військова частина, група військових частин, організація або сфера діяльності під владою однієї людини.
4. Домінувати над сферою діяльності або ситуацією.
5. Здійснювати командування. (Погоджено НАТО)

**терміни, що встановлюються командувачем  
(commander's required date)**

**CRD**

Найпізніша дата, вирахована від G-дня, встановлена командувачем на ТВД, коли сили повинні бути в своєму кінцевому пункті призначення і організовані для виконання оперативних потреб командира. (Погоджено НАТО)

**інформаційно-комунікаційні системи  
(communication and information systems)**

**CIS**

Загальне поняття для систем комунікації та інформації. (Погоджено НАТО)

**концепція операцій  
(concept of operations)**

**CONOPS**

Зрозумілий і стислий виклад послідовності дій, яка була обрана командувачем для виконання поставленого перед ним завдання (місію). (Погоджено НАТО)

## **Словник до АJP-5**

### **ведення операцій (conduct of operations)**

Мистецтво керувати, координувати, управляти і коригувати дії сил для виконання поставлених завдань (досягнення поставлених цілей). (Погоджено НАТО)

### **план на ймовірну операцію (contingency plan)**

#### **COP**

План, розроблений для ймовірних операцій, в яких чинники планування були визначені або можуть бути припущені. Це дуже детальний план, який містить необхідні ресурси і варіанти розгортання, і є основою для подальшого планування. (Погоджено НАТО)

### **управління (control)**

Повноваження, які командувач використовує щодо певної складової діяльності підпорядкованих йому організацій, або інших організацій, які зазвичай йому не підпорядковані. Ці повноваження також охоплюють відповідальність за реалізацію наказів або директив. (Погоджено НАТО)

### **протидія застосуванню саморобних вибухових пристроїв (countering improvised explosive devices)**

#### **C-IED**

Коллективні зусилля, щоб нанести поразку системі застосування імпровізованих вибухових пристроїв, атакуючи мережі, знищуючи пристрої і готуючи певні сили. (Погоджено НАТО)

### **спосіб ведення дій (course of action)**

#### **COA**

У процесі проведення розрахунків, варіант, який будуть виконувати або якій сприятиме виконанню завдання (місії) або задачі, і який покладено в основу детального плану. (Погоджено НАТО)

### **точка прийняття рішення (decision point)**

Певна точка в просторі та часі, яка була визначеною в процесі планування, коли очікується, що командир повинен прийняти рішення щодо конкретного способу веденню дій.

### **вирішальні умови (decisive condition)**

Поєднання обставин, ефектів або конкретної ключової події, критичного чинника або функції, які (коли вони були досягнуті) дозволяють командирам отримати помітну перевагу над противником або істотний матеріальний внесок у виконання певного завдання. (Погоджено НАТО)

**доктрина  
(doctrine)**

Основні принципи, якими керуються військові сили під час дій для досягнення поставлених завдань (цілей). Доктрина є вагомим, вартим довіри документом, але потребує розсудливого (недогматичного) застосування її положень. (Погоджено НАТО)

**електронна війна  
(electronic warfare)**

**EW**

Військові дії, які використовують електромагнітну енергію для забезпечення обізнаності ситуації та досягнення наступального і оборонного ефекту. (Погоджено НАТО)

**потрібний кінцевий стан<sup>30</sup>  
(end state)**

Політична та/або військова ситуація, що має скластись наприкінці операції, і яка б засвідчила досягнення поставлених цілей (завдань). (Погоджено НАТО)

**захист військ (сил)  
(force protection)**

**FP**

Сукупність заходів і засобів, спрямованих на мінімізацію уразливості особового складу, місць його розміщення, місць розміщення ОВТ та захист операцій від будь-якої загрози та за будь-яких обставин, щоб захистити свободу дій та оперативну ефективність військ (сил). (Погоджено НАТО)

**медико-санітарне забезпечення  
(health and medical support)**

Сукупність дій, які сприяють підготовці і збереженню людського потенціалу шляхом повного і послідовного догляду. (Погоджено НАТО)

**приймаюча країна (країна-“господарка”)  
(host nation)**

**HN**

Країна, яка відповідно до угоди:

- а) приймає сили та матеріальні засоби НАТО або інших країн, що користуються її території або переміщуються (проходять транзитом) по ній ;
- б) дозволяє матеріальним засобам та/або організаціям НАТО розташовуватися на своїй території; і/або
- в) надає підтримку з цією метою. (Погоджено НАТО)

---

<sup>30</sup> МСМ-0041-2010, Додаток В визначає "кінцевий стан" як "затверджений Північноатлантичною Радою сукупність умов в рамках простору бойових дій, який визначає прийнятну завершальну ситуацію, яку необхідно досягти наприкінці стратегічного зіткнення".

Відповідно АJP-5, посилаючись також на АJP-01, розуміє "кінцевий стан" як політично-стратегічне твердження Північноатлантичної Ради, що може містити, але не обмежуватися, військовими аспектами.

**Словник до  
АJP-5**

**підтримка приймаючої країни  
(host nation support)**

**HNS**

Цивільна і військова допомога, яку приймаюча країна надає у мирний час, під час кризи або війни іншим військам (силам), організаціям НАТО, які присутні в цій країні чи ведуть діяльність або слідуєть транзитом її територією. (Погоджено НАТО)

**саморобний вибуховий пристрій  
(improvised explosive device)**

**IED**

Пристрій, розміщений або виготовлений саморобним способом, що містить руйнівні, смертельні, шкідливі, піротехнічні або запальні хімічні речовини та призначений для руйнування, позбавлення дієздатності, знесилювання або відволікання.

Примітка: він може включати військові матеріали, але зазвичай розробляється з невійськових компонентів. (Погоджено НАТО)

**інформаційні потреби  
(information requirement)**

**IR**

У розвідці, інформація про противника або ймовірно ворожих учасників та інші відповідні аспекти оперативного середовища, які необхідно збирати і обробляти для забезпечення потреб командира щодо розвідувальної інформації. (Погоджено НАТО)

**Інформаційна система  
(information system)**

**IS**

Сукупність обладнання, методів, процедур і, у разі потреби, особового складу, організованого для виконання функцій обробки інформації. (Погоджено НАТО)

**розвідувальна інформація  
(intelligence)**

**INT**

Продукт, отриманий в результаті прямого збору і обробки інформації щодо навколишнього середовища та спроможностей і намірів учасників, з метою виявлення загроз і надання сприятливих можливостей для використання особами, які приймають рішення. (Погоджено НАТО)

**міжнародна організація  
(international organization)**

**IO**

Міжурядова, регіональна або глобальна організація, яка керується міжнародним правом і є заснованою групою держав, які володіють міжнародною правосуб'єктністю згідно з міжнародною угодою, однак характеризується тим,

що створює законні права і обов'язки для виконання певної функції і досягнення загальних цілей.

Примітка: виняток Міжнародний комітет Червоного Хреста, хоча і є неурядовою організацією, створеною відповідно до Цивільного кодексу Швейцарії, є уповноваженим міжнародною спільнотою держав і заснований на міжнародному праві, зокрема на Женевських конвенціях, має міжнародну правосуб'єктність або свій власний статус, і користується певним імунітетом і привілеями для виконання свого гуманітарного мандата. (Погоджено НАТО)

**взаємосумісність  
(interoperability)**

Здатність діяти спільно, ефективно та результативно для досягнення тактичних, оперативних і стратегічних завдань союзників. (Погоджено НАТО)

**об'єднаний  
(joint)**

Прикметник використовується для опису діяльності, операцій та організацій, в яких беруть участь елементи щонайменше двох видів збройних сил. (Погоджено НАТО)

**об'єднана група логістичної підтримки  
(joint logistic support group)**

**JLSG**

Об'єднана організація, як один із компонентів об'єднаних сил, розгорнута, орієнтована на логістичне забезпечення, створена силами, які задіяні в операціях, , виконує обов'язки оперативного рівня за допомогою об'єднаної діяльності на оперативному і тактичному рівнях. (Погоджено НАТО)

**зона проведення операцій об'єднаних сил  
(joint operations area)**

**JOA**

Тимчасова територія, що визначається Верховним головнокомандувачем об'єднаних збройних сил НАТО в Європі, на якій призначений командувач об'єднаних сил планує та виконує конкретне завдання (місію) на оперативному рівні. (погоджено НАТО)

**зв'язок і взаємодія  
(liaison)**

Контакт, комунікація та координація, що підтримуються між елементами військових і/або іншими невійськовими учасниками для забезпечення взаєморозуміння і єдності цілей і дій. (Погоджено НАТО)

**лінія операції  
(line of operation)**

**LoO**

Шлях, який зв'язує вирішальні умови для виконання завдання (досягнення мети). (Погоджено НАТО)

**Словник до  
АJP-5**

**лінії комунікацій  
(lines of communications)**

**LOC**

Всі сухопутні, водні і повітряні маршрути, які з'єднують чинні військові сили з однією або декількома операційними базами і за якими рухається тилове забезпечення і підкріплення. (Погоджено НАТО)

**логістичне підтримання  
(logistic sustainment)**

Процес і механізм, за допомогою яких досягається підтримання сил, і які складаються з постачання витратних матеріалів та поповнення бойових і небойових втрат обладнання та військової техніки для підтримання бойової потужності сил протягом періоду, необхідного для виконання поставлених завдань. (Погоджено НАТО)

**логістика  
(logistics)**

**Log**

Наука про планування, здійснення пересування та підтримання військ (сил). У найбільш повному значенні – це аспекти військових операцій, які мають справу з:

- a. проектуванням і розробкою, закупівлею, зберіганням, пересуванням (транспортуванням), розподілом (доставленням), технічним обслуговуванням, евакуацією та утилізацією озброєння та військової техніки, інших матеріалів;
- b. перевезенням особового складу;
- c. придбанням або побудовою, обслуговуванням, експлуатацією, розміщенням військової інфраструктури;
- d. придбанням або організацією надання послуг; і
- e. медичним забезпеченням та охороною здоров'я. (Термінологія НАТО, погоджено НАТО)

**вимірювання (показник) ефективності  
(measure of effectiveness)**

**MOE**

Критерій, який використовується для оцінювання змін в поведінці системи, спроможностей або оперативного середовища, пов'язаний з вимірюванням досягнення певного кінцевого стану, виконання певного завдання або створення певного ефекту. (Це поняття і його визначення змінюють наявні і погоджені в НАТО поняття та/або визначення і будуть опрацьовані для отримання статусу «погоджено НАТО»).

**військова допомога  
(military assistance)**

**MA**

Широкий діапазон дій, які підтримують і впливають на критично важливі дружні сили і засоби за допомогою навчання, консультування, наставництва або проведення спільних дій.

Примітка. Спектр військової допомоги значний і містить, але не обмежується: нарощуванням потенціалу дружніх сил безпеки; взаємодією з місцевим, регіональним і національним керівництвом або організаціями; а також діями невійськового характеру, що підтримують і впливають на місцеве населення. (Погоджено НАТО)

**військове інженерне забезпечення  
(military engineering)**

**MILENG**

Функція підтримки операцій для формування фізичної оперативної обстановки. (Це поняття і його визначення змінює наявні і погоджені в НАТО поняття та/або визначення і будуть опрацьовані для отримання статусу «погоджено НАТО»).

**місія, бойове завдання  
(mission)**

**Msn**

Чіткий, стислий виклад задачі командування та її мети. (Погоджено НАТО)

**багатонаціональний  
(multinational)**

**MN**

Прикметник, що використовується для опису діяльності, операцій та організацій, де беруть участь елементи більше ніж однієї країни. (Погоджено НАТО)

**багатонаціональна операція  
(multinational operation)**

Операція, яка проводиться силами однієї або кількох країн, які діють спільно. (Погоджено НАТО)

**неурядова організація  
(non-governmental organization)**

**NGO**

Приватна, некомерційна, добровільна організація, яка не має урядової або міжурядової приналежності, створена з метою здійснення низки видів діяльності, зокрема проєктів, пов'язаних з розвитком або сприянням просування конкретної справи, і організована на місцевому, національному, регіональному або міжнародному рівні.

Примітка:

1. Неурядова організація, не обов'язково має офіційний статус або мандат для свого існування або діяльності.
2. НАТО може підтримувати або співпрацювати з тією чи іншою неурядовою організацією або ні. (Погоджено НАТО)



## **Словник до АJP-5**

### **завдання (ціль) (objective)**

#### **Obj**

Чітко визначена і досяжна мета для військової операції, наприклад захоплення наземного об'єкта, нейтралізація сил або спроможностей противника чи досягнення будь-якого іншого бажаного результату, який є важливим для плану командира і на який спрямована операція. (Погоджено НАТО)

### **оперативне середовище (operating environment)**

#### **OE**

Сукупність тих умов, обставин і залежностей, які впливають на застосування спроможностей та обумовлюють прийняття рішень командиром. (Погоджено НАТО)

### **операція (operation)**

#### **Op**

Послідовність скоординованих дій, які мають визначену мету.

Примітка:

1. Операції НАТО мають військовий характер.
2. Операції НАТО роблять внесок до більш широкого підходу, зокрема заходами невійськового характеру. (Погоджено НАТО)

### **план операції (operation plan)**

#### **OPLAN**

План однієї чи кількох операцій, які виконуватимуться одночасно чи послідовно.

Примітка:

1. Це є певною формою директивного документу, який видає вище керівництво, щоб дозволити підлеглим командирам розробляти відповідні плани і накази на підтримку (отриманого).
2. Поняття "план" зазвичай використовують замість слова "наказ" під час завчасної підготовки до проведення операцій.
3. План операції може бути задіяний у визначений час чи за певним сигналом і тоді стає наказом на проведення операції. (Погоджено НАТО)

### **оперативне мистецтво (operational art)**

Застосування сил з метою досягнення стратегічних та/або оперативних цілей шляхом розроблення, організації, інтеграції та проведення стратегій, кампаній, великих операцій і битв. (Погоджено НАТО)

### **оперативний рівень (operational level)**

Рівень, на якому здійснюють планування, ведення та підтримання кампаній та основних операцій для виконання стратегічних завдань в межах ТВД або

районів ведення операцій. (Погоджено НАТО)

**оперативна пауза  
(operational pause)**

Тимчасове та навмисне припинення певних дій в ході операції, щоб уникнути досягнення кульмінаційної точки і мати можливість відновити бойову міць, необхідну для переходу до наступного етапу цієї операції. (Погоджено НАТО)

**планування операцій  
(operations planning)**

Планування військових операцій на стратегічному, оперативному або тактичному рівнях.

Примітка:

1. Кращим англійським поняттям для позначення планування військових операцій на всіх рівнях є «планування операцій».
2. Поняття «оперативне планування» не повинен використовуватися для запобігання плутанини з плануванням на оперативному рівні. (Погоджено НАТО)

**сили противника  
(opposing forces)**

**OPFOR**

Сили, які використовуються в ролі супротивника під час навчань НАТО. (Погоджено НАТО)

**підтримання миру  
(peace support)**

Зусилля, які неупереджено проводяться з метою відновлення або утримання миру.

Примітка: зусилля з підтримки миру можуть включати запобігання конфлікту, встановлення миру, примушення до миру, підтримання миру і побудову миру. (Погоджено НАТО)

**правила застосування сил  
(rules of engagement)**

**ROE**

Директиви, що видаються компетентним уповноваженим військовим органом, в яких зазначаються обставини та обмеження, за яких війська (сили) вступають в бій (продовжують його) з іншими ворожими військами (силами). (Погоджено НАТО)

**сприяння силам безпеки  
(security force assistance)**

**SFA**

Вся діяльність НАТО, яка розвиває, поліпшує або безпосередньо підтримує розвиток місцевих військових формувань і пов'язаних з ними інституцій в зонах криз. Місцеві військові формування містять місцеві військові сили безпеки і

**Словник до  
АJP-5**

визначаються Північноатлантичною Радою. (АJP-3.16)

**Верховний головнокомандувач об'єднаними збройними силами НАТО в Європі  
(Supreme Allied Commander Europe)**

**SACEUR**

Стратегічний командувач НАТО, який командує Стратегічним командуванням з операцій та відповідає за планування і виконання операцій НАТО. (Погоджено НАТО)

**спеціальні операції  
(special operations)**

Військова діяльність, яку проводять спеціально призначені, організовані, відібрані, підготовлені та оснащені сили за допомогою спеціальних (нетрадиційних) способів і методів застосування. (Погоджено НАТО)

**стратегічні комунікації  
(strategic communications)**

**StratCom**

У військовому контексті НАТО інтеграція комунікаційних спроможностей та інформаційної штабної функції з іншою військовою діяльністю для розуміння і формування інформаційного середовища на підтримку стратегічних цілей і завдань НАТО. (Погоджено НАТО)

**стратегічний рівень  
(strategic level)**

Рівень, на якому країна або група країн, визначає цілі національної або багатонаціональної безпеки і розгортає національні, зокрема військові, ресурси для їхнього досягнення. (Погоджено НАТО)

**командувач, якого підтримують  
(supported commander)**

Командувач, який несе основну відповідальність за всі аспекти виконання поставленої перед ним вищим військовим органом НАТО задачі та який отримує підтримку від одного або багатьох командувачів (командирів), які надають підтримку. (Погоджено НАТО)

**тактичний рівень  
(tactical level)**

Рівень, на якому планують і ведуть діяльність, битви і бої з метою виконання військових завдань, поставлених перед тактичними формуваннями і частинами. (Погоджено НАТО)

**ураження цілі  
(targeting)**

Процес вибору і визначення пріоритетів цілей і зіставлення відповідної реакції на них з урахуванням оперативних вимог і спроможностей. (Погоджено НАТО)

**театр воєнних дій (ТВД)  
(theatre of operations)**

**ТОО**

Визначений простір, який може містити одну або декілька зон операцій об'єднаних сил.

Примітка: театр воєнних дій може включати суходіл, повітря, космос і море за межами зони операцій об'єднаних сил. (Це поняття і його визначення змінює наявні і погоджені в НАТО поняття та/або визначення і буде опрацьований для отримання статусу «погоджено НАТО»).

**передача повноважень  
(transfer of authority)**

**ТОА**

Усередині НАТО – дія, за якої держава-член або командування НАТО передає оперативне командування або контроль призначеним силам командуванню НАТО. (Погоджено НАТО)

## Довідковий матеріал

ГРЕБЕНЮК	Михайло Володимирович
НАПЛЬОКОВ	Юрій Васильович
ЯКОВЕНКО	Анатолій Вадиславович
ДЕМИДКО	Дмитро Леонідович
КОЛОДКА	Андрій Валентинович
УШАКОВ	Ігор Віталійович
КРИКУН	Вікторія Дмитрівна
ВОРОНА	Анна Володимирівна
СИРОМЛЯ	Юрій Петрович
ТАРАСЕНКО	Наталія Миронівна

## **AJP-5(A)(2)**

---

Підписано до друку 19.06.2020. Формат 60x84 1/8.  
Папір офсетний. Обл.-вид. арк. 17,5. Друк арк. 17,5.  
Зам 182. Вид. №10. Тираж 50 прим.

---

Надруковано у друкарні Національного університету оборони України  
імені Івана Черняхівського  
03049, м. Київ, Повітрофлотський пр-т 28

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції,  
серія ДК № 2205 від 02.06.2005