



**УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ БОЕВЫХ ЗАДАЧ
НАСТАВЛЕНИЕ СУХОПУТНЫХ ВОЙСК США ADR 6-0**

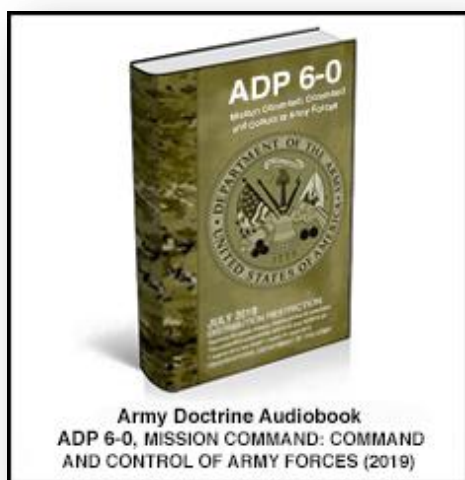
[Mission Command: Command and Control of Army Forces](#)

Глава 2. КОМАНДОВАНИЕ

Когда вы командуете и ведёте за собой [солдат] в условиях, когда следует пренебречь физическим истощением и лишениями, когда жизнью [солдат] можно пожертвовать, то эффективность вашего руководства будет лишь в малой степени зависеть от ваших тактических способностей. В первую очередь она будет определяться вашим характером, вашей репутацией, причём не столько храбростью, – которая будет принята как само собой разумеющееся, – сколько той репутацией, которую вы создали себе справедливостью, той высокодуховной патриотической целью, тем качеством непоколебимой решимости выполнить любую поставленную перед вами военную задачу.

Генерал армии Джордж К. Маршалл¹

2.1. Сущность командования



2-1. Командование – это власть, которую командир в вооружённых силах на законных основаниях реализует по отношению к подчинённым в силу своего воинского звания или служебного положения. Командование включает в себя полномочия и ответственность за эффективное использование имеющихся ресурсов, планирование применения, организацию, руководство, взаимодействие и управление вооружёнными силами для выполнения поставленных задач. Оно также включает в себя ответственность за здоровье, благополучие, моральный дух и дисциплину личного состава.

2-2. Командование носит личный характер. Согласно уставам и наставлениям сухопутных войск полномочиями командовать наделяется отдельный человек, а не учреждение или группа лиц. Правовые и этические обязанности командира превышают обязанности любого другого воинского начальника аналогичного уровня, занимающего штабную должность. Только командир несёт ответственность за то, что командование осуществляет или не осуществляет.

2-3. Командование – это скорее искусство, нежели наука, поскольку оно требует суждений² и зависит от действий, которые могут совершать только люди. Искусство командования заключается в творческой и умелой реализации властных полномочий путём принятия своевременных решений и лидерства. Командиры постоянно используют суждения, полученные в результате опыта и обучения, для делегирования полномочий, принятия решений, определения необходимого уровня управления, а также распределения ресурсов. Овладение искусством командования является результатом многолетнего обучения, саморазвития, самоанализа, боевого и учебного опыта. Оно также требует глубокого понимания военной науки.

¹ George C. Marshall: in Selected Speeches and Statements of General of the Army George C. Marshall, ed. H.A. DeWeerd (Washington, D.C.: The Infantry Journal, 1945), 176.

² В контексте настоящего Наставления слово «суждение» используется как в значении «мыслить», так и в значении самого результата мыслительного процесса — т.е. ряда мыслей, выводов, умозаключений на какую-либо тему, изложенных в логически последовательной форме какую-либо тему, изложенных в логически последовательной форме.

2-4. Основные приёмы и способы командования в зависимости от уровня командования не меняются, однако с его повышением значимость непосредственного руководства уменьшается и более актуальным становится применение организационного руководства, описанного в Наставлении ADP 6-22. К переходу на более высокий уровень командования офицеры готовятся путём личного развития и практического применения своих навыков при командовании на более низких уровнях.

2.2. Элементы командования

2-5. Элементами командования являются полномочия, ответственность, принятие решений и лидерство. Само определение понятия «командование» прямо указывает на полномочия, которые налагают ответственность за выполнение поставленной задачи до успешного её завершения. Командиры реализуют свои полномочия, принимая решения и руководя действиями своих подчинённых по их реализации. Успешные командиры развивают свои навыки в каждом из элементов благодаря профессиональной зрелости, опыту и образованию.

2.2.1. Полномочия

2-6. Полномочия – это право и власть выражать суждения, действовать или командовать. Юридические полномочия по исполнению приказов в соответствии с законом являются ключевым аспектом командования и отличают военных командиров от штабных офицеров и гражданских руководителей. Командиры должны понимать, что военные действия влияют на взаимодействие с людьми и они сами подвержены их влиянию, поэтому должны стремиться зарабатывать личный авторитет, который укрепляет его законные полномочия.

Личный авторитет, в конечном счёте, складывается из действий командиров и возникающих в результате них доверия и уверенности. Уважение и доверие завоевываются командирами путём соблюдения законов и требований армейской этики, применением принципов армейского руководства и лидерства, а также демонстрацией тактической и технической компетентности.

2-7. Командиры могут делегировать подчинённым полномочия по выполнению задач или оказывать помощь в выполнении их обязанностей; то же самое касается и делегирования полномочий сотрудникам штаба. Делегирование полномочий позволяет подчинённым в определённых областях принимать решения и действовать от имени командира или в его интересах. При делегировании полномочий командиры по-прежнему несут ответственность перед вышестоящим командованием за выполнение задач, за жизнь и здоровье своих подчинённых, а также за эффективное использование ресурсов сухопутных войск, поэтому при определении объёма делегируемых полномочий командиры должны руководствоваться здравым смыслом.

2.2.2. Ответственность

2-8. Командиры несут юридическую и этическую ответственность за решения, которые они принимают или не принимают, а также за действия, достижения и неудачи своих подчинённых. Командиры могут делегировать им свои полномочия, но при этом они по-прежнему несут общую ответственность за их действия.

2-9. В обязанности командования входит выполнение задач, обеспечение здоровья, благополучия, морального духа и дисциплины военнослужащих, а также использование и поддержание в надлежащем состоянии ресурсов. В большинстве случаев эти обязанности не противоречат друг другу, однако иногда ответственность за выполнение поставленной задачи может вступать в конфликт с ответственностью за солдат или за управление ресурсами. Степень риска для солдат, вооружения и боевой техники определяется для

командиров важностью боевой задачи. В случае конфликта между этими тремя категориями, выполнение задачи становится приоритетнее военнослужащих, а военнослужащие – приоритетнее заботы о ресурсах. Командиры должны стремиться свести такие конфликты к абсолютному минимуму.

2.2.3. Принятие решений

Командир должен предоставлять подчинённым свободу действий в той мере, в какой это не ставит под угрозу всю схему [работы]. Он не должен отдавать им на откуп те решения, за которые отвечает только он.

Немецкое наставление о полевой службе «Вождение войск» (1935)³

2-10. Принятие решений предполагает использование как военного искусства, так и науки. Многие аспекты военных операций – скорость передвижения, расход топлива, эффективность систем вооружений и т.п. – могут быть сведены к цифрам, расчётам и таблицам. Они относятся к военной науке и важны для понимания того, что можно сделать при имеющихся ресурсах. Другие аспекты – влияние руководства, сложность операций, неопределённость в отношении противника – относятся к военному искусству, и именно им уделяют наибольшее внимание успешные командиры.

2-11. В сухопутных войсках принятие решений сосредотачивается на выборе варианта действий, наиболее способствующего выполнению поставленной задачи. Принятие решений может быть обдуманым, с использованием формального процесса принятия военных решений и полноценной штабной работы, или же командир может принимать решения очень быстро, в одиночку. Решения командира в конечном итоге определяют действия войск.

2-12. Принятие решений требует знания того, когда и какое решение принимать, и нужно ли это делать, а также понимания последствий этого решения. Важнейшим качеством является способность принимать решения, не имея полной информации; знание того, когда достаточная информация позволяет принять приемлемое решение; а также готовность действовать на основе недостаточной или неполной информации. Нахождение баланса между тем, чтобы действовать сейчас, имея недостаточную информацию, и тем, чтобы действовать позже, имея более полную и качественную информацию, является важнейшей составляющей искусства командования.

2.2.3.1. Понимание

2-13. Для успешного проведения операций необходимо принимать своевременные и эффективные решения на основе анализа имеющейся информации и знаний, поэтому на протяжении всей операции командиры и штабы стремятся формировать и поддерживать понимание обстановки.

Понимание обстановки – это результат анализа соответствующей информации и суждений с целью выявления взаимосвязи между оперативными факторами и факторами боевой задачи.

Понимание обстановки позволяет командирам принимать эффективные решения и регулировать действия своих сил с помощью планов, соответствующих обстановке. Оно позволяет командирам и штабам точно оценивать военные действия. Командиры и штабы должны постоянно стремиться поддерживать высокий уровень понимания обстановки, и по мере её развития преодолевать периоды снижения понимания. Эффективные командиры признают, что неопределённость никогда нельзя полностью устранить, и обучают своих подчинённых действовать в неопределённой обстановке.

³ Truppen Führung: German Field Regulations, Volume 1, (1935), paragraph 37.

2-14. На каждом уровне обработки и анализа для формирования и развития понимания обстановки добавлять постепенно осмысление командирам помогают управление знаниями и управление информацией. Управление знаниями и управление информацией – это взаимосвязанные виды деятельности, которые помогают командирам принимать взвешенные решения. Существует четыре уровня осмысления, которые – от самого низкого до самого высокого – включают данные, информацию, знания и понимание. На самом низком уровне осмысления данные в информацию преобразовываются путём их обработки; затем, в результате анализа информация превращается в знания. После этого командиры и штабы применяют суждения для преобразования знаний в понимание. По мере того, как структурные подразделения и отдельные военнослужащие применяют осмысление и добавляют ценность на каждом уровне командования, командиры и штабы продолжают непрерывное прогрессивное обучение (рис. 2-1).

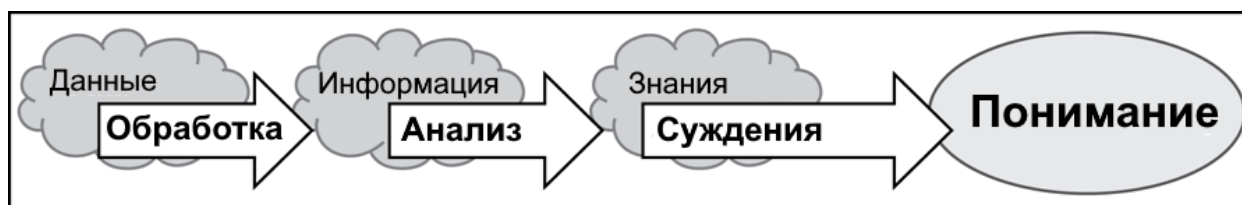


Рис. 2-1. – Достижение понимания

2-15. С точки зрения принятия решений **данные** представляют собой необработанные результаты наблюдений, зафиксированные каким-либо регистратором (человеком, механическим или электронным устройством). В типовых военных организациях данные часто поступают в органы управления из нижестоящих подчинённых формирований, которые направляют их для информирования вышестоящих штабов о событиях, способствующих пониманию обстановки. Собранные данные могут быть количественно оценены, сохранены и организованы в виде файлов и баз данных, однако становятся полезными только при их обработке в информацию.

2-16. С точки зрения принятия решений **информация** – это данные, которые были организованы и обработаны с целью обеспечения контекста для дальнейшего анализа. Объём доступной информации делает управление ею и её использование в процессе принятия эффективных решений критически важным для достижения успеха в ходе операций. Для достижения общего понимания событий и условий, в которых они принимают решения в ходе операций, командиры и штабы применяют к информации опыт и суждения. Чтобы командиры могли достичь понимания, эффективное командование и управление требует дальнейшего преобразования информации в знания.

2-17. С точки зрения принятия решений **знания** – это информация, которая была проанализирована и оценена с точки зрения оперативных последствий. Сюда же входит осознанное восприятие, достигнутое в результате изучения, опыта, практики и взаимодействия с людьми, создающее основу для экспертных и квалифицированных суждений. Сотрудники штаба должны работать над улучшением и распространением неявных и явных знаний.

2-18. Неявные знания хранятся в уме человека и относятся к компетенции отдельных людей, а не технологий. Все люди обладают уникальным, личным запасом знаний, полученных в результате опыта, обучения и общения с другими людьми. Эти знания включают в себя понимание нюансов, тонкостей и обходных путей. Интуиция, быстрота мышления, эффективное реагирование на кризисы и способность к адаптации – всё это разновидности неявных знаний. Неявные знания, как собственные, так и

подчинённых, должны использоваться командирами для решения сложных задач и принятия решений.

2-19. Явные знания – это информация, которую можно организовать, применить и передать с помощью цифровых (например, компьютерных файлов) или нецифровых (например, бумажных) средств. Для явных знаний характерны правила, ограничения и точные значения. Примерами явных знаний являются уставы, наставления, приказы и базы данных. Явные знания используются, прежде всего, для обеспечения понимания обстановки и общего понимания при принятии решений.

2-20. С точки зрения принятия решений понимание – это знания, которые были синтезированы с помощью суждений с целью понимания внутренних взаимосвязей элементов обстановки, принятия решений и побуждения к действиям. Понимание – это суждение, применяемое к знаниям в контексте конкретной обстановки; это знание об обстановке, достаточное для того, чтобы изменить её путем реализации действий. Суждение основывается на опыте, знаниях и интуиции. В идеале в основе принятия решений должно лежать истинное понимание, однако, прежде чем принимать решение и действовать, полного понимания обстановки не позволяют достичь неопределённость и время.

2.2.3.2. Критическое и творческое мышление

2-21. При принятии решений командиры и сотрудники штаба применяют критическое и творческое мышление, включая этические суждения. Критическое мышление позволяет всесторонне изучить проблему с различных точек зрения. Оно определяет, существуют ли достаточные основания для принятия выводов за истинные на основе того или иного умозаключения или аргумента. Критически мыслящие люди используют свои суждения о том, чему верить или что делать, как ответ на факты, опыт или аргументы.

2-22. Творческое мышление предполагает использование новых, инновационных подходов, воображения, интуиции и различных идей. Командирам часто приходится сталкиваться с новыми, неизвестными проблемами или же со старыми проблемами, требующими новых решений. Даже ситуации, которые кажутся знакомыми, требуют творческих решений, поскольку силы противника могут приспособиться к прежним подходам, использовавшимся своими войсками. Командиры должны рассматривать различные варианты решения проблем, используя уроки, извлечённые из аналогичных ситуаций в прошлом, а также инновационные подходы, основанные на новых идеях. Творческое сочетание старых и новых идей может поставить противника перед сложными дилеммами.

2-23. Подход к принятию решений должен выбираться командирами в зависимости от обстановки. Как правило, существует два подхода к принятию решений: аналитический и интуитивный. В некоторых ситуациях командиры могут применять более взвешенный подход, используя систематический анализ, в других же ситуациях они могут в значительной степени полагаться на интуицию. При принятии решений эффективные командиры учитывают свой опыт, опыт своих подчинённых, а также имеющееся в наличии время и информацию, которой они обладают.

2.2.3.3. Аналитический подход к принятию решений

2-24. При аналитическом подходе к принятию решений вырабатывается несколько альтернативных решений, которые сравниваются с набором критериев, после чего выбирается наилучший вариант действий. Такой подход направлен на поиск оптимального решения путём сравнения вариантов. При этом особое внимание уделяется

аналитическим суждениям, основанным на опыте, и при наличии времени командиры его используют. Данный подход обладает рядом преимуществ:

- Аналитический подход к принятию решений методичен и позволяет разбивать задачи на более простые узнаваемые составляющие.
- Он обеспечивает рассмотрение, анализ и оценку командирами соответствующих факторов и применение таких методов, как военная игра.
- Он обеспечивает системный подход при принятии решений, связанных с обработкой больших объёмов информации.
- Помогает разрешать конфликты между вариантами действий.
- Даёт неопытному личному составу логически структурированный подход.

2-25. Аналитический метод принятия решений имеет ряд недостатков. Зачастую он занимает много времени, опирается на большие объёмы информации и требует чётко установленных критериев оценки. Несмотря на методичность, изменение внешних условий может потребовать полной переоценки, что может затянуть принятие решения. При использовании данного подхода командиры должны соизмерять необходимость анализа с временными затратами. Аналитический подход к принятию решений не подходит для всех ситуаций, особенно в ходе выполнения операции, когда войска должны адаптироваться к быстро меняющейся обстановке. (Примером аналитического подхода является процесс принятия военных решений, описанный в Полевом уставе ФМ 6-0).

2.2.3.4. Интуитивное принятие решений

Интуиция зависит от использования опыта для распознавания ключевых закономерностей, указывающих на динамику развития ситуации. Поскольку закономерности могут быть очень тонкими, люди часто не могут описать, что именно они заметили или почему они оценили ситуацию как типичную или нетипичную.

Гэри Клейн, Источники власти⁴

2-26. Интуитивное принятие решений – это принятие решения способом, который в явном виде неизвестен лицу, принимающему решение. Обычно оно предполагает распознавание образов, основанное на знаниях, суждениях, опыте, образовании, интеллекте, смелости, восприятии и характере.

Интуитивное принятие решений:

- Ориентировано на оценку обстановки, а не на сравнение нескольких вариантов.
- Обычно приводит к выбору приемлемого варианта действий вместо оптимального, полученного в результате аналитического подхода.
- Может быть более эффективным в условиях дефицита времени.
- Полагается на опыт командира и его способность распознавать ключевые элементы и последствия конкретной проблемы или ситуации.
- Больше склонно концентрироваться на общей картине, а не на отдельных составляющих.

2-27. Интуитивное принятие решений происходит быстрее, чем аналитическое, но для распознавания приемлемого варианта действий требуется достаточный опыт. Существует разница между здоровой интуицией и необоснованными предположениями. При использовании интуитивных решений командиры и начальники должны помнить о собственных предубеждениях и об отличиях текущей оперативной обстановки от той, что была в прошлом.

⁴ Gary Klein, Sources of Power: How People Make Decisions (Cambridge, MA: The MIT Press, 1999)

2-28. Отдавая предпочтение суждениям, основанным на опыте, перед целенаправленным анализом, командиры увеличивают темп и сохраняют гибкость в борьбе с неопределённостью.

Интуитивный подход согласуется с тем, что идеальных решений проблем на поле боя не существует, однако даже при принятии интуитивных решений командиры могут располагать временем для использования более аналитических инструментов. Если позволяет время, командиры при помощи своих штабов должны проверять интуитивные решения на предмет их целесообразности, приемлемости и обоснованности.

2-29. На практике оба эти подхода редко когда являются взаимоисключающими. Если время не критично, командиры используют аналитический подход или включают анализ в свои интуитивные решения. Командиры должны сочетать интуитивный и аналитический подходы к принятию решений, что помогает им сохранять объективность и принимать своевременные и эффективные решения – они должны избегать принимать решения исключительно на основе интуиции и должны включать анализ в свои интуитивные решения.

В стремлении использовать как можно больше аналитических рассуждений в имеющееся в наличии время, в ситуациях, требующих немедленных решений, такой анализ может являться не более чем быстрым умозаключением командира, его анализом и выбором варианта действий, который внешне может показаться совершенно интуитивным.

Сочетание обоих подходов позволяет наилучшим образом учесть множество факторов, влияющих на принятие решений. Примером подхода, сочетающего аналитическое и интуитивное принятие решений, является процесс быстрого принятия решений и согласования, описанный в Полевом уставе FM 6-0.

2.2.3.5. Суждения

Несмотря на годы раздумий и океаны чернил, посвящённые выяснению сути войны, её секреты до сих пор остаются окутанными тайной. Война – это искусство, и как таковое она не поддаётся объяснению с помощью фиксированных формул. Однако с древнейших времен не прекращались попытки подвергнуть её сложную и эмоциональную структуру препарированию, выработать правила её ведения, сделать осязаемой её неосязаемость.

Генерал Джордж С. Паттон-младший⁵

2-30. Командиры принимают решения, используя суждения, полученные в результате опыта, обучения и тренировок. Опыт способствует формированию суждений, создавая основу для быстрого определения работоспособных вариантов действий и отбрасывания непрактичных.

Командиры используют суждения для проницательной оценки информации, обстановки или обстоятельств и получения обоснованных выводов. Квалифицированные суждения помогают командирам формировать обоснованные мнения и принимать разумные решения.

2-31. Суждения необходимы для выбора критического момента времени и места для действий. Командиры действуют путём постановки задач, определения приоритетов, управления рисками, распределения ресурсов и руководства. Основу рассуждений, необходимых командирам, составляют глубокое знание военной науки, сильное этическое чувство, понимание возможностей противника и своих войск.

⁵ General George S. Patton, «The Secret of Victory», речь, произнесённая 26 марта 1926 г. Military Essays and Articles by George S. Patton, Jr. General, U.S. Army 02605 1885-1945. ed. Charles M. Province. San Diego, California: The George S. Patton, Jr. Historical Society, 2002. [MILITARY ESSAYS AND ARTICLES](#).

2-32. С накоплением у командиров опыта, их суждения становятся всё более глубокими. Расширение объёма знаний, развитие интеллекта и накопление опыта позволяют командирам вырабатывать более глубокие суждения, необходимые для выполнения возросших должностных обязанностей.

Помимо принятия решений, командиры применяют свои суждения для:

- выявления, принятия и снижения рисков;
- делегирования полномочий;
- определения приоритетности ресурсов;
- руководства штабом.

2.2.3.5.1. Выявление, принятие и снижение рисков

2-33. Командиры используют суждения при определении допустимого риска, при принятии решения о том, какие риски принимать, – одновременно снижая их там, где это возможно, и управляя теми из них, которые будут приниматься. Риски принимаются при использовании возможностей; а снижаются путём предвидения и планирования, с постоянной перепроверкой всех допущений, связанных с предыдущими решениями, касающихся этих рисков.

2-34. Учёт рисков начинается уже на этапе планирования, когда командиры и штабы оценивают риски, в том числе этические, для каждого варианта действий и предлагают способы управления ими. Способы снижения рисков также определяются путём взаимодействия с нижестоящими командирами, сотрудниками и партнёрами по совместным действиям, и учёта их мнения. Это включает в себя делегирование управления определёнными рисками подчинённым командирам, которые, в свою очередь, вырабатывают соответствующие меры по их снижению. Затем командиры распределяют ресурсы, которые они считают необходимыми для их снижения.

2-35. Командиры должны постоянно оценивать как со временем, по мере выполнения операций, накапливается риск, как на своём уровне, так и на уровне подчинённых. Изменения в характере операции, количестве и видах поставленных задач, имеющейся боевой мощи или изменения характера угроз могут изменять уровень риска, который подчинённые должны снижать и принимать. Ряд отдельных решений по, казалось бы, не связанным между собой вопросам может со временем изменить уровень риска таким образом, что командир не сразу его поймет, однако этот совокупный риск может быть осознан одним или несколькими подчинёнными, на которых непосредственно влияют изменяющиеся условия или новые решения. Поэтому для обеспечения общего понимания и принятия обоснованных решений очень важно, чтобы командиры чётко доводили информацию о рисках до вышестоящих и нижестоящих уровней командования.

2-36. Допущения, изначально принятые при планировании, со временем могут измениться или усугубиться, что приведёт к повышению уровня риска. Риски, которые были приемлемы в одном контексте и основывались на одном наборе предположений, могут оказаться несостоятельными при изменении условий операции. В некоторых случаях обстановка может измениться настолько, что командиру придётся предпринять меры по уточнению уровня риска, на который должны пойти подчинённые командиры, когда предполагаемая выгода перестанет перевешивать вероятные затраты.

Например:

Подразделение, выполняющее демонстрацию сил в рамках конкретного тактического формирования, может получить приказ о выделении дополнительных подразделений для обеспечения других действий, и тогда оно уже не сможет эффективно выполнять свою основную задачу.

Вышестоящий воинский начальник без постоянного диалога с подчинённым командиром вряд ли будет в достаточной степени владеть обстановкой, чтобы понять, когда именно был преодолён порог приемлемого риска для выполнения задачи. Ответственность за информирование вышестоящих командиров и начальников лежит на подчинённом в той же мере, что и ответственность, которую несёт вышестоящий командир за получение от подчинённого анализа рисков.

2-37. Воспитание готовности рисковать идёт параллельно с созданием рабочего климата, в котором подчинённые не только поощряются идти на риск, но и допускают ошибки. Командиры должны понимать, что на начальном этапе подготовки подчинённые могут не справиться со всеми задачами и что ошибки возможны, и поэтому должны обучать нижестоящих командиров действовать в рамках замысла командира в неопределённых ситуациях, предоставляя последним возможность совершать ошибки и учиться.

2-38. В ходе учебного процесса и боевой подготовки командиры могут разрешить подчинённым реализовать слишком рискованное тактическое решение, не забывая о безопасности военнослужащих. После этого они должны показать нижестоящим командирам, как определять более приемлемый уровень тактического риска. Подобный инструктаж помогает командирам доверять суждениям и инициативе подчинённых, а подчинённым – доверять своему командиру. В ходе военных действий от командиров может потребоваться вмешаться в ситуацию, когда подчинённый принимает на себя тактический риск, превышающий ожидаемые выгоды.

2.2.3.5.2. Делегирование полномочий

Если командир вынужден постоянно вмешиваться в работу подчинённого, то одного или другого из них следует освободить от занимаемой должности.

Фельдмаршал Ричард Майкл Карвер⁶

2-39. Решение о том, какой объём полномочий делегировать подчинённым и в какой степени они могут децентрализовать их выполнение командиры принимают исходя из своих суждений. Они должны делегировать полномочия и устанавливать уровень личного контроля за выполнением делегированных задач, исходя из собственной оценки квалификации и опыта своих подчинённых.

Делегируя полномочия подчинённым, командиры должны сделать всё возможное, чтобы создать все условия для их успешной работы, а также выделить им достаточное количество ресурсов, чтобы те могли выполнять поставленные задачи. К ресурсам относятся личный состав, структурные подразделения и службы, материальные средства, вооружение, снаряжение и оборудование, сети, информация и время. Распределение ресурсов осуществляется путём организации задач и установления приоритетов в поддержке.

2-40. В соответствии с подходом к командованию и управлению, основанном на боевых задачах, делегирование полномочий прямо пропорционально степени доверия командиров к способностям подчинённых.

Командиры должны делегировать полномочия и определять уровень своего личного участия в выполнении делегированных задач, исходя из своей оценки компетентности и опыта подчинённых. В идеале, после делегирования полномочий, командиры осуществляют контроль на уровне, минимально необходимом для обеспечения успеха подчинённых и выполнения ими своих задач.

2-41. Командиры делегируют полномочия устно или письменно – в виде планов, приказов или инструкций о стандартном (типовом) порядке действий, – либо обоими

⁶ ADP AC 71940, Land Operations (Bristol, United Kingdom: Land Warfare Development Centre, 2017), 9-7.

способами. Примерами полномочий, которые могут быть делегированы, являются полномочия в области профессиональной компетенции или технической специализации, полномочия в географическом регионе или при выполнении определённых действий. Командиры могут ограничить делегирование полномочий по времени или использовать на постоянной основе, убедившись, что все участники процесса командования, особенно штаб и подчинённые командиры, понимают, кому и какие полномочия были делегированы. Делегирование полномочий относится не только к подчинённым командирам, но и к офицерам штаба.

2.2.3.5.3. Определение приоритетности ресурсов

2-42. Для выполнения поставленной задачи командиры должны распределить ресурсы. Это требует грамотных суждений, поскольку сами ресурсы могут быть ограничены. При определении приоритетности ресурсов учитываются следующие соображения:

- эффективное выполнение задачи;
- защита жизни военнослужащих;
- применение принципов массированности и экономии сил;
- организация своих сил и средств для проведения последующих операций.

2-43. Главным моментом при распределении ресурсов является то, насколько их использование способствует эффективному выполнению поставленной задачи. Командиры не должны определять способ выполнения задачи на основе экономии ресурсов или предоставления всем нижестоящим командирам их равной доли; они должны распределять ресурсы рационально, чтобы обеспечить эффективность. Каждый этап операции обуславливается общей целью – выполнением поставленной задачи. План, не обеспечивающий выполнение задачи, не является эффективным независимо от того, насколько эффективно он экономит ресурсы.

2-44. Следующим приоритетом является защита жизни военнослужащих. Прежде чем рассматривать вопрос об экономии материальных ресурсов командиры должны решить, как защитить жизни солдат.

Ради спасения жизней подчинённых не должны экономиться материальные ресурсы.

Если существуют различные, но одинаково эффективные варианты выполнения задачи, командир рассматривает те из них, при которых используется меньшее количество ресурсов.

2-45. Третий аспект распределения ресурсов основан на двух принципах ведения войны – массированности и экономии сил. Принцип массированности означает, что командиры всегда наделяют основные силы максимально возможной боевой мощью для нанесения поражения противнику и обеспечения выполнения боевой задачи; принцип же экономии сил подразумевает выделение минимально необходимой боевой мощи для решения всех второстепенных задач. Как правило, второстепенные действия получают меньше ресурсов, чем основные. Чтобы повысить весомость основных действий командиры при решении второстепенных задач должны идти на риск.

2-46. Командиры должны определить объём боевой мощи, необходимой для выполнения каждой задачи, и выделить достаточные ресурсы для их выполнения. При распределении ресурсов командиры должны учитывать затраты сил и средств и влияние текущей операции на возможность проведения последующих операций. Если нижестоящие командиры считают, что они не получили достаточных ресурсов, или полагают, что выполнение их задачи приведёт к неприемлемым затратам сил и средств, они должны доложить об этом своему командиру, после чего тот принимает решение о принятии риска, выделении дополнительных ресурсов или изменении исходного плана.

2-47. Четвёртый аспект принятия решений при распределении ресурсов касается организации сил и средств для проведения последующих операций. Командиры должны находить баланс между непосредственным выполнением текущей задачи и потребностями в ресурсах для проведения последующих операций. Чтобы не лишиться способности к проведению последующих операций командиры должны выполнять свои задачи с наименьшими затратами сил и средств, для чего они должны представлять себе краткосрочные и долгосрочные последствия использования ресурсов и расставлять приоритеты. На нижестоящих уровнях командования командиры больше внимания уделяют непосредственной работе – т.е. краткосрочной перспективе; на более высоких уровнях командиры должны уделять основное внимание долгосрочным операциям.

2.2.3.5.4. Руководство штабом

2-48. Командиры полагаются на свой штаб и ожидают от него инициативы в той же мере, что и от своих нижестоящих командиров. Делегирование полномочий позволяет командирам использовать своё время для более творческих аспектов командования (военного искусства). Делегирование полномочий и определение степени своего личного участия в деятельности штаба осуществляется командирами на основании собственной оценки квалификации и опыта своих подчинённых. Такая оценка требует квалифицированных рассуждений.

2-49. Для определения момента, когда необходимо вмешаться и принять личное участие в работе своего штаба, – в отличие от предоставления штабам возможности действовать самостоятельно на основе руководящих указаний, – командиры руководствуются своими суждениями. Они не могут делать всё сами или принимать все решения самостоятельно; подобное участие в работе не даёт специалистам штаба того опыта, который требуется для управления на основе боевых задач. С другой стороны, командиры не могут просто одобрять готовые продукты, создаваемые без их участия штабными специалистами. Командиры должны участвовать в работе штаба в тех случаях, когда это необходимо для руководства штабной работой, используя своё понимание обстановки и визуализацию командира для выработки руководящих указаний, на основе которого их подчинённые и разрабатывают планы и приказы. Принимая решение о том, когда и как взаимодействовать с подчинёнными, командиры должны определить, где они могут наиболее эффективно использовать своё ограниченное время – где их личное вмешательство принесёт наибольшую отдачу.

2.2.4. Лидерство

По мере того, как силы каждого человека иссякают, когда они перестают отвечать на его волю, инерция целого постепенно упирается в одну лишь волю командира. Пыл его духа должен зажечь пламя цели во всех остальных, его внутренний огонь должен возродить их надежду.

Карл фон Клаузевиц⁷

2-50. Лидерство – это деятельность по оказанию влияния на людей путём обеспечения цели, направления и мотивации с целью выполнения задачи и совершенствования организации (ADP 6-22).

Лидерство предполагает принятие ответственности за решения, лояльность по отношению к подчинённым, вдохновение и направление сил и средств на достижение поставленной цели, создание в коллективе климата, способствующего успеху, проявление морального и физического мужества перед лицом трудностей, а также формирование

⁷ Carl Von Clausewitz, *On War*, trans. and ed. M. Howard and P. Paret (Boston, MA: Princeton University Press, 2004), 104.

видения, позволяющего сфокусировать и предвидеть дальнейший ход событий. Лидерство требует наличия определённых качеств и компетенций, присущих лидерам.

2-51. Профессиональная компетентность, индивидуальность и воля сильных командиров составляют значительную часть боевой мощи любого воинского формирования. Хотя требования к командирам различаются в зависимости от размера и типа формирования, которым они командуют, все командиры должны демонстрировать характер и этические нормы. Командиры должны знать и понимать своих подчинённых, действовать в бою смело и уверенно, вызывать доверие и организовывать командную работу. Во время военных операций они должны знать, где нужно находиться, чтобы принимать решения или влиять на события своим личным присутствием.

2-52. Командиры должны понимать, что боевые действия оказывают негативное влияние на моральную, физическую и психическую устойчивость и стойкость личного состава их формирований; что на людей, проводящих операции, влияют опыт, межличностные отношения и окружающая обстановка, и учитывать эти факторы, мотивируя людей на выполнение задач перед лицом опасности и трудностей. Демонстрация личного примера является важнейшим условием эффективного лидерства.

2-53. Командиры являются одновременно и лидерами, и последователями. Быть ответственным подчинённым – это составная часть хорошего лидера. Ответственные подчинённые поддерживают служебную субординацию и следят за тем, чтобы их подчинённые вносили свой вклад в более крупную организацию и её цели. Успешные командиры осознают ответственность, которую они и их подчинённые несут перед следующим вышестоящим уровнем командования и всем воинским формированием в целом.

2-54. Командиры должны знать состояние своих войск. Важную роль в обеспечении информированности командиров о моральном и физическом состоянии их военнослужащих играют главные сержанты, первые сержанты и взводные сержанты. Командиры должны знать, когда обстоятельства могут помешать их войскам реализовать весь свой потенциал.

Например:

Нижестоящее подразделение может недавно получить на замену неопытный личный состав, потерять сплочённость из-за потерь среди командного состава или сильно устать из-за большой продолжительности операций.

2-55. Командиры должны вести бой упорно и агрессивно, идти на риск и заставлять военнослужащих работать на пределе своих возможностей как можно дольше, чтобы сохранить оперативную инициативу. Агрессивность необходима, чтобы воспользоваться быстро исчезающими возможностями.

Эффективные командиры понимают, когда можно и нужно довести подчинённых до предела, а когда необходимо дать им отдохнуть, чтобы предотвратить индивидуальный и коллективный коллапс. Даже самые успешные боевые действия могут привести к тому, что воинские формирования окажутся неспособными к проведению дальнейших операций.

2-56. Лидерство – важный фактор снижения последствий боевого стресса. Стресс является неотъемлемой частью военной службы в целом и боевых действий в частности. Лидеры должны научиться смягчать последствия стресса для своих подчинённых и справляться с ним сами. (Более подробная информация о борьбе со стрессом во время военных операций приведена в Наставлении АТР 6-22.5). Двумя аспектами лидерства, характерными только для командования, являются командирское присутствие и местонахождение командира.

2.2.4.1. Командирское присутствие

2-57. Командирское присутствие – это влияние, которое командиры оказывают на окружающих своей манерой поведения, внешним видом и образом действий. Оно требует контакта с другими людьми как физически, так и через системы голосового управления. Командиры используют своё присутствие для сбора и обмена информацией, а также для оценки операций посредством личного взаимодействия с подчинёнными. Присутствие командира делает знания и опыт командира доступными для подчинённых и служит для них стимулом; позволяет командирам оценивать такие нематериальные факторы, как моральный дух, и обеспечивать прямую обратную связь с подчинёнными. Командиры, использующие управление на основе боевых задач в качестве основного метода своей работы, задают вопросы, не подвергая сомнению работу подчинённых, если в этом нет крайней необходимости. Опытные командиры передают тактические и технические знания, выходящие за рамки установленных планов и процессов. Командирское присутствие создаёт основу для всех планов и порядков действий, чтобы подчинённые могли понять, как и когда их следует адаптировать для реализации замысла командира.

Командиры могут обеспечить свое присутствие различными способами, в том числе:

- быть видимым и слышимым;
- разделять риски и трудности;
- подавать хороший личный пример;
- обеспечить широкое понимание замысла командира;
- обеспечить чёткое личное руководство;
- лично проводить инструктажи, подготовку по задаче и тренировки.

2-58. Непосредственное взаимодействие с подчинёнными и штабами позволяет командирам мотивировать, укреплять доверие, обмениваться информацией и оценивать человеческие аспекты операций, позволяет оценивать моральный дух и выносливость подчинённых воинских формирований. Командиры используют своё присутствие для снижения неопределённости и устранения хаоса, а также для фокусирования внимания своих войск. Свою коммуникацию они должны выстраивать различными способами, приспособив свой стиль общения к ситуации и аудитории; общаться как формально, так и неформально, с помощью вопросов, дискуссий, бесед и других прямых или косвенных методов общения. Командиры должны располагаться там, где им удобнее всего командовать, не теряя при этом возможности реагировать на изменение обстановки.

2.2.4.2. Местонахождение командира

Одно из самых ценных качеств командира – умение оказаться в нужном месте в нужное время.

Фельдмаршал сэра Уильяма Слим⁸

2-59. Командиры командуют из своего личного расположения. Одна из основных дилемм, с которой сталкиваются все командиры, заключается в том, где располагаться во время военных операций. Чтобы наилучшим образом влиять на ход основных действий или на реализацию основных усилий, насколько позволяют условия, командиры должны находиться на передовой, где их могут видеть и слышать. Командование с передовой позволяет командирам оценивать ход операции лицом к лицу со своими подчинёнными и достигать общего понимания, и позволяет также собрать максимум информации о реальной обстановке при принятии решений. Однако командование на передовой не означает принятия на себя обязанностей подчинённого.

2-60. Командиры должны выбирать своё местонахождение в зависимости от войск, которыми они командуют, и в зависимости от своей задачи. Место их нахождения может

⁸ William Joseph Slim, *Unofficial History* (New York, NY: Orion Publishing Group, 1962), 156.

иметь важные последствия не только для командования, но и для выполнения операций. Система командования и управления должна помогать командирам выдвигаться вперёд, не теряя при этом доступа к информации и анализу, имеющихся у их органов управления.

2-61. На самых низших уровнях командиры подают личный пример, самостоятельно добывают большую часть информации, принимают решения лично и общаются лицом к лицу с теми, кем они руководят. Как правило, они располагаются далеко впереди, чтобы непосредственно влиять на ход решающих действий. Однако даже на этих уровнях командиры не всегда могут напрямую командовать всем своим подразделением.

2-62. В крупных воинских формированиях тактического и оперативного уровня центром информационного потока и планирования обычно являются органы управления, однако командиры не всегда могут визуализировать поле боя, чтобы с них руководить и синхронизировать операции. Зачастую командиры оценивают обстановку на месте, находясь лицом к лицу с нижестоящими командирами и их формированиями. Командиры используют свою систему командования и управления, чтобы иметь возможность расположиться там, где они могут лучше всего командовать, не теряя при этом понимания обстановки, которое позволяет им реагировать на открывающиеся возможности и изменяющиеся обстоятельства.

Система командования и управления должна позволять командирам получать информацию, необходимую для оценки операций и рисков, а также вносить необходимые изменения из любого места района проведения операций.

2-63. Командиры должны понимать, что они не всегда могут находиться там, где происходят основные действия. Такая вероятность усиливает необходимость обучения подчинённых действиям на основе боевых задач. В этом случае командиры могут рассчитывать на то, что подчинённые смогут восстановить положение или воспользоваться благоприятными возможностями обстановки без их личного присутствия или личного вмешательства.

2-64. Местонахождение командира может принести элемент лидерства в боевую мощь непосредственно в ходе операции, особенно если это место позволяет лично присутствовать и непосредственно наблюдать за событиями и видеть то, что не может быть передано по системе командования и управления. Физическое присутствие позволяет командиру оценить гораздо более широкий набор показателей состояния воинского формирования. Это даёт возможность получить непосредственное представление о человеческих аспектах обстановки, которое редко можно получить каким-либо иным способом. Не менее важно и то, что командиры могут реально оценить местность и погодные условия, которые не могут быть чётко описаны на картах или в сводках; могут избежать задержек и искажений, возникающих при передаче информации по каналам управления. Наконец, своим присутствием командиры акцентируют внимание на критических точках и сосредотачивают на них основные усилия. Некоторые из факторов, влияющих на местоположение командира, включают:

- необходимость понимания обстановки;
- необходимость принимать решения;
- потребность в общении;
- необходимость мотивировать подчинённых.

2-65. Присутствие командира на передовой демонстрирует его готовность делиться с личным составом опасностями и трудностями. Оно также позволяет командирам самостоятельно оценить состояние вверенного ему воинского формирования, в том числе моральное состояние его офицеров и рядовых военнослужащих. Присутствие на местах

позволяет командирам почувствовать человеческие аспекты противоборства, особенно когда страх и усталость снижают эффективность.

2-66. Командиры не должны допускать, чтобы мнимые преимущества усовершенствованных информационных технологий поставили под сомнение их обязанность лично подавать пример. Личные беседы и присутствие на месте событий позволяют командирам увидеть то, что не может отобразить система командования и управления.

2.3. Роль командиров в военных операциях

Командиры должны помнить, что отдать приказ или разработать план – это лишь пять процентов ответственности командира. Остальные девяносто пять процентов – это обеспечение выполнения приказа путём личного наблюдения или вмешательства штабных офицеров.

*Генерал Джордж С. Паттон-младший*⁹

2-67. Командиры являются центральными фигурами в системе командования и управления. Осуществляя командование и управление, они, с помощью своих штабов, интегрируют многочисленные процессы и мероприятия в рамках своего штаба и всех вверенных им войск. На протяжении всего периода проведения военных операций командиры должны распределять своё время между руководством штабами путём выполнения оперативного процесса и обеспечением цели, руководства и мотивации для нижестоящих командиров.

2-68. Основой для осуществления командования и управления в сухопутных войсках является **оперативный процесс** – основные виды деятельности, осуществляемые в ходе организации и проведения военных операций: планирование, подготовка, выполнение и постоянная оценка операции (ADP 5-0). Командиры используют оперативный процесс для концептуального и детального планирования, необходимого для понимания, визуализации и описания оперативной обстановки и конечного состояния операции, формулирования и принятия решений, а также для руководства, направления и оценки военных операций.

2-69. Действия в оперативном процессе не являются дискретными, они пересекаются и повторяются в зависимости от обстоятельств. Планирование, подготовка и выполнение не всегда имеют чёткие начало и окончание. Планирование – это непрерывная деятельность в рамках всего процесса. В процессе подготовки к операции или во время её выполнения воинские формирования уточняют текущий план или планируют будущие операции. Подготовка всегда пересекается с планированием, а для некоторых подчинённых формирований она продолжается и во время проведения операции. Оценка окружает и пронизывает остальные три вида деятельности, поскольку командиры и штабы оценивают ход выполнения задач и достижения целей. Нижестоящие звенья управления или подразделения в рамках одного командования в любой момент времени могут находиться на разных стадиях оперативного процесса.

2-70. Командиры, штабы и подчинённые воинские формирования используют оперативный процесс для интеграции боевых функций в различных сферах и согласованного боевого применения сил и средств для выполнения задач.

Это включает в себя интеграцию многочисленных процессов, таких как разведывательная подготовка поля боя, процесс принятия военных решений, процесс целеуказания и планирование огневого поражения с вышестоящими инстанциями, подчинёнными, поддерживающими и поддерживаемыми формированиями. Различные

⁹ General George S. Patton, War as I Knew It (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1947), 357.

процессы и действия, происходящие в рамках оперативного процесса, объединяются и синхронизируются боевым ритмом воинского формирования.

2-71. Наиболее важными участниками оперативного процесса являются командиры. В то время как штабы выполняют основные функции, повышающие эффективность военных операций, командиры управляют оперативным процессом, понимая, визуализируя, описывая, руководя, направляя и оценивая их, как показано на рис. 2-2. Точные и своевременные текущие оценки, выполняемые штабами, помогают командирам понимать обстановку и принимать решения на протяжении всего оперативного процесса.

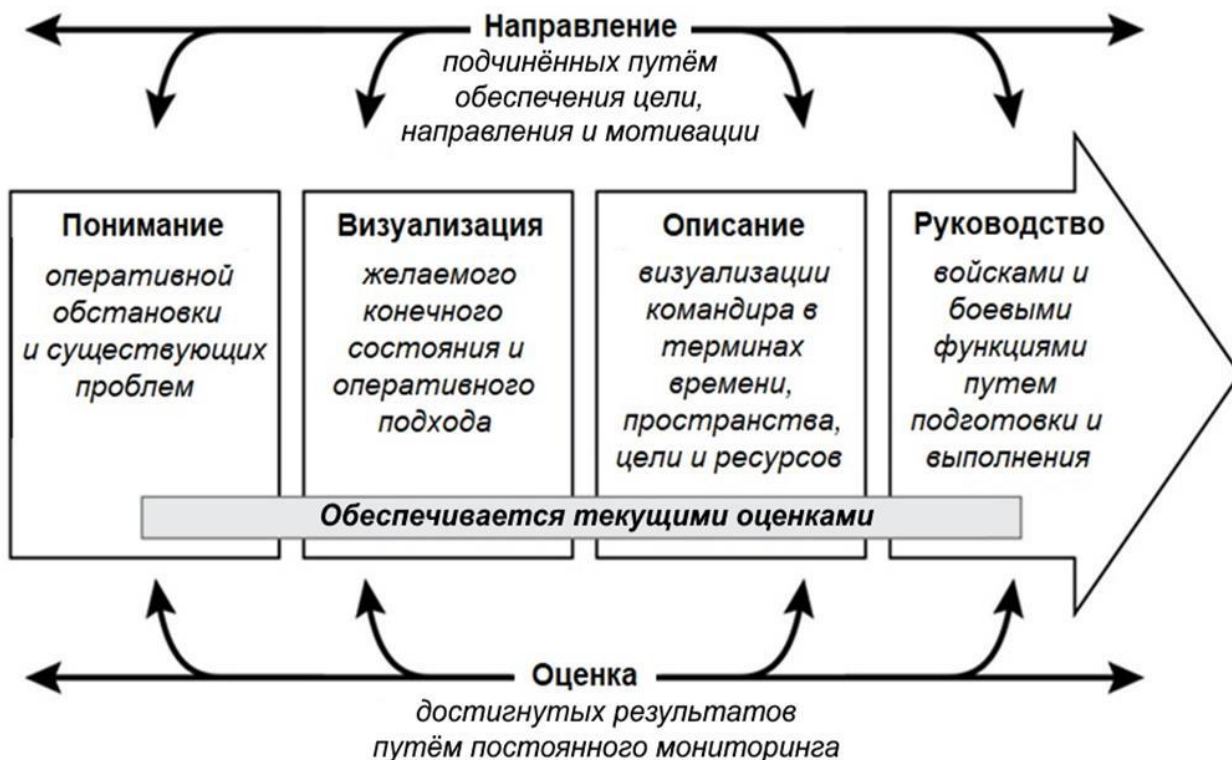


Рис. 2-2. Роль командира в оперативном процессе

2.3.1. Понимание

2-72. Оперативная обстановка включает в себя физические области воздушного, наземного, морского, космического и киберпространства, а также информационную среду, электромагнитный спектр и другие элементы. Понимание оперативной обстановки и связанных с ней проблем является основополагающим для определения контекста обстановки и визуализации операций.

Взаимосвязь воздушного, наземного, морского, космического и киберпространства, а также информационной среды требует многосферного понимания оперативной обстановки. Хотя большое значение имеет понимание наземного пространства, командиры должны учитывать влияние, оказываемое на наземные операции, другими сферами и информационной средой. Они также должны учитывать, как сухопутные войска могут влиять на операции в других сферах.

Например:

Командирам необходимо учесть влияние средств противовоздушной и противоракетной обороны своих войск и войск противника на операции в воздушном пространстве, куда входят вражеские, дружественные и нейтральные стороны, имеющие отношение к данной конкретной операции.

2-73. Частью понимания оперативной обстановки является выявление и понимание проблем. В контексте военных операций оперативная проблема – это несоответствие между текущим состоянием оперативной обстановки и желаемым конечным результатом.

К оперативным проблемам относятся те вопросы, которые мешают командирам выполнять задачи, достигать целей и добиваться желаемого конечного результата.

2-74. Для достижения общего понимания оперативной обстановки и связанных с ней проблем командиры должны взаимодействовать со своими штабами, другими командирами и партнёрами по совместным действиям. Составить первоначальное представление об оперативной обстановке командирам помогают планирование, разведывательная подготовка поля боя и оперативные оценки. Для лучшего её понимания командиры организуют разведку и изучают обстановку. Они должны как можно чаще перемещаться по району боевых действий, взаимодействуя с нижестоящими командирами и общаясь с военнослужащими, улучшая своё понимание оперативной обстановки на протяжении всего оперативного процесса с помощью личных наблюдений и информации, полученной от других (включая оперативные оценки штабов).

В идеале основой для принятия решений должно быть доскональное владение обстановкой, однако командиры должны понимать, что неопределённость и ограниченность времени не позволяют его достичь до момента принятия решения и действий.

2.3.2. Визуализация

2-75. По мере того, как командиры начинают понимать оперативную обстановку, они начинают представлять себе желаемое конечное состояние и потенциальные решения для устранения выявленных проблем или управления ими.

В совокупности это называется **визуализацией командира** – мыслительным процессом улучшения понимания обстановки, определения желаемого конечного состояния и представления оперативного подхода, с помощью которого войска достигнут этого конечного состояния. Действия, связанные с выработкой визуализации командира, представлены на рис. 2-3.



Рис. 2-3 Визуализация командира

2-76. При выработке визуализации командиры в первую очередь должны стремиться понять условия, которые определяют текущую обстановку, а затем представить себе набор желаемых будущих условий, которые отражают конечное состояние операции. В завершение визуализации командиры вырабатывают концепцию *оперативного подхода* — общее описание основной задачи, а также набор оперативных замыслов и концепций, задач и действий, необходимых для её выполнения (JP 5-0).

2.3.3. Описание

2-77. Чтобы способствовать общему пониманию и достижению цели всеми силами и средствами командиры описывают визуализацию своим штабам и подчинённым

командирам. В ходе планирования командиры должны убедиться, что подчинённые им командиры понимают их визуализацию достаточно хорошо, чтобы начать выработку вариантов действий. В ходе выполнения операции командиры описывают изменения в своей визуализации в обновлённых руководящих указаниях по планированию и директивах, что приводит к появлению частных приказов и распоряжений, уточняющий первоначальный боевой приказ. Свою визуализацию командиры описывают установленными военными терминами, дорабатывая и уточняя её в зависимости от обстоятельств.

Такая визуализация включает следующее:

- замысел командира;
- руководящие указания по планированию, включая описание оперативного подхода;
- важнейшая информация для командира (далее – ВИК);
- важнейшая информация о своих войсках (далее – ВИСВ).

2.3.4. Руководство

2-78. Командиры руководят действиями по достижению результатов и направляют войска на выполнение задач; принимают решения и руководят военными действиями, основываясь на понимании обстановки, которое достигается путём непрерывной оценки. На протяжении всего оперативного процесса командиры руководят действиями войск путём:

- подготовки и утверждения планов и приказов;
- определения порядка подчинённости;
- постановки и уточнения задач, назначения средств управления и организации сил и средств для выполнения поставленной задачи;
- расположения воинских формирований для максимизации боевой мощи;
- размещения ключевых командиров в критических местах и в критическое время для обеспечения управления;
- распределения ресурсов для использования возможностей и противодействия угрозам;
- выделения резерва в соответствии с установленными требованиями.

2.3.5. Направление

2-79. Командиры направляют и ведут войска личным примером и личным присутствием. Лидерство вдохновляет подчинённых на выполнение задач, которые в противном случае они не смогли бы выполнить. Важным фактором для эффективного управления на основе боевых задач является местонахождение командира в районе проведения операции. Благодаря лидерству командиры обеспечивают цель, направление и мотивацию подчинённым командирам, их штабам и рядовым военнослужащим. Здесь не существует стандартной схемы или простого рецепта; разные командиры направляют и ведут по-разному, однако они должны уметь распределять своё время между органами управления и штабами, нижестоящими командирами, силами и средствами, другими формированиями и организациями, чтобы вносить наибольший вклад в достижение успеха.

2.3.6. Оценка

2-80. Командиры должны постоянно оценивать обстановку, чтобы лучше понять текущие условия и определить, как продвигается операция. Постоянная оценка помогает командирам предвидеть изменение условий и соответственно адаптировать к ним свои войска.

В свою личную оценку обстановки командиры должны включать оценки своих штабов, подчинённых командиров и партнёров по совместным действиям. На основе этой оценки командиры уточняют свою визуализацию и изменяют планы, чтобы адаптировать войска к изменяющимся условиям.

2-81. В ходе проведения военных операций пониманию, визуализации, описанию, руководству, направлению и оценке со стороны командиров уделяется разная степень внимания.

Например:

При планировании командиры уделяют больше внимания пониманию, визуализации и описанию; во время выполнения операции командиры часто уделяют больше внимания руководству, направлению и оценке, при этом улучшая свое понимание обстановки и изменяя свою визуализацию по мере необходимости.

2.4. Рекомендации по повышению эффективности командования

Не будет ни времени, ни возможности сделать больше, чем просто прописать несколько задач для нескольких подчинённых... [Если] они не хотят (боятся) действовать, потому что привыкли к подробным приказам... если они не привыкли думать, судить, решать и действовать самостоятельно... мы окажемся в плачевном положении, когда наступит время «активных действий».

Адмирал флота Эрнест Дж. Кинг¹⁰

2-82. Рекомендации по эффективному командованию помогают командирам выполнять свои основные обязанности. Использование командиром этих рекомендаций должно соответствовать обстановке, его личности, а также возможностям и пониманию подчинённых, поскольку командование не может осуществляться по сценарию. Эти рекомендации применимы на всех уровнях командования. Управление на основе боевых задач обеспечивает общую основу для командования в боевых условиях и во время выполнения учебных задач. Эти рекомендации помогают командирам эффективно осуществлять командование и прививать навыки управления на основе боевых задач:

- создание благоприятного рабочего климата;
- обеспечение единства усилий;
- обучение подчинённых командованию и управлению, а также применению управления на основе боевых задач;
- своевременное принятие решений и действия.

2.4.1. Создание благоприятного рабочего климата

Моральный дух – это состояние души. Это та неосязаемая сила, которая заставляет целую группу людей отдавать последние силы для достижения цели, не считаясь с затратами на себя, которая позволяет им чувствовать себя частью чего-то большего, чем они сами.

Фельдмаршал сэр Уильям Слим¹¹

2-83. Командиры формируют уникальный стиль своей организации – характерную атмосферу, в которой работают люди. Она называется рабочим климатом и напрямую зависит от ценностей, навыков и действий своего руководителя. Благоприятный климат способствует сплочению коллектива, поощряет инициативу, способствует сотрудничеству, взаимному доверию и взаимопониманию. Климат в своём воинском формировании командиры формируют сами, независимо от его размера.

¹⁰ Admiral E. J. King, CINCLANT Serial 053, 21 January 1941.

¹¹ William Joseph Slim, *Defeat Into Victory: Battling Japan in Burma and India, 1942–1945* (London: Casell, 1956; reprint New York, NY: Cooper Square Press, 2000), 182.

2-84. Успешные командиры признают, что все подчинённые вносят свой вклад в выполнение задачи, устанавливают чёткие и реалистичные цели и открыто сообщают о них. Они должны устанавливать и поддерживать открытое, откровенное общение между нижестоящими командирами, поощрять подчинённых выдвигать на передний план творческие и новаторские идеи. Они также должны стремиться получать обратную связь от подчинённых. В результате этого в командовании создаётся климат, поощряющий инициативу.

2-85. Положительный рабочий климат формирует в воинских формированиях чувство доверия, способствует укреплению дисциплины, товарищества, самоуважения и высокого морального духа, помогает развивать у рядовых военнослужащих желание выполнять свою часть работы и оказывать помощь в случае необходимости. В свою очередь, рядовые военнослужащие знают, что командиры уберегут их от ненужного риска.

2-86. В благоприятном рабочем климате ожидается, что все будут жить и придерживаться моральных принципов и норм армейской этики, которые должны пропагандироваться, поддерживаться, применяться на практике и пользоваться уважением.

Управление на основе боевых задач зависит от рабочего климата, который побуждает нижестоящих командиров всех уровней проявлять инициативу. Командиры создают благоприятный рабочий климат в командовании путём:

- принятия рисков и ошибок подчинённых.
- укрепления взаимного доверия и взаимопонимания;
- общения с подчинёнными;
- формирования воинских коллективов.

2.4.1.1. Принятие рисков и ошибок подчинённых

*[Хорошие] суждения приходят с опытом, а опыт – с плохими суждениями.
Генерал Омар Н. Брэдли¹²*

2-87. Проявление инициативы требует создания в командовании климата, способствующего принятию риска. Командиры должны прививать своим коллективам готовность к риску, подавая пример и соглашаясь с риском подчинённых, принимая его во время обучения и проведения операций. Они должны оценивать степень риска, принятого подчинёнными, либо в момент принятия решения, если позволяет время, либо в ходе анализа результатов выполненных действий.

2-88. Командиры должны давать возможность подчинённым принимать риск. В ходе обучения они могут разрешить подчинённым принять чрезмерно рискованное решение, если оно не угрожает жизни личного состава. Такое обучение помогает командирам доверять суждениям и инициативе подчинённых и укрепляет доверие подчинённых к командиру.

2-89. Воспитание у подчинённых готовности идти на риск требует, чтобы командиры принимали его сами. Подчинённые не всегда могут добиться успеха, особенно если они неопытны, однако при принятии риска в благоприятном рабочем климате в коллективе нижестоящие командиры учатся, приобретая опыт, необходимый для самостоятельной работы. Кроме того, подчинённые учатся доверять своему командиру, который предоставляет им полномочия действовать, зная, что их решения будут им поддержаны.

¹² Simon Bolivar Buckner, as quoted by Omar N. Bradley, "Leadership: An Address to the US Army War College, 07 Oct. 71," Parameters 1 (3) (1972): 8.

2-90. Когда подчинённый действует не по плану командира или проявляет неадекватность суждений, что ставит под угрозу жизнь или выполнение задачи, командиры не должны оправдывать его ошибок. Командиры также не должны терпеть подчинённых, которые постоянно совершают одни и те же ошибки, не учатся или нарушают нормы армейской этики. Различать, какие ошибки можно использовать в качестве поучительных, а какие недопустимы для военного лидера, – это часть искусства командования.

2.4.1.2. Укрепление взаимного доверия и взаимопонимания

2-91. Взаимное доверие и взаимопонимание являются важнейшими условиями для проявления инициативы подчинёнными. Взаимное доверие и общее понимание замысла вышестоящего командования позволяет командирам свободно перемещаться по полю боя, зная при этом, что их подчинённые понимают желаемое конечное состояние и знают, что командир поддержит их решения. Кроме того, такой рабочий климат позволяет командирам действовать, зная, что подчинённые точно и своевременно доложат как положительную, так и негативную информацию. Взаимное доверие и взаимопонимание являются критически важными факторами для поддержания темпа крупномасштабных боевых действий.

2.4.1.3. Общение с подчинёнными

Генерал Мид был офицером с большими достоинствами, но с недостатками, которые не зависели от него самого. [Он] делал так, что иногда, даже в бою, окружающим было неприятно обращаться к нему даже с информацией.

Генерал Улисс С. Грант¹³

2-92. Общение с подчинёнными способствует достижению общего понимания, которое является основополагающим для управления на основе боевых задач. Эффективные командиры должны предпринимать правильные шаги, чтобы поощрять, а не препятствовать общению между подчинёнными и офицерами штаба. Откровенность и свободный обмен мнениями способствуют укреплению доверия. Командиры должны делать себя доступными для общения и открытыми для получения новой информации. Личным примером, инструктажём и наставничеством они должны создавать в своей организации атмосферу, в которой сотрудничество осуществляется на регулярной основе.

2-93. Успешные командиры должны тратить время и силы на встречи и взаимодействие с рядовыми военнослужащими, подчинёнными командирами и партнёрами по совместным действиям, чтобы понять их проблемы и заботы. В свою очередь, в ходе такого взаимодействия подчинённые и партнёры получают представление о стиле руководства командира и его проблемах.

2.4.1.4. Формирование воинских коллективов

2-94. При выполнении поставленных задач и достижении целей в сухопутных войсках полагаются на эффективные воинские коллективы. Умение создавать эффективные коллективы и выстраивать их работу в ходе военных операций является важнейшим навыком для всех командиров, воинских начальников и штабов сухопутных войск.

2-95. Формирование воинского коллектива – это непрерывный процесс, позволяющий группе людей достигать поставленных целей и повышать эффективность работы с помощью руководства, лидерства и различных упражнений, мероприятий и методик (FM 6-22). Цель формирования воинского коллектива – повысить качество

¹³ Ulysses S. Grant, *Memoirs and Selected Letters: Personal Memoirs of U.S. Grant, Selected Letters, 1839-1865*, vol. 2, ed. William S. McFeely and Mary Drake McFeely (New York, NY: Library of America, 1990), 770.

команды и её совместной работы по выполнению задачи. Одним из методов развития командной работы является использование установленных военных терминов и условных тактических знаков, поскольку общий военный язык и единый подход к планированию и проведению военных операций зачастую является единственной основой для выстраивания доверия и командной работы в ситуациях, требующих быстрой организации задач. Определённые возможности для развития командной работы предоставляют также тренировки и упражнения. Для создания эффективных коллективов, которые требуются для управления на основе боевых задач, необходимо формирование командного духа.

2-96. Создать эффективный коллектив непросто, но положительные преимущества командной работы в таком коллективе с лихвой окупают затраченные усилия и время. Эти преимущества повышают эффективность работы коллектива, улучшают навыки отдельных его участников и позволяют выстраивать важные отношения с партнёрами по совместным действиям.

2-97. Внутри воинских формирований, организованных для выполнения задач, командиры должны способствовать развитию командной работы. Они должны как можно раньше начать формировать коллектив как внутри, так и вне своего формирования, и поддерживать его на протяжении всей операции. Командиры должны доверять и заслуживать доверие своих партнёров по совместным действиям и ключевых лидеров в районе проведения операции. Важнейшим фактором для создания взаимного доверия с партнёрами по совместным действиям и ключевыми лидерами является преодоление различий в культурных подходах, полномочиях и организационных возможностях.

2-98. Для формирования коллективов в своих организациях и с партнёрами по совместным действиям командиры должны использовать межличностные отношения. Объединение всех разнообразных возможностей, необходимых для достижения успеха в операциях, требует общих совместных усилий, направленных на достижение общей цели. Если в вооружённых силах обычно требуется единоначалие, то при создании команд с партнёрами по совместным действиям задача состоит в том, чтобы добиться единства усилий – координации и сотрудничества в достижении общих целей.

2.4.2. Обеспечение единства усилий

2-99. Единство усилий – это взаимодействие и сотрудничество в достижении общих целей, даже если участники не обязательно являются частью единого командования или одной организации, что является результатом успешных совместных действий (JP 1). Единство усилий обеспечивается и укрепляется созданием культуры взаимодействия. Объединяющей идеей является замысел командира, который позволяет осуществлять децентрализованные действия в рамках общей структуры командования.

2-100. Одним из принципов ведения войны и предпочтительным методом достижения единства усилий является единоначалие. Командиры должны всегда придерживаться этого принципа при организации сил и средств для выполнения поставленных задач. В соответствии с этим принципом каждая задача относится к компетенции и ответственности одного ответственного командира. Единоначалие требует, чтобы исключалось командование одними и теми же войсками одновременно двумя командирами.

2-101. В некоторых операциях, включающих совместные действия с партнёрами, достижение единоначалия может оказаться невозможным. В таких случаях командиры должны добиваться единства усилий путём сотрудничества и координации, создавая доверие между всеми задействованными силами и средствами, даже если они не входят в единую командную структуру.

2-102. Руководством к действию служит замысел командира, в рамках которого подчинённые должны проявлять инициативу для достижения общих целей. Понимание замысла командира на два уровня выше ещё больше укрепляет единство усилий, создавая основу для децентрализованного принятия и исполнения решений, поскольку подчинённые, понимающие замысел командира, с большей вероятностью проявят дисциплинированную инициативу в неожиданных ситуациях. При управлении на основе боевых задач подчинённые несут полную ответственность за реализацию замысла командира.

2.4.3. Обучение подчинённых командованию и управлению, а также применению управления на основе боевых задач

2-103. При создании культуры управления на основе боевых задач во всех структурных подразделениях своих воинских формирований и организаций командир устанавливает базовый уровень управления. Время, потраченное на внедрение управления на основе боевых задач в процесс боевой подготовки, обучения и решения проблем до начала военных операций, экономит время и упрощает командование и управление во время их проведения.

Командиры не в праве рассчитывать на то, что подчинённые будут эффективно реализовывать подход к управлению, основанный на боевых задачах, после начала операции, если они заранее не сформировали у подчинённых навыки его применения.

2-104. Командиры обязаны убедиться в том, что их подчинённые способны выполнять поставленные задачи в соответствии с армейскими требованиями при различных обстоятельствах. Как правило, командиры дают больше указаний или наставлений и осуществляют управление до тех пор, пока не убедятся, что подчинённые понимают задачи, условия и требования, и могут действовать в соответствии с замыслом командира. Повышение уверенности в способностях подчинённых обычно приводит к большей свободе действий при выполнении поставленных задач, поскольку командиры могут быть уверены, что подчинённые понимают цель того, что им приказано сделать.

2-105. Способность давать общие указания, ориентированные на цель боевой задачи, экономит время командиров и подчинённых во время её выполнения и обеспечивает максимальную гибкость в случае изменения условий или перебоев в связи. Это также минимизирует вероятность того, что подчинённые будут тратить ресурсы на выполнение задач, уже не имеющих отношения к цели конкретной операции. Усилия, затраченные на развитие нижестоящих командиров и их коллективов, экономят критически важное время в бою и позволяют командирам брать на себя больший тактический риск в условиях неясной обстановки и неустойчивой связи.

2-106. Эффективное управление на основе боевых задач требует хорошо подготовленных подчинённых, способных к децентрализованному проведению операций и решению задач. Обучение должно формировать общий, повторяющийся, совместный опыт, который укрепляет доверие и позволяет воинским коллективам приобретать компетентность в общем понимании. Подготовленные воинские коллективы способны формально и неформально общаться, проводить децентрализованные операции и достигать единства усилий в неопределённой или неясной обстановке.

2-107. Ключевыми исполнителями задач командования являются сержанты, и чтобы эффективно поддерживать своего командира и руководить своими рядовыми военнослужащими они должны быть обучены принципам управления на основе боевых задач. От сержантов требуется проявлять дисциплинированную инициативу в принятии решений и осуществлении действий, направленных на реализацию замысла командира; они должны активно работать над пониманием намерений командира на два уровня выше

и передавать их своим солдатам. Они должны проходить подготовку, развивая взаимное доверие и взаимопонимание со своими командирами и рядовыми военнослужащими.

2-108. Сержанты должны следить за соблюдением установленных требований и дисциплины и развивать своих подчинённых, создавая эффективные команды. Они должны быть обучены действовать в соответствии с приказами и самостоятельно принимать решения о том, как лучше всего реализовать замысел командира. В условиях доступности информации для всех уровней командования и растущей рассредоточенности на поле боя сержантский состав должен проявлять инициативу в принятии решений и в своих действиях.

2-109. В рамках обучения подчинённых командованию и управлению, а также управлению на основе боевых задач, командиры должны готовить своих подчинённых к занятию более ответственных должностей. Для этого они развивают их лидерские качества и оценивают их потенциал для последующего назначения на более высокие командные и штабные должности.

2.4.3.1. Развитие лидерских качеств

2-110. Командиры должны способствовать развитию лидерских качеств, развивая их в себе и в своих подчинённых как минимум на два уровня ниже. Эти качества приведены в модели армейского лидерства, в которой описаны атрибуты и компетенции, необходимые военным лидерам. Однако сами по себе лидерские качества не делают командиров успешными, успешные командиры вырабатывают баланс между этими качествами. Тот факт, что офицер был назначен командиром, не означает, что он автоматически наделен этими качествами, – скорее все офицеры развивают их, готовясь к командованию. В целом, чем выше уровень командования, тем шире круг требуемых лидерских качеств. Кроме того, в зависимости от уровня командования меняется акцент на тех или иных качествах.

2-111. Все командиры должны уделять особое внимание воинской этике. Воинская этика – это набор принципов, которыми должен руководствоваться каждый военнослужащий. Он гласит:

- Я всегда буду ставить боевую задачу на первое место.
- Я никогда не смирюсь с поражением.
- Я никогда не сдамся.
- Я никогда не оставлю без внимания павшего товарища.

2-112. Воинская этика недолговечна, поэтому командиры должны постоянно её утверждать, развивать и поддерживать. Для её развития необходимо прививать самодисциплину как командиру, так и его подчинённым и командованию в целом. Для этого необходимы жёсткие, реалистичные тренировки, вырабатывающие устойчивость к экстремальным погодным условиям, физическим нагрузкам, недостатку сна и пищи.

Командиры обязаны развивать волю, решимость и уверенность в том, что они, их подчинённые и вверенные им воинские формирования выполнят все задачи независимо от условий.

2-113. Многие знания и навыки, необходимые командирам, развиваются благодаря обучению и тренировкам. В частности, учебно-тренировочные средства, моделирование и упражнения могут повысить чёткость мышления и рассуждений, включая принятие решений. Развитие лидерских качеств и отработка лидерских навыков необходимы для того, чтобы подчинённые могли принимать решения и эффективно действовать в ходе военных операций.

2.4.3.2. Оценка подчинённых

Нет человека более доблестного, чем Ясотай; нет человека, одаренного более редкими качествами. Но поскольку самые долгие походы не утомляют его, поскольку он не чувствует ни голода, ни жажды, он считает, что его воины и командиры тоже не страдают от этого. Поэтому он не годится для высшего командования.

Чингисхан¹⁴

2-114. После назначения на должность командиры берут на себя роль тренера и наставника для своих подчинённых. Они должны изучить личные и профессиональные качества своих нижестоящих командиров. Некоторые из них нуждаются в значительном руководстве, другие работают лучше при минимальном руководстве или вообще без него; одни легко устают и нуждаются в ободрении и моральной поддержке, другие, которых, возможно, не вдохновляет мирная жизнь, преуспевают во время конфликтов и на войне.

Соотнесение талантов с задачами – важная функция командования. Командиры должны оценивать подчинённых, чтобы в нужный момент на нужных должностях оказывались правильные люди.

Задача оценки личного состава и его оптимальное использование также относится к штабам и к нижестоящим командирам. Командиры также оценивают подчинённых, давая им возможность приобретать опыт и расти профессионально путём выполнения задач, которые бросают вызов их способностям. Понимание сильных и слабых сторон подчинённых является жизненно важным условием эффективного выполнения командных функций.

2-115. Одной из важнейших обязанностей командира является оценка подчинённых с целью выявления талантов – потенциальных будущих кандидатов для назначения на руководящие командные и штабные должности.

Чтобы объективно оценить командирские качества подчинённых командиры должны ставить их в такие условия, когда они должны принимать решения и жить с их последствиями. В таких ситуациях подчинённые должны знать, что командир достаточно уверен в них, чтобы допускать честные ошибки. Обучение даёт командирам возможность оценить подчинённых по тем качествам, которыми должны обладать командиры. В частности, такая оценка должна подтвердить, что подчинённые обладают необходимым балансом интеллекта, профессионализма и здравого смысла, которые требуются для выполнения дополнительных обязанностей, возникающих в процессе продвижения по службе.

2-116. Важным аспектом оценки подчинённых является определение того, насколько они во время командования и управления своими воинскими формированиями готовы и способны применять подход к управлению, основанный на боевых задачах. Поскольку командиры в ходе обучения и развития командного состава своего формирования оценивают подчинённых на два уровня ниже, а также наблюдают за поведением подчинённых на один и два уровня ниже как в ходе боевой подготовки, так и во время выполнения ими боевых задач, у них есть множество возможностей для оценки усвоения ими подхода к управлению, основанного на боевых задачах.

¹⁴ Genghis Khan: The Emperor of All Men, ed. Harold Lamb (New York, NY: Robert McBride, 1927; reprint, New York: Doubleday, 1956), 46.

2.4.4. Своевременное принятие решений и действия

Я неоднократно убеждался в том, что в столкновениях выигрывает та сторона, которая первой осыпает противника огнём. Тот, кто затаился и ждёт развития событий обычно оказывается на втором месте.

Фельдмаршал Эрвин Роммель¹⁵

2-117. Своевременные решения и действия являются важнейшим условием эффективного командования и управления. Командиры, демонстрирующие оперативность и принимающие решения быстрее своих противников, обладают значительным преимуществом. К тому времени, когда более медлительный командир принимает решение и действует, более оперативный уже изменил обстановку, сделав действия более медлительного оппонента неактуальными. Благодаря такому преимуществу более быстрый командир может диктовать темп и сохранять оперативную инициативу.

2-118. Подход к управлению, основанный на боевых задачах, облегчает принятие своевременных решений, позволяющих реализовать открывающиеся возможности, поскольку командиры тратят меньше времени на задачи своих подчинённых. Эффективные командиры:

- При принятии решений учитывают обстановку, возможности и время реагирования противника.
- Учитывают последствия своих решений – причины и следствия.
- Быстро принимают решения даже при недостаточной или неполной информации.
- Как можно быстрее принимают удовлетворительный вариант действий с приемлемым риском.
- Делегируют полномочия по принятию решений на самый низший уровень из возможных, что позволяет быстрее принимать решения в ходе операций.
- Поддерживают децентрализованное исполнение, достигая общего понимания с подчинёнными командирами, и зачастую – с командирами соседних воинских формирований и подразделений.

2-119. Командиры меняют и комбинируют интуитивные и аналитические методы принятия решений в зависимости от обстановки. Поскольку большинство решений принимается в условиях неопределённости и высокого темпа крупномасштабных боевых действий командиры должны делать упор на интуитивное принятие решений и соответствующим образом развивать своих подчинённых.

Однако при наличии времени и в зависимости от оперативной обстановки командиры и штабы используют при планировании процесс принятия военных решений или методологию армейского проектирования.

2-120. Командиры могут изменять процесс планирования в соответствии с обстоятельствами, связанными с нехваткой времени. В условиях дефицита времени командиры оценивают обстановку, обновляют визуализацию и поручают своим подчинённым выполнить те действия, которые необходимы для поддержки принятия требуемых решений. Оптимизация процессов позволяет командирам и штабам сократить время, необходимое для отдачи приказов при изменении обстановки. Постороннему человеку может показаться, что опытные командиры и штабы пропускают ключевые этапы, но на самом деле они используют уже готовые продукты или выполняют эти этапы мысленно. Командиры должны следить за тем, чтобы их подчинённые были обучены всем методологиям принятия решений в сухопутных войсках.

¹⁵ Erwin Rommel. The Rommel Papers, ed. B. H. Liddell Hart (New York, NY: Harcourt, Brace, 1953), 7.

2-121. Командиры и штабы должны постоянно оценивать, на каком этапе находится операция относительно конечной цели, и вносить изменения и уточнения для выполнения задачи и подготовки сил к будущим операциям. Основными инструментами оценки являются визуализация командира и текущие оценки штаба. Поддержание текущих оценок в актуальном состоянии необходимо для обеспечения информированности командиров о возможных вариантах действий. Штабы должны постоянно заменять устаревшие факты и предположения в своих текущих оценках новой информацией, проводить анализ и формировать новые или пересматривать существующие выводы и рекомендации. Решения, которые командиры предполагают принять, а также основные вопросы, на которых фокусируются текущие оценки штаба, определяются визуализацией командира. Актуальные текущие оценки дают командирам рекомендации, необходимые для принятия своевременных решений в ходе выполнения операции.

Заключение

2-122. Роль командиров заключается в том, чтобы направлять и руководить операциями с самого начала планирования и до их выполнения, а также постоянно оценивать и уточнять ход военных действий для достижения поставленных целей. Командиры управляют оперативным процессом, понимают, визуализируют, описывают, руководят, направляют и оценивают действия в сложной, динамичной обстановке. На протяжении всей операции командиры, их подчинённые, штабы и партнёры по совместным действиям должны активно сотрудничать, обмениваться информацией, мнениями и идеями, чтобы лучше понимать обстановку и принимать решения. Командиры должны поощрять дисциплинированную инициативу, отдавая приказы, основанные на боевых задачах, создавая атмосферу взаимного доверия и взаимопонимания. Руководствуясь своим опытом, знаниями, образованием, интеллектом и интуицией, командиры применяют лидерство для воплощения решений в действия. Для выполнения поставленных задач командиры должны согласовывать действия своих сил и средств по целям, по времени и месту.

2-123. В конечном счёте, в командовании отражается всё, что командир понимает о характере войны, доктрине ведения боевых действий, боевой подготовке, руководстве, организации, материальных средствах и военнослужащих. Это то, как командиры организуют свои силы и средства, выстраивают операции и направляют согласованную работу подчинённых и приданных сил и средств на достижение визуализированного конечного результата. Командование строится на основе обучения и общего понимания всеми военнослужащими, входящими в состав командования, того, как оно действует. Оно является выражением профессиональной компетентности командира и его стиля руководства, а также воплощением его видения в жизнь. Однако, чтобы воплотить это видение и обеспечить выполнение боевой задачи, одного командования недостаточно; необходимо также управление.