

УДК 355.318.1

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.13>

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ ПРИНЦИПУ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО КОМАНДУВАННЯ ЗА ПРИНЦИПАМИ ТА СТАНДАРТАМИ НАТО

Росляков О. В. – старший викладач кафедри
тактико-спеціальної підготовки командно-штабного факультету
Національної академії Національної гвардії України
ORCID: 0000-0001-9211-562X

Волобуєв Р. В. – старший викладач кафедри
тактико-спеціальної підготовки командно-штабного факультету
Національної академії Національної гвардії України
ORCID: 0000-0002-7191-4323

Прохоренков Д. В. – слухач оперативного факультету
Національної академії Національної гвардії України
ORCID: 0000-0002-9523-5528

У статті розглянуто елементи децентралізованого командування за принципами та стандартами армій держав НАТО. Розкрито поняття децентралізації процесу прийняття рішень, яка заохочує підлеглих командирів до ініціативності. Проведено аналіз досліджень і публікацій в яких висвітлено ключові проблемні питання щодо реформування системи управління, співвідношення централізованого та децентралізованого управління, імплементація з метою набуття взаємосумісності з НАТО в сфері військового управління. В даній статті ми продовжили проводити аналіз результатів впровадження в управління підрозділами за визначеними стратегічними цілями. Проведено аналіз підходу до командування та управління, який базується на погляді армії, що війна є за своєю суттю хаотичною і невизначеною. На основі досвіду командирів, які з перших днів війни з російською федерацією приймали участь у веденні бойових дій на території нашої країни, визначено, що принцип децентралізованого управління підрозділами надав нашим підрозділам перевагу під час проведення операцій щодо захисту нашої країни. Підлеглі командири часто краще розуміли, що відбувається на лінії зіткнення з противником, і швидше та ефективно реагували на зміну в тактичній обстановці. Вони, як правило, оперативніше приймали рішення та діяли на основі змін обстановки, які не були враховані у попередніх наказах для досягнення поставленого бойового завдання. Проведено аналіз застосування командирами підрозділів принципу децентралізації під час ведення бойових дій на території нашої держави, порядок прийняття рішення командирами. На основі бойового досвіду визначено фактори, які впливають на ступінь управління (контролю) старшими командирами над молодшими командирами та запропоновано зразок визначення ступеня управління над підлеглими. Визначено основні напрямки подальших досліджень та перспективи впровадження децентралізованого управління в підрозділах НГУ.

Ключові слова: децентралізоване командування, делегування повноважень, командири.

Rosliakov O. V., Volobuef R. V., Prohorenkov D. V. Features of the implementation of the principle of Mission Command in the National guard of Ukraine according to NATO principles and standards

The article examines the elements of decentralized command based on the principles and standards of the armies of NATO states. The concept of decentralization of the decision-making process, which encourages subordinate commanders to be proactive, is revealed. An analysis of research and publications was carried out, which highlighted key problematic issues regarding the reform of the management system, the ratio of centralized and decentralized

command, implementation with the aim of gaining interoperability with NATO in the field of military command. In this article, we continued to analyze the results of implementation in the command of divisions according to the defined strategic goals. An analysis of the command and control approach based on the Army's view that war is inherently chaotic and uncertain. Based on the experience of the commanders who, from the first days of the war with the Russian Federation, participated in the conduct of hostilities on the territory of our country, it was determined that the principle of decentralized command of units gave our units an advantage during operations for the defense of our country. Subordinate commanders often had a better understanding of what was happening on the front line with the enemy and responded more quickly and effectively to a change in the tactical situation. As a rule, they quickly made decisions and acted on the basis of changes in the situation that were not taken into account in previous orders to achieve the assigned combat task. An analysis of the application of the principle of decentralization by unit commanders during hostilities on the territory of our country, the procedure for decision-making by commanders, was carried out. On the basis of combat experience, the factors influencing the degree of control of senior commanders over junior commanders have been determined, and a model for determining the degree of management over subordinates has been proposed. The main directions of further research and the prospects for the implementation of decentralized command in NGU divisions are determined.

Key words: mission command, delegation of authority, commanders.

Постановка проблеми. Україна 24 лютого 2022 року зіткнулася з прямою агресією зі сторони російської федерації. Початок війни активізував парадигму військового управління і надав поштовх для трансформації та структурних зрушень у філософії управління військами (підрозділами). Створення системи управління підрозділами, яка б гармонічно поєднувала переваги централізованого та децентралізованого методів управління, потребує всебічного врахування найкращого військового досвіду, особливостей сучасного ведення бойових дій.

Так, як в Конституції України та інших нормативно-правових актах [1] закріплено що головною метою Стратегії воєнної безпеки України є сприяння інтеграції України в євроатлантичний безпековий простір та набуттю членства в НАТО, тому особливості сучасного етапу полягають у створенні необхідних умов для такого членства. Однією з таких умов є наближення Національної гвардії України за показниками управління до стандартів, установлених для аналогічних формувань відповідних держав – членів НАТО. Але ми розуміємо, що процес інтеграції є складним, через низку факторів (військових, політичних, економічних тощо), зокрема в частині, що стосується порядку та принципів управління підрозділами під час ведення бойових дій.

У військових структурах країн – членів НАТО використовується принцип децентралізованого управління. Децентралізоване управління (англ. mission command) походить від німецького терміну Auftragstaktik – це філософія командування, яка передбачає децентралізацію процесу прийняття рішень та заохочує підлеглих командирів до ініціативності. Якщо говорити простіше, згідно з концепцією «децентралізованого командування» вище керівництво надає загальні вказівки та повідомляє задум (аспекти «що?» та «чому?»), а підлеглі командири мають максимальну свободу дій для розробки способу виконання задач (аспект «як?»). Такий підхід вимагає високого рівня довіри між старшим командуванням та підлеглими.

На сьогоднішній день, в підрозділах Національної гвардії України (далі – НГУ) під час виконання бойових завдань, управління та процес прийняття рішення на рівні батальйон (рота) здійснюється у відповідності до вимог бойового статуту механізованих і танкових військ сухопутних військ Збройних сил України [2, с. 12] (далі – Статут). В цьому статуті визначено можливість централізованого і децентралізованого управління, але не визначено порядок делегування відповідних

повноважень підлеглим, рівнів управління, ризику, які можуть виникнути під час децентралізації управління.

Тому цей принцип командирами використовується частково, при цьому в задумі старшого командира, як правило, вже визначений спосіб виконання завдання. Але в умовах виконання бойових завдань у ході ведення бою не завжди є можливість звертатися за вказівками до вищого командування. За умов, коли збільшується темп бойових дій, розмір та розосередженість району бойових дій, традиційна структура командування (коли повноваження зосереджені в руках одного командира) виявляється не ефективною. Накази «згори до низу» занадто довго йшли до тих, кому вони були потрібні, і, в результаті, часто на момент їх отримання ставали недоцільними. Такі затримки мають негативний вплив і у зворотному напрямку – інформація занадто довго йде до вищого командування, у руках якого зосереджені повноваження щодо прийняття рішень. Інформація прибуває вже застарілою, і в кращому випадку, її використання недоцільне, а в гіршому – шкідливе. Концепція децентралізованого управління передбачає, що підлеглі командири найнижчих рівнів (командири рот, взводів, відділень) отримують повноваження діяти без необхідності звертатися за дозволом, пам'ятаючи про намір командира. В умовах, які стрімко змінюються, це дозволяє організувати процес швидкого прийняття рішень, а також дає змогу негайно реалізовувати такі рішення.

Крім того дана концепція визнає, що командир на місці, зазвичай, краще розуміє тактичну обстановку навколо себе і часто знаходиться у найкращій позиції для прийняття рішень.

Але децентралізоване управління передбачає певні ризики, а саме: навіть маючи чітке розуміння наміру командира, підлеглі командири не завжди прийматимуть правильні рішення. Результатом сміливих дій, до яких заохочує децентралізоване командування, можуть стати помилки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У статті [3, с. 37–46] було вперше висвітлено ключові проблеми щодо реформування системи управління, де однією з проблем визначено співвідношення централізації та децентралізації в управлінні. У загальному вигляді визначено започатковано наукову дискусію з метою вироблення обґрунтованої концепції створення нової системи управління силами оборони.

В роботі [4, с. 9–15] визначено базовий термін «управління військами», розкрито компоненти і елементи командування та управління («Command and Control»), зроблено типізацію командування та управління за ступенем централізації. Запроваджено варіант підходу до опрацювання керівних документів Армії США та Альянсу, власного (українського) бойового досвіду мають виявлятися нові для українських військових раціональні прийоми та процедури, потім обговорюватись, досліджуватись на навчаннях та розумно впроваджуватись у стандарти сил оборони.

У роботах [5, с. 11–17, 6, с. 18–26] досліджено різноманітні аспекти реформування системи управління та посилення спроможностей сил оборони під час спільного виконання завдання. Однак, на наш погляд, в сучасних наукових публікаціях, не розкрито поняття децентралізованого управління підрозділами, а саме принципи на яких воно базується. Зважаючи на це особливий інтерес представляє вивчення основоположних принципів на яких базується децентралізоване управління.

Мета статті – розгляд по суті особливостей стандартів щодо децентралізації військового управління за принципами і стандартами НАТО, визначення основних напрямків та перспектив впровадження децентралізованого управління в підрозділах НГУ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ситуації, з якими стикається командир на війні, нескінченно різноманітні. Незважаючи на більшість ретельне

планування та передбачення, несподівані перешкоди, тертя та помилки є звичайні явища в бою. Командир повинен навчитися сприймати ці події як звичайне явище і не дозволяти їм перешкоджати йому у виконанні його місії.

Децентралізоване командування (Mission Command). Доктрина армійських операцій наголошує на руйнуванні здатності та волі ворожих сил чинити опір, і руйнування злагодженості дій противника. Сили армії досягають цього, контролюючи характер, обсяг і темп операції і завдати одночасного удару по всій зоні операції контролювати, нейтралізувати та знищувати сили та інші об'єкти противника. Доктрина командування та управління армією підтримує свою доктрину операцій. Вона балансує координацію, особисте лідерство та тактичну гнучкість. Вона підкреслює швидке прийняття та виконання рішень, включаючи швидке реагування на мінливі ситуації. Це підкреслює взаємну довіру та спільне розуміння між керівниками та підлеглими.

Mission Command – це підхід армії до командування та управління, який надає повноваження підлеглим прийняття рішень і децентралізоване виконання відповідно до ситуації. Децентралізоване командування підтримує оперативну концепцію армії об'єднаних сухопутних операцій та її акцент на захопленні, утриманні та використанні ініціативи [7, с. 1–15].

Такий підхід до командування та управління базується на погляді армії, що війна є за своєю суттю хаотичною і невизначеною. Жоден план не може врахувати всі можливості, і більшість планів потрібно змінити швидко під час виконання, щоб врахувати зміни в ситуації. Жодна людина ніколи не буває достатньо поінформована приймати кожне важливе рішення, і жодна людина не може встигати за кількістю рішень, які необхідно прийняти під час бою. Підлеглі командири часто краще розуміють, що відбувається під час бойових дій, і, швидше за все, зможуть ефективно реагувати на загрози та швидкоплинні можливості, якщо їм дозволяють приймати рішення та діяти на основі мінливих ситуацій та непередбачених подій, які не враховані у початковому плані для досягнення наміру свого командира. Ворожі сили можуть поводитися не так, як очікувалося, маршрути можуть стати непрохідними, або підрозділи можуть використовувати припаси з неочікуваною швидкістю. Тертя і непередбачувані комбінації змінних створюють невизначеність у всіх операціях і вимагають підходу до командування та управління, які не намагаються нав'язати ідеальний порядок, а радше приймає невизначеність і робить поправки за непередбачуваність.

Децентралізоване командування допомагає командирам використовувати винахідливість, новаторство та рішення підлеглих намагання досягти наміру командира, коли умови змінюються або поточні накази більше не актуальні.

Це вимагає від підлеглих, які шукають можливості, і командирів, які приймають ризик для підлеглих відповідати їхнім намірам. Підпорядковане прийняття рішень і децентралізоване виконання відповідно до ситуації допомагають керувати невизначеністю та забезпечувати необхідний темп на кожному ешелоні під час операцій. Використання місії командний підхід під час усіх заходів гарнізону та навчальних заходів має важливе значення для створення культурного основою для його роботи в умовах високого ризику.

Прийняття рішень підлеглими (Subordinate Decision Making). Успішні командири передбачають майбутні події, розробляючи напрямки та продовження зосередження на деталях, які підлеглі краще обробляють під час поточних операцій. Чим вище ешелон, тим більше часу командири повинні приділяти майбутнім операціям і тим ширші вказівки для них підлеглих. Підлеглі, наділені повноваженнями

приймати рішення під час операцій, розвантажують вищих командирів від проблем, які відволікають від необхідної ширшої перспективи та зосереджують увагу на критичних питаннях. Команда місії дозволяє тим командирам з найкращим розумінням ситуації приймати швидкі рішення, не чекаючи командирам вищих ешелонів оцінювати обстановку та віддавати накази [7, с. 1–15].

Командири делегують відповідні повноваження заступникам, підлеглим командирам і членам штабу на основі оцінки їхніх можливостей та досвіду. Делегування дозволяє підлеглим приймати рішення і діяти для свого командира у визначених районах. Делегування повноважень щодо прийняття рішень зменшує кількість рішень, прийнятих у вищих ешелонах, і скорочує час реагування на нижчих ешелонах. Крім визначення обсягу повноважень щодо прийняття рішень, які вони делегують, командири також визначають свої рішення, виключаючи відповідальність і не може бути делегована підлеглим.

Делегуючи повноваження підлеглим, командири прагнуть створити необхідні умови для успіху. Вони роблять це шляхом оцінки та управління ризиком. Ризик притаманний всім рівням командування.

Командири та штаби оцінюють небезпеку та рекомендують засоби управління, щоб допомогти керувати ризиком, а не примусово непотрібні ризикові рішення щодо підлеглих. Ризик, включаючи етичний ризик, слід визначити та пом'якшити командиром вищого рівня якомога більшою мірою. Два способи управління ризиком – це управління кількістю завдань, покладених на підлеглих, і надання відповідних ресурсів для їх виконання завдання. Ці ресурси включають інформацію, сили, матеріальні засоби та час.

Хоча командири можуть делегувати повноваження, вони не можуть делегувати відповідальність. Підлегли є підзвітні своїм командирам за використання делегованих повноважень, але командири залишаються виключно відповідальні та відповідальні за дії своїх підлеглих.

Децентралізоване виконання (Decentralized Execution). Децентралізоване виконання – це делегування повноважень щодо прийняття рішень підлеглим, щоб вони могли приймати та виконувати рішення та коригувати поставлені завдання в мінливих і швидко мінливих ситуаціях.

Рішення підлеглих повинні ґрунтуватися на етичних принципах і в рамках вищого командира наміри. Децентралізоване виконання має важливе значення для захоплення, утримання та використання оперативної ініціативи під час роботи в середовищах, де умови швидко змінюються, а невизначеність є нормою. Швидко мінлива ситуація та невизначеність притаманні операціям, де командири прагнуть встановити темп та інтенсивність, з якою ворожі сили не можуть зрівнятися.

Децентралізоване виконання вимагає розповсюдження інформації до якомога нижчого рівня підлегли можуть приймати обґрунтовані рішення на основі спільного розуміння як ситуації, так і наміру свого командира. Це дає можливість підлеглим, які працюють у швидко мінливих умовах, тренуватися дисциплінована ініціатива в рамках намірів їхнього командира. Загалом, чим динамічніші обставини, тим більша потреба в ініціативі для прийняття рішень на нижчих рівнях. Обов'язок підлеглих вправлятися ініціативи для досягнення намірів свого командира. Обов'язком командира є надання відповідного наміру і забезпечити підготовленість підлеглих з точки зору освіти, навчання та досвіду для прояву ініціативи.

Намір командира забезпечує об'єднуючу ідею, яка дозволяє децентралізоване виконання в межах всеосяжного каркасу. Він надає вказівки, в рамках яких люди можуть проявляти ініціативу для досягнення бажаного кінцевого результату.

Розуміння намірів командира на два ешелони вгору ще більше посилює єдність зусиль забезпечуючи основу для децентралізованого прийняття та виконання рішень на всіх етапах. Підлеглі, які розуміють наміри командира, набагато частіше проявляють ініціативу ефективно в несподіваних ситуаціях. Відповідно до командного підходу до командування та управління, підлеглі мають як відповідальність, так і повноваження для виконання намірів командира [7, с. 1–15].

Рівні управління (контролю) (Levels of control). Визначення належного рівня управління, включаючи делегування рішень та визначення способу децентралізованого виконання є частиною мистецтва командування. Рівень і застосування управління постійно розвивається і потребує постійної оцінки та коригування, щоб забезпечити рівень управління відповідній ситуації. Командири повинні надавати підлеглим найбільшу свободу дій спів розмірно з рівнем прийнятного ризику в конкретній ситуації. Змінні бойового завдання (вплив противника, місцевість і погода, наявні війська та підтримка, наявний час та цивільні міркування тощо) скільки контролю накладати на підлеглих. Інші міркування включають:

- розташування і можливості ворога;
- необхідний рівень синхронізації та інтеграції;
- обмеження штабу вищого ешелону;
- рівень ризику;
- рівень правової та етичної невизначеності;
- правила залучення;
- рівень згуртованості підрозділів;
- рівень підготовки;
- рівень довіри;
- рівень спільного розуміння.

Як варіант, оптимальний рівень управління (контролю) можна визначити за допомогою таблиці наведеної на рис. 1.

Різні операції та етапи операцій можуть вимагати більш жорсткого або більш послабленого управління (контролю) підлеглих підрозділів, ніж інші фази. Операції, які вимагають тісної синхронізації кількох підрозділів, або інтеграція ефектів в обмежений проміжок часу, може вимагати більш детальної координації, і контролюватися більш централізовано. Приклади цього включають загальні збройні порушення, повітряні атаки та водні перешкоди. І навпаки, операції, які не вимагають тісної координації кількох підрозділів, наприклад як здійснення маршу або переслідування, пропонують багато можливостей для прояву ініціативи. Ці можливості може бути втрачено, якщо занадто багато уваги приділяється детальній синхронізації. Навіть під час суворо контрольованої операції, підлеглі повинні проявляти ініціативу для вирішення несподіваних проблем і досягнення наміру командира, коли існуючі накази більше не мають сенсу в контексті виконання.

Висновки. Процеси вдосконалення військового управління підрозділами під час ведення бойових дій є процесом невинним, та спрямовані на те, щоб підрозділи були здатні виконувати завдання у разі різних обставин при будь яких сценаріях розвитку подій, які можуть виникнути в ході бою. Як показує досвід ведення бойових дій з лютого поточного року на території України, принцип децентралізованого командування, особливо в ланці батальйон (рота, взвод), показує дуже великі спроможності цих підрозділів, коли вони знаючи бойове завдання та намір командира, самостійно визначають спосіб виконання завдання у відповідності до умов конкретної обстановки, без запитання дозволу у вищестоящого штабу. В даній ситуації стає очевидним, що принцип децентралізованого командування

← Більше управління (більший контроль)	Міркування	Менше управління (менший контроль) →
- Передбачувані - Відомі	Ситуації	- Непередбачувані - Невідомі
- Недосвідчений - Новий підрозділ	Згуртованість підрозділу	- Досвідчений - Зріла команда
- Не навчений або потребує практики	Рівень підготовки	- Навчені завдання, які потрібно виконати
- Формується	Рівень довіри	- Сформований
- Зверху до низу - Явне спілкування - Вертикальне спілкування	Спільне розуміння	- Взаємна інформація - Імплицитна комунікація - Вертикальне та горизонтальне спілкування
- Обмежувальні	Правила заручення	- Дозвільні
- Оптимальні рішення пізніше	Необхідне рішення	- Прийняті рішення швидше
- Науці війни - Синхронізації	Відповідний до	- Військового мистецтва - Оркестровці

Рис. 1. Рівні управління (контролю)

(Mission Command), який використовується у Збройних силах країн-членів НАТО стає найбільш ефективним під час ведення сучасного бою.

При цьому слід відмітити, що в Статуті [2, с. 12] визначено тільки можливість децентралізованого управління, але не розкрито яким чином використовувати цей принцип. Також не визначено ступінь контролю за підлеглими та фактори які на нього впливають. Тобто на сьогоднішній день під час виконання бойових завдань, молодші командири приймають рішення лише на підставі свого власного досвіду. Старшим командирам не визначено, яким способом, делегувати повноваження для виконання бойових завдань.

Головною відмінністю системи управління підрозділами НГУ від системи, яка сформована за принципами та стандартами армій країн членів НАТО полягає в тому, що сучасна система управління підрозділами НГУ більш спрямована на централізоване управління, на відміну від децентралізованого командування, яке базується на наданні старшому командиру право делегувати певні повноваження підлеглим, а підлеглим командирам – широкую ініціативу та самостійній в прийнятті рішень для виконання поставленого завдання (наміру командира).

Отже, впровадження в систему управління підрозділами НГУ принципу децентралізації може бути наступним: на основі бойового досвіду та децентралізованого виконання створити для командирів певну систему для визначення оптимального ступня контролю за підлеглими командирами. Як варіант визначати ступінь управління (контролю) за допомогою таблиці, наведеної на рис. 1.

Напрями подальших досліджень та перспективи впровадження децентралізованого управління в підрозділах НГУ:

- підготовку відповідних керівних документів (доктрини, статуту, настанови), як варіант Стандарт для всіх Збройних сил України;
- переглянути систему підготовки офіцерів та органів управління за принципом децентралізованого командування;
- продовжити роботу щодо можливості поєднання принципів управління, які існують в підрозділах НГУ з принципами за стандартами НАТО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про Стратегію воєнної безпеки України. *Указ Президента України № 121/2021 від 25 березня 2021 р.* URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>
2. Бойовий статут механізованих та танкових військ Збройних Сил України. Частина 2. Батальйон, рота. *Наказ командувача Сухопутних військ Збройних Сил України № 605 від 30 грудня 2016 р.* Київ. 2016. С. 315.
3. Пунда Ю. В., Гребенюк М. В. Трансформація системи управління збройними силами: досвід США та реалії України. *Наука і оборона.* 2014. № 4. С. 37–46.
4. Ролін І. Ф., Лобанов А. А., Марушенко В. В. Управління як функція ведення воєнних дій силами оборони України. *Наука і оборона.* 2019. № 1. С. 9–15.
5. Семененко В. М., Антоненко С. І. Аналіз основ стратегічного керівництва Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України ім. Івана Черняхівського.* 2017. № 3(61). С. 11–17.
6. Фролов В. С., Устименко О. В. Особливості впровадженні в ЗС України систем військового управління за принципами та стандартами НАТО. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України ім. Івана Черняхівського.* 2018. № 3(64). С. 18–26.
7. ADP 6-0 – Mission Command: Command and Control of Army Forces. *Department of the Army United State of America.* July 2019. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18314-ADP_6-0-000-WEB-3.pdf

REFERENCES:

1. Pro Stratehiiu voiennoi bezpeky Ukrainy. [About the Military Security Strategy of Ukraine] *Ukaz Prezydenta Ukrainy № 121/2021 vid 25 bereznia 2021r.* Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> [in Ukrainian].
2. Boiovyi statut mekhanizovanykh ta tankovykh viisk Zbroinykh Syl Ukrainy. Chastyna 2. Batalion, rota. (2016) [Combat statute of mechanized and tank troops of the Armed Forces of Ukraine. Part 2. Battalion, company]. *Nakaz komanduvacha Sukhoputnykh viisk Zbroinykh Syl Ukrainy № 605 vid 30 hrudnia 2016 r.* 315. [in Ukrainian].
3. Punda Yu. V., Hrebeniuk M.V. (2016) Transformatsiia systemy upravlinnia zbroinymy sylamy: dosvid SSHa ta realii Ukrainy. [Transformation of the armed forces management system: the experience of the USA and the realities of Ukraine]. *Nauka i oborona.* 4. 37–46. [in Ukrainian].
4. Rolin I. F., Lobanov A. A., Marushchenko V. V. (2016) Upravlinnia yak funksiia vedennia voiennykh dii sylamy oborony Ukrainy. [Management as a function of conducting military operations by the defense forces of Ukraine]. *Nauka i oborona.* 1. 9–15. [in Ukrainian].
5. Semenenko V. M., Antonenko S. I. (2017) Analiz osnov stratehichnoho kerivnytstva Zbroinymy Sylamy Ukrainy, inshymy skladovymy syl oborony. [Analysis of the basics of strategic management of the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy im. Ivana Cherniakhovskoho.* 3(61). 11–17. [in Ukrainian].

6. Frolov V. S., Ustymenko O. V. (2018) Osoblyvosti vprovadzhenni v ZS Ukrainy system viiskovoho upravlinnia za pryntsypamy ta standartamy NATO. [Peculiarities of the implementation of military management systems in the Armed Forces of Ukraine according to NATO principles and standards.] *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy im. Ivana Cherniakhovskoho*. 3(64). 18–26. [in Ukrainian].

7. ADP 6-0 – Mission Command: Command and Control of Army Forces. (2019) *Department of the army United State of America*. Retrieved from https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18314-ADP_6-0-000-WEB-3.pdf. [in English].
