

Порядок управління підрозділами. Практичний посібник для управління підрозділами

ГО «Військова школа «Борівітер»» була створена у відповідь на повномасштабне вторгнення росії для підвищення кваліфікації українських військовослужбовців і посилення обороноздатності держави.

Порядок управління підрозділами — це ключовий досвід, зібраний і структурований військовою школою «Борівітер» за час навчання 600 командирів підрозділів ланки рота — взвод.

Надана інформація ґрунтується на зворотному зв'язку діючих командирів і актуальних аналітичних дослідженнях.

Прибуток з продажу посібника йде на навчання військовослужбовців у ГО "Військова школа Борівітер".

Литвиненко Олексій

Л 64 Порядок управління підрозділами. Практичний посібник для командирів підрозділів. / Олексій Литвиненко. — Київ: Вид. дім«С К І Ф», 2025. — 70 с.

ISBN 978-966-370-179-0

ГО «Військова школа «Борівітер»» була створена у відповідь на повномасштабне вторгнення росії для підвищення кваліфікації українських військовослужбовців і посилення обороноздатності держави.

Порядок управління підрозділами — це ключовий досвід, зібраний і структурований військовою школою «Борівітер» за час навчання боо командирів підрозділів ланки рота — взвод.

Надана інформація ґрунтується на зворотному зв'язку діючих командирів і актуальних аналітичних дослідженнях.

автор — Олексій Литвиненко

верстка, редагування — Павло Березовський

Зворотний зв'язок:



© Олексій Литвиненко, 2025.

Підписано до друку 10.04.2025 р. Формат 70х100 1/16.
Друк цифровий. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 5,85. Тираж 300 прим.

ТОВ Видавничий дім «СКІФ»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 581 від 03.08.2001 р.

Вступ

Динаміка та складність сучасного військового середовища вимагає від командирів усіх ланок високого рівня навченості та професіоналізму. Порядок управління підрозділами забезпечує необхідну основу для якісного планування, розробки ефективних способів виконання поставлених завдань та належної підготовки особового складу до майбутніх операцій. Представлена система дозволяє командирам організовано та злагоджено підходити до кожного аспекту управління, зберігаючи контроль над ситуацією навіть у найбільш непередбачуваних умовах.

Цей посібник є корисним інструментом для військових, адже надає мінімально необхідні знання та інструменти, і на прикладі однієї операції дозволяє глибше зрозуміти принципи планування, що сприятиме підвищенню ефективності управління підрозділами в реальних умовах.

Зміст

Список скорочень	5
Радянський процес планування та управління	6
Процес планування та управління НАТО	7
Troop Leading Procedures - Порядок управління підрозділами	8
Крок 1: Отримання завдання	11
Крок 2: Видача попереднього бойового розпорядження (ПБР)	14
Крок 3: Розробка попереднього плану	22
Крок 3. Пункт А: Аналіз завдання	22
Крок 3. Пункт В: Розробка варіантів дій	44
Крок 4: Початок виконання задач	57
Крок 5: Проведення рекогностування	58
Крок 6: Завершення складання плану	59
Крок 7: Видача наказу	61
Крок 8: Нагляд та вдосконалення	65
Повторення	66
Приклад типових завдань, які виконують підрозділи	67

Список скорочень

MDMP ВППР	Military Decision Making Process Військовий процес прийняття рішень
TLP ПУП	Troop Leading Procedures Порядок управління підрозділами
OPORD БН	Operation Order Бойовий наказ
WARNO ПБР	Warning Order Попереднє бойове розпорядження
АО РПО	Area of Operations Район проведення операції
РТГр / БТГр	Ротно-тактична група / Батальйонно-тактична група
РВП	Рота вогневої підтримки
КР / ЗКР	Командир роти / Заступник командира роти
КСП	Командно-спостережний пункт
ВКІ	Вимоги командира щодо інформації
МТЗ	Матеріально-технічне забезпечення
ВД	Варіант дій
5W	Who? What? Where? When? Why? Хто? Що? Де? Коли? Чому?
МЕТТ-ТС	Mission, Enemy, Terrain, Troops, Time, Civilians Власне завдання, Противник, Місцевість та погодні умови, Дружні сили, Доступний час, Цивільний фактор
ОАКОС	Obstacles, Avenues of Approach, Key Terrain, Observation and Fields of Fire, Cover and Concealment Перешкоди, Шляхи підходу, Ключові ділянки місцевості, Сектори спостереження та обстрілу, Захист та маскування
ASCOPE	Areas, Structures, Capabilities, Organizations, People, Events Райони, Об'єкти, Спроможності, Організації, Особи, Події
AAR АПД	After Action Review Аналіз проведених дій
ЧАС «Ч»	Час початку виконання завдання
СОП	Стандартні операційні процедури

Радянський процес планування та управління

Цей підхід базується на централізованому управлінні, де одна особа контролює всі процеси, а більшість рішень ухвалюють на вищому рівні командування.

Роль командира:

Командир відповідає за планування, розробку варіантів, керує виконанням завдання, забезпечуючи єдине управління та контроль.

У радянській системі командир — це єдиний центр ухвалення рішень і управління. Ініціатива знизу відсутня, а успіх операції цілком залежить від здатності командира передбачати можливі варіанти її перебігу.

Роль штабу:

Штаб виконує рішення командира за своїми напрямками. Мінімально залучається у планування і не надає власних пропозицій. Посади офіцерів штабу часто поєднується з посадами командирів підрозділів.

Роль підрозділів:

Підрозділи виконують чітко визначені вищим командуванням завдання та процедури.

Переваги

- **Гнучкість на вищому рівні**
Підходи та рішення можуть значно відрізнитися залежно від особистості та досвіду командира. Це дозволяє міняти тактику застосування військ у будь-який момент так, як це бачить командир, без узгодження з підрозділами або без залучення думки штабу.
- **Несподіваність**
Обмеження кола осіб, залучених у планування, і відсутність інформування про майбутнє завдання мінімізує ймовірність витоку інформації.

Недоліки

- **Перевантаження командирів**
Командир змушений одноосібно опрацьовувати великий обсяг інформації, що сповільнює прийняття рішень і ускладнює розробку альтернативних варіантів дій.
- **Відсутність гнучкості**
Через централізацію командири на місцях позбавлені можливості ухвалювати рішення відповідно до обставин, що змінюються. *У критичних ситуаціях підрозділ лишається бездіяльним, доки вище командування не розробить новий план.*
- **Недостовірність інформації**
Система не сприяє правдивому звітуванню про стан справ. Неправильні дані у звітах призводять до спотвореного розуміння обстановки, оскільки вище керівництво вважає, що ситуація значно краща, ніж є насправді.
- **Проблеми з координацією**
Централізоване управління ускладнює взаємодію між різними підрозділами та службами, що знижує ефективність горизонтальних зв'язків.
- **Проблеми з мораллю та ініціативою**
Ігнорування ініціативи особового складу негативно впливає на його мотивацію та залученість до виконання завдань.

Процес планування та управління НАТО

Військовий процес прийняття рішення (MDMP — Military Decision Making Process) — це алгоритм паралельної роботи штабу, оснований на взаємодії між командуванням та підрозділами, що чітко визначає роль та відповідальність усіх елементів.

Роль командира:

Визначає загальну мету операції, пропонує штабу своє бачення виконання завдання та кінцевий результат, якого потрібно досягти. Він коригує запропоновані варіанти, затверджує остаточний план і несе відповідальність за результат.

Роль штабу:

Аналізує завдання та розробляє варіанти дій. Він забезпечує командира необхідною інформацією та надає власні пропозиції, щоб командир мав повне розуміння ситуації для ухвалення обґрунтованого рішення. Штаб відповідає за обмін інформацією і координацію між різними підрозділами та службами. Спеціалісти штабу мають більшу автономію у своїх зонах відповідальності та не займаються безпосереднім керуванням військами.

Навчений штаб може компенсувати слабкості командира, пропонуючи декілька варіантів дій, кожен з яких призведе до успішного виконання завдання.

Роль підрозділів:

Планують завдання та надають пропозиції штабу. Мають свободу дій ухвалювати рішення самостійно, але в межах наміру командира.

Переваги

- **Гнучкість і адаптивність на нижчому рівні**
Такий підхід дозволяє командирам на місцях ухвалювати рішення самостійно, без узгодження з вищим командуванням, у рамках загального наміру для досягнення кінцевого результату.
- **Делегування повноважень вузькопрофільним спеціалістам**
Це дозволяє якісно обробити велику кількість інформації для розробки різних варіантів дій та ухвалення найефективнішого рішення.
- **Заохочення ініціативи**
Штаб або підрозділи можуть компенсувати слабкості командира, запропонувавши інші варіанти виконання завдання.
- **Обмін інформацією**
Залученість штабу і підрозділів у планування забезпечує належну обізнаність та координацію всіх учасників операції.

Недоліки

- **Потреба у кваліфікованих кадрах**
Такий підхід вимагає навчених спеціалістів для якісного виконання ними своїх обов'язків.
- **Загроза витоку інформації**
Залучення у планування великої кількості осіб несе ризик витоку інформації про завдання.

Тобто Україні треба перейти на процес планування та управління НАТО?

Щоб ця модель працювала в Україні, потрібно створити відповідне середовище. (див. Проблеми сучасного українського середовища). Український процес планування та управління може бути гібридним і поєднувати переваги кожної із систем.

Troop Leading Procedures — Порядок управління підрозділами

TLP — це алгоритм, який використовується на рівні роти і нижче та дозволяє якісно проаналізувати завдання, розробити найефективніший варіант дій і підготувати підрозділи до його виконання.

Він дуже схожий з MDMP. Основна відмінність між ними полягає у відсутності штабу на рівні роти і нижче та у кількості інформації, яка аналізується.

MDMP використовується штабами для комплексного планування операцій.

TLP використовується підрозділами, що безпосередньо виконуватимуть завдання, дозволяючи реалізувати принципи MDMP на своєму рівні.

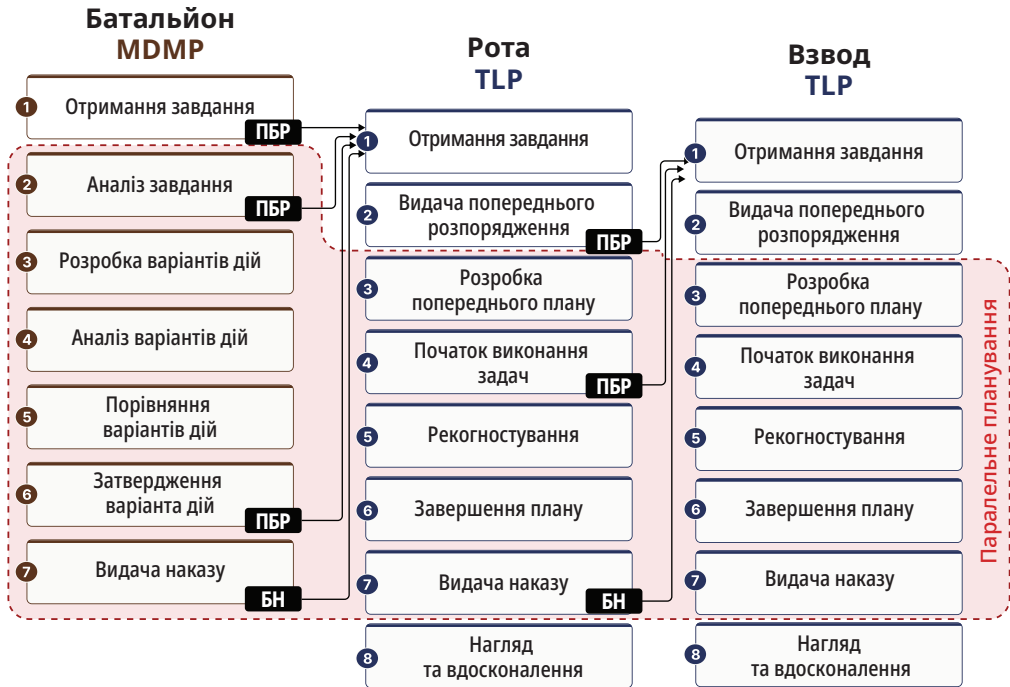


Схема паралельного планування на рівнях батальйон — рота — взвод.

Послідовність кроків TLP може бути змінена залежно від обставин та специфіки завдання.

Чи працюватиме TLP, якщо командування не працює по MDMP?

TLP — це універсальний метод, який можна застосовувати на будь-якому рівні з будь-якою кількістю підрозділів.

Принципи TLP

1. **Паралельне планування:** всі ланки одночасно працюють над одним завданням. Це сприяє швидшому та ефективнішому реагуванню на змінні обставини.
2. **Паралельні дії:** етап планування та етап підготовки відбуваються одночасно.
3. **Взаємна довіра:** командир не може розбиратись у всьому на високому рівні. Там, де це можливо, він делегує повноваження фахівцям, більш досвідченим у певній сфері, залучає їх до планування та отримує від них пропозиції.

Приклад з оркестром: командир (диригент) не може краще за кожного грати на його інструменті (володіти озброєнням чи технікою), натомість він керує процесом і відповідає за досягнення кінцевої мети.

Командир дозволяє підлеглим ухвалювати рішення на місцях у рамках загального наміру без звернення до вищого командування.

4. **Спільне розуміння:** кожен учасник операції чітко розуміє завдання та мету підрозділу і усвідомлює, як виконання його завдання призведе до необхідного результату.
5. **Постійний обмін інформацією між штабом та підрозділами:** це дозволяє почати планування і підготовку, навіть не знаючи деталей, але маючи розуміння, що саме точно знадобиться. Для обміну інформацією використовуються попередні бойові розпорядження (ПБР). Це допоможе збільшити загальний час планування та скоротити момент готовності до виконання завдання.
6. **Простота та гнучкість:** для відпрацювання складного плану потрібно більше часу та ресурсів. Що складніший план, то більше в ньому складових, то вища вірогідність, що щось піде не так. Не всі фактори можна передбачити на етапі планування. Треба робити план настільки простим, наскільки можливо, але цей простий план повинен містити в собі все необхідне для ефективного виконання завдання.

Простий план не означає непродуманий чи шаблонний. Простий план — це такий, що дозволяє всім учасникам швидко і чітко зрозуміти свою роль та місце в ньому, його мету та кінцевий результат.

Порівняння TLP і статуту

Підготовка бою (Дій) (бойовий статут механізованих і танкових військ СВ ЗСУ)	8 кроків TLP
Усвідомлення Завдання	Отримання Завдання
Оцінювання Обстановки	Видача попереднього розпорядження
Визначення Замислу та завершення формулювання рішення	Розробка попереднього плану (включно з аналізом завдання)
Проведення Рекогностування	Початок виконання задач
Постановка Бойового завдання	Проведення рекогностування
Організація Взаємодії, Управління та всебічного Забезпечення бою	Завершення плану
Розроблення детального Порядку дій	Видача наказу
Оформлення Бойових документів	Нагляд та вдосконалення

Метод TLP не суперечить статуту, а доповнює його, чітко визначаючи необхідні дії.

Проблеми сучасного українського середовища

1. Переважаючий противник

росія в рази переважає Україну в кількості особового складу, техніки, озброєння та боєприпасів. Має потужнішу економіку та більший мобілізаційний ресурс.

2. Якість командного складу

Час: до повномасштабного вторгнення командний склад декілька років здобував освіту у військовому навчальному закладі. Наразі командиру не надають достатньо часу на підготовку та здобуття необхідних знань.

Мотивація: відсутність продуманої системи мобілізацій та ротаций, нерівність громадян перед законом та корупція демотивують особовий склад.

Доктрини: немає джерел інформації (курсів, посібників), завдяки яким командир міг би навчитись управлінню підрозділами та здобути навички планування.

Тренування: відсутність полігонів, які забезпечені всім необхідним та гарантують безпеку особовому складу для навчання і відпрацювання дій у полі.

Актуальність: українські військові навчальні заклади не відповідають вимогам сучасної війни через відсутність в Україні методології Lessons Learned.

3. Зростаюча кількість елементів, які командир повинен враховувати

Різноманіття техніки та боєприпасів виробництва різних країн. Ракетні та авіаційні удари, РЕБ та РЕР, БПЛА та наземні роботизовані системи, аеро- та космічна розвідка, автономність підрозділів, цивільне середовище, урбанізована місцевість, інформаційно-психологічні операції.

4. Пришвидшення динаміки ведення війни

Трансляція з поля бою та корегування в режимі реального часу, системи ситуаційної обізнаності.

Тобто сучасному командиру, який не має достатньо знань і досвіду, треба володіти величезним обсягом інформації та максимально швидко ухвалювати рішення у боротьбі з переважаючим противником.

Для чого мені вчитись планувати, якщо нам на підготовку до завдання дають декілька годин?

Щоб навчитись швидко планувати, необхідно навчитись планувати в принципі. Тільки здобувши необхідний обсяг знань, командир може об'єктивно ухвалити рішення, як здійснювати планування в кожному окремому випадку (які інструменти не знадобляться, а на яких треба акцентувати більшу увагу).

TLP — Troop Leading Procedures

Крок 1: Отримання завдання

↓ Вхідні дані	↑ Вихідні дані
• Попереднє бойове розпорядження • Бойове розпорядження • Бойовий наказ	• Усвідомлене завдання

TLP починається після отримання інформації від командування у формі попереднього бойового розпорядження (ПБР), бойового розпорядження (БР) чи наказу.

Щоб правильно розпочати планування, необхідно чітко зрозуміти отриманий документ. Якщо на етапі отримання завдання командир неправильно зрозуміє, що від нього вимагається, усі подальші дії з планування і підготовки, ймовірно, будуть здійснені у хибному напрямку.

Для кращого усвідомлення завдання необхідно використовувати засоби візуалізації:



супутникові знімки



звіти та доповіді



карти

Усвідомлення завдання

Усвідомлення завдання — швидке (скорочене) оцінювання завдання на основі отриманого документа. Для усвідомлення завдання необхідно визначити:

- Тип операції (що саме треба зробити)
- Район, де буде виконуватись операція
- Підрозділи, які будуть залучені до виконання завдання (придані, відокремлені, суміжні)
- Склад та розташування противника, очікуваний початок та варіант його дій
- Попередній розрахунок часу

Після усвідомлення завдання надайте вищому командуванню підтверджувальну доповідь, щоб переконатися, що ви однаково розумієте наявну інформацію.

Про ризик подвійного трактування

Відсутність словника військових термінів критично впливає на планування.

Приклад: командир поставив завдання «знищити противника в лісосмузі». Під час атаки дружніх сил противник відступив з позицій. Перша група вирішила, що противника у лісосмузі немає, а отже, завдання виконане, і перейшла до оборони. Друга група, вважаючи, що ворога фізично не знищено, почала переслідувати противника, що відступає.

Вкрай важливо, щоб усі учасники мали чітке й однакове розуміння завдання від самого початку.

Приклад завдання

Цей навчальний приклад представлений від імені командира 3-ї ротно-тактичної групи 1-го штурмового батальйону. У ньому детально описано етап планування операції для глибшого розуміння процесу TLP.

Отримання попереднього бойового розпорядження

Отримання ПБР №1

01 серпня 05:00

1. **Тип операції:** ЗАХОПИТИ лісосмугу в квадратах 9025-9124.
2. **Загальний район проведення операції:** РПО «ГРАВІЙ». Північна межа РПО «ГРАВІЙ» — це дорога 8925-9025. Східна межа: 9025-9124. Південна межа: 8924-9124. Західна межа: 8925-8924.
3. **Первинний розрахунок часу:**
 До 10:00 01.08 сформувати ротно-тактичні групи у складі:
1-ша РТГр — 1-ша рота, гранатометне відділення РВП, відділення снайперів, інженерне відділення.
2-га РТГр — 2-га рота, протитанкове відділення РВП, відділення снайперів, інженерне відділення.
3-тя РТГр — 3-тя рота, кулеметне відділення РВП, відділення снайперів, інженерне відділення.
 До 11:00 подати заявки по необхідному забезпеченню.
 19:00 01.08 видача бойового наказу командиром батальйону.
 05:00 03.08 початок виконання завдання.
4. **Вказівки щодо переміщення:**
 Визначеним підрозділам роти вогневої підтримки, взводу снайперів та інженерно-саперному взводу не пізніше ніж 09:00 01.08 перемістити визначені підрозділи на КСП лінійних рот для формування ротно-тактичних груп для виконання майбутньої операції.
5. **Вказівки щодо планування:** інформація буде надана пізніше.
6. **Вимоги командира щодо інформації:** інформація буде надана пізніше.
7. **Вказівки щодо збору інформації:**
 Розвідувальному взводу встановити спостережний пост у квадраті 8924 о 10:00 01.08 для збору інформації про сили противника та їх переміщення.
8. **Інші дані:** мінометна батарея діє в інтересах батальйону.

Після того, як командир ознайомився з ПБР №1, чітко зрозумів поставлене завдання і не має жодних додаткових запитань до вищого керівництва, він негайно приступає до **Кроку 2**.

 — надалі у всіх блоках, позначених таким кольором, міститься інформація саме про завдання «операція "Гастерія"»

Хавортія

Агава

Гастерія

2 БАТ = 1 БАТ

1 БАТ = 3 БАТ

1 БАТ

Пуща

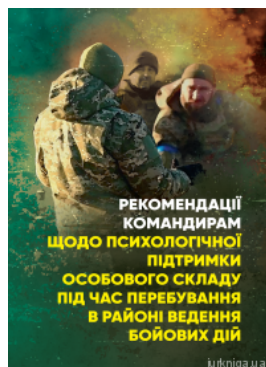
Діброва

2 БАТ

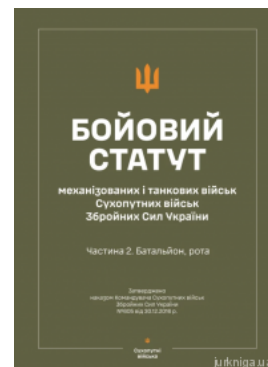
Книги, які можуть вас зацікавити



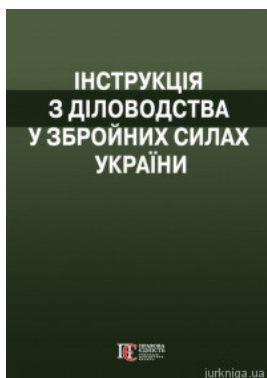
Індивідуальна підготовка (рівень командир та головний сержант загальновійськового взводу). Частина I – набуття оборонних спроможностей)



Рекомендації командирам щодо психологічної підтримки особового складу під час перебування в районі ведення бойових дій



Бойовий статут "Механізованих і танкових військ сухопутних військ ЗСУ" (Частина II, батальйон, рота)



Інструкція з діловодства у Збройних Силах України



РПГ 7, 18, 22. Нестандартні способи експлуатації



Розпізнавання підрозділів сухопутних військ на полі бою

Перейти до галузі права
Військове право



Перейти на сайт →