

О.Г. Трембовецький, Д.Ю. Гулеватий

Національна академія Державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького,  
Хмельницький

## МЕТОДИКА РОБОТИ ШТАБУ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ЩОДО ПОШУКУ І ЛІКВІДАЦІЇ ДИВЕРСІЙНО-РОЗВІДУВАЛЬНИХ ГРУП ПРОТИВНИКА

Удосконалено методику, яка дозволяє допомогти штабу прикордонного загону готувати обґрунтовані пропозиції до рішення начальника прикордонного загону на пошук та ліквідацію диверсійно-розвідувальних груп противника й організувати виконання прийнятих ним рішень у будь-яких умовах обстановки. В запропонованій методиці роботи штабу виділено три основні блоки: аналізу інформаційного забезпечення процесу прийняття рішення, розробки та прийняття рішення, реалізації прийнятого рішення. Кожен із блоків має своє змістовне наповнення, що дозволяє покращити технологію прийняття рішення та доведення його до виконавців.

**Ключові слова:** державний кордон, штаб прикордонного загону, прийняття рішення, оперативно-тактичні розрахунки.

### Вступ

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах постає питання охорони та захисту державного кордону в умовах збройного конфлікту. Сьогодні не припиняються збройні провокації на лінії розмежування між тимчасово окупованими територіями Донецької та Луганської областей, продовжуються збройні сутички між силовиками та терористичними організаціями, що несе в собі загрози національній безпеці України.

Одним із завдань Державної прикордонної служби України (далі ДПСУ) в районі проведення операції Об'єднаних сил (далі ООС) є участь у боротьбі з диверсійно-розвідувальними групами (далі ДРГ) незаконних російських та проросійських формувань на сході нашої держави.

Специфіка збройного протистояння на державному кордоні вимагає від кожного офіцера штабу відповідно до напрямку діяльності високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона вимагає і високого рівня відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень, зокрема щодо пошуку і ліквідації ДРГ противника, необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму штабу.

Досвід проведення ООС та АТО свідчить, що успішне вирішення поставлених завдань щодо пошуку і ліквідації ДРГ противника багато в чому залежить від узгоджених дій сил і засобів прикордонного загону, керівництво і координацію дій яких здійснює штаб прикордонного загону. Ці обставини вимагають від штабу прикордонного загону підготовки своєчасних та обґрунтованих пропозицій для прийняття управлінських рішень начальником прикордонного загону.

Тому особливої актуальності набуває пошук шляхів підвищення оперативності та стійкості управління, якості підготовки управлінських рішень, удосконалення системи взаємодії між ДПСУ та іншими силовими та правоохоронними відомствами України щодо пошуку і ліквідації ДРГ противника, що можливо досягти шляхом удосконалення методики роботи штабу прикордонного загону при виконанні зазначених завдань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На теперішній час в Україні розроблено багато посібників, підручників, методичних рекомендацій, довідників, присвячених аналізу досвіду участі військових частин (підрозділів) Збройних Сил України в ООС (АТО) та прийняття управлінських рішень під час дій в умовах збройного протистояння. Найбільш цікавими з них є: «Досвід застосування збройних сил провідних країн світу» [1], «Методичні рекомендації щодо застосування військ (сил)» [2], «Методичні рекомендації щодо організації та ведення контрзасадних дій підрозділами в ході спеціальної операції» [3], «Протидія гібридній війні: досвід України» [4] та інші.

Окремі питання, пов'язані з прийняттям управлінських рішень та методикою роботи штабу прикордонного загону в різних умовах, знайшли відображення в дослідженнях і публікаціях вчених у галузі управління оперативно-службовою діяльністю органів (підрозділів) ДПСУ [5], магістерських та дипломних роботах слухачів академії [6–9], а також в оглядах розвитку обстановки в районі проведення антитерористичної операції та результатів службово-бойової діяльності органів і підрозділів ДПСУ.

Авторами досліджено сутність, принципи та місце процесу прийняття управлінських рішень в методиці роботи органів управління організаціями;

класифікацію управлінських рішень за різними ознаками; надано докладну інформацію про характерні риси, сфери застосування, переваги та недоліки існуючих моделей прийняття управлінських рішень; кількість та зміст етапів раціональної технології прийняття рішень та ін.

Однак, при цьому мало уваги відводиться механізму розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах службово-бойової діяльності прикордонних підрозділів; сутності методики роботи штабу прикордонного загону щодо пошуку та ліквідації ДРГ та НЗФ противника, їх видам, характеристикам, факторам, які зумовлюють вибір та застосування певних рішень або методики їх прийняття, а також проблемам, що не дають можливості здійснити їх оптимальний вибір.

**Мета статті** – є удосконалення методики, яка б допомогла штабу прикордонного загону готувати обґрунтовані пропозиції до рішення начальника прикордонного загону з пошуку та ліквідації ДРГ противника та його реалізовувати. При цьому процес прийняття рішення у технологічному аспекті представлено як послідовність етапів, операцій та процедур, між якими існують прямий та зворотний зв'язок.

## Виклад основного матеріалу

Рішення на пошук і ліквідацію ДРГ – результат управлінської діяльності начальника прикордонного загону, штабу та управління прикордонного загону, який визначає порядок діяльності підрозділів щодо ефективного вирішення оперативно-бойових завдань, на основі аналізу наявної інформації.

З урахуванням особливостей процесу прийняття управлінських рішень в роботі під методикою роботи штабу прикордонного загону щодо пошуку і ліквідації ДРГ противника розуміється заснована на об'єктивних законах і принципах управління сукупність способів і методів творчого мислення офіцерів штабу, а також організація їх спільної роботи з особовим складом органів управління в процесі прийняття рішення.

Розглянемо основні етапи та процедури методики роботи штабу прикордонного загону з прийняття рішення щодо пошуку і ліквідації ДРГ противника.

I. Блок інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття рішення.

В сфері охорони (захисту) державного кордону необхідною умовою вироблення якісного та своєчасного рішення є відповідне інформаційне забезпечення. Причому інформація повинна: підказувати штабу прикордонного загону коли варто прийняти те чи інше рішення; вказувати, як це краще зробити; забезпечувати сигналами про необхідність діяти.

1.1 З'ясування отриманого завдання.

На даному етапі формується мета, яку необхідно досягнути. Як правило, це – виявлення та затримання (ліквідація) ДРГ. Мета пошуку і ліквідації ДРГ противника досягається: своєчасним прогнозуванням розвитку обстановки, її моніторингом, упередженням противника у діях, безперервністю дій сил і засобів та своєчасним їх маневром для локалізації, нейтралізації і припинення дій ДРГ. Усвідомивши одержане завдання, штаб прикордонного загону робить висновок: на якому напрямку зосередити основні зусилля; скільки сил і засобів потрібно для виконання поставленого завдання.

1.2 Оцінка обстановки.

Оцінюючи обстановку, штаб прикордонного загону визначає:

дані про противника: склад ДРГ, з якою метою намагається перетнути (перетнула) державний кордон, час перетинання кордону (виявлення ДРГ); час, що пройшов з моменту перетинання кордону (виявлення ДРГ); місця ймовірного перебування ДРГ; де буде ДРГ до моменту виходу підрозділів і резерву прикордонного загону у район пошукових дій тощо;

дані про свої сили і засоби: яким чином здійснюється охорона кордону, яких заходів ужито для її посилення; з якого часу і якими силами ведеться переслідування ДРГ та документування ознак протиправної діяльності; якими силами прикрито державний кордон і основні напрямки в тилу; які сили і засоби і до якого часу можна залучити до ведення пошукових дій; засоби управління, які можна використати в ході пошукових дій;

дані щодо оцінки місцевості: напрямки і маршрути руху ДРГ; місця ймовірних схованок; приховані підступи до державного кордону; тактично вигідні рубежі для прикриття району ведення спеціальних заходів (блокування місця ймовірного перебування ДРГ); вихідні і вирівнювальні рубежі (рубежі зустрічі); маршрути руху підрозділів і резерву прикордонного загону до вихідних рубежів та рубежів прикриття;

дані щодо оцінки пори року, часу доби і стану погоди: тривалість світлого і темного часу доби; дальність видимості вдень і вночі; температура повітря; наявність опадів та інших природних явищ та їх вплив на дії ДРГ і своїх сил та засобів.

У висновках з оцінки обстановки штаб прикордонного загону визначає: які райони (рубежі) прикрити в першу чергу і з найбільшою щільністю; якими силами й засобами і за рахунок яких підрозділів посилити охорону державного кордону; район прикриття ймовірного перебування ДРГ, рубежі та межі району прикриття; якими силами і засобами здійснити прикриття району ймовірного перебування ДРГ, час закінчення прикриття; якими силами і засобами вести пошук у районі проведення спеціа-

льних заходів; способи пошуку, час початку їх дій; вихідні і вирівнювальні рубежі (рубежі зустрічі) та час виходу на них; склад резерву, час і місце його зосередження; яких заходів вжити з метою посилення контролю за прикордонним режимом; для виконання яких завдань, де і як використати придані підрозділи; заходи, яких потрібно вжити для успішних дій; підрозділи, які ведуть безпосереднє переслідування ДРГ; склад, час і місце зосередження групи матеріально-технічного забезпечення.

1.3 Формування обмежень та критеріїв прийняття рішення.

На цьому етапі штабу прикордонного загону необхідно чітко уявити, чи достатньо буде ресурсів для реалізації прийнятого рішення. Деякі можливі варіанти рішень не будуть реалістичними, оскільки у начальника прикордонного загону недостатньо ресурсів для їх реалізації. Тому перед тим, як переходити до наступного етапу процесу, штаб прикордонного загону повинен визначити сутність обмежень і тільки потім виявляти варіанти можливих дій.

Обмеження змінюються та залежать від обстановки, яка склалася. Деякі загальні обмеження: недостатня кількість (неадекватність) засобів для вирішення завдань (недостатня укомплектованість особовим складом, технікою, засобами зв'язку, недостатнє матеріально-технічне, фінансове забезпечення прикордонного загону); недостатня кількість підлеглих, які мають потрібну кваліфікацію та досвід; потреби в нових технологіях, які ще не розроблені; закони та етичні обмеження; звуження повноважень начальника прикордонного загону (він може приймати або змінити рішення тільки у тому випадку, якщо вище керівництво надало йому таке право). Тому штабу прикордонного загону необхідно заздалегідь визначити стандарти, з яких будуть оцінюватися альтернативні варіанти. Ці стандарти прийнято називати критеріями прийняття рішення.

## II. Блок розробки та прийняття рішення.

### 2.1 Визначення можливих варіантів дій.

У ідеалі бажано виявити усі можливі дії, які б дали змогу прикордонному загону досягнути своїх цілей. Але на практиці штаб прикордонного загону рідко має достатньо часу, щоб сформулювати та оцінити кожну альтернативу. Тому штаб прикордонного загону, як правило, обмежує число варіантів вибору кількома альтернативами, які уявляються найбільш бажаними і відповідають можливостям прикордонного загону.

Одним з важливих шляхів підвищення якості рішень є їх всебічне обґрунтування. Під час оцінки обстановки та прийняття рішень штаб прикордонного загону повинен опиратись на методи, які передбачають використання об'єктивних кількісних показників, що характеризують умови обстановки і мож-

ливі результати оперативно-бойових дій. Такі кількісні показники одержують в результаті оперативно-тактичних розрахунків.

Під оперативно-тактичними розрахунками розуміються обчислення, проведені з метою визначення кількісних і якісних показників, необхідних для прийняття рішення, планування майбутніх дій і управління підрозділами в ході їх ведення [10].

Оперативно-тактичні розрахунки дозволяють одержати обґрунтовану відповідь на запитання [10]:

як варто використовувати наявні сили і засоби в майбутніх діях, щоб забезпечити виконання поставлених завдань з найбільшою ефективністю;

що можуть зробити свої наявні сили і засоби у даних умовах обстановки;

яка потреба в силах і засобах для успішного виконання поставленого завдання;

скільки часу можуть затратити підлеглі формування на виконання визначених їм завдань;

у якому стані підрозділи можуть бути після проведення в життя прийнятого рішення і що необхідно зробити, щоб їх можливості знаходилися на рівні, який забезпечує ведення подальших дій.

Вихідними даними для розрахунків є: одержане завдання, склад та можливості підпорядкованих і доданих підрозділів, очікувані дії противника й інші дані обстановки.

Для розробки варіантів рішення на проведення спеціальних заходів щодо пошуку та ліквідації ДРГ противника доцільно проводити такі оперативно-тактичні розрахунки [10]:

Визначення району проведення заходів.

Радіус району пошуку та ліквідації ДРГ противника розраховується:

$$R = T \times V_n, \quad (1)$$

де  $T$  – загальний час руху ДРГ (год);

$V_n$  – швидкість руху ДРГ (км/год).

Загальний час руху ДРГ (час виходу на рубіж прикриття) розраховується:

$$T_{\text{заг.}} = T_{\text{зі.}} + T_{\text{зр.}} + T_{\text{вис.}} + T_{\text{ос.}} + T_{\text{вип.}}, \quad (2)$$

де  $T_{\text{зі.}}$  – час затримки інформації (год);

$T_{\text{зр.}}$  – час, необхідний для збору резерву (год);

$T_{\text{вис.}}$  – час, необхідний резерву на висунення в район проведення спеціальних заходів (год);

$T_{\text{ос.}}$  – час, необхідний резерву на організацію служби та розгортання (год);

$T_{\text{вип.}}$  – час, необхідний для випередження впопорушника на рубіжі прикриття (год).

Визначення обсягу завдань.

1. Розрахунок протяжності ділянки, яку необхідно прикрити:

а) якщо район пошуку та ліквідації ДРГ противника знаходиться в тилу ділянки, що охороняється:

$$L = 2\pi \times R ; \quad (3)$$

б) якщо район пошуку та ліквідації ДРГ противника прилягає до державного кордону:

$$L = \pi \times R , \quad (4)$$

де  $L$  – протяжність ділянки, яку необхідно прикрити (периметр району спеціальних заходів) (км);

$R$  – радіус району спеціальних заходів (км).

2. Розрахунок протяжності ділянки державного кордону, яку необхідно прикрити, та ширини рубежу, на якому необхідно вести пошукові дії:

$$\Phi = 2 \times R , \quad (5)$$

де  $\Phi$  – протяжність ділянки державного кордону, яку необхідно прикрити та ширина рубежу, на якому необхідно вести пошукові дії спеціальних заходів) (км);

$R$  – радіус району спеціальних заходів (км).

Розрахунок необхідної кількості особового складу для виконання визначених завдань.

З метою визначення необхідної кількості особового складу для проведення спеціальних заходів проводяться наступні розрахунки:

розрахунок потреби особового складу для прикриття району спеціальних заходів  $N_{гр.прик.}$  :

$$N_{гр.прик.} = L \times \Pi , \quad (6)$$

де  $L$  – протяжність ділянки, яку необхідно прикрити (периметр району спеціальних заходів) (км);

$\Pi$  – щільність, яку необхідно створити групі прикриття (чол./км).

Розрахунок потреби особового складу для прикриття державного кордону:

$$N_{гр.дк.} = \Phi \times \Pi , \quad (7)$$

де  $\Phi$  – протяжність рубежу на якому необхідно вести пошукові дії (км);

$\Pi$  – щільність, яку необхідно створити групі прикриття (чол./км).

Розрахунок потреби особового складу для групи пошуку:

$$N_{гр.пош.} = \frac{\Phi \times \pi}{\text{ш}} , \quad (8)$$

де  $\Phi$  – протяжність рубежу на якому необхідно вести пошукові дії (км);

$\pi$  – кількість особового складу в одній пошуковій групі (чол.);

$\text{ш}$  – ширина смуги для однієї оперативно-пошукової групи (км).

Розрахунок потреби особового складу для резерву:

$$N_{рез.} = \frac{N_{гр.прик.} + N_{гр.дк.} + N_{гр.пош.}}{10} . \quad (9)$$

Розрахунок необхідної кількості особового складу:

$$N_{необ.} = N_{гр.прик.} + N_{гр.дк.} + N_{гр.пош.} + N_{рез.} , \quad (10)$$

де  $N_{необ.}$  – кількість особового складу, яка необхідна на проведення спеціальних заходів (чол.);

$N_{гр.прик.}$  – кількість особового складу, яку необхідно залучити для прикриття району ведення спеціальних заходів (чол.);

$N_{гр.дк.}$  – кількість особового складу, яку необхідно залучити для прикриття державного кордону (чол.);

$N_{гр.пош.}$  – кількість особового складу, яку необхідно залучити для проведення пошукових дій (чол.);

$N_{рез.}$  – кількість особового складу, яку необхідно мати у резерві (чол.).

Наступним етапом є порівняння наявної на необхідної кількості сил та засобів для проведення пошуку та ліквідації ДРГ противника ( $N_{наявн.} \leftrightarrow N_{необ.}$ ).

В разі достатньої кількості сил та засобів здійснюється розподіл сил та засобів по елементам службового порядку в кількості, яка необхідна для виконання завдань.

Розрахунок можливостей сил та засобів.

Визначивши необхідну кількість особового складу для проведення пошуку та ліквідації ДРГ противника необхідно здійснити розподіл наявного особового складу по елементам службового порядку та його можливості щодо ведення спеціальних заходів.

Для пропорційного розподілу сил по елементам службового порядку необхідно визначити коефіцієнт пропорційності:

$$K_{проп.} = \frac{N_{наявн.}}{N_{необ.}} , \quad (11)$$

де  $N_{наявн.}$  – наявна кількість особового складу, що можливо залучити до проведення пошуку та ліквідації ДРГ противника в даних умовах;

$N_{необ.}$  – необхідна кількість особового складу для проведення пошуку та ліквідації ДРГ противника в даних умовах.

Визначаємо кількість особового складу групи прикриття державного кордону:

$$N'_{гр.дк.} = N_{гр.дк.} \times K_{проп.} , \quad (12)$$

де  $N'_{гр.дк.}$  – кількість особового складу, що необхідно виділити в групу прикриття державного кордону;

$N_{гр.дк.}$  – кількість особового складу, яку необхідно залучити для прикриття державного кордону (чол.);

$K_{проп.}$  – коефіцієнт пропорційності.

Аналогічно визначасмо кількість особового складу, що необхідно виділити в інші елементи службового порядку  $N_{гр.прик.}$ ,  $N_{гр.пош.}$  та  $N_{рез.}$ .

Розрахунок можливостей сил, що розподілені по елементам службового порядку здійснюється шляхом вирішення зворотних задач.

Можливості по блокуванню (прикриттю) району проведення заходів розраховуємо за формулою:

$$L = \frac{N'_{гр.прик.}}{\Pi}, \quad (13)$$

де  $\Pi$  – щільність особового складу на 1 км ділянки прикриття.

Можливості по блокуванню (прикриттю) державного кордону в районі проведення заходів розраховуємо за формулою:

$$\Phi = \frac{N'_{гр.дк.}}{\Pi}. \quad (14)$$

Можливості по фронту (рубежу) ведення пошуку та ліквідації ДРГ противника розраховуємо за формулою:

$$\Phi_{пош.} = \frac{N'_{гр.пош.} \times ш}{R_{гр.пош}}, \quad (15)$$

де  $ш$  – ширина фронту пошуку однієї пошукової групи;

$R_{гр.пош.}$  – кількість особового складу в одній групі пошуку.

## 2.2 Оцінка ефективності варіантів дій.

Після складання списку усіх варіантів дій, необхідно переходити до оцінки кожної альтернативи. Оцінка варіантів дій – найважливіший етап розробки рішення, оскільки вибрані варіанти ще належить оцінити, проаналізувати і відібрати кращі. При оцінці альтернатив штаб прикордонного загону визначає переваги та недоліки кожної з них та можливі загальні наслідки. Досвід показує, що будь-яка альтернатива пов'язана з певними негативними аспектами, тому усі важливі управлінські рішення містять компроміси.

При оцінці можливих рішень штаб прикордонного загону прогнозує те, що може відбутись у майбутньому. Велика кількість факторів може заважати здійсненню задуманого. Тому важливим моментом в оцінці є визначення імовірності реалізації кожного можливого рішення відносно кінцевих цілей. На основі прогнозів, розрахунку ризику проводиться ретельний аналіз припустимих з позицій досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам їх реалізації. На підставі зазначеного у наступних параграфах будуть запропоновані рекомендації щодо визначення показників для оцінки ефективності варіантів проведення пошукових дій, на основі яких буде робитись вибір найкращого варіанту дій.

## 2.3 Вибір найкращого варіанту дій (прийняття рішення).

Рішення начальник прикордонного загону приймає одноособово на основі усвідомлення отриманого завдання, оцінювання обстановки та пропозицій штабу прикордонного загону. Неповнота даних про обстановку не звільняє начальника прикордонного загону від своєчасного прийняття рішення.

У рішенні начальника прикордонного загону на проведення пошуку та ліквідації ДРГ противника визначається: замисел дій; завдання підрозділам; основні питання взаємодії, управління і всебічного забезпечення.

Замисел дій є основою рішення, залежить від отриманого завдання, місця прикордонного загону у бойовому (службовому) порядку і полягає у визначенні порядку і способів виконання отриманого завдання. У замислі визначаються: заходи з посилення охорони кордону; рубежі прикриття (блокування); бойовий (службовий) порядок; напрямки і способи пошуку; ділянки (напрямки) зосередження основних зусиль; час закінчення прикриття та початку пошукових дій; додаткові режимні заходи; час готовності і місце зосередження групи матеріально-технічного забезпечення та резерву.

Рішення на проведення пошуку та ліквідації ДРГ противника доповідається старшому начальникові. Після затвердження рішення комендант ОБПК особисто або через заступника доводить його до структурних підрозділів.

## III. Блок реалізації прийнятого рішення.

### 3.1 Оформлення рішення.

Оформлення рішення – заключний етап процесу прийняття рішення. При цьому виділяються дві стадії цього процесу: уявне формулювання рішення та розробка планувальних документів (карта, пояснювальна записка, розпорядження).

Завдання підрозділам прикордонного загону ставляться бойовим наказом (попередніми бойовими розпорядженнями), а в ході оперативно-бойових дій – бойовим розпорядженням.

В наказі начальник прикордонного загону вказує:

у першому пункті – стислі висновки з оцінювання противника;

у другому пункті – завдання сусідів, розмежувальні лінії з ними, порядок застосування сил та засобів старшого начальника в інтересах прикордонного загону;

у третьому пункті – завдання прикордонного загону та замисел дій;

у четвертому пункті – після слова «НАКАЗУЮ» ставляться завдання підрозділам прикордонного загону, іншим підрозділам підсилення і елементам бойового (службового) порядку:

підрозділам групи прикриття – засоби посилення, позицію або рубіж прикриття, завдання, смугу вогню і додаткові сектори обстрілу, дії при прориві противника через рубежі прикриття, порядок взаємодії з атакуючою групою (групою переслідування), старший групи;

групі переслідування (якщо ДРГ виходить з району закиду чи висадки) – засоби посилення, вихідний рубіж, похідний (передбойовий) порядок і напрямок переслідування, порядок взаємодії з групою прикриття, старший групи;

вогневій групі – вогневі позиції, цілі для придушення і знищення, час готовності, сигнали відкриття, перенесення і закінчення (зупинки) вогню, напрямки можливого переміщення вогневих позицій, старший групи;

групі пошуку – завдання, засоби посилення, кількість і склад групи, рубежі та час виходу на них, напрямки (смуги) і порядок ведення пошуку, порядок застосування зброї, маршрут руху, старший;

резерву – його склад, командира, напрямок і порядок пересування в ході атаки, можливі завдання, старший;

групі матеріально-технічного забезпечення – склад, до якого часу, у якому районі зосередитись, завдання з матеріально-технічного забезпечення, до виконання яких бути в готовності, старший;

у п'ятому пункті – витрату боєприпасів на виконання оперативно-бойових завдань;

у шостому пункті – час готовності підрозділів до виконання поставлених завдань;

у сьомому пункті – місце і час розгортання командного пункту та порядок його переміщення в ході оперативно-бойових дій, свого заступника та на кого покладається управління прикордонного загону на випадок виходу з ладу командного пункту.

У попередньому бойовому розпорядженні начальник прикордонного загону, як правило, вказує: відомості про противника; порядок переслідування і прикриття напрямків його ймовірного руху силами і засобами підрозділів, розташованих поблизу району виявлення ДРГ; терміни і порядок висунення виділених сил і засобів у район оперативно-бойових дій; порядок використання в діях прикордонного загону сил підтримки та інші питання стосовно обстановки, завдання підрозділів прикордонного загону зі ступенем деталізації, який відповідає прийнятому рішення, на час віддання попереднього бойового розпорядження; час готовності й основні заходи щодо підготовки до оперативно-бойових дій; час і способи доведення завдань та інші дані.

У випадку постановки завдань бойовим розпорядженням в ньому вказують: короткі висновки з оцінювання противника; завдання підрозділам прикордонного загону та час готовності до дій. У разі

потреби в бойовому розпорядженні можуть вказуватися завдання сусідів та інші дані.

Усі накази, розпорядження і вказівки начальника прикордонного загону записуються в журнал відданих і отриманих розпоряджень.

### 3.2 Організація виконання прийнятого рішення.

Організувати виконання рішення – важке завдання, яке вимагає знання особового складу, їх можливостей, методів виконання. Якщо на етапі прийняття рішень штаб прикордонного загону оперує уявними поняттями, то під час виконання рішення він стикається з реальною ситуацією, яка дуже часто відрізняється від ідеальної. Завжди треба враховувати, що штаб прикордонного загону організовує не свою діяльність, а діяльність підлеглих, причому, головне завдання штабу прикордонного загону полягає в тому, щоб організувати виконання рішення, забезпечити взаємодію, координацію та контроль виконання.

Під час організації взаємодії штаб прикордонного загону повинен: узгодити порядок дій штатних, підтримуючих (взаємодіючих) підрозділів під час виконання поставлених завдань по рубежах, напрямках дій і часу; добитися єдиного розуміння всіма командирами мети дій, завдань і способів їх виконання; намітити та узгодити варіанти дій підрозділів і заходи щодо введення противника в оману, виходячи з характеру його можливих дій, а також указати сигнали оповіщення, управління та взаємодії.

Організація управління полягає в створенні системи управління, підтримці її у високій бойовій готовності та забезпеченні її стійкого функціонування в ході службово-бойових дій. Під час організації управління начальник прикордонного загону визначає: місце і час розгортання пункту управління, порядок переміщення в ході дій; порядок організації зв'язку та порядок ведення радіообміну; способи і терміни надання донесень; ступінь інженерного обладнання пунктів управління і порядок їх охорони; заходи щодо відновлення порушеного управління (порядок розробки документів управління і передачі управління в разі виходу з основного пункту управління).

Під час організації забезпечення службово-бойових дій начальник прикордонного загону вказує основні заходи забезпечення, порядок і терміни їх виконання, сили і засоби, які залучаються. У разі потреби можуть вказуватися й інші дані.

### 3.3 Контроль за виконанням рішення та оцінка реалізації.

Контроль є об'єктивною необхідністю тому, що найоптимальніші плани не можуть бути реалізованими, якщо вони не будуть доведені до виконавців та за їх виконанням не буде налагоджений об'єктивний та постійний контроль.

Контроль готовності підрозділів до дій здійснюється начальником прикордонного загону або

заступниками і полягає в детальній перевірці готовності до виконання поставлених завдань та наданні необхідної допомоги. При цьому перевіряється точність виконання відданого бойового наказу, знання підлеглими противника і своїх завдань; визначається відповідність прийнятих командирами підрозділів рішень поставленим бойовим завданням; розбираються разом з підлеглими доцільні способи виконання завдань; організовуються і проводяться заходи щодо підготовки до дій; контролюється виконання заходів щодо організації взаємодії, управління і всебічного забезпечення; оцінюється морально-психологічний стан особового складу і готовність підрозділів до виконання завдань у точно встановлений час; надається допомога в забезпеченні підлеглих усім необхідним. Виявлені недоліки усуваються в найкоротші терміни.

Управління діями прикордонного загону під час виконання поставлених завдань полягає в спостереженні за результатами дій, прийнятті рішень відповідно до обстановки, яка склалася, постановці (уточненні) завдань підрозділам (підлеглим).

Робота штабу прикордонного загону під час виконання поставленого завдання спрямовується передусім на втілення в життя прийнятого рішення. Вона включає: постійний збір даних про обстановку та її оцінювання, своєчасне уточнення рішення у міру зміни обстановки, доведення уточнених завдань до підлеглих; підтримання безперервної взаємодії та всебічного забезпечення дій; здійснення контролю за виконанням наказів і своєчасне надання підрозділам необхідної допомоги.

Під час виконання поставленого завдання можуть уточнюватися окремі питання рішення, завдання підрозділам, питання взаємодії, управління і всебічного забезпечення.

У разі різкої зміни обстановки, коли немає можливості виконати рішення, начальник прикордонного загону зобов'язаний приймати за своєю ініціативою нове рішення (уточнити раніше прийняте рішення) та за першої нагоди доповісти про нього старшому начальнику.

## **Висновки**

Таким чином, основою управління є рішення, ефективність якого залежить не тільки від його оптимальності, але й від технології його прийняття та доведення до виконавців.

З урахуванням особливостей процесу прийняття управлінських рішень під методикою роботи штабу прикордонного загону з пошуку і ліквідації ДРГ противника розуміється заснована на об'єктивних законах і принципах управління сукупність способів і методів творчого мислення штабу прикордонного загону, а також координація діяльності всіх органів управління прикордонного загону в реаліза-

ції рішень, які приймаються начальником. Призначення методики – допомогти штабу прикордонного загону готувати обґрунтовані пропозиції до рішення начальника прикордонного загону на пошук та ліквідацію ДРГ противника й організувати виконання прийнятих ним рішень у будь-яких умовах обстановки.

Тактика застосування підрозділів прикордонного загону під час проведення пошуку і ліквідації ДРГ противника вимагає розробки гнучкої методики оцінки ефективності дій підрозділів прикордонного загону, яка б враховувала всі найбільш суттєві параметри пошуку, служила інструментом прийняття обґрунтованих рішень. Оцінюючи ефективність пошуку ДРГ противника, головним чином необхідно прагнути вірно оцінити ступінь виконання оперативно-бойового завдання. Проведення пошуку ДРГ буде протікати під впливом багатьох випадкових факторів. Ураховуючи це, критеріями ефективності пошуку можуть бути просторово-часові параметри району проведення пошуку, продуктивні та імовірнісні показники. Використання вище вказаних показників надає можливість достатньо повно врахувати та оцінити ефективність пошуку ДРГ.

В запропонованій методиці роботи штабу виділено три основні блоки: аналізу інформаційного забезпечення процесу прийняття рішення, розробки та прийняття рішення, реалізації прийнятого рішення. Кожен із блоків має своє змістовне наповнення, що дозволяє покращити технологію прийняття рішення та доведення його до виконавців.

В дослідженні розроблено рекомендації щодо роботи штабу прикордонного загону під час пошуку і ліквідації ДРГ противника. З скороченням часу на організацію дій з пошуку та ліквідації ДРГ противника з'являється причинно-наслідковий зв'язок з іншими показниками зазначених дій, такими як радіус району проведення спеціальних заходів, щільності прикриття державного кордону, окремих напрямків в тилу та іншими. Запропоновані рекомендації штабу прикордонного загону стосуються вдосконалення методики оперативно-тактичних розрахунків під час пошуку і ліквідації ДРГ противника.

Використання запропонованих рекомендацій щодо роботи штабу прикордонного загону під час пошуку і ліквідації ДРГ противника дасть змогу підвищити за рахунок врахування найбільш істотних параметрів та факторів якість пропозицій до прийняття рішення начальника прикордонного загону, знизити рівень суб'єктивізму при оцінці та виборі альтернативних варіантів прогнозів та рішень за рахунок застосування кількісних показників. Зазначений результат спростить та прискорить роботу щодо прийняття рішення, дозволить більш доцільно використовувати наявні сили та засоби та широко застосовувати зазначену методику в штабах різного рівня.

## Список літератури

1. Досвід застосування збройних сил провідних країн світу [Текст]. – К.: ГОУ ГШ ЗС України, 2014. – 181 с.
2. Методичні рекомендації щодо застосування військ (сил) [Текст]. – К.: ГОУ ГШ ЗС України, 2014. – 107 с.
3. Методичні рекомендації щодо організації та ведення контрзасадних дій підрозділами в ході спеціальної операції [Текст]. – К.: ГОУ ГШ ЗС України, 2014. – 8 с.
4. Протидія гібридній війні: досвід України: Аналітична доповідь [Текст]. – К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2016. – 74 с.
5. Єрошин Б.М. Охорона державного кордону на шляхах міжнародних сполучень [Текст]: підручник / Б.М. Єрошин. – Хмельницький: Вид-во Нац. академії ДПСУ, 2005. – Ч. I. – С. 128-138.
6. Левченко О.В. Уточнення понятійного апарату з питань оцінювання рівня воєнної загрози національній безпеці України / О.В. Левченко, В.В. Троцько, І.С. Василенко // Наука і оборона. – 2014. – №2. – С. 16-19.
7. Шамутило О.В. Методика прийняття рішення начальником прикордонного загону на охорону державного кордону / О.В. Шамутило. – Хмельницький, 2002. – 70 с.
8. Зайцев Ю.О. Методика прийняття рішення начальником відділу прикордонної служби на проведення спеціальних заходів / Ю.О. Зайцев. – Хмельницький, 2012. – 118 с.
9. Розробка рекомендацій по застосуванню сил та засобів Державної прикордонної служби України щодо протидії силам спеціальних операцій та незаконним збройним формуванням: Звіт про НДР (Шифр - Пошук - 2ПВ). – Хмельницький. – 2004. – 204 с.
10. Литвин М.М. Методики оперативно-тактичних розрахунків: навчальний посібник / М.М. Литвин, А.Б. Мисик, І.С. Катеринчук. – Хмельницький: Вид. НАДПСУ, 2004. – 82 с.
11. Закон України "Про організацію оборонного планування" // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2005. – №4. – С. 1-97.
12. Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 3 квітня 2003 року № 661-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 27. – Ст. 19.

## References

1. GOU GSH of the Armed Forces of Ukraine (2014), "Dosvid zastosuvannya zbroynykh syl providnykh krayin svitu" [The experience of using the armed forces of the leading countries of the world], Kyiv, 181 p.
2. GOU GSH of the Armed Forces of Ukraine (2014), "Metodychni rekomendatsiyi shchodo zastosuvannya viys'k (syl)" [Methodical recommendations on the use of troops (forces)], Kyiv, 107 p.
3. GOU GSH of the Armed Forces of Ukraine (2014), "Metodychni rekomendatsiyi shchodo orhanizatsiyi ta vedennya kontrzasadnykh diy pidrozdilamy v khodi spetsial'noyi operatsiyi" [Methodical recommendations on the organization and conduct of counter-offensive actions by units during a special operation], Kyiv, 8 p.
4. National Institute for Strategic Studies (2016), "Protydiya hibrydnyiy viyni: dosvid Ukrayiny" [Hybrid war counteraction: Ukraine's experience], Kyiv, 74 p.
5. Yeroshyn, B.M. (2005), "Okhorona derzhavnogho kordonu na shliakhakh mizhnarodnykh spoluchen" [Protection of the state border on the routes of international connections], Vyd-vo Nats. akademii DPSU, Khmelnytskyi, pp. 128-138.
6. Levchenko, O.V., Trocko, V.V. and Vasylenko, I.S. (2014), "Utochnennia poniatiiinogho aparatu z pytan otsiniuvannya rivnia voiennoi zagrozy natsionalnij bezpetsi Ukrainy" [Clarification of the conceptual apparatus on assessing the level of military threat to national security of Ukraine], Science and Defense, No. 2, pp. 16-19.
7. Shamutylo, O.V. (2002), "Metodyka pryynyattya rishennya nachal'nykom prykordonnoho zahonu na okhoronu derzhavnoho kordonu" [Methodology of decision making by the border guard detachment head on the protection of the state border], Khmelnytskyi, 70 p.
8. Zaitsev, Yu.O. (2012), "Metodyka pryynyattya rishennya nachal'nykom viddilu prykordonnoyi sluzhby na provedennya spetsial'nykh zakhodiv" [Methodology of decision making by the head of the division of the border guard service for taking special measures], Khmelnytskyi, 118 p.
9. Report on research work (Code - Search - 2PV) (2004), "Rozrobka rekomendatsiy po zastosuvannu syl ta zasobiv Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny shchodo protydyiy sylam spetsial'nykh operatsiy ta nezakonnym zbroynym formuvanniam" [Development of recommendations on the use of forces and means of the State Border Guard Service of Ukraine in countering the forces of special operations and illegal armed formations], Khmelnytskyi, 204 p.
10. Lytvyn, M.M., Mysyk, A.B. and Katerynychuk, I.S. (2004), "Metodyky operatyvno-taktychnykh rozrakhunkiv" [Methods of operational-tactical calculations], Publ. NADPSU, Khmelnytskyi, 82 p.
11. Law of Ukraine (2005), "Pro orhanizatsiyu oboronnoho planuvannya" [On the organization of defense planning], Supreme Council Bulletin (SCB), No. 4, pp. 1-97.
12. Law of Ukraine No. 661-IV (2003), "Pro Derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrayiny" [The State Border Guard Service of Ukraine], Supreme Council of Ukraine, No. 27.

Надійшла до редакції 10.09.2018

Схвалена до друку 22.10.2018



**Відомості про авторів:**

**Трембовецький Олег Григорович**  
кандидат педагогічних наук доцент  
начальник кафедри Національної академії  
Державної прикордонної служби України  
ім. Б. Хмельницького,  
Хмельницький, Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-9487-853X>

**Гулеватий Денис Юрійович**  
кандидат військових наук  
старший викладач кафедри Національної академії  
Державної прикордонної служби України  
ім. Б. Хмельницького,  
Хмельницький, Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-1651-2241>

**Information about the authors:**

**Oleg Trembovetskyj**  
Candidate of Pedagogical Sciences Associate Professor  
Head of Department of the National Academy of the State  
Border Guard Service of Ukraine  
named after B. Khmelnytsky,  
Khmelnytsky, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-9487-8538X>

**Denys Gulevatyj**  
Candidate of Military Sciences  
Senior Instructor of the National Academy  
of the State Border Guard Service of Ukraine  
named after B. Khmelnytsky,  
Khmelnytsky, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-1651-2241>

**МЕТОДИКА РАБОТЫ ШТАБА ПОГРАНИЧНОГО ОТРЯДА ПО ПОИСКУ И ЛИКВИДАЦИИ  
ДИВЕРСИОННО-РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНЫХ ГРУПП ПРОТИВНИКА**

О.Г. Трембовецкий, Д.Ю. Гулеватый

*Усовершенствована методика, которая позволяет помочь штабу пограничного отряда готовить обоснованные предложения к решению начальника пограничного отряда на поиск и ликвидацию диверсионно-разведывательных групп противника и организовывать выполнение принятых им решений в любых условиях обстановки. В предложенной методике работы штаба выделено три основных блока: анализа информационного обеспечения процесса принятия решения, разработки и принятия решения, реализации принятого решения. Каждый из блоков имеет свое содержательное наполнение, что позволяет улучшить технологию принятия решения и доведения его до исполнителей.*

**Ключевые слова:** государственная граница, штаб пограничного отряда, принятие решения, оперативно-тактические расчеты.

**METHODS OF WORK OF THE BORDER GUARD DETACHMENT HEADQUARTERS  
ON FINDING AND ELIMINATING THE ENEMY SUBVERSIVE GROUPS**

O. Trembovetskyi, D. Hulevatyi

*In modern terms the issue of defense and protection of the state border in conditions of armed conflict is considered as a key one. Today, the armed provocations on the demarcation line between the temporarily occupied territories of Donetsk and Luhansk regions don't stop, the armed clashes between law-enforcement and terrorist organizations continue and that is the threat to national security of Ukraine. One of the tasks of the State Border Guard Service of Ukraine (hereinafter SBGSU) in the area of Allied Force Operation (hereinafter AFO) is participation in combating the subversive groups (further SG) of illegal Russian and pro-Russian forces in the East of our State. The specificity of the armed confrontation at the border requires each officer of the headquarters according to the type of his activity to have a high level of competence, be able to devote considerable time, energy, experience. It also requires a high level of responsibility, since the implementation of decisions, in particular concerning the search and elimination of the SG demands effective and harmonious work of the entire organizational mechanism of the headquarters. The experience of conducting AFO and ATO indicate that the successful solution of problems on finding and eliminating the enemy's SG largely depends on the concerted action of forces and means of border guard division, leadership and coordination of actions which carries out the headquarters of border guard detachment. These circumstances require the headquarters of the border guard detachment to provide timely training and well-founded proposals for management decision-making of the head of border guard detachment. Therefore, special attention is paid to defining the ways of increasing the efficiency and sustainability of management, quality of management decisions, improving the system of interaction between SBGSU and other military and law enforcement agencies of Ukraine on search and elimination of the SG, that may be achieved by improving the methods of work of the headquarters of the border guard detachment when performing these tasks. The study improved the technique that allows to help the headquarters of the border guard detachment to prepare grounded proposals to the decision of the head of border guard detachment on search and elimination of enemy SG and to organize implementation of taken decisions in any conditions. In the proposed methodology of work of the headquarters were selected three main blocks: analysis of information process of decision-making, the development and taking of a decision, the implementation of a decision. Each of these units has its own substantial content, allowing to improve the technology of decision making and its communicating to the performers.*

**Keywords:** state border, headquarters of the border guard detachment, decision making, operational and tactical calculations.