

Abordări integratoare și relaționale ale rezilienței în concepția și acțiunea Alianței Nord-Atlantice

Integrative and relational approaches to resilience in the NATO concept and action

Colonel (r.) prof.univ.dr. Gheorghe MINCULETE*

Lector univ.dr. Veronica PĂSTAE**

*Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, România

**Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București, România

Abstract

Conceptul de reziliență, adecvat operațiilor specifice, a fost folosit în cadrul NATO încă din anul 2010. Particularitatea termenului rezidă în fazele caracteristice de implementare în mediul operațional aliat, ceea ce generează o conduită adecvată de identificare, analiză și eludare a riscurilor, de rezistență la factorii perturbatori și de impact, recuperare, refacere și restabilire a potențialului inițial de forță și acțiune. Forțele combatante ale Alianței vor avea posibilitatea menținerii integrității și funcționalității adecvate, chiar și în condiții restrictive și cu dificultate crescută, prin implementarea, la nivelurile organizațional și acțional, a celor două componente ale rezilienței stratificate (operațională sau militară și civilă). În acest mod, va fi realizat un nivel ridicat de protecție, stabilitate și viabilitate a dispozitivelor de luptă ale forțelor tactice și/sau joint în fața unui ansamblu de amenințări și acțiuni complexe ale forțelor unui stat neprietenos (inamic). Prin cele relevate, cercetarea prezentă include o abordare teoretică, cu posibilități de concretizare în sfera rezilienței aplicate în domeniile civil și militar ale NATO, fiindcă include detalii importante cu caracter programatic, raportate la consecințele confruntării armate ruso-ucrainene, derulate începând cu 24 februarie 2022. De aici, au rezultat o serie de elemente relevante pentru consolidarea puterii acționale a forțelor joint și tactice, destinate a fi angajate în operații cu caracter național și multinațional în cadrul Alianței Nord-Atlantice, împotriva oricăror forțe agresive adverse.

The concept of resilience, suitable for specific operations, has been used within NATO since 2010. The particularity of the term resides in the characteristic phases of implementation in the allied operational environment, which generates appropriate conduct of identifying, analyzing, and avoiding risks, resistance to disruptive and impactful factors, recovery, restoration, and reconstruction of the initial force and action potential. The Alliance's combatant forces will maintain integrity and adequate functionality, even under restrictive, difficult conditions, by implementing, at organizational and operational levels, the two components of layered resilience (operational or military and civil). In this way, a high level of protection, stability, and viability of combat structures of tactical and/or joint forces will be achieved, to face the threats and complex actions of unfriendly (enemy) forces. Through the findings, the present research includes a theoretical approach, with possibilities of concretization in applied resilience in NATO civilian and military fields, because it includes important programmatic details, related to the consequences of the Russian-Ukrainian armed confrontation, which started on February 24, 2022. From here, relevant elements resulted in the consolidation of action power of joint and tactical forces, meant to be engaged in national and multinational operations within the North Atlantic Alliance, against any hostile aggressive forces.

Cuvinte-cheie:

instabilitate; competiție; reziliență; reziliență stratificată; reziliență civilă;
reziliență operațională (militară); protecție; stabilitate; funcționabilitate.

Keywords:

*instability; competition; resilience; layered resilience; civil resilience;
operational (military) resilience; protection; stability; functionality.*

Info articol

Primit: 21 ianuarie 2024; Evaluat: 14 februarie 2024; Acceptat: 11 martie 2024; Disponibil online: 5 aprilie 2024

Citare: Minculete, G. și V. Păstae. 2024. „Abordări integratoare și relaționale ale rezilienței în concepția și acțiunea Alianței Nord-Atlantice”. *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, 13(1): 100-116. <https://doi.org/10.53477/2065-8281-24-07>

Instabilitatea generalizată, competiția strategică și șocurile recurente conturează peisajul de securitate extins. Amenințările pot proveni de la actori atât statali, cât și nestatali, sub diverse forme, precum atacuri teroriste, atacuri cibernetice sau război hibrid, care estompează liniile dintre conflictele convenționale și cele neconvenționale. Importanța angajamentului și a cooperării civilo-militare este evidentă, în fața amenințărilor generate de schimbările climatice, de dezastrele naturale, precum inundațiile, incendiile și cutremurele, de pandemii și de războiul de agresiune al Rusiei împotriva Ucrainei. Pe măsură ce noile tehnologii devin omniprezente, societățile statelor NATO devin mai interconectate și interdependente în domeniile economic, financiar, informațional și cibernetic. Această interdependență a adus beneficii semnificative, dar a creat, de asemenea, vulnerabilități și dependențe. În contextul actual al securității, o reziliență eficientă și susținută necesită o abordare cuprinzătoare. Aceasta implică utilizarea întregii game de capacități militare și civile, precum și o colaborare activă între guvern, sectorul privat și societatea civilă (NATO 2023c).

În perioada imediat următoare anexării Crimeei, planificatorii și comandanții Alianței au pus în aplicare o serie de măsuri cruciale pentru implementarea Conceptului NATO actualizat, inclusiv, pentru elaborarea Strategiei Militare a Organizației în anul 2019. Ca urmare, miniștrii apărării aliați au aprobat, în anul 2020, *conceptul privind descurajarea și apărarea zonei euroatlantice*. În aceste condiții, a devenit deosebit de important termenul de reziliență – menționat, inițial, în Conceptul strategic NATO din anul 2010 (NATO 2010). În 2019, liderii NATO au agreeat, în cadrul Declarației de la Londra, să intensifice eforturile pentru consolidarea rezilienței. Apoi, la Forumul Global de Securitate GLOBSEC de la Bratislava, din 2020, secretarul general Jens Stoltenberg a accentuat direcțiile viitoare ale rezilienței în cadrul Alianței: „De fapt, reziliența este în ADN-ul NATO. (...) Articolul 3 din Tratatul de la Washington impune aliaților datoria de a deveni mai rezilienți. Când a fost redactat tratatul, preocuparea era un atac armat din partea Uniunii Sovietice. Astăzi, ne confruntăm cu o gamă mult mai largă de provocări. De aceea creșterea rezistenței este o sarcină cheie pentru viitor” (van Mill 2023, 84).

În anul 2021 NATO a evidențiat necesitatea implementării *rezilienței naționale și colective* ca „o bază esențială credibilă pentru descurajare și apărare” (NATO 2021), având în vedere noile provocări și amenințări militare globale. Conceptul strategic al Alianței din anul 2022, aprobat în cadrul Summitului NATO de la Madrid (LSE IDEAS 2023), confirmă importanța concretizării *rezilienței naționale și colective* în toate acțiunile esențiale aliate, prima reprezentând-o *descurajarea și apărarea*, ca obiectiv major, reconfirmat la Summitul NATO de la Vilnius, din 2023 (NATO 2023d).

Reziliența la nivel național și colectiv în cadrul NATO se referă la capacitatea de pregătire, rezistență, răspuns și recuperare rapidă în urma șocurilor și perturbărilor strategice, acoperind întregul spectru al amenințărilor. În esență, reprezintă abilitatea individuală a aliaților, a colectivității Alianței și a NATO, ca organizație, de a face față perturbărilor și șocurilor și de a-și continua activitățile. Redistribuirea geostrategică

și militară a potențialului de forță implică transformarea continuă a instrumentului militar de putere al NATO, precum și alinierea capacităților militare și nonmilitare în toate statele membre. În acest sens, reziliența Alianței se bazează pe o combinație între pregătirea civilă și capacitatea militară. În acest context, pregătirea civilă contribuie direct la pregătirea defensivă a NATO – sisteme militare bine întreținute, capabile să se vindece rapid, adaptabile, durabile și sisteme militare în desfășurare, susținute și activate de capacitățile civile sunt necesare pentru a asigura securitatea și stabilitatea în întreaga Alianță (NATO-ACT 2023c).

În cadrul SUA, Departamentul Apărării (Department of Defense – DOD) a dezvoltat o interpretare extinsă a conceptului de reziliență, aplicând-o în contextul apărării naționale. Această perspectivă se reflectă în elaborarea diverselor politici, doctrine, orientări și pe site-urile oficiale ale DOD și serviciilor militare. De exemplu, în Directiva 4715.21 privind „Adaptarea la Schimbările Climatice și Reziliență” (“Climate Change Adaptation and Resilience”), DOD a definit reziliența ca „abilitatea de a anticipa, pregăti și adapta la condițiile în schimbare și de a rezista, răspunde și reveni rapid după perturbări”. Această definiție este asociată tuturor domeniilor gestionate de DOD, cum ar fi instalațiile, personalul, operațiile, transportul, lanțurile de aprovizionare-livrare, cercetarea, dezvoltarea, testarea și evaluarea. Un alt exemplu ilustrează modul în care armata SUA definește reziliența în cadrul „Programului de Îngrijire a Recuperării Armatei” (“Army Recovery Care Program”) – un program dedicat soldaților răniți, bolnavi și accidentați. Aici, reziliența este descrisă ca „abilitatea mentală, fizică, emoțională și comportamentală de a înfrunța și gestiona adversitatea, de a se adapta la schimbare, de a se recupera, de a învăța și de a evolua din provocări” (Herrera 2021, 2). Acest concept acoperă multiple aspecte ale vieții militarilor și evidențiază importanța dezvoltării abilităților necesare pentru a face față și a depăși provocările întâlnite în serviciul lor (Wheeler 2021, 2).

Actualmente, Comandamentul Aliat pentru Transformare (Allied Command Transformation – ACT) conduce procesul de adaptare acțională a Alianței prin implementarea conceptului fundamental de luptă al NATO (NATO-ACT 2023a). Acest demers include necesitatea dezvoltării operaționale a puterii Alianței, în baza conceptului *rezilienței stratificate* (Layered Resilience) elaborat de către ACT, în conformitate cu cerințele transformării militare, adaptării și menținerii securității într-un mediu internațional complex, caracterizat de creșterea continuă riscurilor și amenințărilor militare (NATO-ACT 2023c).

În vederea realizării în mod echilibrat a acestei lucrări cu caracter de noutate, am procedat, din punct de vedere științific, la identificarea surselor, la obținerea, analiza, evaluarea, interpretarea informațiilor și datelor necesare realizării conținutului secvențelor. A rezultat, astfel, un studiu cât se poate de actual, util celor interesați în înțelegerea rolului și importanței rezilienței în concepția și acțiunea NATO, în scopul realizării altor lucrări științifice de interes.

Construcția holistică a studiului este centrată, la modul concret, pe reziliența stratificată, ale cărei componente sunt concretizate, sub aspect științific, astfel: reziliența civilă în secvența doi; reziliența operațională (militară) în secvențele trei și patru.

Aspecte generale privind reziliența națională și colectivă în cadrul NATO

Fiecare țară membră a NATO trebuie să dispună de reziliența necesară întâmpinării, cu pierderi mult diminuate, a eventualelor șocuri majore, generate de dezastre naturale, de eșecurile infrastructurilor critice sau de atacurile hibride ori armate. Dacă avem în vedere natura conceptului, *reziliența* reprezintă potențialul individual și colectiv de pregătire, de rezistență, de răspuns și de recuperare rapidă în urma impactului factorilor perturbatori, pentru asigurarea continuității activităților specifice funcționării fiecărui stat al Alianței. În acest sens, în baza Articolului 3 din Tratatul Atlanticului de Nord, asigurarea rezilienței naționale și colective sunt esențiale în procesele de proiectare și de realizare a descurajării și apărării credibile, vitale pentru concretizarea eforturilor NATO de protejare a societăților, populațiilor și valorilor comune. Societățile moderne sunt extrem de complexe, cu sectoare integrate și interdependente și cu servicii vitale. Acest lucru le face vulnerabile la perturbări majore, în cazul unui atac terorist sau hibrid asupra infrastructurii critice (NATO 2023c). În Figura 1 evidențiez infrastructuri critice, prezente (în totalitate sau parțial) în statele membre ale NATO.



Figura 1 Potențialul critic civil al fiecărui al stat al NATO (Roepke și Thanky 2019)

Legendă:

- Energy = Energie
- Health = Sănătate
- Transport = Transport;
- Financial = Financiar/ Finanțe;
- ICT= TIC; Tehnologia informației (și a comunicațiilor);
- Water = Apă;
- Food = Hrană;
- Public&Legal Order and Safety = Ordinea și siguranța publică;
- Chemical and Nuclear Industry = Industria chimică și nucleară;
- Space and Research = Cercetare spațială/ Spațiu și cercetare.

În cea mai mare parte a perioadei Războiului Rece, planificarea civilă de urgență, cunoscută pe atunci sub numele de pregătire civilă, a fost eficient organizată și susținută cu resurse de către Aliați, reflectându-se cu precădere în structura și

comanda NATO. În anii '90 însă, o mare parte din planificarea detaliată, din structurile și capacitățile pregătirii civile au suferit reduceri semnificative atât la nivel național, cât și la nivelul NATO. Evenimente precum anexarea ilegală a Crimeei de către Rusia în 2014 și ascensiunea ISIS/Daesh au marcat o schimbare în mediul strategic. Acestea au determinat Alianța să-și consolideze postura de descurajare și apărare. Între timp, amenințările teroriste și hibride, în special atacurile cibernetice recente, continuă să vizeze populația civilă și infrastructurile critice, preponderent deținute de sectorul privat. Aceste evoluții au avut un impact major, evidențiind necesitatea sporirii rezilienței prin pregătirea civilă. Astăzi, Alianța adoptă o abordare pas cu pas în acest sens, într-un efort care completează modernizarea militară a NATO și postura sa generală de descurajare și apărare (Roepke și Thankey 2019).

La Summitul de la Varșovia, din 2016, liderii aliați au convenit să intensifice reziliența NATO în scopul abordării întregului spectru de riscuri și amenințări, pentru a dezvolta capacitățile individuale civile ale țărilor membre, alături de capacitățile colective, destinate rezistenței oricărei forme de atac armat. Aceștia au stabilit *șapte cerințe de bază* pentru evaluarea nivelului de pregătire al țărilor aliate privind reziliența civilă națională (figurile 2 și 3): asigurarea continuității funcționale a guvernului și a serviciilor guvernamentale critice (implică capacitatea de a lua decizii și de a comunica cu cetățenii în timpul unei crize); realizarea aprovizionării continue cu energie și elaborarea planurilor de rezervă pentru a gestiona întreruperile (accentul se pune pe capacitatea de a furniza energie în mod constant și de a gestiona întreruperile prin planuri bine definite); gestionarea eficientă a deplasărilor necontrolate ale oamenilor, concomitent cu dislocările de capacități militare aliate (cu accent pe abilitatea de a gestiona și controla deplasările de persoane, inclusiv din zonele militare); asigurarea unor provizii de hrană și apă suficiente și reziliente (protejate în special de întreruperi sau sabotaje); proiectarea și asigurarea capacității de a face față victimelor în masă și crizelor de sănătate perturbatoare (accentul va fi pus pe realizarea sistemelor de sănătate civile care pot gestiona situații de criză, cu stocuri adecvate de provizii medicale); funcționarea telecomunicațiilor și rețelelor cibernetice în condiții de criză, inclusiv prin utilizarea tehnologiei 5G, cu opțiuni robuste pentru restabilirea acestor sisteme; asigurarea deplasării rapide a forțelor NATO pe teritoriul alianței, având în vedere ca serviciile civile să poată conta pe rețelele de transport, chiar și în timpul unei crize (van Mill 2023, 85). Aceste cerințe reflectă angajamentul aliaților în consolidarea rezilienței naționale și colective, contribuind astfel la securitatea și stabilitatea Alianței NATO prin asigurarea continuității guvernării, serviciilor esențiale pentru populație și sprijinului civil pentru armată.

În scopul reducerii potențialelor vulnerabilități și riscuri de atac în timp de pace, criză și conflict, statele NATO vor avea în vedere o asociere deplină a eforturilor militare de apărare a teritoriilor și populațiilor cu pregătirea civilă solidă în domeniile continuității guvernării, serviciilor esențiale pentru populație și realizării sprijinului civil în operațiile militare de nivel joint cu statut național și multinațional. În acest sens, având în vedere distrugerile majore, făcute de armata rusă în Ucraina, și sabotajul împotriva conductelor Nord Stream la nivelul NATO și Uniunii Europene, la data

de 16 martie 2023 s-a constituit un grup operativ în scopul conștientizării situației, împărtășirii celor mai bune practici și dezvoltării principiilor necesare îmbunătățirii rezilienței în interiorul ambelor organizații. Cu ocazia anunțării inițiativei comune de lucru, în ianuarie 2023 secretarul general al NATO – Jens Stoltenberg – a afirmat, în prezența președintelui Comisiei Europene – Ursula von der Leyen: „Vrem să analizăm împreună cum să facem infrastructura noastră critică, tehnologia și lanțurile de aprovizionare-livrare mai reziliente la viitoare amenințări și să luăm măsuri pentru a atenua potențialele vulnerabilități. Acesta va fi un pas important pentru devenirea societăților noastre mai puternice și mai sigure” (“We want to look together at how to make our critical infrastructure, technology and supply chains more resilient to potential threats, and to take action to mitigate potential vulnerabilities. This will be an important step in making our societies stronger and safer”). Tot atunci, liderii NATO și UE au procedat la semnarea unei noi declarații comune, în scopul construirii parteneriatului dintre aceste organizații la un nivel evoluat, inclusiv în privința utilizării tehnologiilor emergente, perturbatoare și a spațiului, luând în considerare și influențele schimbărilor climatice asupra dimensiunii securității.

Potrivit celor relevate, este evident că forțele operaționale multinaționale joint ale NATO, mai ales cele dislocate în perioade de crize și conflict, vor depinde stringent de serviciile aferente sectoarelor civile și comerciale în procesele realizării transporturilor, comunicațiilor, furnizării energiei și chiar proviziilor esențiale, îndeosebi hrană și apă, muniții și combustibili, în scopul îndeplinirii misiunilor primite. Așadar, rezultă, de aici, importanța pregătirii civile solide, pentru a permite societăților din țările aliate de a rezista la atacurile și/sau perturbările majore apărute în orice moment, în vederea continuării sprijinirii forțelor combatante ale Alianței, pentru realizarea obiectivelor operaționale și atingerea stării finale (NATO 2023c).

Particularități ale rezilienței operaționale în cadrul Alianței

Scopul concretizării rezilienței operaționale (Resilient MIOp) în cadrul NATO îl reprezintă susținerea descurajării și apărării Alianței împotriva oricărui adversar prin constituirea și folosirea capacităților de anticipare, de pregătire și de adaptare la amenințări și pericole, precum și prin implementarea opțiunilor de rezistență, de răspuns și de recuperare rapidă în fața șocurilor strategice (van Mill 2023, 85).

Modernizarea continuă a NATO a determinat utilizarea *conceptului de reziliență stratificată* (The Layered Resilience Concept), care include două componente ce se măresc reciproc, adică *reziliența operațională (militară)* și *reziliența civilă*, considerate pioni esențiali ai susținerii instrumentului militar de putere al Alianței (Figura 2). Reziliența stratificată relevă capacitatea NATO de a răspunde și de a se adapta rapid la diverse niveluri de riscuri și amenințări, de la cele convenționale până la cele cibernetice și/sau hibride. Focalizarea principală a conceptului este pe reziliența operațională (militară), în scopul sporirii aplicabilității și realizării interdependențelor acesteia cu reziliența civilă (prezentată în secvența 2). În acest



Figura 2 Imagini ale rezilienței stratificate (operațională și civilă) în cadrul NATO (van Mill 2023, 84)

Legendă:

The Layered Resilience Concept considers military and civil resilience necessary to support the military instrument of power = Conceptul de reziliență stratificată consideră reziliența operațională și civilă ca necesară în sprijinirea instrumentului militar de putere.

mod, vor fi consolidate capacitățile NATO de rezistență, de recuperare și de adaptare la șocurile strategice (van Mill 2023, 85-86).

În urma invaziei Ucrainei de către armata rusă la 24 februarie 2022, experții NATO au apreciat că este absolut necesară dezvoltarea unui proces de planificare a rezilienței, similar cu procesul de planificare a apărării NATO (NATO Defence Planning Process – NDPP) în scopul armonizării și integrării planurilor, strategiilor și capacităților naționale de reziliență. Acest demers a fost considerat esențial pentru a coordona un răspuns colectiv puternic din partea NATO, concomitent cu constituirea unui grup operativ de reziliență la nivel înalt, cu misiunea de a identifica și de a propune: lecțiile multidimensionale privind reziliența, în baza experienței Ucrainei în fața amenințărilor convenționale, hibride și societale; cerințele atât naționale, cât și colective de reziliență, pentru a ajuta la realizarea unei unități mai eficiente de efort; recomandările privind politicile și investițiile viitoare, pentru atingerea obiectivului de consolidare a rezilienței europene (Dowd și Cook 2022, 1-4).

Ulterior, complexitatea și amplitudinea, specifice conceptului de reziliență stratificată (elaborat), a implicat, la nivelul Alianței, constituirea unui cadru tematic adecvat pentru șapte zone proprii rezilienței operaționale (Figura 3). În mod individual, zonele (enumerare în continuare) au necesitat înființarea unor grupuri tematice de lucru – conduse de națiunile aliate desemnate –, astfel: Sistemul de Comandă și Control-C2, Franța (Command and Control-C2 System, France); Capacitatea de Luptă, Polonia (Warfighting Capability, Poland); Înțelegerea Situațională, Grecia (Situational Understanding, Greece); Logistică/Mobilitatea Forțelor, Germania (Logistics/Deployability of Forces, Germany); Planificarea Răspunsului, România (Response Planning, Romania); Infrastructura Militară, Regatul Unit (Military Infrastructure, United Kingdom); Perseverența, Ungaria (Perseverance, Hungary).

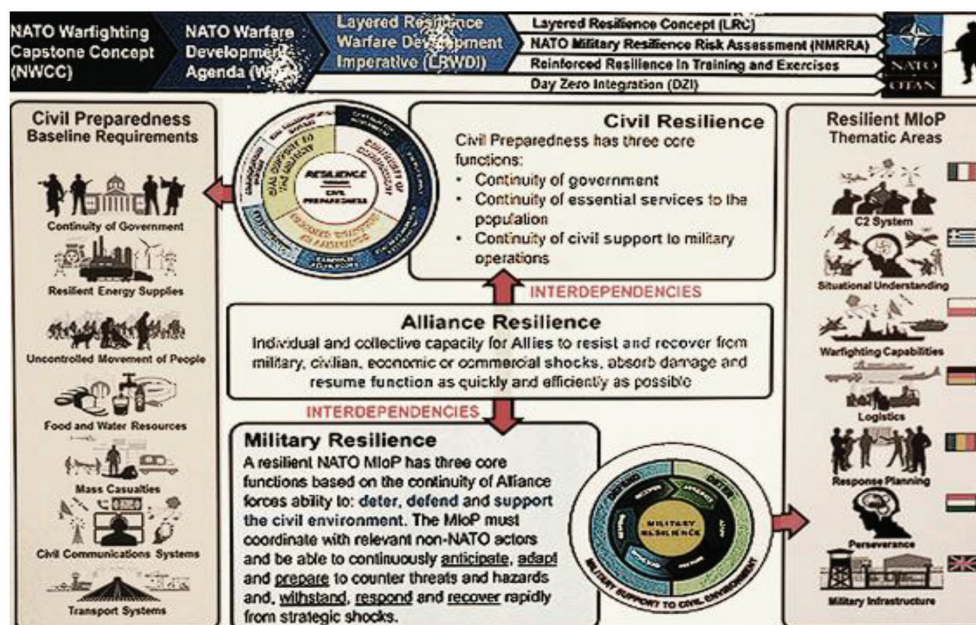


Figura 3 Zonele rezilienței stratificate, cu accent pe reziliența operațională (Dowd și Cook 2022, 86)

Legendă:

Sus (Page Header)

- NATO Warfighting Capstone Concept (NWCC) = Conceptul de consolidare a descurajării și apărării NATO;
- NATO Warfare Development Agenda = Agenda NATO de dezvoltare a războiului;
- Layered Resilience Warfare Development Imperative (LRWDI) = Imperativul de dezvoltare a războiului de reziliență stratificată (LRWDI);
- Layered Resilience Concept (LRC) = Conceptul de reziliență stratificată (LRC);
- NATO Military Resilience Risk Assessment (NMRA) = Evaluarea riscurilor NATO privind reziliența militară (NMRA);
- Reinforced Resilience in Training and Exercises = Reziliență sporită în antrenamente și exerciții;
- Day Zero Integration (DZI) = Integrarea din Ziua Zero (DZI).

Centru (Center)

- Civil Resilience = Reziliența civilă;
- Civil Preparedness has three core functions: Pregătirea civilă are trei funcții de bază:
- Continuity of government = Continuitatea guvernării;
- Continuity of essential services to the population = Continuitatea serviciilor esențiale către populație
- Continuity of civil support to military operations = Continuitatea sprijinului civil al operațiilor militare.
- Interdependencies = Interdependențe
- Alliance Resilience – Individual and collective capacity for Allies to resist and recover from military, civilian, economic and commercial shocks, absorb damage and resume function as quickly and efficiently as possible = Reziliența Alianței – Capacitatea individuală și colectivă a Alianțelor de a rezista și de a se recupera în urma șocurilor militare, civile, economice și comerciale, de a absorbi daunele și de a relua funcționarea cât mai rapid și eficient posibil.
- Military Resilience – A resilient NATO MIoP (NATO military instrument of power) has three core functions based on the continuity of Alliance forces ability to: deter, defend and support the civil environment. The MIoP must coordinate with relevant non-NATO actors and be able to continuously anticipate, adapt and prepare to counter threats and hazards and, withstand, respond and recover rapidly from strategic shocks = Reziliența militară – Potențialul militar de putere (MIoP) rezilient al NATO are trei funcții, bazate pe continuitatea capacității forțelor Alianței de a: descuraja, apăra și sprijini mediul civil. MIoP trebuie să se coordoneze cu actorii relevanți din afara NATO (non-NATO) și să fie capabil să anticipeze, să se adapteze și să se pregătească în mod continuu pentru a contracara amenințările și pericolele și să reziste, să răspundă și să se recupereze rapid în urma șocurilor strategice.

Coloană stânga:

- Civil Preparedness Baseline Requirements = Cerințe de bază privind pregătirea civilă:
- Continuity of Government = Continuitatea guvernării;
 - Resilient Energy Supplies = Surse de energie reziliente;
 - Uncontrolled Movement of People = Deplasarea necontrolată a persoanelor;
 - Food and Water Resources = Resurse alimentare și de apă;
 - Mass Casualties = Victime în masă;
 - Civil Communication Systems = Sisteme de comunicații civile;
 - Transport Systems = Sisteme de transport.

Coloană dreapta:

- Resilient MIoP Thematic Areas = Domenii (tematice) MIoP reziliente;
- C2 System (Command and Control-C2 System, France) = Sistemul de Comandă și Control-C2, Franța;
 - Situational Understanding (Greece) = Înțelegerea Situațională (Grecia);
 - Warfighting Capabilities (Poland) = Capabilități de luptă;
 - Logistics (Germany) = Logistică (Germania);
 - Response Planning (Romania) = Planificarea răspunsului (România);
 - Perseverance (Hungary) = Perseverență (Ungaria);
 - Military Infrastructure (United Kingdom) = Infrastructura militară (Regatul Unit).

Pentru îndeplinirea obiectivelor specifice, grupurile de lucru tematice vor fi susținute de părțile interesante și de experții necesari fiecărui domeniu. Prin metodele și procedeele utilizate, aferente domeniilor enumerate, vor fi realizate mai multe tipuri de analize, în scopul obținerii tuturor informațiilor utile deteminărilor specifice de potențiale riscuri, vulnerabilități și deficiențe critice, care vor fi luate în considerare în procesele dezvoltării în viitor a potențialului militar de putere (Dowd și Cook 2022, 85-86).

Fiindcă România este implicată într-una dintre cele șapte zone amintite, experții Centrului Euroatlantic pentru Reziliență (Euro-Atlantic Resilience Centre, E-ARC) au participat, în septembrie 2023, la lucrările seminarului organizat în Polonia, pentru dezvoltarea conceptului rezilienței stratificate a NATO. În acest scop, specialiștii E-ARC au coordonat, cu implicarea unor experți ai MAPN, procesul elaborării conținutului doctrinei Alianței privind „planificarea răspunsului”, luând în considerare mai multe obiective NATO privind reziliența, cu accent pe: „continuitatea lanțului de comandă; proceduri militare structurate; mobilizarea rapidă a forțelor de rezervă; un echilibru armonios între capabilități și capacități” (E-ARC 2023).

Operațiile viitorului implică o confruntare continuă a forțelor tactice și/sau joint proprii cu forțele adverse, ceea ce necesită luarea în considerare, proiectarea și manifestarea rezilienței operaționale (componentă a rezilienței stratificate) la

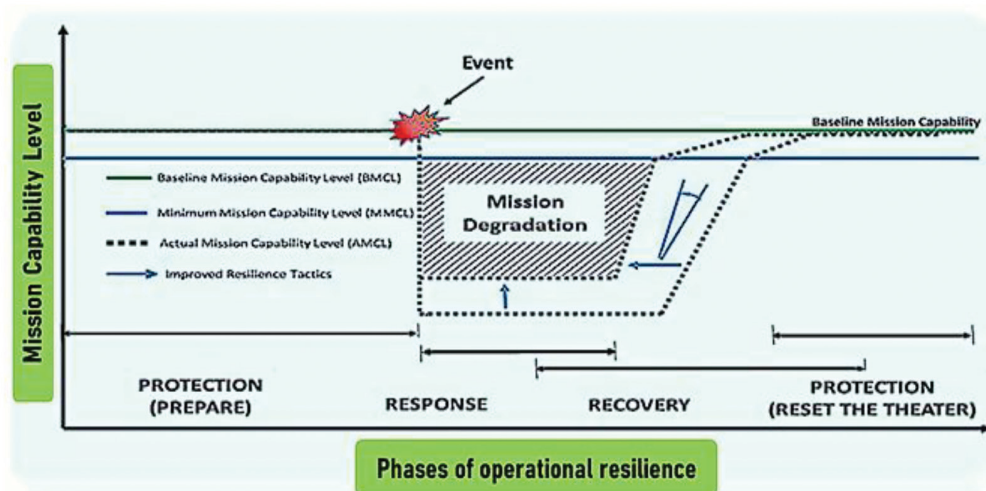


Figura 4 O imagine privind configurarea rezilienței operaționale la nivelul unei forțe de nivel tactic și/sau joint multinaționale (Herrera 2021, 3)

Legendă:

- ✓ Mission capability Level = Nivelul capabilității pentru misiune;
- ✓ Phases of operational resilience = Fazele rezilienței operaționale;
- ✓ Mission degradation = Degradarea misiunii;
 - Baseline Mission Capability Level (BMCL) = Nivelul capabilității misiunii de referință (BMCL);
 - Minimum Mission Capability Level (MMCL) = Nivel minim al capabilității de misiune (MMCL);
 - Actual Mission Capability Level (AMCL) = Nivel actual al capabilității de misiune (AMCL);
 - Improved Resilience Tactics = Tactici de îmbunătățire a rezilienței;
- ✓ Protection (Prepare) = Protecție (Pregătire);
- ✓ Response = Răspuns;
- ✓ Recovery = Recuperare;
- ✓ Protection (Reset the Theater) = Protecție (Resetarea teatrului).

nivelurile tactic și/sau joint, potrivit etapelor derulării acesteia (parțial sau în totalitate). Așadar, reziliența operațională evidențiază un proces de protecție pregătitoare, evitare, eludare, lovire-impact, răspuns, refacere și protejare în continuare a capacităților forței combatante (cu statut național și multinațional) în fazele acționale integrate misiunilor care trebuie îndeplinite de către aceasta în teatrul de operații joint multinaționale. În consecință, reziliența operațională implică – pe faze –, conform Figurii 4, prevederea și aplicarea unui management adecvat riscului operațional la nivelul acțional amintit. Rezultă așadar că acțiunile intensive ale inamicului cu diferite tipuri de forțe și mijloace pot determina reducerea ritmului operațiilor, mai ales din cauza epuizării resurselor, pierderilor de personal și echipamente, nivelului redus și incert al stocurilor, epuizării fizice și psihice a luptătorilor și pierderii motivației lor acționale (Herrera 2021, 2-5).

În contextul evidențiat, liderii structurilor operaționale și de sprijin logistic, de la nivelurile tactic și/sau joint, sunt responsabili de colaborarea atât pe orizontală, cât și pe verticală în interiorul organizațiilor militare din care fac parte, inclusiv în cadrul unei grupări de forțe întrunite (joint). Prin urmare, sinergia acțională, creată și dezvoltată de către fiecare lider combatant, împreună cu potențialul logistic disponibil, reprezintă pilonii esențiali ai creșterii, menținerii sau refacerii rezilienței operaționale (Figura 5) a fiecărei structuri acționale de nivel tactic și/sau joint (Minculete 2023, 230-232).

Continuând cu reziliența operațională a unei forțe joint sub comandă NATO, rezultă că potențialul de augmentare a acesteia determină menținerea infrastructurilor teritoriale și/sau critice implicate și asigurarea continuă a resurselor (din surse militare și civile) necesare planificării și desfășurării operațiilor pe durata unei campanii, în fața atacurilor complexe ale inamicului, menite să ducă la eșecul acțiunilor acestora. Rezultă, deci, că forțele operaționale joint și rețeaua logistică de sprijin integrată trebuie să aibă capacitatea de a opera fără întreruperi semnificative și de a se adapta la încercările intensive ale forțelor adverse de a le denatura și diminua intențiile și resursele prin acțiuni de forță multiple (Hagen și alții 2016, 6-11).

Dacă evitarea factorilor perturbatori (de risc) nu mai poate avea loc, chiar dacă au fost luate măsuri vizibile de intervenție, în baza cerințelor implicate de efortul acțional, vor apărea discrepanțe insurmontabile între acțiunile dinamice ale forțelor combatante și sprijinul logistic imediat, necesar acestora (Ryczynski și Tubis 2021, 16-22). Așadar, sub aspectul manifestării rezilienței logistice operaționale, se va produce într-un interval scurt de timp o criză specifică prin deficit parțial sau total de resurse și servicii logistice (specifice domeniilor: aprovizionare; transport; mentenanță; servicii de campanie) și de sprijin medical, cunoscută în sfera economică sub denumirea de *punct culminant al logisticii* ("logistics culmination"), iar la nivel operațional militar – din punctul meu de vedere – *punct critic logistic* ("logistics critical point") sau *deficit critic logistic* ("logistics critical deficit") (Minculete 2023, 143-145). Manifestarea dereglării sprijinului logistic operațional este evidențiată în Figura 6.

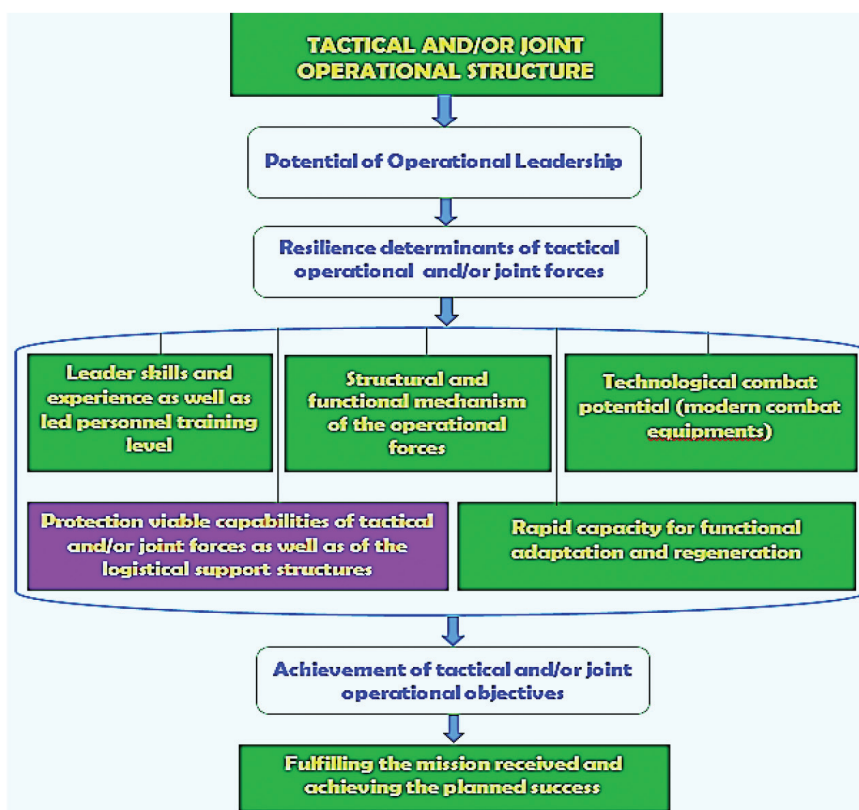


Figura 5 Determinări obiective ale rezilienței operaționale la nivelurile tactic și/sau joint (Minculete 2023, 231)

Legendă:

- ✓ Tactical and/or Joint Operational Structure = Structura operațională tactică și/sau joint;
- ✓ Potential of Operational Leadership = Potențialul de conducere operațională;
- ✓ Resilience determinants of tactical operational and/or joint forces = Determinanți ai rezilienței forțelor operaționale tactice și/sau joint;
- ✓ Leader skills and experience as well as led personnel training level = Abilități și experiență de lider, precum și nivelul de pregătire a personalului condus;
- ✓ Structural and functional mechanism of the operational forces = Mecanismul structural și funcțional al forțelor operaționale;
- ✓ Technological combat potential (modern combat equipments) = Potențialul de luptă (echipamente moderne de luptă);
- ✓ Protection viable capabilities of tactical and/or joint forces as well as logistical support structures = Capabilități viabile de protecție a forțelor tactice și/sau joint, precum și a structurilor de sprijin logistic;
- ✓ Rapid capacity for functional adaptation and regeneration = Capacitate rapidă de adaptare funcțională și regenerare;
- ✓ Achievement of tactical and/or joint operational objectives = Realizarea obiectivelor operaționale tactice și/sau joint;
- ✓ Fulfilling the mission received and achieving the planned success = Îndeplinirea misiunii primite și obținerea succesului planificat.

Invadarea nejustificată și ilegală a Ucrainei de către Rusia, care a generat cel mai amplu conflict din Europa de la al Doilea Război Mondial, se caracterizează acum printr-un conflict armat de uzură și o angajare logistică intensă. Această confruntare complexă a evidențiat imperativul de a aborda aspecte adesea neglijate, dar cruciale în asigurarea capacităților operaționale esențiale, necesare dislocării, execuției și menținerii cu succes a operațiilor planificate, pentru îndeplinirea întocmai a misiunilor primite și atingerea stării finale (Dowd, Jankowski și Cook 2023, 8-9). În aceste condiții, se impune perfecționarea rapidă a capacității de pregătire și a abilității forțelor operaționale NATO, care trebuie susținute de o logistică operațională modernă, eficientă și eficientă, pentru asigurarea unui răspuns adecvat, de contracarare a amenințărilor actuale și viitoare (NATO-ACT 2023b).

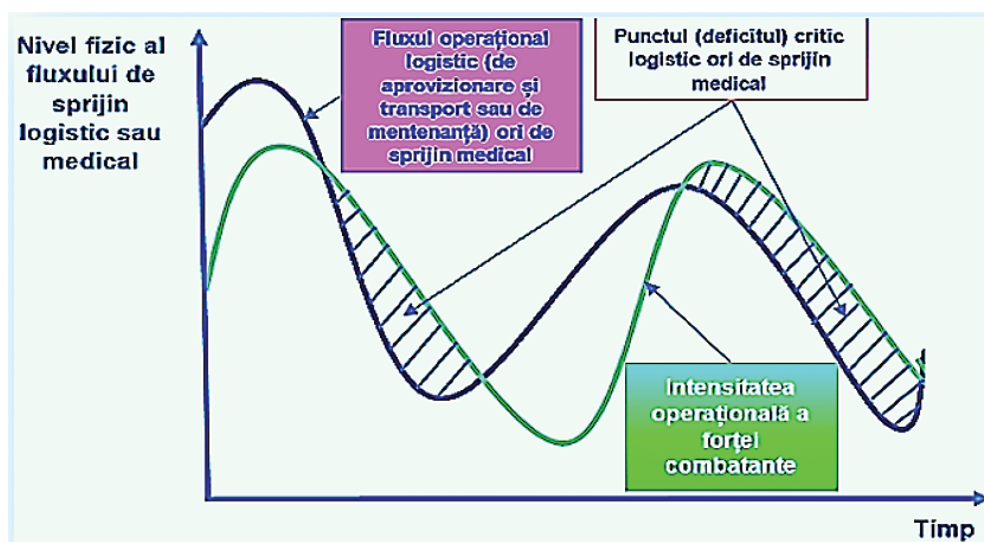


Figura 6 O imagine asupra punctului (deficitului) critic logistic al unei forțe tactice și/sau joint multinaționale (Minculete 2023, 144)

Din cele prezentate, pentru construirea unei reziliențe operaționale ridicate, care să aibă efectele holistice așteptate la nivel organizațional și interorganizațional, rezultă necesitatea planificării și desfășurării intensive de către forțele operaționale naționale și multinaționale NATO a antrenamentelor și exercițiilor, a modelării și simulării, precum și a jocurilor de război, pentru testarea liderilor, luptătorilor și pentru validarea proceselor. Potrivit experților Alianței, în cadrul scenariilor de instruire, care implică ambele tipuri de reziliență – civilă și operațională (militară) –, vor trebui incluse: agenții civile, organizații internaționale și organizații neguvernamentale, actori comerciali și forțe de apărare civilă; mediile și amenințările complexe actuale și viitoare. Totodată, haosul și eșecurile, apărute pe timpul desfășurării antrenamentelor și exercițiilor de către structurile și sistemele operaționale NATO, vor trebui acceptate, în scopul îmbunătățirii execuției care va fi evaluată, în funcție de specific, în baza indicatorilor calitativi și cuantificabili de reziliență (NATO-ACT 2022, 5).

Descurajarea și apărarea, factori esențiali în realizarea rezilienței operaționale

Rolul *descurajării* în domeniul militar a constat întotdeauna în nivelul potențialului operațional al unui stat, comparabil cu al adversarilor săi. Prin descurajare, pot fi atenuate sau diminuate amenințările adverse și, implicit, evitate consecințele unei crize extinse care s-ar putea manifesta. Abordările doctrinare moderne evidențiază descurajarea, în primul rând, ca proces psihologic, punând accent pe înțelegerea abilă a mentalității elitelor forțelor adverse, care definesc și propagă amenințarea prin utilizarea puterii militare a forțelor din subordine, precum și pe capacitatea de influențare a conduitei imediate a acestora. Așadar, acțiunile de coordonare și de transmitere sincronizată a mesajelor pe diverse canale de comunicare au rolul de schimbare a comportamentelor liderului sau liderilor statali adversi, în urma percepției costurilor și consecințelor multiple ale eventualelor acțiuni militare

nesăbuite, la ordinul acestora. De aici, rezultă configurarea doctrinară a rezilienței operaționale care se axează, în afară de latura comportamentală, și pe teoria jocurilor care a fost și este aplicată prin descurajarea cu potențiale militare convenționale și/sau nucleare (Wheeler 2021).

Atunci când descurajarea urmează să atingă punctul critic de eșec, forțele operaționale NATO (cu statut național și multinațional) vor trebui să pună în aplicare *planurile de apărare* permanentă și pe cele de contingență (construite în avans, în baza unor scenarii operaționale posibile), pentru a face față amenințărilor iminente, cel puțin pe termen scurt, și pregătirea condițiilor necesare câștigării inițiativei, dacă aceasta a fost diminuată sau pierdută (Wheeler 2021).

Potrivit celor relevate, un exemplu istoric sugestiv pentru apărarea și descurajarea forțelor adverse îl reprezintă *războiul statului finlandez, din toamna și iarna anilor 1939-1940, împotriva forțelor invadatoare sovietice*, al cărui potențial a fost dat de forța celor peste 600.000 de militari. Apărarea Finlandei era constituită numai din: 300.000 de militari (inclusiv rezervele și recruții); un număr mic de tancuri; câteva avioane de luptă; un număr infim de muniții pentru o forță de artilerie insignifiantă. Totuși, compensarea a reprezentat-o societatea civilă finlandeză, pregătită să se confrunte cu un inamic mult superior. Dar, după cum este cunoscut în istorie, mari bătălii au fost câștigate de multe ori de forțe flexibile și mult mai reduse decât cele inamice, și aici, în armata finlandeză destul de inferioară celei adverse, aproape toți soldații au fost, pe lângă vânători abili, și schiori experimentați, capabili de luptă și de supraviețuire în condițiile extreme ale iernii Cercului polar. În armata invadatoare sovietică, majoritatea recruților, care trebuiau să reziste sălbăticiei înghețate, nu dispuneau de echipamentul adecvat mediului respectiv de luptă, lipsindu-le articole importante, precum pantofii de zăpadă și schiurile. Mai mult, forțele de apărare finlandeze le-au atras pe cele invadatoare, treptat, în interiorul teritoriului național, acoperit de un strat înalt de zăpadă. Concomitent, apărătorii s-au organizat în grupuri mici și independente de hărțuire, cu mobilitate sporită, capabile de atacuri rapide și eficiente, ceea ce le-a permis să nimicească unitățile sovietice inferior echipate și pregătite. Acestea au fost împiedicate să se desfășoare, au fost forțate să se deplaseze în coloane masive pe drumuri greu accesibile, în timp ce luptătorii finlandezi, deosebit de motivați pentru eliberarea țării lor, beneficiau de libertatea totală de mișcare și de atac. Ulterior, după o perioadă de 105 zile de confruntări intense, conflictul armat, început la 30 noiembrie 1939, s-a încheiat printr-un acord de pace, convenit între cele două părți. A rezultat totuși o pierdere de 11% din teritoriul Finlandei, compensată însă de păstrarea suveranității statale. Cealaltă parte, URSS, a pierdut pe teritoriul statului ocupat mai mult de 200.000 de oameni, comparativ cu doar 25.000 de victime finlandeze, ceea ce a reprezentat o imagine deosebit de negativă a reputației internaționale a sovieticilor (NATO 2023b).

Astăzi, puterea militară de apărare a NATO, instalată în partea de est a teritoriului său, reprezintă un element important de descurajare. Această componentă a fost realizată în ultimii ani, când statele aliate, situate în teritoriile nordice și sudice ale

flancului estic al NATO, au constituit, în baza celor convenite la nivelul Alianței, opt grupuri de luptă (battle groups, BG), cu structuri multinaționale (fiecare cu câte o națiune cadru). Așadar, încă din 2017 a fost înființat câte un BG în Estonia, Letonia, Lituania, iar din 2022 în Ungaria, Slovacia, România și Bulgaria. Mai mult, tot pentru descurajare și apărare, pe acest flanc estic – de la Marea Baltică, în nord, până la Marea Neagră, în sud – aliații au mai dislocat un număr semnificativ de nave, avioane și alte trupe ([NATO 2023b](#)).

Din data de 24 ianuarie 2024, a început desfășurarea (în nord-estul SUA) a unuia dintre cele mai ample exerciții militare ale NATO (considerate după Războiul Rece), denumit ”Steadfast Defender 2024”, planificat a fi realizat în decursul mai multor luni ([Felstead 2024](#)). Capabilitățile operaționale mobilizate pentru realizarea exercițiului sunt „în jur de 90.000 de militari (din 31 de state aliate NATO și Suedia); 50 de nave de război (de la portavioane la distrugătoare); peste 80 de avioane de luptă (F-35, FA-18, Harriers, F-15), elicoptere și nenumărate vehicule aeriene fără pilot; peste 1.100 vehicule de luptă (din care peste 150 de tancuri; 500 de vehicule de luptă de infanterie și 400 de vehicule blindate de transport de trupe)” ([NATO 2024](#); [Reuters 2024](#)).

Scopul acestui exercițiu complex este: testarea și perfecționarea planurilor de apărare ale Alianței, astfel încât să fie consolidată apărarea europeană împotriva acțiunilor posibile ale „unui adversar apropiat” ([Felstead 2024](#)); desfășurarea și susținerea operațiilor complexe „în mai multe domenii, de-a lungul mai multor luni, pe o suprafață geografică de mii de kilometri, din Nordul Înalt până în Europa Centrală și de Est în orice condiții” ([Garamone 2024](#)); demonstrarea capacității Alianței de consolidare a zonei euroatlantice „prin mișcarea transatlantică a forțelor din America de Nord”, (ceea ce implică verificarea capacității Alianței de pregătire și transport strategic rapid al forțelor nord-americane în scopul „întării apărării Europei”). Manevrele militare specifice exercițiului vor fi realizate în cadrul „unui scenariu de conflict simulat ce ar apărea cu un adversar de aproape același calibru” ([Garamone 2024](#)).

După finalizarea Noii Strategii Militare a NATO în anul 2019 și a conceptului asociat pentru *descurajarea și apărarea euroatlantică* în anul următor, a fost aprobat *Planul Strategic* (Strategic Plan) pentru întreaga arie de responsabilitate a Comandantului Suprem Aliat pentru Europa (SACEUR). Acesta reprezintă *un plan militar unic* pentru utilizarea forțelor Alianței atât în interiorul, cât și în afara zonei NATO, având în vedere ambele amenințări majore: Rusia și grupurile teroriste. Detaliile fundamentale privind modul de abordare a amenințărilor specifice au fost apoi completate cu planuri regionale și subordonate detaliate. Așadar, în cadrul Summitului de la Vilnius au fost aprobate *planurile regionale (regional plans)* – deținute de către cele trei comandamente de forțe joint (Joint Force Commands) –, precum și cele *șapte planuri strategice (the seven strategic plans) aflate la dispoziția comandanților de domenii funcționale*. Comandamentele NATO amintite acoperă în totalitate zona de responsabilitate a SACEUR (Area of Responsibility – AOR), adică zonele (cu comandamentele joint): nordică și atlantică (la Norfolk – Virginia); centrală – cu statele baltice până la Alpi (la Brunssum – Olanda); sud-estică (inclusiv Marea Mediterană și Marea Neagră (la Napoli – Italia) ([LSE IDEAS 2023](#)).

Concluzii

Amenințările A2/AD (Anti-Access/Area Denial) evaluate în mediile strategice emergente din Europa, Orientul Mijlociu și Asia-Pacific au determinat SUA și NATO ca forțele joint aliate să devină suficient de rezistente la orice atac advers prin generarea puterii de luptă necesare și reziliente, în scopul atingerii obiectivelor operaționale la nivelurile tactic, joint și strategic. Opțiunile adecvate proiectării și realizării unei reziliențe operaționale corespunzătoare de către o forță joint multinațională a Alianței necesită o analiză pertinentă a interacțiunilor la nivel de teatru dintre atacurile potențiale ale adversarului și acțiunile proprii de contracarare oportună, eficace și eficientă a acestora.

Sub aspect societal, reziliența reprezintă, în cadrul Alianței, abilitatea unei societăți de a rezista și de a se recupera după șocuri, precum dezastre naturale, eșecuri ale infrastructurii critice sau atacuri hibride ori armate. De aici, rezultă, mai întâi, două aspecte cheie ale rezilienței, respectiv capacitatea de absorbire și revenire dintr-o stare de criză. Apoi, actorii rezilienței trebuie să fie capabili să răspundă la o gamă de șocuri potențiale, fie anticipate, fie neașteptate, și să aibă capacitatea de a supraviețui.

Din punct de vedere operațional, reziliența reprezintă capacitatea de absorbire a șocurilor la nivelurile strategic, operativ și tactic prin reducerea riscurilor, ceea ce necesită un management adecvat. Pentru orice organizație militară din cadrul NATO, este importantă implementarea rezilienței operaționale prin adoptarea unui cadru funcțional adecvat care să cuprindă etapele critice ale anticipării, detectării, descurajării, rezistenței, răspunsului și recuperării. Fiecare dintre aceste elemente trebuie susținut de proceduri bine fundamentate, pentru a fi consolidată, astfel, capacitatea oricărei structuri operaționale cu statut național și/sau multinațional de a face față provocărilor și/sau amenințărilor.

La nivelul Alianței, reziliența nu reprezintă doar un termen modern, ci un obiectiv esențial, a cărui implementare generează flexibilitate, adaptabilitate și rezistență. Aceasta necesită proceduri de încorporare a rezilienței stratificate, prin componentele operațională (militară) și civilă, în cadrul acțiunilor complexe de dislocare și de angajare a forțelor statelor membre ale NATO în operații joint cu statut național și multinațional pentru apărarea teritoriului Alianței.

În final, rolul rezilienței în cadrul NATO este dat de importanța ei majoră pentru atingerea obiectivelor de securitate și eficiență a organizației în vederea contracarării în orice moment a oricăror amenințări, transformate tot mai mult sub aspectele complexității și diversificării. În aceste condiții, Alianța va deveni tot mai pregătită, adaptată continuu, întărită colaborativ și capabilă să gestioneze eficient riscurile, astfel încât să poată asigura condițiile de stabilitate și securitate în cadrul unui mediu dinamic internațional de securitate, devenit tot mai imprevizibil.

Referințe

- Dowd, Anna, Dominik P. Jankowski, și Cynthia Cook.** 2023. "European Warfighting Resilience and NATO Race of Logistics: Ensuring That Europe Has the Fuel It Needs to Fight the Next War." <https://www.csis.org/analysis/european-warfighting-resilience-and-nato-race-logistics-ensuring-europe-has-fuel-it-needs>.
- Dowd, Anna, și Cynthia Cook.** 2022. "Bolstering Collective Resilience in Europe." <https://www.csis.org/analysis/bolstering-collective-resilience-europe>.
- E-ARC [Centrul Euroatlantic pentru Reziliență].** 2023. „E-ARC participă la seminarul NATO din Polonia privind reziliența stratificată”. <https://e-arc.ro/tag/layered-resilience/>.
- Felstead, Peter.** 2024. "Steadfast Defender 24, NATO's largest exercise since the Cold War, kicks off." <https://euro-sd.com/2024/01/major-news/36158/steadfast-defender-kicks-off/>.
- Garamone, Jim.** 2024. "NATO Begins Largest Exercise Since Cold War." <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/3656703/nato-begins-largest-exercise-since-cold-war/>.
- Hagen, Jeff, Forrest E. Morgan, Jacob L. Heim, și Matthew Carroll.** 2016. *The Foundations of Operational Resilience-Assessing the Ability to Operate in an Anti-Access/Area Denial (A2/AD) Environment*. Santa Monica, California: RAND Corporation.
- Herrera, G. James.** 2021. "Military Installation Resilience: What Does It Mean?" <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1147490.pdf>.
- LSE IDEAS.** 2023. "NATO's 2022 Strategic Concept: One Year On." <https://www.lse.ac.uk/ideas/Assets/Documents/updates/2023-SU-NATO-OneYearOn.pdf>.
- Minculete, Gheorghe.** 2023. *Determinări relaționale privind modernizarea logisticii operaționale*. Sibiu: Editura Techno Media.
- NATO.** 2010. "Active Engagement, Modern Defence – Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organisation adopted by Heads of State and Government in Lisbon." https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_68580.htm.
- . 2021. "Strengthened Resilience Commitment. paragraph 4." https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_185340.htm.
- . 2023a. "NATO and European Union launch task force on resilience of critical infrastructure." https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_212874.htm.
- . 2023b. "NATO's military presence in the east of the Alliance." https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_136388.htm.
- . 2023c. "Resilience, civil preparedness and Article 3." https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm.
- . 2023d. "Vilnius Summit Communiqué." https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_217320.htm?selectedLocale=en.
- . 2024. "NATO Exercise Steadfast Defender 2024." <https://ac.nato.int/archive/2024/nato-exercise-steadfast-defender-2024>.

- NATO-ACT.** 2022. "NATO Resilience Symposium." https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/05/20221018_resilience_symposium_report-1.pdf.
- . 2023a. "Adaptable Strategy: NATO Warfighting Capstone Concept's 20-Year Vision for NATO and Allied Forces." <https://www.act.nato.int/article/nwccs-20year-vision-for-nato/>.
- . 2023b. "Allied Command Transformation Enhances NATO's Logistics and Sustainment Supply Chains." <https://www.act.nato.int/article/act-enhances-natos-logistics-sustainment-supply-chains/>.
- . 2023c. "Resilience and Civil Preparedness in NATO." <https://www.act.nato.int/article/resilience-and-civil-preparedness-in-nato/>.
- . 2024. "NATO's Steadfast Defender 2024: Unprecedented Military Exercise Signals Alliance Unity and Preparedness." <https://www.act.nato.int/article/steadfast-defender-2024-signals-alliance-unity-and-preparedness/>.
- Reuters.** 2024. "NATO to hold biggest drills since Cold War with 90,000 troops." <https://www.reuters.com/world/europe/nato-kick-off-biggest-drills-decades-with-some-90000-troops-2024-01-18/>.
- Roepke, Wolf-Diether și Hasit Thankey.** 2019. "Resilience: the first line of defence." *NATO REVIEW*. <https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/02/27/resilience-the-first-line-of-defence/index.html>.
- Ryczynski, J. și A.A. Tubis.** 2021. "Tactical Risk Assessment Method for Resilient Fuel Supply Chains for a Military Peacekeeping Operation." *Energies* 14(15) (15): 4679. <https://doi.org/10.3390/en14154679>.
- van Mill, Jeroen (Lieutenant Colonel).** 2023. "The Future of NATO's Resilience. Concepts and Wargaming." *The Three Swords* (39). <https://www.jwc.nato.int/application/files/9616/9804/8578/RESILIENCE.pdf>.
- Wheeler, Gerhard.** 2021. "Operational Resilience: Applying The Lessons of War." <https://nationalpreparednesscommission.uk/wp-content/uploads/2021/05/Operational-Resilience-Applying-the-Lessons-of-War.pdf>.