

**Куртов Анатолій Ігоревич**

кандидат технічних наук, доцент,

професор кафедри загальновійськових дисциплін

Військо-юридичний інститут

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна

**Іващенко Сергій Миколайович**

старший викладач кафедри загальновійськових дисциплін

Військо-юридичний інститут

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна

**Обґрунтування методики основ управління підрозділом  
військової організації під час бойових дій з урахуванням стандартів НАТО**

*Анотація. Досліджуються наукові підходи до необхідності систематизувати накопичений досвід щодо організації та методики основ управління підрозділами Збройних Сил України як в мирний час так і в умовах конфлікту з урахуванням стандартів НАТО.*

*Ключові слова: Управління військовим колективом, престиж, авторитет, статус, процес прийняття й реалізації управлінського рішення, стандарти та принципи НАТО, програми підготовки.*

Однією з найбільших цінностей армії, як і будь-якої іншої організації, є люди. Успіх діяльності офіцера значною мірою залежить від його уміння працювати з особовим складом, виховувати і мотивувати своїх підлеглих, підтримувати у військовому колективі здоровий морально-психологічний клімат та свідому військову дисципліну.

Управління військовим колективом є дуже складним видом діяльності офіцерів та сержантів. Управлінські аспекти охоплюють практично весь спектр їх службових обов'язків і насамперед пов'язані з навчанням і вихованням

особового складу. Виховання високих моральних і бойових якостей особового складу, свідомого ставлення військовослужбовців до виконання своїх обов'язків, підтримання статутного порядку в частинах і підрозділах, командирське піклування про підлеглих і особиста відповідальність кожного за виконання статутних вимог – основні пріоритети виховної роботи у підрозділах.

Оскільки людина є головною ланкою в системі бойової готовності військ, важливе значення набуває здатність офіцерів уміло вести виховну та управлінську роботу, розумно впливати на особистість у військовому колективі та на сам військовий колектив, знати науково-психологічні основи вивчення воїнів, характеристики їх взаємовідносин, причини виникнення негативних явищ у військових колективах та методи роботи щодо профілактики правопорушень.

У процесі професіоналізації Збройних Сил України, поступового переходу до їх комплектування військовослужбовцями військової служби за контрактом, зростають вимоги до ефективності роботи з особовим складом на усіх рівнях, відбуваються зміни у поглядах на сутність і зміст системи цієї роботи, удосконалюється її нормативно-правова база. На організаційному рівні це відобразилось, зокрема, у перетворенні органів виховної роботи в органи по роботі з особовим складом, проте необхідність якісних змін у підходах до роботи з людьми стосується посадових осіб усіх категорій.

В рамках реформування системи роботи з особовим складом у Збройних Силах України відбувається посилення ролі виховної роботи з впровадженням новітніх методів, форм і засобів виховного впливу на особистість, як системоутворюючий елемент формування духовного потенціалу Збройних Сил.

Відсутність єдиної системи поглядів на завдання, напрями та порядок управління духовними процесами; недосконалість нормативно-правової бази військово-гуманітарної діяльності, а також нагальна потреба розвитку кадрового, інтелектуального, технічного, науково-аналітичного потенціалу органів виховної роботи, підвищення їх престижу, авторитету і статусу стала

могутнім поштовхом до початку реформування всієї системи виховної роботи в Збройних Силах.

У зв'язку з цим виникла необхідність концептуального визначення єдиних підходів до виховання захисника Батьківщини з урахуванням економічної, суспільно-політичної, демографічної ситуації, становища молоді в суспільстві, формування нового світогляду, морально-етичних, національно-історичних основ поведінки.

В арміях практично усіх розвинених країн світу йде активний пошук найбільш перспективних засобів впливу на свідомість та психіку військовослужбовців, своєчасну підготовку їх до функціонування у будь-яких екстремальних умовах сучасної війни. Досвід бойових дій за останнє десятиріччя переконливо свідчить, що будь-який противник намагається активно впливати на моральні та психологічні якості, психофізичний стан, настрої, бойову активність особового складу.

Підтримка Збройних Сил України в постійній бойовій готовності до виконання навчально-бойових завдань вимагає подальшого удосконалення навчальної та виховної роботи з всіма категоріями військовослужбовців.

З врахуванням того, що вирішувати ці завдання доводиться в умовах складної соціально-економічної, суспільно-політичної, демографічної ситуації в країні, постає питання про створення нового механізму мобілізації людей на бездоганне виконання військового обов'язку.

Це викликає необхідність серйозної психолого-педагогічної підготовки офіцерських кадрів, без якої неможливо обійтись при формуванні та розвитку у підлеглих суспільно необхідних якостей, які дозволяють їм свідомо і надійно діяти в будь-яких повсякденних та екстремальних ситуаціях військової служби.

Робота з особовим складом це специфічний і складний вид діяльності офіцерського складу, який практично охоплює увесь спектр службових обов'язків командирів підрозділів, у тому числі і командирів взводів, рот (батарей).

Визначальним у сьогоднішній оцінці місця офіцера є ключові питання його призначення як керівника, організатора, патріота, наставника. Базові принципи поведінки офіцера закладені в Кодексі честі офіцера Збройних Сил України – честь, відповідальність, професіоналізм, військові традиції, готовність та надійність, дисциплінованість мають бути зразком для підлеглих.

Найголовнішим принципом для офіцерів були, є і будуть надалі взаємовідносини між офіцерами і підлеглими. Тому формування та розвиток якостей командира-лідера у офіцерів і сержантів повинні стати сьогодні одним із основних завдань, які визначені керівництвом Збройних сил України, особистою справою кожного командира (начальника). Розрізняють формальний, особистісний і повний авторитет керівника.

**Формальний авторитет** командира-керівника визначається його правами як посадової особи розпоряджатися своїми підлеглими, давати їм завдання, вимагати їх виконання, контролювати і стимулювати їхню діяльність.

**Особистісний авторитет** керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких, як людяність, толерантність, етичність та інші.

**Абсолютний авторитет** керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистісного авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Вивчення природи лідерства в соціальних спільнотах свідчить, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей. *По-перше*, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя. *По-друге*, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до їх подальшого розвитку і удосконалення. *По-третє*, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

Управління підрозділом військової організації полягає в цілеспрямованій роботі командира (взводу, відділення, танка) щодо підтримання бойової

готовності (взводу, відділення, танка), підготовки його до бою і керівництва ним під час виконання завдань за призначенням. Основою управління є рішення командира.

Командир взводу несе повну одноособову відповідальність за бойову готовність, підготовку взводу (відділення, танка), озброєння і техніки до бою та успішне виконання бойового завдання в установлені терміни, а також за виховання, військову дисципліну та морально-психологічний стан особового складу. Він завжди повинен знати, де знаходяться, яке завдання виконують, в чому мають потребу підпорядковані йому відділення, екіпажі, обслуга (солдати, сержанти) і який їх морально-психологічний стан.

В бою командир взводу (відділення, танка) зобов'язаний стежити за ходом бою, вести розвідку противника, своєчасно ставити завдання підлеглим, уміло використовувати всі вогневі засоби, а також результати вогневого ураження противника.

Бій командир взводу (відділення, танка), як правило, організовує на місцевості, а якщо це неможливо - по карті (схемі, на макеті місцевості). В цьому випадку бойові завдання відділенням (танкам) і приданим засобам командир взводу уточнює на місцевості в період заняття ними позицій (висування їх до рубежу переходу в атаку). Порядок роботи командира взводу (відділення, танка) залежить від конкретної обстановки, одержаного завдання та наявності часу.

Командир взводу, одержавши бойове завдання, з'ясовує його, оцінює обстановку, приймає рішення, проводить рекогносцировку, віддає бойовий наказ, організовує взаємодію, бойове забезпечення і управління, підготовку особового складу, озброєння і техніки до бою, потім перевіряє готовність взводу до виконання бойового завдання і в установленій час доповідає про це командиру роти.

Під час з'ясування одержаного завдання командир взводу повинен зрозуміти завдання роти і взводу, які об'єкти (цілі) на напрямку дій взводу

уражаються засобами старших командирів, завдання сусідів і порядок взаємодії з ними, а також час готовності до виконання завдання.

Оцінюючи обстановку, командир взводу повинен вивчити:

- склад, положення та можливий характер дій противника, місця розташування його вогневих засобів;
- стан, забезпеченість і можливість взводу та приданих підрозділів;
- склад, положення, характер дій сусідів і умови взаємодії з ними;
- характер місцевості, її захисні та маскуючі властивості, вигідні підступи, загородження та перешкоди, умови спостереження і ведення вогню.

Крім того, командир взводу враховує стан погоди, пору року, час доби та їхній вплив на підготовку і ведення бою.

У рішенні командир взводу визначає способи виконання одержаного завдання (якому противнику, де і якими засобами нанести ураження, які при цьому заходи вживаються для його обману), завдання відділенням (танкам), приданим підрозділам та вогневим засобам і організацію управління.

Під час проведення рекогносцировки командир взводу на місцевості вказує орієнтири, положення противника та найбільш можливий характер його дій, уточнює завдання відділенням (танкам) та інші питання, які пов'язані з використанням місцевості в бою (місця позицій відділень, вогневих позицій бойових машин піхоти, бронетранспортерів, танків, протитанкових та інших вогневих засобів, загороджень і проходів в них, маршрут висування взводу і місця спішування механізованих відділень).

Процес прийняття й реалізації управлінського рішення на виконання бойового завдання в умовах конфлікту, зазвичай, відбувається в наступній послідовності:

### ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

1. Постановка бойової задачі.
2. Розуміння бойової задачі.
3. Оцінка обстановки.
4. Вироблення варіантів рішення.

5. Вибір єдиного (остаточного) варіанта рішення.

### РЕАЛІЗАЦІЯ РІШЕННЯ

6. Формулювання рішення.

7. Документальне оформлення рішення.

8. Фіксація рішення (підписання документів).

9. Постановка задач підлеглим.

10. Контроль за виконанням рішення.

**Перший етап** – постановка бойового завдання військовій організації може проводитися вищим командуванням (оперативною директивою або письмовим наказом) або своїм командиром (письмовим або усним наказом).

**Другий етап** - розуміння бойового завдання. Цей етап включає аналіз:

- сутності загальної обстановки, щоб у її світлі зрозуміти зміст поставленого бойового завдання;
- плану діяльності вищої військової організації, щоб зрозуміти її мету, задум і послідовність дій;
- свого бойового завдання (плану) як частини загального плану діяльності вищої військової організації;
- синтез усіх висновків аналізу, узагальнення їх у розгорнуте, чітке уявлення про мету дій своєї військової організації, послідовність її досягнення. У результаті синтезу виникає чітке уявлення про основні вимоги, яким має відповідати рішення на виконання бойового завдання у зв'язку із задумом, планом старшого військового керівництва, значенням свого бойового завдання, взаємодією із сусідами й загальною обстановкою.

**Третій етап** – оцінка обстановки. На цьому етапі проводиться збір, обробка й аналіз вихідної інформації про обстановку (про елементи зовнішнього й внутрішнього середовища), а також вивчення й оцінка обстановки (ситуації). Це проводиться, як правило, послідовно за елементами обстановки (зовнішнє й внутрішнє середовище). Після оцінки кожного елемента робляться висновки-узагальнення. При оцінці обстановки кожен

елемент слід розглядати у взаємному зв'язку з іншими елементами і з загальним планом дій.

Усі ці елементи обстановки командир оцінює сам або із залученням штабу й начальників інших органів управління (кадрів, озброєння, фінансів тощо.). Доцільно при цьому заздалегідь визначити питання, які необхідно розглянути в ході оцінки обстановки кожному начальникові відповідного органа управління.

**Четвертий етап** - вироблення варіантів рішення. Після оцінки за елементами обстановки кожен начальник робить висновки і вносить пропозиції щодо цих елементів у штаб або начальники заслухуються командиром. На основі цих доповідей і пропозицій штаб формує загальні висновки й пропозиції за варіантами рішення на виконання завдання й доповідає командирові. Паралельно зі штабом командир напрацьовує свої варіанти рішення. Якщо варіанти штабу збігаються з варіантами командира на виконання бойового завдання, то переходять до четвертого етапу. Якщо не збігаються, то командир може попросити штаб або інші органи управління більш глибоко оцінити обстановку й повторно доповісти варіанти. Триває це доти, поки не будуть вироблені погоджені варіанти рішення.

**П'ятий етап** – вибір єдиного (остаточного) варіанта рішення. Цей вибір проводиться за критеріями. Для кожного відібраного варіанта розраховуються кількісні критерії й визначаються якісні показники, а також оцінюються наслідки їх застосування.

Якісні показники – це такі критерії, які кількісно оцінити не можливо.

Наприклад, моральний дух, здатність підлеглих виконати поставлені перед ними завдання тощо.

Кількісні критерії найбільше повно розроблені для структурованих (запрограмованих) рішень, де можливе використання методів кількісного аналізу й електронної обробки даних. Застосування методів дослідження операцій до вирішення управлінських проблем дозволяє використовувати в якості критерію цільову функцію, яку зазвичай, залежно від ситуації, потрібно

мінімізувати або максимізувати. У якості цільової функції зазвичай обирають ймовірність виконання бойового завдання або математичне очікування відвернутого збитку. Такий вибір називається оптимізаційним. Прикладами оптимізаційних критеріїв є: математичне очікування кількості збитих літаків супротивника у групуванням зенітних ракетних комплексів, ймовірність знищення встановленої кількості літаків при витраті одного бойового комплексу ракет тощо.

Вибір оптимального рішення здійснюється шляхом порівняння кількісного значення цільової функції для всіх можливих варіантів; найкращим варіантом рішення є той, що забезпечує максимум або мінімум цільової функції залежно від поставленого бойового завдання. Якщо бойове завдання поставлене конкретно (наприклад, знищити певну кількість літаків), то найкращим варіантом рішення буде той, при якому забезпечується максимальна ймовірність виконання завдання (для нашого прикладу, максимальна ймовірність знищення певної кількості літаків). Якщо бойове завдання поставлене не конкретно (наприклад, знищити якнайбільше літаків супротивника), то в якості критерію обирається математичне очікування кількості знищених літаків. У цьому випадку надається перевага тому варіанту, який забезпечує максимум математичного очікування кількості знищених літаків супротивника.

Для оцінки варіантів слабо структурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, яка за певних умов дає непоганий результат.

В управлінській практиці командирів умови для прийняття оптимальних рішень існують рідко, тому що процес управління військовою організацією протікає в умовах невизначеності й недоліку вихідної інформації.

Отже, на практиці нерідко використовується модель, що дозволяє приймати не оптимальне, а раціональне рішення, яке вважається “досить гарним”, тому що відповідає поставленим обмеженням і забезпечує вихід із проблемної ситуації. Спрощена модель описує найбільш значущі риси проблеми без урахування всієї її складності, використовує обмежену кількість

критеріїв ( найчастіше ті, які вже випробовувалися в минулому й давали непогані результати).

Крім того, по кожному варіанту оцінюються можливі наслідки їх реалізації. Оцінка має бути багатобічною, тобто охоплювати економічну, соціальну, технічну, політичну й організаційну сфери, на функціонування яких можуть суттєво впливати варіанти рішень.

При такому підході дуже важлива послідовність, у якій розглядаються варіанти рішення (на відміну від оптимізаційної моделі, для якої послідовність не має значення, тому що оцінюються всі можливі альтернативи). І навіть якщо перегляд можливих варіантів продовжиться, це робиться найчастіше лише для обґрунтованості зробленого вибору. Минулий досвід стає при цьому вирішальним чинником вибору, тому перевага надається тому рішенню, з яким командири вже знайомі або зустрічалися у власній практиці.

Вибір єдиного (остаточного) варіанта рішення здійснюється за показниками кількісних і якісних критеріїв. Обирається той варіант, при якому показники максимальні. При остаточному виборі варіанта враховуються наслідки його застосування. Тільки на основі такого аналізу проводиться остаточний вибір варіанта кращого рішення, причому він не завжди точно відповідає оптимальному варіанту, отриманому при відборі за критерієм.

При виборі варіанта рішення необхідно, щоб він відповідав наступним вимогам.

По-перше, рішення має бути ефективним, тобто найбільш повно забезпечувати досягнення поставленого бойового завдання (мети).

По-друге, рішення мусить бути економічним, тобто забезпечувати досягнення мети з найменшими витратами.

По-третє, рішення має бути своєчасним. Мова йде не тільки про своєчасність прийняття рішення, а й досягнення мети. Адже коли вирішуються проблеми, події розвиваються. Може вийти так, що прекрасна в минулому ідея (альтернатива) застаріла й втратить значення в майбутньому. Ця вимога є дуже важливою для прийняття рішення у військовій справі. У сучасних умовах

основним ресурсом військового управління є час. Прийняття рішення із запізненням на кілька секунд може привести до невиконання бойового завдання.

По-четверте, рішення мусить бути обґрунтованим, у цьому повинні бути переконані підлеглі. У зв'язку із цим не можна плутати фактичну обґрунтованість і її сприйняття підлеглими, розуміння ними аргументів, що спонукують командира прийняти саме таке рішення.

По-п'яте, рішення повинно бути реально здійсненним, тобто не можна приймати нереальні, абстрактні рішення. Такі рішення викликають досаду й роздратування підлеглих і в своїй основі неефективні. Прийняте рішення має бути ефективним і відповідати силам і засобам військової організації, яка його виконує.

**Шостий етап** - формулювання рішення. Рішення у військовій організації складається із графічної й текстової частини. Графічну частину командир (штаб) оформляє на карті, де з використанням умовних знаків і позначень наноситься наступна інформація:

- назва документа;
- бойове завдання військової організації, поставлене в оперативній директиві або наказі;
- дані про зовнішнє середовище;
- дані про внутрішнє середовище;
- висновки з оцінки обстановки;
- сусіди й взаємодія з ними;
- задум на виконання бойового завдання,
- порядок виконання бойового завдання та інші дані.

Текстова частина є додатком до карти рішення. У ній докладно викладаються питання графічної частини.

**Сьомий етап** – документальне оформлення рішення й підписання документів. На основі рішення, прийнятого командиром, штаб розробляє оперативну директиву або загальний бойовий наказ. Ці документи мають такі ж

розділи, що й текстова частина рішення командира. До цих розділів додається розділ з бойовими завданнями підлеглим. Служби забезпечення розробляють бойові розпорядження за своїми напрямками діяльності.

**Восьмий етап** – фіксація рішення (підписання документів). Усі бойові документи підписуються відповідними посадовими особами.

Ката - рішення підписується начальником штабу й затверджується командиром. Текстова частина підписується командиром і начальником штабу.

Оперативна директива або бойовий наказ підписуються командиром і начальником штабу. Бойові розпорядження по видах забезпечення підписуються начальником штабу й начальником служби відповідного виду забезпечення.

**Дев'ятий етап** - постановка бойових завдань підлеглим. Бойові завдання підлеглим ставляться командиром усно або письмово. Якщо бойові завдання підлеглим ставилися усно, то вони підтверджуються письмовими виписками із загального наказу, у яких повідомляються бойове завдання даному підлеглому, і тільки інформація, яка його стосується.

**Десятий етап** – контроль виконання рішення. Жоден командир не може сподіватися, що після прийняття навіть обґрунтованого рішення й віддачі бойового наказу все піде як би автоматично, само по собі, оскільки супротивник завжди буде прагнути прийняти відповідні контрзаходи. Тому в ході виконання бойового завдання необхідно здійснювати безперервний контроль.

Цей контроль проводиться особисто командиром або за його дорученням штабом. При контролі перевіряється ступінь виконання кожним підлеглим бойового завдання на даний момент часу, поставленого у виписці із загального бойового наказу. Якщо підлеглий не повністю справляється з поставленим завданням, то з'ясовуються причини й надається допомога. Якщо сам підлеглий винуватий у невиконанні завдання у встановлений строк, то вживаються заходи впливу до цього підлеглого.

Однак обставини можуть скластися так, що бойове завдання може бути не виконане. У цьому випадку необхідно проаналізувати причини цього, якими можуть бути:

- неправильне розуміння задуму старшого начальника;
- неконкретне уявлення про бойове завдання;
- недостатня кількість варіантів рішення;
- неповний список критеріїв оцінки варіантів рішення;
- невірне визначення значимості критеріїв;
- неадекватний спосіб оцінки розроблених варіантів рішення;
- недостатня компетентність командира при прийнятті рішення;
- не цілком відповідний метод реалізації рішення;
- відсутність належного контролю за виконанням рішення.

Якщо дозволяє час, то процес прийняття й реалізації рішення до виконання цього ж бойового завдання повторюється вже в новій ситуації. Якщо час вийшов, то старший начальник ставить нове завдання військовій організації.

Досвід АТО/ООС змусив внести зміни в бойові статuti та керівництва з бойової роботи підрозділів ракетних військ і артилерії, а також у програми і порядок підготовки підрозділів.

На початковому етапі, коли противник ще не мав потужних засобів розвідки, ЗСУ спокійно займали вогневу позицію і перебували тривалий час на ній. Але наприкінці літа 2014-го вже відчули на собі відповідну реакцію ворога – РФ виявляв українські стартові батареї, артилерійські батареї і наносив вогневе ураження по них.

Це змусило внести певні зміни і у бойові Статuti, і у керівництво з бойової роботи.

Тривалість вогневих нальотів стала іншою: 2-4 снаряди на гармату. Тобто, вогневий нальот відбувся, батарея залишає вогневу позицію і йде у район очікування, або займає нову вогневу позицію для виконання завдань.

Слід згадати й так звану артилерійську вогневу карусель. Це коли один взвод виконує вогневу задачу, а другий очікує на іншій позиції на безпечній відстані від першого взводу. Перший, виконавши задачу, тільки починає переміщуватись, а другий взвод уже працює по цій же цілі, або переносить вогонь на іншу. Таким чином йде безперервний вогневий вплив на ворога. Крім того, збільшились відстані між гарматами завдяки засобам навігації, які у нас з'явилися. Це забезпечує живучість підрозділу на вогневій позиції.

У ЗСУ з'явилися нові технічні засоби артилерійської розвідки, радіолокаційні станції контрбатареїної боротьби, безпілотні авіаційні комплекси – все це змусило вносити зміни у бойові статuti, керівництва з бойової роботи, які вже затверджені й діють.

У програмах підготовки тепер, крім фахової підготовки, яка передбачає вміння працювати на штатному озброєнні, виконувати нормативи «До бою», «Відбій», вести розвідку – у міжвидовому центрі підготовки підрозділів ракетних військ і артилерії ЗСУ передбачена практична складова. Наприклад, для екіпажів БПАК передбачено не тільки ведення розвідки, а й порядок коригування вогню, тобто взаємодія з вогневими підрозділами.

З'явилися нові протитанкові ракетні комплекси – вони спонукали внести у тактику дій зі створення протитанкових резервів і порядок їхнього застосування. Завдяки допомозі американських партнерів ЗСУ постачають ПТРК Javelin. Відповідно ЗСУ покращили ефективність застосування такої зброї, бо Javelin – це «вистрілив і забув». Вірогідність ураження цілі – 99%.

У 184-му навчальному центрі спочатку було підготовлено 5 інструкторів на Javelin. А вони вже вишколили інструкторів зі Школи протитанкової артилерії. Загалом вже підготовлено більше 60 операторів ПТРК FGM-148 Javelin. Навчальні програми тут повністю адаптовані до стандартів Альянсу і відповідають їхній методиці підготовки.

Наразі українські навчальні центри готують бригадні артилерійські групи вже за стандартами й принципами НАТО. Спочатку натовські інструктори навчили наших хлопців, і тепер вони готують українських гармашів. Так само

українські доктринальні документи змінюють до сумісності з доктринальними документами Альянсу. І з 2021 року почалася апробація оновлених документів у військах.

### Список джерел:

1. Куртов А.І. «Основи військового управління». Харків: НЮА. 2014.
2. Основи військового управління : навч. посіб. / А.І. Куртов, А.І. Потіхенский та ін. Х. : ХУПС. 2014.
3. Куртов А.І. «Управління повсякденною діяльністю підрозділів». Харків: НЮА, 2015.
4. Куртов А.І. «Управління повсякденною діяльністю підрозділів». Харків: НЮА. 2014.
5. Методичні рекомендації випускникам з питань організації повсякденної діяльності і дій під час виконання обов'язків в зоні АТО: навч. метод. посіб. / С. М. Мельник, К.А. Радченко, А. І. Куртов та ін. Х. : ХУПС. 2017.
6. Куртов А.І. Навчально-методичний посібник. «Управління повсякденною діяльністю підрозділів: робота юрисконсульта військової частини під час підготовки особового складу варті з урахуванням досвіду ООС». Х. : ХНУПС, 2021.
7. NATO STANDARD APP-06 (Allied Procedural Publication). NATO joint military symbology. Published by the NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO). – 2017. – 16 October. – 922 p.
8. Military Decision making Process (MDMP) — FM 6-0 COMMANDER AND STAFF ORGANIZATION AND OPERATIONS. MAY 2014 DISTRIBUTION RESTRICTION: Approved for public release; distribution is unlimited. HEADQUARTERS, DEPARTMENT OF THE ARMY. This publication supersedes ATTP 5-0.1, dated 14 September 2011.

9. Тищенко М. М., Богуцький В. В., Григоренко Є. І.; за заг. ред. М. М. Тищенка. Основи військового управління .– 2-ге вид., перероб. та доп. – Х. : Юрайт, 2017. – 360 с.
10. Стеценко О.О., Савков П.А., Ляхов М.О. Основи військового управління. Частина 1. Основи управління військами. ЛІРА-К. 2009.
11. Куртов А.І., Потіхенський А.І. Військове управління. ХУ ПС. 2007.
12. Куртов А.І. Основи військового управління. ХУ ПС. 2008.
13. Куртов А.І., Полікашін В.С. та ін. Основи військового управління. Харків: НЮА. 2012.
14. Куртов А.І. Актуальні проблеми охорони державної таємниці. Збірник наукових праць. «Актуальні питання правового забезпечення у сучасних умовах». Національна Академія Національної Гвардії України. /2021 – (50) – 23-26.
15. Куртов А.І., Іващенко С.М. Аналіз підходів до формування оптимального стилю управлінської роботи юрисконсульта військової частини під час повсякденної діяльності. SCIENTIFIK RESEARCH IN XXI CENTURY. SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF». Міжнародний збірник наукових праць. XII. Оттава, Канада. 2022. – Вип. 116 (434). – 18.07.22.
16. Куртов А.І., Іващенко С.М. Особливості правової роботи юрисконсульта військової частини щодо проведення розслідування під час повсякденної діяльності з урахуванням військових конфліктів. SCIENTIFIK PARADIGM IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGIES AND SOCIETY DEVELOPMENT. SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF». Міжнародний збірник наукових праць. Женева, Швейцарія. 2022. – Вип. 117 (349). – 28.07.22.
17. Куртов А.І., Іващенко С.М. Управління повсякденною діяльністю підрозділів: робота юрисконсульта військової частини з питань підготовки особового складу варті під час військових конфліктів. RECENT ADVANCES IN SCIENTIFIC WORLD. SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF». Міжнародний збірник наукових праць. II . Монтеррей, Мехіко. 2022. – Вип. 119 (214). – 08.08.22.