

Проект «Народный перевод»

УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ БОЕВЫХ ЗАДАЧ

НАСТАВЛЕНИЕ СУХОПУТНЫХ ВОЙСК США
ADP 6-0



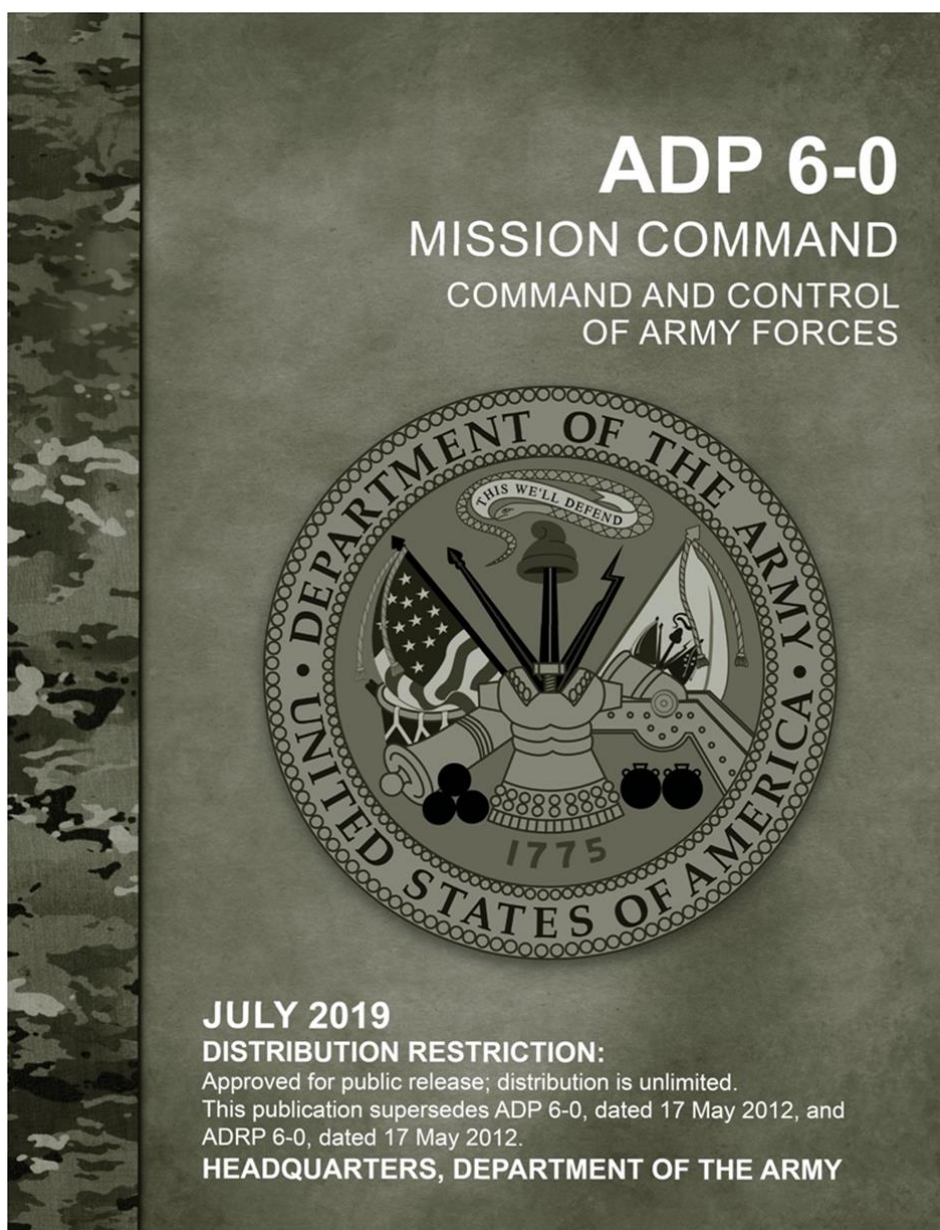
Первоначально издано министерством Армии США в июле 2019 года.

Переведено неофициально на русский язык в январе 2024 года.

Без ограничений на распространение.

Настоящее Наставление утверждено Приказом министра Армии США 31 июля 2019 года.

Оригинальная обложка:



Переведено участниками проекта «Народный перевод».

Данный текст является прямым переводом с английского языка, составлен в научно-познавательных и справочных целях, не редактировался, не должен использоваться для обучения без осмысления и интерпретации с учётом обстоятельств его происхождения, не отражает позицию переводчиков и иных участников проекта «Народный перевод». Относитесь к написанному критически и в случае сомнений по сути и форме написанного обращайтесь к специалистам в соответствующем вопросе.

народныйперевод.рф

t.me/svo_institute

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ВВЕДЕНИЕ	6
Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ БОЕВЫХ ЗАДАЧ.....	12
1.1. Характер военных операций.....	12
1.2. Совместные наземные операции.....	15
1.3. Управление на основе боевых задач	17
1.4. Принципы управления на основе боевых задач.....	23
1.5. Роль подчинённых в управлении на основе боевых задач	37
1.6. Командование и управление.....	39
1.7. Командование и управление как боевая функция	46
Заключение.....	50
Глава 2. КОМАНДОВАНИЕ	51
2.1. Сущность командования	51
2.2. Элементы командования	52
2.3. Роль командиров в военных операциях.....	73
2.4. Рекомендации по повышению эффективности командования	79
Заключение.....	94
Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ	95
3.1. Сущность управления	95
3.2. Элементы управления	99
3.3. Средства управления.....	112
3.4. Рекомендации по повышению эффективности управления	117
Заключение.....	123
Глава 4. СИСТЕМА КОМАНДОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ	123
4.1. Определение системы командования и управления.....	123
4.2. Организация командования и управления	146
Заключение.....	151
СЛОВАРЬ СОКРАЩЕНИЙ И ТЕРМИНОВ	152
ЛИТЕРАТУРА.....	158

ПРЕДИСЛОВИЕ

В Наставлении сухопутных войск ADP 6-0 «Управление на основе боевых задач: командование и управление сухопутными войсками» рассматриваются основы управления войсками на основе боевых задач, командования и управления как процесса, и как боевой функции. В нём описывается, как командиры при помощи своих штабов должны сочетать искусство и науку командования и управления, чтобы понимать обстановку, принимать решения, организовывать и руководить действиями своих войск, вести их к выполнению поставленных задач.

Для понимания доктринальных положений, изложенных в настоящем Наставлении, читатели должны понимать характер военных операций и основы совместных наземных операций сухопутных войск, описанные в Наставлении ADP 3-0 «Операции». Для осуществления командования и управления жизненно важны лидерские качества и компетенции, поэтому читатели должны быть знакомы с основами лидерства, изложенными в Наставлении ADP 6-22 «Лидерство в сухопутных войсках», и в Полевом уставе FM 6-22 «Развитие лидеров». При осуществлении командования и управления, решения и действия диктует воинская этика, и читатели должны понимать идеи, изложенные в Наставлении ADP 6-22. Поскольку основой для осуществления командования и управления является процесс организации и ведения боевых действий, читатели также должны понимать его основы, изложенные в Наставлении ADP 5-0 «Процесс организации и ведения боевых действий».

Положения, изложенные в настоящем наставлении, являются основой для методов, способов и порядка осуществления командования и управления. Способы и порядок действий объясняются в Полевом уставе FM 6-0 «Организация и работа командиров и штабов», а методы командования и управления изложены в Наставлении ATP 6-0.5 «Организация и работа органов управления», а также в других уставных документах.

Основной целевой аудиторией Наставления ADP 6-0 являются командиры, воинские начальники, и штабы подразделений и частей сухопутных войск¹.

Управление на основе боевых задач предъявляет повышенные требования к подчинённым на всех уровнях, поэтому понимание и применение на практике принципов такого управления в ходе боевых действий и во время повседневной служебно-боевой деятельности является обязательным для всех представителей воинской профессии.

¹ Далее в настоящем Наставлении вместо терминов «воинское подразделение» (к которым относятся взвода, роты и батальоны) и «воинская часть» (полки и бригады) используется термин «воинское формирование» (прим. переводчика).

Исторически, сухопутные войска воюют вместе с союзниками в составе межвидовых, объединённых или многонациональных группировок войск, поэтому положения настоящего Наставления соответствуют доктрине проведения межвидовых (многонациональных) операций. Командиры и штабы воинских формирований сухопутных войск, которым для ведения своих действий требуются межвидовые силы и средства, а также действующие в составе объединённых тактических групп или многонациональных формирований, должны также обращаться к соответствующим уставным положениям, касающимся командования и управления объединёнными или многонациональными силами.

Наставление ADP 6-0 соответствует соглашению о стандартизации в рамках Организации Североатлантического договора № 2199 «Командование и управление сухопутными войсками союзников».

Командиры, штабы и личный состав подчинённых им воинских формирований обязаны следить за тем, чтобы их решения и действия соответствовали действующему американскому и международному законодательству, а также, в некоторых случаях, законам и нормативным актам страны пребывания. Командиры и начальники всех степеней обязаны следить за тем, чтобы их военнослужащие действовали в соответствии с воинской этикой, законами и обычаями ведения войны. Законы и обычаи ведения войны рассматриваются в Полевом уставе FM 27-10.

Там, где это применимо, в Наставлении ADP 6-0 используются термины и определения, единые для всех вооружённых сил. Отдельные термины и определения, как единые, так и принятые в сухопутных войсках, приводятся как в словаре, так и в тексте. Термины, которые вводятся в действие настоящим Наставлением, отмечены в словаре звездочкой (*), а также выделены в тексте жирным шрифтом; остальные термины выделяются курсивом, после чего приводится номер документа, который их устанавливает.

Положения настоящего Наставления распространяются на регулярные сухопутные войска, Национальную гвардию США и Резерв сухопутных войск США, если не указано иное.

Разработчиком наставления является Общевойсковой учебный центр сухопутных войск США, документ непосредственно подготовлен его отделом передового опыта по управлению на основе боевых задач. Замечания и рекомендации к этому наставлению можно отправлять установленным порядком по форме министерства Армии № 2028 на имя начальника Общевойскового учебного центра сухопутных войск США по адресу: ***; по электронной почте: ***

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая обновлённая редакция Наставления ADP 6-0 представляет собой дальнейшую эволюцию доктрины управления сухопутными войсками на основе боевых задач с учётом опыта, полученного с 2012 года. Использование термина **«управление на основе боевых задач»** для описания ряда понятий — боевой функции, системы и философии — породило непредвиденную двусмысленность.

Термин «управление на основе боевых задач» заменил собой термин **«командование и управление»**, но в практическом плане они зачастую означали одно и то же. Это привело к тому, что у различных командиров и начальников возникали различные ожидания относительно того, как следует применять управление на основе боевых задач в ходе боевых действий и во время повседневной служебно-боевой деятельности. Навешивание различных ярлыков на управление на основе боевых задач невольно приводило к снижению значимости такого управления, имеющего решающее значение для командования и управления сухопутными войсками во всём спектре военных операций.

Отличие управления на основе боевых задач от командования и управления в целом обеспечивает ясность, позволяет командирам сосредоточиться на управлении в контексте выполняемых ими задач и приводит сухопутные войска в соответствие с требованиями межвидовых, объединённых и многонациональных операций и смежных организаций, в которых используется термин «командование и управление».

Командование и управление — т.е. реализация надлежащим образом назначенным командиром своей власти и руководства над вверенными ему силами и средствами — являются основополагающими в военном искусстве и науке. Без них ни одна специализированная боевая функция, как сама по себе, так и в сочетании с другими, не имеет смысла. За процесс командования и управления несут ответственность командиры, с его помощью они определяют замысел и направление реализации любых военных усилий для достижения общей цели — выполнения боевой задачи.

Военные операции по своей сути являются человеческой деятельностью, характеризующейся насилием и постоянной адаптацией всех участников; и для их успешного проведения необходимо, чтобы сухопутные войска принимали и реализовывали эффективные решения быстрее, чем это делает противник. Поэтому в качестве подхода к командованию и управлению в сухопутных войсках принято управление на основе боевых задач, которое даёт возможность подчинённым самостоятельно принимать решения и децентрализованно их выполнять в соответствии со складывающейся обстановкой.

Характер операций и закономерности военной истории указывают на преимущества управления на основе боевых задач. Этот подход берет свое начало в немецкой концепции *Auftragstaktik* (дословно — «тактика, основанная на задаче»).

Метод *Auftragstaktik* появился в результате прусских военных реформ, последовавших за поражением прусской армии от Наполеона в битве при Йене в 1809 году. Такие реформаторы, как Герхард фон Шарнхорст, Август фон Гнейзенау и Гельмут фон Мольтке, стремились выработать подход к планированию военных кампаний и командованию крупными армиями на обширных полях сражений. В основе обсуждения этой проблемы лежало понимание того, что нижестоящие командиры в полевых условиях зачастую лучше понимают происходящее в ходе сражения, чем Генеральный штаб, и с большей вероятностью смогут эффективно реагировать на угрозы и реализовать внезапно возникающие возможности, если им будет позволено принимать решения на основе этих знаний. Подчинённые командиры должны иметь право принимать решения и действовать в зависимости от меняющейся обстановки и непредвиденных событий, не предусмотренных планом. После десятилетий обсуждений, профессионализации армии и практического применения в ходе датско-прусской войны 1864 года, австро-прусской войны 1866 года и франко-прусской войны 1870 года принцип *Auftragstaktik* был закреплён в немецком полевом уставе 1888 года.

В рамках *Auftragstaktik* командиры ставят перед подчинёнными командирами чётко определённую цель, выделяют ресурсы для её достижения и назначают сроки выполнения, после чего им предоставляется свобода действий в планировании и выполнении поставленной задачи в рамках замысла вышестоящего командира. В процессе практической реализации *Auftragstaktik* от командиров требуется не бояться действовать в соответствии с замыслом командира и адаптироваться к обстановке так, как они лично её видят, даже если их решения нарушают предыдущие указания или директивы. Для эффективной работы в условиях такого стиля руководства необходим единый подход к проведению операций, а также компетентные в своей профессии подчинённые, обученные самостоятельному принятию решений.

Аспекты управления на основе боевых задач, включая замысел командира, дисциплинированную инициативу, приказы, основанные на боевых задачах, и взаимное доверие, давно стали частью культуры американской армии. Наиболее успешные командиры американской армии использовали отдельные элементы управления на основе боевых задач начиная с XVIII века. Приказы Гранта Шерману на кампанию 1864 года и соответствующий план Шермана являются образцами чёткого замысла командира, приказа, основанного на боевых задачах и взаимопонимания, основанного на взаимном доверии.

Если рассматривать боевые приказы, то в Положении о полевой службе сухопутных войск 1905 года приводился следующий фрагмент, который служит образцом раннего обсуждения формы и содержания приказов о выполнении боевых задач:

Приказ не должен вторгаться в сферу компетенции подчинённого. В нём должно содержаться всё, что выходит за рамки самостоятельных полномочий подчинённого, но не более того. Если передача приказа связана со значительным периодом времени, в течение которого обстановка может измениться, следует избегать подробных инструкций. То же правило действует и в тех случаях, когда приказы приходится выполнять при обстоятельствах, которые автор приказа не может полностью спрогнозировать; в таких случаях более уместны инструктивные письма, в которых следует сделать акцент на цели, которую необходимо достичь, и оставить открытым вопрос о средствах, которые необходимо для этого использовать².

Общий замысел и план Эйзенхауэра по вторжению в Европу в 1944 году и разгрому нацистской Германии является примером управления на основе боевых задач, которое направляло действия союзных войск на пути от Нормандии до Рейна и далее. Более свежий пример – марш 3-й пехотной дивизии на Багдад в 2003 году и последующие «громовые раскаты», показавшие всему миру, что иракский режим побеждён. Генерал в отставке Дэвид Перкинс (командир бригады во время этой операции) пишет: «Эти «громовые раскаты» были успешными потому, что командиры корпусов и дивизий чётко сформулировали замысел в своих приказах и доверяли суждениям и способностям своих подчинённых проявлять дисциплинированную инициативу в ответ на изменчивую, сложную проблему, подстраховывая риски, которые они принимали³».

Управление на основе боевых задач требует наличия тактически и технически грамотных командиров, штабов и подчинённых, действующих в обстановке взаимного доверия и взаимопонимания. Оно требует создания эффективных воинских коллективов, рабочих команд и групп, а также рабочего климата, в котором командиры поощряют подчинённых идти на риск и проявлять дисциплинированную инициативу для использования возможностей и противодействия угрозам в рамках общего замысла командира. С помощью приказов, основанных на боевых задачах, командиры фокусируют внимание подчинённых на цели операции, а не на деталях выполнения поставленных задач.

² Цитируется по: *Field Service Regulation (obsolete)* (Washington DC: Government Printing Office, 1905), 29.

³ Цитируется по: Lieutenant General David G. Perkins, «Mission Command: Reflections from the Combined Arms Commander,» *Army Magazine*, Volume 62 (June 2012), 32.

Это позволяет подчинённым получить максимальную свободу действий в контексте конкретной обстановки. Наконец, делегируя полномочия своим подчинённым, командиры создают необходимые условия для достижения успеха, распределяя ресурсы между ними в соответствии с поставленными задачами.

Для эффективного осуществления командования и управления командирам необходима поддержка, которую на каждом уровне управления они получают в виде боевых функций – т.е. совокупности соответствующих задач и систем, позволяющей командирам синхронизировать и объединять все компоненты боевой мощи. Командиры и начальники осуществляют командование и управление через свои штабы и подчинённых командиров.

В настоящем Наставлении приводятся фундаментальные принципы управления на основе боевых задач, командования и управления как процесса и как боевой функции. По сравнению с предыдущими изданиями, в настоящую редакцию Наставления ADP 6-0 были внесены следующие улучшения и изменения:

- Информация, приводимая ранее в Наставлениях ADP 6-0 и ADRP 6-0, теперь изложена в рамках единого документа.
- Вопросы командования и управления повторно включены в общую доктрину боевого применения сухопутных войск.
- Более подробно рассмотрены вопросы командования и управления, а также их взаимосвязь с управлением на основе боевых задач.
- Пересмотрены принципы управления на основе боевых задач.
- Вновь представлена система командования и управления со своими новыми задачами и обновленным описанием.
- Расширена глава, касающаяся системы командования и управления.

Наставление ADP 6-0 состоит из четырёх глав:

В **главе 1** даётся общий обзор управления на основе боевых задач, а также командования и управления в целом. В ней описывается характер операций и оперативная концепция сухопутных войск, а также то, как она реализуется с помощью управления на основе боевых задач. Затем рассматриваются функции командования и управления, а также вопросы создания командирами условий для успешной реализации принципа управления на основе боевых задач. Глава завершается обсуждением командования и управления как боевой функции.

В **главе 2** даётся определение и описание командования. В ней описывается сущность командования, его составные элементы, описывается роль и место командира в военных операциях и предлагаются рекомендации по повышению эффективности командования.

В **главе 3** даётся определение и описание управления и его взаимосвязи с командованием. В ней рассматриваются элементы управления и рекомендации по повышению его эффективности. Наконец, в этой главе рассматривается важность управления знаниями и информацией применительно к процессу управления.

В **главе 4** рассматривается система командования и управления, позволяющая реализовать функции командования и управления войсками. Здесь рассматриваются люди, процессы, сети и органы управления, являющиеся компонентами системы командования и управления. Также рассматриваются вопросы планирования и организации органов управления.

В вводной таблице приведены некоторые новые, уточнённые или исключённые из использования термины и их определения, приводимые в настоящем Наставлении. Структурная схема обсуждаемых в Наставлении вопросов приведена на вводном рисунке.

Таблица 1

Новые, уточнённые и исключённые термины и определения Сухопутных войск

Определение или термин	Примечания
Искусство управления	Термин больше не используется
Полномочия	Термин больше не используется
Факторы гражданской среды	Термин устанавливается Наставлением ADP 6-0, уточнено его определение
Командование и управление	Термин уточнён как единый для всех вооружённых сил
Система командования и управления	Новый термин сухопутных войск
Визуализация командира	Термин устанавливается Наставлением ADP 6-0
Общая оперативная картина	Уточнено определение термина
Данные	Новое определение термина
Важнейшая информация о своих войсках	Термин устанавливается Наставлением ADP 6-0, уточнено его определение
Информация	Новый термин и определение
Защита информации	Термин больше не используется
Информационная система	Термин больше не используется
Знания	Новый термин и определение
Ключевые задачи	Термин устанавливается Наставлением ADP 6-0
Управление на основе боевых задач	Новый термин сухопутных войск
Система управления на основе боевых задач	Термин исключен
Функция управления на основе боевых задач	Термин исключен
Оправданный риск	Термин исключен
Релевантная информация	Новый термин
Наука управления	Термин больше не используется
Понимание обстановки	Термин устанавливается Наставлением ADP 6-0
Понимание	Новый термин и определение

Характер войны

Война - это человеческая деятельность, представляющая собой столкновение волей, характеризующаяся применением насилия и непрерывной адаптацией всех участников, и проводимая в динамичной и неопределённой обстановке для достижения политических целей.

Операции должны учитывать характер войны. Поэтому оперативной концепцией сухопутных войск являются ...

Совместные наземные операции

Одновременное проведение наступательных, оборонительных операций, действий по стабилизации ситуации и поддержке гражданских властей в различных областях с целью формирования оперативной обстановки, предотвращения конфликта, победы в крупномасштабных наземных боевых действиях и закрепления достигнутых успехов в рамках единых действий

Оперативная концепция сухопутных войск реализуется благодаря ...

Управлению на основе боевых задач

Принятому в сухопутных войсках подходу к командованию и управлению, который даёт возможность подчинённым принимать решения и децентрализованно их выполнять в соответствии со складывающейся обстановкой.

Управление реализуется благодаря следующим принципам:

Компетенция / Взаимное доверие / Общее понимание / Замысел командира / Приказы, основанные на боевых задачах / Дисциплинированная инициатива / Принятие риска

Основополагающими аспектами любых военных операций являются ...

Командование и управление

Реализация надлежащим образом назначенным командиром своей власти и руководства над вверенными ему силами с средствами при выполнении ими поставленных задач.

Элементы командования:

- * Полномочия
- * Ответственность
- * Принятие решения
- * Лидерство

Элементы управления:

- * Руководство
- * Обратная связь
- * Информация
- * Коммуникация

... которые реализуются путём ...

Командования и управления как боевой функции

т.е. связанные с ними задачи и системы, позволяющие командирам согласовывать и объединять все элементы боевой мощи.

Задачи:

- Командование войсками
- Управление боевыми действиями
- Организация и управление оперативным процессом
- Создание системы командования и управления

Система командования и управления:

- Личный состав
- Процессы
- Сети
- Органы управления



Рис. В-1. – Структурная схема Наставления ADP 6-0

Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ БОЕВЫХ ЗАДАЧ

Ситуации, с которыми сталкивается командир на войне, бесконечно разнообразны. Несмотря на самое тщательное планирование и предусмотрительность, непредвиденные препятствия, трения и ошибки – обычное явление в бою. Командир должен научиться воспринимать эти события как обыденность и не допускать, чтобы они мешали ему выполнять поставленную задачу.

FM 100-5, Операции (1941)⁴

В настоящей главе описывается характер военных операций и обобщаются основные положения оперативной концепции сухопутных войск, задавая тем самым контекст для понимания управления на основе боевых задач, а также командования и управления в целом. В ней даётся определение и описание управления на основе боевых задач как подхода, принятого в сухопутных войсках к командованию и управлению, позволяющего проводить совместные наземные операции. Затем даётся определение и описание командования и управления, их взаимосвязи друг с другом и их составных элементов. Глава завершается обсуждением командования и управления как боевой функции.

1.1. Характер военных операций

1-1. Военные операции осуществляются во всём диапазоне соперничества, который охватывает любые взаимоотношения от сотрудничества до войны. Между этими двумя крайностями государства поддерживают различные отношения, которые включают в себя экономическую конкуренцию, политическую или идеологическую напряжённость, а иногда и вооружённые конфликты. Насильственная борьба за власть в несостоявшихся государствах, а также появление таких крупных региональных держав, как Россия, Китай, Иран и Северная Корея, стремящихся занять выгодные стратегические позиции, ставят перед объединёнными силами сложные задачи. Сухопутные войска должны быть готовы к решению этих задач в рамках всего спектра военных операций в периоды соперничества и войны.

1-2. Спектр военных операций – это фундаментальная конструкция, позволяющая соотнести масштабы и цели военных операций на фоне общего диапазона соперничества. Потенциальный спектр военных операций простирается от военного взаимодействия, сотрудничества в сфере безопасности и сдерживания до крупномасштабных боевых действий в условиях войны. Будь то борьба с терроризмом в рамках ограниченной внезапно возникающей задачи или победа над сопоставимым противником в крупномасштабных наземных боевых действиях, природа конфликта неизменна.

⁴ Цитируется по: FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations (obsolete)* (Washington DC: Government Printing Office, 1941), 24.

Военные операции – это:

- человеческая деятельность;
- деятельность, проводимая в динамичных и неопределённых условиях;
- деятельность, направленная на достижение политической цели.

1.1.1. Человеческая деятельность

1-3. Война – это человеческая деятельность, столкновение воли, характеризующаяся угрозой применения или непосредственно применением силы и насилия, часто ведущаяся между целыми народами. Она не является механическим процессом, который можно точно контролировать с помощью машин, расчётов или процессов, точно также она не ведётся в тщательно контролируемой и предсказуемой обстановке. В основе любой войны лежит изменение поведения людей. Это и соревнование воли, и соревнование интеллекта между двумя или более конфликтующими сторонами, каждая из которых пытается изменить поведение другой стороны.

В ходе операций воинские формирования сухопутных войск сталкиваются с мыслящимся и адаптирующимся противником, с различными планами вовлечённых сторон, с изменчивым восприятием общественного мнения как в районе проведения операции, так и за его пределами. В то время как дружественные войска пытаются навязать свою волю противнику, тот сопротивляется и пытается навязать свою волю дружественным силам. Аналогичная динамика наблюдается и среди гражданских лиц, чьи собственные желания влияют на военные операции и подвергаются их воздействию. Все стороны действуют, реагируют, учатся и адаптируются. Осознание этих взаимосвязей необходимо для понимания фундаментальной природы военных операций.

1.1.2. Динамичность и неопределённость

Война – это царство неопределённости; три четверти факторов, на которых основываются действия на войне, окутаны туманом большей или меньшей неопределённости. Командир должен работать в среде, которую его глаза не видят, которую его лучшие дедуктивные способности не всегда могут охватить, и с которой, из-за постоянных изменений, он редко может быть знаком.

Карл фон Клаузевиц⁵

1-4. Война, особенно сухопутная, по своей природе является динамичной и неопределённой. Неопределённость вызвана сложностью организационных

⁵ Цитируется по: Carl von Clausewitz, *On War*, trans. and ed. M. Howard and P. Paret (Boston, MA: Princeton University Press, 2004), 101–102.

структур противника и своих войск, уникальной комбинацией рельефа местности и погодных условий, а также динамичным взаимодействием всех участников конфликта. Случайность и трение ещё больше увеличивают вероятность возникновения хаоса и неопределённости в ходе операций. Случайность относится к неожиданным событиям или изменениям, не зависящим от дружественных сил, а трение описывает препятствия, затрудняющие выполнение даже простых задач. В ходе боя и те, и другие всегда присутствуют для каждой из сторон.

1-5. Динамичный и неопределённый характер войны усугубляются масштабом, размахом, темпом и смертоносностью крупномасштабных наземных боевых действий, сдерживая или затрудняя точное определение причинно-следственных связей. Непредвиденные последствия военных операций зачастую невозможно предвидеть, и они могут быть не очевидны. Война по своей сути хаотична и требует такого подхода к командованию и управлению операциями, который не стремится навязать идеальный порядок, а скорее учитывает неопределённость, порождаемую случайностью и трениями.

1.1.3. Достижение политической цели

Роль большой стратегии – высшей стратегии – состоит в том, чтобы координировать и направлять все ресурсы государства или группы государств на достижение политического объекта войны – цели, определяемой фундаментальной политикой.

Б.Х. Лиддел-Гарт⁶

1-6. Все военные операции, проводимые США, имеют общую фундаментальную цель – решение конкретных задач, способствующих достижению общей политической цели операции. Целеполагание – направление каждой военной операции к чётко определённой, решающей и достижимой цели – является одним из основных принципов ведения войны. В крупномасштабных наземных боевых действиях целью операции может быть уничтожение потенциала и воли противника к борьбе. Цели операций, не связанных с крупномасштабными боевыми действиями, могут быть более тонкими и трудноопределимыми, они могут требовать поддержки для решения нескольких задач. Такие действия часто связаны с созданием условий, улучшающих относительное преимущество по сравнению с конкретным противником, и способствующих достижению стратегических целей в районе проведения операции без широкомасштабных наземных боевых действий. В любом случае все операции направлены на достижение политической цели, поставленной руководством страны.

⁶ Цитируется по: B.H. Liddell Hart, *Strategy*, 2d rev. ed. (Toronto, Canada: Meridian, 1991), 321-22.

1.2. Совместные наземные операции

1-7. Совместные наземные операции представляют собой оперативную концепцию сухопутных войск для проведения операций в составе объединённых (межвидовых) сил. **Совместные наземные операции** – это одновременное проведение наступательных, оборонительных операций, действий по стабилизации ситуации и поддержке гражданских властей в различных областях с целью формирования оперативной обстановки, предотвращения конфликта, победы в крупномасштабных наземных боевых действиях и закрепления достигнутых успехов в рамках единых действий (ADP 3-0). Целью совместных наземных операций является достижение конечной цели, поставленной командующим объединёнными силами, путём применения сил и средств сухопутных войск в рамках единых действий. (Более подробно объединённые наземные операции рассматриваются в Наставлении ADP 3-0).

1-8. Основная задача сухопутных войск заключается в организации, обучении и оснащении войск для ведения быстрых и продолжительных боевых действий на суше с целью разгрома наземных сил противника, захвата, занятия и обороны территории и участков местности. Во время проведения совместных наземных операций сухопутные войска обеспечивают действия объединённых (межвидовых) сил путём решения четырёх стратегических задач:

1. Формирование оперативной обстановки.
2. Предотвращение конфликтов.
3. Победа в крупномасштабных наземных боевых действиях.
4. Закрепление успеха.

1-9. Оперативная обстановка – это совокупность условий, обстоятельств и воздействий, которые оказывают влияние на решения командира и на применение им сил и средств (JP 3-0). Формирование оперативной обстановки сухопутные войска осуществляют путём предоставления обученных и готовых к боевому применению сил и средств в распоряжение региональных боевых командований для реализации планов военных кампаний их командующих. Деятельность по формированию оперативной обстановки включает в себя сотрудничество в области безопасности, военное взаимодействие и передовое присутствие для продвижения интересов США и поддержки союзников. Сухопутные войска на театре военных действий и подчинённые им силы и средства оказывают помощь командующему региональным боевым командованием в наращивании потенциала и возможностей союзников и обеспечении стабильности в зоне ответственности. Действия по формированию оперативной обстановки в зоне ответственности командующего региональным боевым командованием проводятся постоянно и осуществляются до, во время и после проведения конкретной объединённой (совместной) операции.

В случае своего успеха, действия по формированию оперативной обстановки могут предотвратить конфликт и исключить необходимость проведения крупномасштабных наземных боевых действий.

1-10. Действия сухопутных войск по предотвращению конфликтов направлены на сдерживание нежелательных действий противника путём размещения дружественных сил и средств, и демонстрации готовности их использовать. Сухопутные войска могут играть значительную роль в реализации направленных гибких вариантов сдерживания или гибких вариантов реагирования. Кроме того, деятельность сухопутных войск по предотвращению конфликтов может включать мобилизацию, приведение сил в соответствие с требованиями обстановки и другие мероприятия, предшествующие боевому развёртыванию; первоначальное развёртывание на театре военных действий, включая эшелонирование органов управления; создание инфраструктуры разведки, связи, тылового обеспечения и защиты для обеспечения деятельности командующего объединёнными силами.

1-11. Хотя сухопутные войска могут вести боевые действия на различных уровнях в рамках всего спектра военных операций, они должны быть укомплектованы, оснащены и обучены для ведения крупномасштабных наземных боевых действий. В ходе таких действий сухопутные войска сосредотачиваются на разгроме и уничтожении наземных сил противника в составе объединённой группировки войск. Сухопутные войска сближаются с силами противника и уничтожают их, развивают успех и подавляют волю противника к сопротивлению. Сухопутные войска атакуют, обороняются, выполняют задачи по обеспечению стабильности и закрепляют достигнутые успехи для достижения национальных целей.

1-12. Операции по закреплению успеха включают в себя мероприятия по закреплению временных достижений и созданию условий для стабилизации обстановки, позволяющей передать контроль законным властям. Закрепление достигнутых успехов планируется в сухопутных войсках заблаговременно на всех этапах операции. В некоторых случаях для закрепления достигнутых успехов формирования сухопутных войск будут отвечать за интеграцию сил и координацию действий; в других случаях сухопутные войска будут оказывать только поддержку. Хотя формирования сухопутных войск закрепляют успех на протяжении всей операции, после завершения крупномасштабных боевых действий закрепление успеха становится основным направлением деятельности сухопутных войск. (Подробное описание того, как сухопутные войска формируют оперативную обстановку, предотвращают конфликт, ведут крупномасштабные наземные боевые действия и закрепляют достигнутые успехи см. в Полевом уставе FM 3-0).

1.3. Управление на основе боевых задач

Никогда не указывайте людям, как им поступать. Скажите им, что делать, и они удивят вас своей изобретательностью.

Генерал Джордж С. Паттон-младший⁷

1-13. В оперативной доктрине боевого применения сухопутных войск особое внимание уделяется тому, чтобы подавить способность и волю противника к сопротивлению, а также разрушить слаженность его действий. Сухопутные войска добиваются этого, контролируя характер, масштаб и темп операции и нанося одновременные удары по всему району проведения операции для контроля, нейтрализации и уничтожения сил противника и других целей. Реализацию этой оперативной доктрины обеспечивает доктрина командования и управления сухопутных войск. В ней сбалансированы все вопросы, касающиеся организации взаимодействия, личного руководства и проявления тактической гибкости, делается упор на быстрое принятие и реализацию решений, включая оперативное реагирование на изменение обстановки, при этом особое внимание уделяется взаимному доверию и взаимопониманию между начальниками и подчинёнными.

1-14. Управление на основе боевых задач – это принятый в сухопутных войсках подход к командованию и управлению, который даёт возможность подчинённым принимать решения и децентрализованно их выполнять в соответствии со складывающейся обстановкой. Управление на основе боевых задач обеспечивает реализацию оперативной концепции совместных наземных операций сухопутных войск, в которой особое внимание уделяется захвату, удержанию и использованию инициативы.

1-15. Управление на основе боевых задач как подход к организации командования и управления основан на том, что война по своей природе хаотична и непредсказуема. Ни один план не может учесть все возможные варианты, и большинство из них должно быстро меняться в процессе выполнения, чтобы учесть изменения в обстановке. Ни один человек не может быть достаточно информирован для принятия всех важных решений, да и не может он в одиночку успевать за тем количеством решений, которые надо принимать в ходе боевых действий. Подчинённые командиры зачастую лучше понимают, что происходит в ходе боя, и с бóльшей вероятностью смогут эффективно реагировать на угрозы и внезапно возникающие возможности, если для реализации замысла командира им будет разрешено принимать решения и действовать в зависимости от меняющейся обстановки и непредвиденных обстоятельств, не предусмотренных начальным планом.

⁷ Цитируется по: General George S. Patton, *War as I Knew It* (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1947), 357.

Силы противника могут повести себя не так, как ожидалось, маршрут может стать непроходимым, подразделения могут расходовать запасы с неожиданной скоростью. Трение и непредсказуемые комбинации переменных факторов вносят неопределённость во все военные операции и требуют такого подхода к командованию и управлению, который не пытается навязать идеальный порядок, а скорее принимает неопределённость и делает поправки на непредсказуемость.

1-16. Для реализации своего замысла, когда условия обстановки меняются или текущие приказы теряют актуальность, управление на основе боевых задач помогает командирам использовать изобретательность, инновации и решения, принимаемые их подчинёнными. Это требует от подчинённых поиска возможностей, а от командиров – принятия риска за подчинённых, пытающихся реализовать их замысел. Принятие решений подчинёнными и децентрализованное исполнение, соответствующее обстановке, помогают справиться с неопределённостью и обеспечивают необходимый темп на каждом этапе операции. Применение управления на основе боевых задач в качестве основного подхода к командованию и управлению в ходе ведения боевых действий и во время повседневной служебно-боевой деятельности необходимо для создания культурной основы для его использования в условиях повышенного риска.

Фон Мольтке и Auftragstaktik⁸

Гельмут фон Мольтке (1800-1891 гг.) был назначен начальником прусского генерального штаба в 1857 году. Одной из важных концепций, которую он провозгласил, была Auftragstaktik (дословно – «тактика, основанная на задаче») – способ командования, подчёркивающий децентрализованную инициативу в рамках общего стратегического замысла. Мольтке понимал, что по мере развития войны её неопределённость снижает ценность любого детального планирования, которое могло бы быть осуществлено заранее. Он полагал, что, помимо расчёта первоначальной мобилизации и сосредоточения сил, «...ни один план операций не может быть с какой-либо степенью уверенности реализован после первого столкновения с основными силами противника», и считал, что на протяжении всей кампании командующие должны принимать решения, исходя из постоянно меняющейся обстановки.

Для Мольтке каждое крупное столкновение сил имело последствия, создающие новую обстановку, которая становилась основой для принятия новых мер.

⁸ Цитируется по: *Helmuth von Moltke, Moltke's Military Works, Vol. 4, War Lessons, Part I, «Operative Preparations for Battle,» trans. Harry Bell (Fort Leavenworth, KS: Army Service Schools, 1916), 65-67.*

Концепция Auftragstaktik побуждала командиров быть гибкими и немедленно реагировать на изменения обстановки по мере её развития, и заменяла подробное планирование делегированием полномочий по принятию решений подчинённым командирам в контексте замысла вышестоящего начальника. Мольтке понимал, что тактические решения должны приниматься на месте, поэтому большое внимание уделял поощрению инициативы командиров всех степеней.

Мольтке считал, что командиры должны отдавать только самые необходимые приказы, в которых должны содержаться лишь общие указания, определяющие главную цель и конкретные задачи; тактические же детали оставались на усмотрение подчинённых. По мнению Мольтке, «преимущество, которое, как полагает командир, он может получить благодаря постоянному личному вмешательству, в значительной степени иллюзорно. Участвуя в нём, он берёт на себя задачу, которая на самом деле принадлежит другим, чью эффективность он тем самым разрушает. Он также умножает свои собственные задачи до такой степени, что уже не может выполнить их в полном объёме».

Мысли Мольтке, закреплённые в германском полевом уставе 1888 года, вошли в культуру германской армии.

1.3.1. Принятие решений подчинёнными

1-17. Успешные командиры предвосхищают будущие события, разрабатывая варианты и продолжения, а не концентрируясь на деталях, с которыми в ходе выполнения текущих операций лучше справятся подчинённые. Чем выше уровень командования, тем больше времени командиры должны уделять будущим операциям и тем шире должны быть их указания подчинённым. Последние, наделённые правом принимать решения в ходе операций, освобождают вышестоящих командиров от вопросов, которые отвлекают тех от широкой перспективы и концентрации на критически важных проблемах. Управление на основе боевых задач позволяет командирам, лучше других понимающим обстановку, быстро принимать решения, не дожидаясь, пока вышестоящее командование её оценит и отдаст приказы.

1-18. Командиры делегируют соответствующие полномочия заместителям, подчинённым командирам и специалистам штаба, основываясь на оценке их личных качеств и опыта. Делегирование полномочий позволяет подчинённым в определённых областях принимать решения и действовать от имени командира. Делегирование полномочий по принятию решений сокращает количество решений, принимаемых на вышестоящих уровнях командования, и уменьшает время реагирования на них на нижестоящих уровнях.

Помимо определения объёма делегируемых полномочий, командиры также должны определить решения, которые находятся в их исключительной компетенции и не могут быть переданы подчинённым.

1-19. Делегируя полномочия подчинённым, командиры должны стремиться создать необходимые условия для успеха. Это достигается путём оценки рисков и управления ими. Риск присущ всем уровням командования. Командиры и штабы должны оценивать опасность и рекомендовать меры контроля для управления риском, а не навязывают подчинённым ненужные решения о риске. Риск, в том числе этический, должен определяться и максимально снижаться вышестоящим командиром. Существует два способа управления рисками – путём управления количеством задач, возлагаемых на подчинённых, и предоставлением им соответствующих ресурсов для их выполнения. К таким ресурсам относятся информация, войска, материальные средства и время.

1-20. Хотя командиры могут делегировать полномочия, они не могут делегировать ответственность. Подчинённые отчитываются перед командирами за применение делегированных полномочий, но командиры остаются единственными ответственными и подотчётными за действия своих подчинённых.

1.3.2. Децентрализованное исполнение

1-21. Децентрализованное исполнение – это передача полномочий по принятию решений подчинённым, чтобы они могли принимать и реализовывать решения и уточнять поставленные им задачи в динамичной и быстро меняющейся обстановке. Решения подчинённых должны быть этически обоснованными и соответствовать замыслу вышестоящего командира. Децентрализованное исполнение является необходимым условием для захвата, удержания и использования оперативной инициативы в ходе военных операций в условиях быстро меняющейся обстановки и неопределённости. Именно быстро меняющаяся обстановка и неопределённость присущи тем операциям, в которых командиры стремятся установить темп и интенсивность, с которыми не могут сравниться силы противника.

1-22. Децентрализованное исполнение требует доведения информации на самые низшие уровни командования, чтобы подчинённые могли принимать обоснованные решения, основанные на общем понимании как обстановки, так и замысла командира. Это даёт возможность подчинённым, действующим в быстро меняющихся условиях, проявлять дисциплинированную инициативу в рамках замысла вышестоящего командира. Как правило, чем динамичнее обстановка, тем выше потребность в инициативе при принятии решений на нижестоящих уровнях. Проявлять инициативу для реализации замысла командира – обязанность подчинённых; командир же обязан сформулировать соответствующий замысел и убедиться в том, что подчинённые подготовлены с точки зрения образования, подготовки и опыта для реализации инициативы.

1-23. Замысел командира представляет собой общую единую идею, которая позволяет осуществлять децентрализованное исполнение в рамках общей структуры командования. Он представляет собой руководящее указание, в рамках которого отдельные лица могут проявлять инициативу для достижения желаемого конечного результата. Понимание замысла командира на два уровня выше ещё больше усиливает единство усилий, обеспечивая основу для децентрализованного принятия и исполнения решений на всех уровнях воинского формирования. Подчинённые, понимающие замысел командира, с гораздо бóльшей вероятностью смогут эффективно реализовать инициативу в неожиданных ситуациях. При таком подходе, как управление на основе боевых задач, подчинённые для реализации замысла командира, **имеют как полномочия, так и несут ответственность.**

1.3.3. Степень управления

1-24. Определение соответствующей степени управления, включая делегирование принятия решений и определение степени децентрализации их выполнения, является частью искусства командования. Степень и порядок управления постоянно меняются, их необходимо непрерывно оценивать и уточнять, чтобы обеспечить соответствие уровня контроля текущей обстановке. Командиры должны предоставлять подчинённым наибольшую свободу действий, соизмеримую с уровнем допустимого риска в конкретной обстановке. На то, в какой степени необходимо управлять подчинёнными, влияют факторы боевой задачи (боевая задача, противник, местность и погодные условия, имеющиеся в наличии силы и средства, наличие времени и факторы гражданской среды).

Другие условия включают:

- местоположение и возможности противника;
- необходимый уровень согласованности и интеграции действий;
- ограничения вышестоящего штаба;
- уровень риска;
- уровень правовой и этической неоднозначности;
- правила ведения боевых действий;
- уровень сплоченности воинского формирования;
- уровень боевой подготовки;
- уровень доверия;
- уровень общего понимания.

(Примерный порядок действий при определении соответствующей степени управления показан на рис. 1-1).

← Более жёсткое управление		Менее жёсткое управление →	
	Условия		
<ul style="list-style-type: none"> • Предсказуемая • Известная 	Обстановка	<ul style="list-style-type: none"> • Непредсказуемая • Неизвестная 	
<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточно опытный • Новый коллектив 	Сплочённость воинского коллектива	<ul style="list-style-type: none"> • Опытный коллектив • Сформированный 	
<ul style="list-style-type: none"> • Неподготовленное подразделение 	Уровень боевой подготовки	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовленное подразделение 	
<ul style="list-style-type: none"> • Формирующийся 	Уровень доверия	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировавшийся 	
<ul style="list-style-type: none"> • Доведение информации сверху вниз • Явная коммуникация • Вертикальные связи 	Уровень общего понимания	<ul style="list-style-type: none"> • Двусторонняя информация • Неявная коммуникация • Вертикальные и горизонтальные связи 	
<ul style="list-style-type: none"> • Запрещающие 	Правила ведения боевых действий	<ul style="list-style-type: none"> • Разрешающие 	
<ul style="list-style-type: none"> • Оптимальные решения, но позже 	Требуемые решения	<ul style="list-style-type: none"> • Приемлемые решения, но раньше 	
<ul style="list-style-type: none"> • Война как наука • Согласование 	Применимость	<ul style="list-style-type: none"> • Война как искусство • Координация 	

Рис. 1-1. – Уровни управления

1-25. Во время различных военных операций и на различных их этапах может требоваться более или менее жёсткое управление подчинёнными структурными подразделениями. Операции, требующие тесного взаимодействия нескольких воинских формирований или интеграции различных воздействий на противника в ограниченное время, могут требовать более детальной координации и управляться более централизованно.

В качестве примера можно привести операции объединённых сил по прорыву подготовленной обороны противника, воздушные десанты и форсирование водных преград. И наоборот, операции, не требующие тесного взаимодействия нескольких воинских формирований, такие как поддержание боевого соприкосновения с противником или преследование, предоставляют широкие возможности для проявления инициативы.

Такие возможности могут быть упущены, если их детальному согласованию уделяется слишком большое внимание. Даже в условиях жёсткого управления подчинённые всё равно должны проявлять инициативу для решения внезапно возникающих проблем и реализации замысла командира, когда существующие приказы перестают иметь смысл в контексте их исполнения.

1.4. Принципы управления на основе боевых задач

1-26. Управление на основе боевых задач требует наличия компетентных войск и обстановки взаимного доверия и взаимопонимания между командирами, штабами и подчинёнными. Для его реализации требуются эффективные воинские коллективы, а также рабочий климат, в котором от подчинённых требуется использовать возможности и противостоять угрозам в рамках замысла командира. Командиры должны отдавать приказы, в которых основное внимание уделяется цели операции и основным мерам по организации взаимодействия и координации, а не деталям выполнения поставленных задач, предоставляя тем самым подчинённым свободу действий по их выполнению в соответствии с обстановкой. Это позволяет свести к минимуму количество решений, принимаемых одним командиром, и предоставить подчинённым максимальную свободу действий при выполнении поставленных задач. Наконец, делегируя полномочия подчинённым, командиры создают необходимые условия для достижения успеха, выделяя подчинённым соответствующие ресурсы в зависимости от стоящих перед ними задач. Успешное управление на основе боевых задач обеспечивается следующими принципами:

- Компетентность.
- Взаимное доверие.
- Общее понимание.
- Замысел командира.
- Приказы, основанные на боевых задачах.
- Дисциплинированная инициатива.
- Принятие риска.

1.4.1. Компетентность

1-27. Основой эффективного управления на основе боевых задач являются тактически и технически грамотные командиры, их подчинённые, а также воинские коллективы. Способность воинских формирований действовать, используя управление на основе боевых задач, напрямую зависит от компетентности его военнослужащих. Командиры и подчинённые достигают уровня компетентности, необходимого для выполнения поставленных задач в соответствии с установленными требованиями, посредством обучения, боевой подготовки, накопления практического опыта выполнения служебно-боевых задач и путём профессионального развития. Командиры должны постоянно оценивать компетентность своих подчинённых и своей организации, и на основе этой оценки определять степень своего доверия к способности подчинённых выполнять приказы децентрализованно и с приемлемым уровнем риска.

1-28. Обучение и тренировки, проводимые как в военно-учебных заведениях, так и непосредственно в воинских формированиях, дают командирам и подчинённым опыт, позволяющий им достичь профессиональной компетентности. Повторяющиеся, реалистичные и сложные занятия, тренировки и учения создают общий опыт, который развивает командную работу, доверие и общее понимание, необходимые командирам для выполнения задач, а подчинённым войскам – для достижения единства усилий. (Доктрина индивидуальной и групповой подготовки приводится в Наставлении ADP 7-0).

1-29. Командиры должны дополнять институциональную и организационную подготовку и обучение постоянным саморазвитием. Саморазвитие особенно важно для навыков, основанных на искусстве командования, которое развивается путём чтения и изучения военного искусства. Эти навыки также могут быть развиты с помощью курсовой подготовки, имитационного моделирования и накопления практического опыта. (Искусство командования рассматривается во 2-й главе настоящего Наставления).

1.4.2. Взаимное доверие

1-30. Взаимное доверие – это общая уверенность командиров, подчинённых и смежных организаций в том, что на них можно положиться и что они компетентны в выполнении поставленных задач. Для завоевания доверия других людей не существует лёгких путей. Доверие проявляется командирами и подчинёнными и формируется со временем на основе общего опыта. Оно является результатом соблюдения армейских ценностей, выполнения служебных обязанностей в соответствии с принципами военного руководства и лидерства и наиболее эффективно прививается личным примером командира.

1-31. Взаимное доверие является важнейшим условием успешного управления на основе боевых задач и должно распространяться на все уровни командной иерархии. Подчинённые более охотно проявляют инициативу, если уверены, что командир им доверяет; они также с большей готовностью проявляют инициативу, если уверены, что командир примет и поддержит результаты их решений. Точно так же, командиры делегируют больше полномочий тем подчинённым, которые продемонстрировали тактическую и техническую компетентность и чьим суждениям они доверяют.

1-32. На самых низших тактических уровнях, способность доверять подчинённым подразделениям в выполнении групповых учебных и боевых задач очень важна. Укрепление такого доверия имеет решающее значение для быстрого принятия решений в условиях высокого стресса; командиры, когда отдают указания, должны быть больше сосредоточены на проблеме, которую нужно решить, чем на способах её решения, которые могут применять их подчинённые.

Подчинённые должны верить, что если они продемонстрируют ожидаемые личные качества и компетенции, то их командиры будут использовать приказы, основанные на боевых задачах, в максимально возможной степени.

1-33. Командиры также должны доверять своим коллегам-командирам из соседних и поддерживающих формирований, и должны заслужить их доверие. Когда командир проявляет инициативу, доверие придаёт другим командирам такую же степень уверенности, позволяющую им синхронизировать свои действия с действиями того командира. Подобные действия позволяют организовать взаимодействие, не дожидаясь подробных инструкций от вышестоящего командования. Установленное и поддерживаемое доверие позволяет на каждом уровне командной иерархии сосредотачиваться на операциях в целом, а не на действиях отдельных подчинённых.

1-34. Доверие основывается на личных качествах, таких как профессиональная компетентность, характер и преданность делу. Рядовые военнослужащие должны видеть ценности в действии, прежде чем эти действия станут основой доверия. Доверие формируется на основе совместного опыта и обучения, специально разработанного командирами или выработанного в ходе проведения военных операций. В ходе наработки совместного опыта доверие укрепляется двусторонней связью и взаимодействием между командиром, подчинёнными и рядовыми военнослужащими, которые ожидают, что все участники командной иерархии будут выполнять поставленные задачи, заботиться об их благополучии и подавать пример, совместно преодолевая трудности и опасности.

1-35. Доверие также является результатом общего опыта, образования, понимания уставных положений и общего языка военных операций. В некоторых ситуациях доверие может основываться исключительно на общем понимании единого подхода к проведению операций. Подобное понимание создаёт базовый уровень доверия в том, что, пока не доказано обратное, новые члены коллектива или другие формирования будут выполнять работу или проводить действия по единому стандарту. В ходе крупномасштабных наземных боевых действий, когда организация сил и средств для выполнения задач может быстро и часто меняться, командиры и штабы должны исходить из базового уровня доверия к уровню компетентности новых коллективов и формирований.

1.4.3. Общее понимание

1-36. Важнейшей задачей для командиров, штабов и партнёров по совместным действиям является достижение общего понимания оперативной обстановки, цели операции, проблем и подходов к их решению.

Партнёры по совместным действиям – это те вооружённые формирования, правительственные и неправительственные организации, а также представители

частного сектора, вместе с которыми сухопутные войска планируют, координируют, синхронизируют и интегрируют свои действия в ходе проведения военных операций (ADP 3-0). Основа для единства усилий и проявления инициативы подчинёнными формируется общим пониманием обстановки, а также доведением информации на самый низший уровень командования. Эффективное децентрализованное выполнение операций без общего понимания обстановки невозможно.

1-37. Формирование общего понимания начинается с доктрины боевого применения сухопутных войск и профессионального военного образования, которое прививает общий подход к проведению операций, общий профессиональный язык и общее понимание принципов управления на основе боевых задач. Для обеспечения минимального уровня взаимопонимания при проведении военных операций армейские специалисты должны изучать действующую доктрину боевого применения сухопутных войск. Именно такое общее понимание позволяет эффективно действовать даже тем воинским формированиям, которые были сформированы и организованы на скорую руку.

1-38. Командиры и штабы должны активно формировать общее понимание на протяжении всего процесса организации и проведения военных операций (планирование, подготовка, проведение и оценка). Они должны совместно оценивать оперативную обстановку, определять её проблемы, а затем визуализировать подходы к их решению.

1-39. Сотрудничество – это больше, чем взаимодействие. Это совместная работа нескольких человек и организаций⁹ над достижением общей цели путем обмена знаниями и достижения консенсуса. Оно требует диалога, предполагающего откровенный обмен идеями и мнениями между участниками и поощряющего откровенное обсуждение разногласий. На протяжении всего процесса организации и проведения военных операций командиры, их нижестоящие командиры, штабы и партнёры по совместным действиям должны сотрудничать друг с другом, обмениваясь информацией, мнениями и идеями для понимания обстановки и принятия решений.

1-40. Благодаря сотрудничеству командиры создают обучающую среду, которая позволяет участникам критически и творчески мыслить, делиться своими идеями, мнениями и рекомендациями, не опасаясь упрёков.

Эффективное взаимодействие требует откровенности и свободного, но взаимоуважительного обмена идеями. Участники должны свободно высказывать

⁹ В контексте данного Наставления под общим словом «организация» понимаются воинские формирования, государственные органы, негосударственные (неправительственные) организации, а также частные компании, которые сотрудничают с сухопутными войсками (прим. переводчика).

свою точку зрения, основанную на своих знаниях, опыте и понимании, что включает в себя также обмен идеями, противоречащими мнению вышестоящих лиц. Успешные командиры прислушиваются к новым идеям и контраргументам. Эффективное сотрудничество невозможно, если командиры не создают для него условий.

1-41. Командиры должны создавать в своей организации культуру сотрудничества. Они должны признавать, что не могут знать всего, и понимать, что им есть чему поучиться даже у самого младшего подчинённого, поэтому своим личным примером, наставничеством и обсуждением они должны создавать такой рабочий климат, при котором сотрудничество становится обычным делом во всей организации. Успешные командиры тратят время и силы на встречи с рядовыми военнослужащими, подчинёнными командирами и партнёрами по совместным действиям, чтобы понять их проблемы и заботы. Благодаря такому взаимодействию подчинённые и партнёры получают представление о стиле руководства и ожиданиях командира.

1-42. Общее понимание как укрепляет доверие, так и проистекает из него, но, как и доверие, оно требует для своего формирования времени, поэтому командиры не могут всецело на него полагаться. Общее понимание – вещь скоропортящаяся, поэтому чтобы поддерживать общее понимание обстановки, проблем и возможных решений командиры и их подчинённые должны адекватно общаться. Командиры могут развивать взаимопонимание в своих организациях с помощью обучения и создания атмосферы сотрудничества и диалога.

1-43. Важным источником взаимопонимания является открытое и честное общение между командирами и рядовыми военнослужащими. Командиры также могут способствовать взаимопониманию, демонстрируя поведение и личные манеры, которые подкрепляют или, по крайней мере, не противоречат их устным заявлениям. Способность к общению в воинском формировании развивается благодаря тесному знакомству, доверию, общей философии и опыту. К взаимопониманию также приводит общее восприятие военных проблем.

1-44. Существует и иерархическая составляющая общего понимания. На каждом уровне командования командиры будут иметь несколько иное понимание обстановки. Наличие общего восприятия военных проблем не означает необходимости приходить к одинаковым решениям; в условиях управления на основе боевых задач понимание того, какой результат должен быть достигнут, важнее, чем согласие с тем, как его достигать. К мероприятиям, которые могут привести к общему пониманию, относятся совместная работа командиров и штабов, курсы повышения квалификации, изучение и рекогносцировка местности, и профессиональные дискуссии.

Командование, основанное на общем понимании и доверии: приказы Гранта Шерману, 1864 год¹⁰

В письме генерал-майору Уильяму Т. Шерману от 4 апреля 1864 г. генерал-лейтенант Улисс С. Грант изложил свой план кампании 1864 года. Грант описал задачу Шермана следующим образом: «Я намереваюсь, если противник будет молчать и позволит мне взять инициативу в весенней кампании, объединить все части армии и в некоторой степени направить их в общий центр... Вам я предлагаю двинуться против армии Джонстона, разбить её и проникнуть в глубь страны противника, насколько это возможно, нанося весь возможный урон его военным ресурсам. Я не предполагаю набрасывать для Вас план кампании, а просто излагаю работу, которую желательно выполнить, и предоставляю Вам свободу действий, чтобы Вы могли выполнить её по своему усмотрению. Однако представьте мне, как можно раньше, Ваш план ведения операций.»

Шерман незамедлительно ответил Гранту письмом от 10 апреля 1864 года. Он направил Гранту, как тот и просил, свой конкретный план операций, продемонстрировав тем самым, что понял замысел своего начальника: «...То, что все мы теперь должны действовать по общему плану, сходясь к общему центру, выглядит как просвещенная война... Я не позволю побочным проблемам отвлечь меня от Вашего основного плана, согласно которого я должен уничтожить Джо [генерала Конфедерации Джозефа] Джонстона и нанести как можно бóльший ущерб ресурсам противника. Я должен помнить, что Джонстон должен быть постоянно занят, чтобы он не мог, в любом случае, направить часть своих сил против Вас или [генерала Союза Натаниэля П.] Бэнкса.»

¹⁰ Цитируется по: *Ulysses S. Grant, Personal Memoirs of U. S. Grant* (New York, NY: Charles L. Webster & Company, 1885–1886).

Доступно по ссылке: <https://www.fulltextarchive.com/page/PersonalMemoirs-of-U-S-Grant--Volume-Two9/>. *War of the Rebellion: Serial 059 Pages 0313–0315 Chapter XLIV. CORRESPONDENCE, ETC. — UNION.* (без даты). Взято из: <https://ehistory.osu.edu/books/official-records/059/0313>.

1.4.4. Замысел командира

Наверное, от моего имени вышли десятки боевых приказов, но за всю войну я ни разу не написал их сам. У меня всегда был кто-то, кто мог сделать это лучше, чем я. Однако одну часть приказа я все же писал самостоятельно – это замысел. Обычно это самый короткий из всех пунктов, но всегда самый важный, потому что в нём говорится – или должно говориться – о том, чего намерен добиться командир. Это единственное волеизъявление, которым должно руководствоваться всё в приказе, а также каждое действие каждого воинского начальника и солдата в армии, поэтому он должен быть сформулирован самим командиром.

Фельдмаршал Уильям Джозеф Слим¹¹

1-45. Замысел командира – это чёткое и краткое выражение общей цели операции и желаемого конечного военного состояния, которое обосновывает управление на основе боевых задач, обеспечивает целенаправленность действий штаба и помогает командирам подчинённых и поддерживающих воинских формирований действовать для достижения желаемых результатов вышестоящего командира без дополнительных приказов, даже если операция разворачивается не так, как изначально планировалось (JP 3-0). Замысел вышестоящего командира служит основой для единства усилий всех сил и средств. Замысел каждого командира должен вписываться в замысел командира, находящегося на два уровня выше. При планировании первоначальный замысел командира определяет ход дальнейших действий, а в процессе выполнения устанавливает пределы, в которых подчинённые могут проявлять инициативу.

1-46. Замысел командира должен кратко описывать то, что является успехом операции. Командиры излагают свои замыслы в форме, которую они считают наиболее подходящей для конкретной обстановки. Они могут включать в себя цель операции, ключевые задачи и условия, определяющие конечное состояние. При описании цели операции замысел командира не должен повторять ответ на вопрос «зачем», содержащийся в формулировке боевой задачи, а скорее, описывать более широкую цель операции воинского формирования во взаимосвязи с замыслом и концепцией проведения операции вышестоящего командира. Это позволяет подчинённым получить представление о том, что от них ожидается, какие ограничения действуют и, что самое главное, зачем выполняется данная боевая задача. Если замысел длиннее короткого абзаца, то он, скорее всего, слишком длинный.

¹¹ Цитируется по: William Slim, *Defeat into Victory: Battling Japan in Burma and India, 1942-1945* (London: Casell, 1956; reprint New York, NY: Cooper Square Press, 2000), 210-211.

1-47. Ключевые задачи – это те важные действия, которые должны быть выполнены войсками в целом для достижения желаемого конечного результата. Ключевые задачи не являются конкретными задачами для какого-либо подчинённого формирования, однако могут быть источниками его сопутствующих задач. Во время проведения операции, когда появляются новые возможности или исходный замысел перестаёт соответствовать обстановке, подчинённые используют ключевые задачи, чтобы сконцентрировать свои усилия на достижении желаемого конечного результата. Примерами ключевых задач являются контроль местности или воздействие на противника. Чтобы облегчить подчинённым принятие решений и проявление дисциплинированной инициативы, командиры должны указывать цель для каждой связанной с ней ключевой задачи.

1-48. Конечное состояние – это набор желаемых будущих условий, которые, по мнению командира, должны существовать на момент завершения операции. Командиры могут описывать конечное состояние операции, указав желаемые условия для дружественных сил по отношению к желаемым условиям для противника, местности и факторам гражданской среды. Чётко определённое конечное состояние способствует единству усилий всех задействованных сил и средств, а также партнёров по совместным действиям.

1-49. Замысел командира становится основой, на которой штабы и нижестоящие командиры разрабатывают свои планы и приказы. Хорошо сформулированный замысел командира обеспечивает чёткое представление о цели операции и желаемом конечном результате, даёт подчинённым возможность организовывать взаимодействие и координировать свои отдельные действия. Свой замысел командиры готовят лично, и по возможности так же лично доводят его до сведения подчинённых. Такое личное изложение обеспечивает общее понимание того, чего хочет командир, и позволяет сразу же уточнить конкретные моменты. После этого люди могут проявлять инициативу в рамках общих указаний, содержащихся в замысле командира.

1-50. Командиры пишут и передают свой замысел командира, чтобы описать границы, в которых подчинённые могут проявлять инициативу, сохраняя при этом единство усилий. Ключом к поддержанию единства усилий является чёткое и краткое изложение замысла командира, которое нижестоящие командиры могут запомнить и понять даже без приказа. Замысел командира должен легко запоминаться и чётко пониматься военнослужащими на два уровня ниже. Командиры должны взаимодействовать с подчинёнными, чтобы убедиться в том, что они понимают их замысел. Подчинённые, понимающие замысел командира, с гораздо большей вероятностью проявят дисциплинированную инициативу в неожиданных ситуациях.

1-51. Управление на основе боевых задач требует, чтобы подчинённые для принятия решений использовали свои суждения и инициативу, способствующих реализации

замысла вышестоящего командира. Для выполнения задачи подчинённые должны использовать замысел командира, а также формулировку боевой задачи и концепцию операции. Опираясь на доверие, общее понимание и замысел командира, они могут развивать обстановку, адаптироваться и решительно действовать в неопределённых обстоятельствах.

1.4.5. Приказы, основанные на боевых задачах

Приказ не должен вторгаться в компетенцию подчинённого. В нём должно содержаться все, что необходимо знать подчинённому для выполнения своей задачи, но не более того... Приказ должен быть простым и понятным, составленным с учётом умственных способностей и понимания получателя. Прежде всего, он должен учитывать обстоятельства, в которых он будет получен и исполнен.

FM 100-5, Временные наставления по полевой службе: операции (1939 г.)¹²

1-52. Приказ – это сообщение, передаваемое устно, письменно или по средствам связи, в котором содержатся директивные указания командования для своих подчинённых. Форма приказа, состоящая из пяти пунктов (обстановка, задача, выполнение задачи, обеспечение, управление и связь), является в сухопутных войсках типовой. Приказы в сухопутных войсках отдаются командирами для того, чтобы дать указания, поставить задачи, распределить ресурсы и делегировать полномочия.

1-53. Управление на основе боевых задач требует от командиров соответственно отдавать приказы и распоряжения, основанные на боевых задачах. **Приказы, основанные на боевых задачах – это директивные указания, в которых подчинённым указывается на результаты, которых они должны достичь, а не на то, как они должны их достигать.** Приказы, основанные на боевых задачах, позволяют подчинённым понять обстановку, задачу и замысел командира, а также свои собственные задачи. Подчинённые командиры сами решают, как им выполнять свою задачу, а замысел командира и концепция операции задают ориентиры, обеспечивающие единство усилий и позволяющие нижестоящим командирам проявлять инициативу при планировании, подготовке и проведении операций.

1-54. Приказ, основанный на боевых задачах, не является отдельным видом приказа, а по сути представляет собой методику составления боевых документов, обеспечивающую подчинённым максимальную свободу действий при выполнении поставленных задач.

В приказе, основанном на боевых задачах, должны быть кратко изложены поставленная задача, организация сил и средств, замысел командира и концепция

¹² Цитируется по: FM 100-5. Tentative Field Service Regulations: Operations (obsolete) (Washington DC: Government Printing Office, 1939), 109.

операции, задачи подчинённым формированиям и минимально необходимые сведения по организации взаимодействия. Задачи подчинённым воинским формированиям включают в себя все типовые пункты приказа (ответы на вопросы «кто», «что», «когда», «где» и «зачем») с особым акцентом на цель операции (ответ на вопрос «зачем»).

1-55. Приказы, основанные на боевых задачах, должны касаться основных задач, которые должен выполнить подчинённый, но не должны представлять собой расширенный перечень всех задач, выполнение которых может потребоваться от воинского формирования. В приказе не следует повторять пункты, которые являются в войсках общепринятыми или являются частью постоянно действующих инструкций о стандартном (типовом) порядке действий. Приказы, основанные на боевых задачах, не должны содержать указаний подчинённым, диктующих, как должна быть выполнена та или иная задача. Это является прерогативой подчинённого.

1-56. Приказы, основанные на боевых задачах, должны содержать необходимый уровень детализации в контексте конкретной обстановки; они должны быть не настолько подробными, чтобы подавлять инициативу, и не настолько общими, чтобы порождать недостаточное руководство. Нужный уровень детализации зависит от конкретной обстановки. На некоторых этапах операции требуется более жёсткое управление подчинёнными воинскими формированиями, чем на других, например, этапы воздушного движения и высадки десанта во время десантно-штурмовой операции требуют тщательного взаимодействия, а план действий на земле – меньшей детализации. Как правило, основной план или боевой приказ должен содержать только ту конкретную информацию, которая необходима для руководства по согласованному использованию боевой мощи в решающее время и в решающем месте, предоставляя при этом подчинённым максимальную свободу действий. Командиры должны рассчитывать на инициативу и взаимодействие подчинённых в рамках общего замысла командира и концепции операций.

1-57. Графические документы, дополняющие приказы, основанные на боевых задачах, должны быть составлены таким образом, чтобы обеспечить максимальную гибкость при их выполнении. Они должны обеспечивать достаточный контроль над действиями, требующими взаимодействия и согласования, но при этом не ограничивать свободу действий подчинённых в пределах их районов проведения операции. В идеале графические документы должны содержать достаточное количество контрольных точек, таких как ориентиры и рубежи, чтобы подчинённые командиры могли использовать их в качестве основы для общего понимания, если возникает необходимость отклониться от основного приказа. Все вместе, гибкие по своей сути графические документы и приказы, основанные на боевых задачах, создают условия для проявления инициативы и быстрого принятия решений.

1-58. Использование приказов, основанных на боевых задачах, не означает, что командиры не контролируют подчинённых во время проведения операций.

Нижестоящие командиры несут ответственность перед своими начальниками за использование делегированных полномочий, однако последние единолично отвечают и подотчётны за действия, во время которых их подчинённые реализуют эти делегированные полномочия. Таким образом, командиры обязаны проверять своих подчинённых, давать им указания и рекомендации, необходимые для целенаправленной работы. Особое внимание приказам, основанным на боевых задачах, командиры должны уделять во время боевой подготовки, когда реальные последствия невелики, позволять подчинённым самостоятельно вырабатывать решения проблем, вмешиваясь только в случае необходимости, чтобы избежать серьёзных проблем. Это полезно как для нижестоящих командиров, которые приобретают опыт решения проблем и уверенность в проявлении инициативы, так и для их начальников, которые получают представление о возможностях подчинённых.

1.4.6. Дисциплинированная инициатива

Каждый человек, от высшего командира до рядового, должен всегда помнить, что бездействие и пренебрежение возможностями заслуживают более сурового порицания, чем ошибка в принятии решения. Критерием, по которому командир оценивает правильность собственного решения, является то, будет ли оно способствовать реализации замыслов вышестоящего командира.

FM 100-5, Временные наставления по полевой службе: операции (1941 г.)¹³

1-59. Дисциплинированная инициатива – это обязанность каждого подчинённого проявлять инициативу в рамках замысла своего командира по достижению желаемого конечного результата. Проще говоря, дисциплинированная инициатива – это когда подчинённые дисциплинированно выполняют приказы и придерживаются плана до тех пор, пока не поймут, что их приказы и план больше не соответствуют той обстановке, в которой они оказались. Это может произойти потому, что противник совершает непредвиденные действия, возникает новая или более серьёзная угроза, или появляется «золотая» возможность, которая даёт больше шансов на успех, чем первоначальный план действий. Затем нижестоящий командир по собственной инициативе предпринимает действия по адаптации к новой обстановке и достижению замысла командира, докладывая вышестоящему командиру о новой обстановке, если он в состоянии это сделать.

1-60. Командиры и подчинённые, проявляющие дисциплинированную инициативу, создают возможности, предпринимая действия по развитию обстановки, не спрашивая дальнейших указаний. Командиры должны рассчитывать на то, что подчинённые будут действовать в соответствии с их замыслами, а не просто

¹³ Цитируемся по: FM 100-5. Tentative Field Service Regulations: Operations (obsolete) (Washington, DC: Government Printing Office, 1941), 32.

придерживаться плана, который уже не работает. Инициатива подчинённого может стать отправной точкой для захвата, удержания и использования оперативной инициативы, вынуждая противника к ответным действиям.

1-61. Оперативная инициатива – это задание темпа и условий действий на протяжении всей операции (ADP 3-0). При управлении, основанном на боевых задачах, подчинённым не просто разрешается, а прямо требуется проявлять дисциплинированную инициативу в отсутствие указаний, когда действующий приказ перестаёт соответствовать обстановке или когда появляется новая возможность или угроза. Коллективный эффект от того, что несколько нижестоящих командиров проявляют дисциплинированную инициативу в течение определённого времени, создаёт условия для овладения дружественными силами оперативной инициативой в хаотичной и неоднозначной обстановке.

1-62. Границы, в которых подчинённые могут проявлять инициативу, определяются замыслом командира. Это даёт подчинённым уверенность в том, что они могут применять свои суждения в неоднозначных ситуациях, поскольку знают цель операции и желаемый конечный результат. Они могут под свою ответственность предпринять действия, которые, по их мнению, позволят выполнить поставленную задачу наилучшим образом, когда связь с вышестоящим командованием прерывается или решения должны быть приняты немедленно.

1-63. При проявлении инициативы ни командиры, ни подчинённые не являются независимыми субъектами. При принятии решения о действиях по собственной инициативе подчинённые должны учитывать, как минимум, два фактора:

1. Перевешивают ли преимущества данного действия риск разбалансировки всей операции?
2. Будет ли данное действие способствовать реализации замысла вышестоящего командира?

1-64. Основным моментом при проявлении инициативы является срочность ситуации. Если позволяет время, подчинённые должны попытаться донести до своего командира новую обстановку и рекомендуемый вариант действий. Когда подчинённые информируют своего командира о своих намерениях командир может оценить их последствия для всего личного состава и других операций и принять соответствующие меры. Однако подчинённые должны отступать от своих приказов, когда они не могут связаться с командиром или когда время для использования внезапно возникающей возможности ограничено.

Если возникают сомнения в том, следует ли связываться со своим командиром или отступить от приказа и действовать, чтобы воспользоваться внезапно возникшей возможностью, подчинённые обязаны действовать, если они могут сделать это в рамках замысла командира.

1-65. Для создания атмосферы, способствующей развитию инициативы, командирам необходимо принимать на себя риск и компенсировать добросовестные ошибки подчинённых в ходе боевой подготовки до того, как воинское формирование будет отправлено в бой. Командиры должны создавать условия для обучения подчинённых и приобретения ими опыта, необходимого для самостоятельной работы. Зная, что их начальник поддержит их решения, нижестоящие командиры учатся верить в то, что у них есть полномочия и ответственность за свои действия. Поскольку основой инициативы подчинённых является взаимное доверие и взаимопонимание командиры должны обучать подчинённых действовать в соответствии с замыслом командира в неопределённых ситуациях.

Инициатива: американские десантники на Сицилии¹⁴

При высадке на Сицилии в ночь с 9 на 10 июля 1943 г. десантники столкнулись с самой неблагоприятной погодой, которая только может повлиять на выполнение такого рода задач. Два воздушных десанта должны были захватить плацдарм перед морской высадкой войск 7-й армии на остров, но ветер скоростью до 40 узлов отнёс их далеко от намеченных площадок приземления.

Три тысячи четыреста десантников, участвовавших в десанте, понесли тяжёлые потери ещё до того, как первый солдат коснулся земли. Но то, что произошло потом, вошло в легенду воздушно-десантных войск. Это стало историей «малых групп десантников».

Малые группы десантников не стали искать укрытия и тратить часы на сбор и перегруппировку. Они выскакивали в любом месте и сразу же начинали атаковать всё, что поблизости выглядело как объект или подразделение, принадлежавшее немецкой или итальянской армии. Они перерезали линии связи, разрушали вражескую инфраструктуру, с ходу выставляли как импровизированные, так и спланированные блокпосты, устраивали засады и атаковали вражеские позиции. Группа из 16 немецких дотов, контролировавших ключевые дороги, была нейтрализована несмотря на то, что атакующие силы составляли лишь малую часть от запланированной численности сил и средств, выделенных на решение данной задачи.

Такая оплошность оказала сильное влияние на действия обороняющихся. Войска Оси предполагали, что парашютисты атакуют всеми силами в каждом месте, где сообщалось об их нападении, поэтому, хотя многие малые группы десантников насчитывали всего несколько человек, немецкие расчёты сообщали о гораздо более сильных подразделениях. В самых панических

¹⁴ Цитируется по: Logan Nye, "How the 'Little Groups of Paratroopers' Became Airborne Legends," *We Are the Mighty*. Posted on 8 April 2016. Доступно по ссылке: <http://freerepublic.com/focus/f-chat/3535576/posts?page=12>.

сообщениях говорилось, что атакующих в 10 раз больше, чем было на самом деле.

Немецкие командиры с большим трудом смогли организовать против, казалось бы, ошеломляющей атаки. Некоторые из них проводили ограниченные контратаки против «призраков», другие оставались на оборонительных позициях или, думая, что их обошли, сдавались в плен американским войскам, численность которых была в разы меньше.

Операция прошла успешно во многом благодаря действиям малых групп десантников, действовавших по собственной инициативе по всему острову до тех пор, пока им не удавалось найти подразделение, в состав которого можно было бы войти. Войска Оси начали отход с острова 25 июля, а 17 августа генерал-лейтенант Джордж С. Паттон взял Мессину, последний крупный город на Сицилии.

1.4.7. Принятие риска

При одинаковом уровне интеллекта робость принесёт на войне в тысячу раз больше вреда, чем смелость.

Карл фон Клаузевиц¹⁵

1-66. В общепринятом смысле риск – это подверженность кого-либо или чего-либо ценного опасности, вреду или утрате. Поскольку риск является неотъемлемой частью любой операции, его невозможно избежать. Для определения того, какой существует уровень риска и как его снизить командиры должны анализировать его совместно с подчинёнными. При определении степени риска, с которым следует согласиться при выполнении того или иного действия, командиры должны сопоставлять риск для имеющихся сил и средств и риск для операции в целом с ожидаемой выгодой, учитывая при этом важность цели (объекта) операции, имеющееся в наличии время и предполагаемые затраты. Командиры должны уметь находить баланс в противоречии между защитой войск и рисками, которые необходимо принять на себя и которыми нужно будет управлять при выполнении поставленной задачи.

1-67. Самые большие возможности могут быть получены в результате действий, сопряжённых с наибольшим риском. Примером этого может служить потенциально дорогостоящая фронтальная атака крупных сил с целью сковывания основной массы войск противника ради создания условий для их охвата другими войсками. Другим примером может быть выбор сложного, но неожиданного маршрута с целью достижения внезапности.

¹⁵ Цитируется по: Carl Von Clausewitz, *On War*, trans. and ed. M. Howard and P. Paret (Boston, MA: Princeton University Press, 2004), 191.

1-68. Хотя каждая ситуация уникальна, командиры не должны проявлять излишнюю осторожность или тратить ресурсы на защиту от всех предполагаемых угроз. Нереалистичные ожидания в том, что удастся избежать любого риска, вредят выполнению задачи. Ожидание идеальной разведывательной информации и согласованности действий может повысить риск или закрыть окно возможностей. Управление на основе боевых задач требует от командиров и подчинённых управления допустимым риском, проявления инициативы и решительных действий даже при неопределённости результатов.

1-69. Разумная оценка и сознательное принятие риска не является азартной игрой. Азартная игра – это принятие решения, при котором командир рискует войсками, не имея приемлемой информации о возможном результате, поэтому командиры должны избегать азартных игр, а тщательно определять риски, анализировать и минимизировать как можно больше опасностей, а затем принимать риск при выполнении задачи.

1.5. Роль подчинённых в управлении на основе боевых задач

1-70. Управление на основе боевых задач как подход к командованию и управлению требует активного участия личного состава всех званий и должностей; в его осуществлении подчинённые офицеры, сержанты и солдаты играют важную роль. В ходе проведения операций, для принятия решений в соответствии с замыслом командира полномочия подчинённым делегируются, как правило, через приказы и постоянно действующие инструкции о стандартном (типовом) порядке действий. Командиры вправе ожидать, что подчинённые будут использовать эти полномочия для реализации замысла командира, когда изменения в обстановке делают приказы неактуальными или когда нарушается связь с вышестоящим штабом.

1-71. Поскольку при управлении на основе боевых задач полномочия по принятию решений децентрализуются и подчинённым предоставляется значительная свобода действий оно предъявляет повышенные требования к ним на всех уровнях командования. Командиры должны обучать и воспитывать подчинённых так, чтобы при проявлении инициативы они демонстрировали здравый смысл. Подчинённые должны быть компетентны в своих областях знаний и уверены, что командир окажет им поддержку в принятии и реализации их решений. Они должны использовать возможность взять на себя ответственность за реализацию замысла командира.

1-72. Чтобы научиться действовать в соответствии с замыслом командира, подчинённые не должны ждать, пока нарушится связь или возникнет кризисная ситуация, а должны искать любую возможность проявить и реализовать инициативу. В максимально возможной степени они обязаны доложить о своих замыслах, а затем реализовать их, если вышестоящее командование специально не отказывает им в этом.

1-73. Когда подчинённые понимают, что командир будет поддерживать правильные решения, их доверие возрастает и они охотнее проявляют инициативу. Когда командиры видят, как подчинённые действуют в неопределённых ситуациях, они начинают доверять своим суждениям и способностям подчинённых.

Капрал Элвин Йорк и управление на основе боевых задач¹⁶

Утром 8 октября 1918 г. солдаты 82 дивизии начали наступление, чтобы прервать немецкую сеть снабжения в Аргоннском лесу. Среди бойцов, участвовавших в этом наступлении, был и капрал Элвин Йорк, командир отделения 328 пехотного полка.

Поначалу казалось, что американская атака проходит успешно, поскольку передовые части немцев отступали перед превосходящими силами. Однако это была уловка, так как противник отступал на заранее подготовленные позиции. Как только американцы оказались в центре зоны поражения, немцы открыли огонь. За ним быстро последовала немецкая артиллерия, пробивавшая зияющие бреши в американских боевых порядках.

Одним из первых пал командир взвода капрала Йорка лейтенант Кирби Стюарт, и по мере роста потерь американская атака быстро сошла на нет. После гибели лейтенанта Стюарта командование взводом принял сержант Гарри Парсонс. Изучив обстановку, он приказал сержанту Бернарду Эрли, капралам Йорку, Мюррею Сэвиджу и Уильяму Каттингу выдвинуться со своими отделениями к ложине на юге. Отсюда, по мнению сержанта Парсонса, они смогут пробраться за немецкие оборонительные порядки и уничтожить пулемёты, которые сдерживали продвижение.

Уклоняясь от немецкого огня, сержант Эрли повел 16 своих бойцов к дефиле, а затем вверх по ложине, уходящей за немецкие позиции. Медленно обходя немецкую пехоту, они застали врасплох и взяли в плен около 70 немецких солдат, среди которых был и командир батальона. Пока американцы пытались выстроить пленных, пулемётная команда на соседнем холме крикнула захваченным немцам, чтобы они укрылись, а затем открыла огонь.

От пуль погибло шесть американцев, трое были ранены. Капрал Йорк оказался самым старшим по званию солдатом, которого не задело, и он принял на себя командование оставшимися семью бойцами.

Когда оставшиеся в живых американцы и немецкие пленные прижались к земле капрал Йорк перехватил инициативу. Взобравшись на холм, он обошел немецкий пулемёт и взвод пехоты, уничтожив 19 человек. Увидев, что на вершину холма прибывают значительные немецкие подкрепления, капрал Йорк решил вернуться к своим людям. Когда он бегом спускался с высоты, его заметил немецкий офицер, который приказал броситься в штыковую атаку, чтобы убить американца. Увидев, что на него надвигается взвод немцев, сержант Йорк перекатился на бок, достал автоматический пистолет Кольт 1911 и начал отстреливать вражеских солдат вокруг

¹⁶ Эпизод приводится по статье: Douglas V. Mastriano, «Thunder in the Argonne! SGT Alvin York and Mission Command», *INFANTRY* (July–September 2015), 71-75.

себя. Видя это, командир немецкого батальона, захваченный ранее в плен, медленно поднялся с земли и подошел к капралу Йорку. Встав за спиной командира, он осторожно крикнул, перекрывая шум: «Англия?». Солдат Йорк ответил: «Американец!». В отчаянии немецкий командир ответил: «Боже правый! Если вы больше не будете стрелять, я заставлю их сдаться».

Капрал Йорк и его бойцы быстро собрали пленных, которых теперь насчитывалось 100 человек, построили их и начали выводить из леса.

Во время выхода назад к своим войскам американцы наткнулись на еще одну группу немцев. Капрал Йорк предусмотрительно добился их сдачи в плен и в итоге захватил 132 пленных. Это спасло его подразделение от уничтожения, сорвало немецкую контратаку и позволило 82 дивизии достичь своей цели.

За проявленный героизм сержант Йорк был произведен в сержанты, награждён Медалью Почета и вошел в историю как самый известный американский герой Первой мировой войны.

1.6. Командование и управление

Если не поддерживать взаимосвязь между событиями впереди и идеями сзади, то будут вестись два сражения – мифическое штабное и реальное фронтовое, и в этом случае настоящий враг будет находиться в нашем собственном штабе.

Генерал-майор Дж.Ф.К. Фуллер¹⁷

1-74. Управление на основе боевых задач – это подход, принятый в сухопутных войсках к командованию и управлению.

Командование и управление – это реализация надлежащим образом назначенным командиром своей власти и руководства над вверенными ему силами и средствами при выполнении ими поставленных задач (JP 1). Командование и управление (также известное как C2) является основой военного искусства и науки. Ни один вид деятельности при ведении военных действий не является более важным, чем командование и управление. Само по себе оно не сможет захватить объект, уничтожить вражескую цель или доставить грузы, однако без эффективного командования и управления ни одно из этих действий не может быть скоординировано для достижения общей цели или синхронизировано для достижения максимального воздействия на противника. Именно благодаря командованию и управлению бесчисленные действия, которые должны выполнять вооружённые силы, обретают цель, смысл и направление. Целью командования и управления является выполнение боевой задачи.

¹⁷ Цитируется по: J. F. C. Fuller, *Infantry in Battle* (Washington, DC: The Infantry Journal, Incorporated, 1939), 179.

1-75. Центральным звеном командования и управления является командир. Командиры оценивают обстановку, принимают решения и руководят военными операциями. Они обеспечивают цель, направление и мотивацию, чтобы привить волю к победе. Командиры стремятся понять обстановку, визуализировать конечное состояние и оперативный подход и описать их в своих замыслах и указаниях по планированию. Во время планирования и проведения военных операций командиры руководят действиями нижестоящих командиров и уточняют их действия в зависимости от изменения обстановки и обратной связи от подчинённых воинских формирований, внешних организаций и своих штабов.

1-76. Основой организации и реализации командования и управления в сухопутных войсках является оперативный процесс, состоящий из основных видов деятельности, осуществляемых в ходе организации и проведения военных операций (планирование, подготовка, проведение и постоянная оценка). Командиры, при помощи своих штабов, используют оперативный процесс для концептуального и детального планирования, необходимого для понимания, визуализации и описания оперативной обстановки, формулирования и принятия решений, а также для руководства, направления и оценки военных операций.

(Более подробная информация о роли командира представлена во 2 главе; подробные сведения о ведении оперативного процесса см. в Наставлении ADP 5-0).

1.6.1. Взаимосвязь между командованием и управлением

1-77. Командование и управление взаимосвязаны. Командование возлагается на командиров и включает в себя полномочия и ответственность за эффективное планирование и использование имеющихся ресурсов, организацию, руководство, координацию и управление войсками для выполнения поставленных задач.

Оно также включает в себя ответственность за здоровье, благополучие, моральный дух и дисциплину личного состава. Командование подчёркивает законное наделение командира полномочиями и ответственностью, которая им сопутствует.

1-78. Эффективное командование невозможно без управления. Управление является неотъемлемой частью командования и включает сбор, обработку, отображение, хранение и распространение необходимой информации. Командиры при помощи своих штабов управляют боевыми действиями, получая и передавая информацию для достижения общего понимания, а также для руководства, координации и согласования действий подчинённых воинских формирований. Замысел командира, приказы, средства управления и постоянно действующие инструкции о стандартном (типовом) порядке действий – всё это помогает управлять военными операциями. Определение необходимой степени управления и уровня контроля в каждой конкретной ситуации является одной из важнейших обязанностей командования.

1-79. Командование и управление не является односторонним процессом «сверху вниз». В практическом плане это разнонаправленный процесс с обратной связью от нижестоящих и вышестоящих звеньев, соседних и смежных формирований и организаций, а также от источников, находящихся вне командной иерархии. В процессе достижения общего понимания и адаптации к постоянно меняющимся условиям оперативной обстановки оно включает в себя взаимный обмен информацией между командирами, штабами, подчинёнными и другими организациями в районе проведения операций.

1.6.1.1. Командование

Я твёрдо верю в «личное» командование, т.е. в то, что командир никогда не должен пытаться управлять операцией или сражением, оставаясь в своём штабе, или довольствоваться связью со своими подчинёнными по кабелю, [радио] или другим средствам связи. Он должен по возможности сам видеть местность, чтобы подтвердить или исправить свои впечатления от карты; подчинённых ему командиров – чтобы обсуждать с ними свои планы и идеи; войска – чтобы судить об их потребностях и моральном состоянии.

Фельдмаршал граф Уэйвелл¹⁸

1-80. Командование – это власть, которую командир в вооружённых силах на законных основаниях реализует по отношению к подчинённым в силу своего звания или служебного положения (JP 1).

Командование всегда носит личный характер – командует отдельный человек, а не организация или штаб. Командование считается скорее искусством, чем наукой, поскольку включает в себя неосязаемые элементы, требующие суждений при своём применении. Ключевыми элементами командования являются:

- Полномочия.
- Ответственность.
- Принятие решений.
- Лидерство.

1-81. Неотъемлемой частью командования являются полномочия, которые командир на законных основаниях реализует по отношению к подчинённым, включая право ставить задачи и нести ответственность за их выполнение. Полномочия формируются из двух источников: официальные полномочия и личный авторитет. Официальные полномочия зависят от звания и должности и определяются

¹⁸ Цитируется по: Field-Marshal Earl Wavell, *Soldiers and Soldiering or Epithets of War* (Oxford, United Kingdom: Alden Press, 1953), 127.

законными и нормативными актами. Полномочия по исполнению приказов на основании закона являются одним из ключевых элементов командования и отличают военных командиров от других руководителей и менеджеров. Личный авторитет является функцией личного влияния и обусловлен такими факторами, как опыт, репутация, мастерство, характер и личный пример. Им наделяют другие сотрудники организации. Официальные полномочия дают право действовать, но их одних редко когда бывает достаточно для достижения успеха; наиболее эффективные командиры обладают также высокой степенью личного авторитета.

1-82. С полномочиями приходит и ответственность. Командиры несут юридическую и этическую ответственность за свои решения, а также за действия, достижения и неудачи своих подчинённых. Командиры могут делегировать полномочия, но делегирование не снимает с них ответственности перед вышестоящим командованием. Командиры всегда несут ответственность за то, что происходит или не происходит во вверенной им военной организации.

1-83. Командиры реализуют свои полномочия посредством принятия решений и лидерства. Принятие решения означает выбор варианта действий, в наибольшей степени способствующего выполнению задачи, и подразумевает внесение изменений в планы в ходе выполнения операции. Процесс принятия решения включает в себя понимание того, принимать или не принимать решение, затем – когда и какое решение принимать, и, наконец, понимание последствий принятого решения. Для принятия и передачи своих решений командиры используют понимание, визуализацию, описание и направление. Принимая решения (планируя, как достичь конечного результата) и проявляя лидерство (руководя вверенными ему войсками в ходе подготовки и выполнения операции), командиры полагаются на свое образование, опыт, знания и суждения при реализации полномочий, оценивая при этом достигнутый прогресс.

1-84. Лидерство – это влияние на людей путём обеспечения цели, направления и мотивации с целью выполнения боевой задачи и совершенствования организации. Оно является объединяющим и преумножающим элементом боевой мощи. Командиры осуществляют руководство, используя сочетание личного примера, убеждения и принуждения; лидерство же используется ими для воплощения решений в эффективные действия войск.

1.6.1.2. Управление

1-85. Управление – это регулирование действий войск и боевых функций с целью выполнения задач в соответствии с замыслом командира. Командиры осуществляют управление всеми силами и средствами в назначенном районе проведения операции с помощью системы командования и управления. В осуществлении управления командиру помогают штабы, содействуя ему в принятии решений, оказывая помощь нижестоящим командирам, штабам и воинским

формированиям, а также информируя структурные подразделения и организации, не входящие в штаб.

1-86. Управление – это скорее наука, чем искусство, поскольку оно опирается на объективность, эмпирические методы и анализ. Управление требует от командиров и штабов понимания тех аспектов операций, которые они могут проанализировать и измерить, к которым также относятся физические возможности и ограничения формирований и систем противника. Управление также требует реалистичного понимания факторов времени и расстояний, а также времени, необходимого для начала и завершения определённых действий. Воинские формирования ограничены такими факторами, как скорость передвижения, расход материальных средств, воздействие видов вооружения, а также этические и правовые соображения.

1-87. Правильное применение управления включает в себя определённый уровень искусства, поскольку командиры должны использовать суждения с учётом способностей подчинённых и вероятности возникновения трений в ходе каждой операции. Ключевыми элементами управления являются:

- Руководство.
- Обратная связь.
- Информация.
- Коммуникация.

1-88. Командиры, при помощи своих штабов, руководят действиями подчинённых в рамках замысла командира, задач воинских формирований и концепции операций.

Командиры дают указания и передают информацию, обычно в виде планов и приказов, в которых ставят перед подчинёнными войсками задачи и инструктируют их о взаимодействии в рамках более широкой концепции операций, получая при этом обратную связь от подчинённых и поддерживающих сил, что позволяет обновлять визуализацию и изменять планы. Такая обратная связь создаёт взаимный поток информации, который приводит к общему пониманию всеми участниками.

1-89. Центральное место в обеспечении управления и получении обратной связи занимает информация. Объём доступной информации делает управление ею и её преобразование в эффективные решения и действия критически важным для успеха в ходе операций. Для повышения чёткости информации, ускорения её распространения и поддержки общего понимания обстановки и принятия решений командиры и штабы должны применять методы управления знаниями. (Более подробная информация об управлении знаниями и информацией приведена в главе 3).

1-90. Командиры и штабы распространяют информацию между людьми, воинскими формированиями, организациями и различными местами. Коммуникация – это нечто большее, чем простая передача информации. Это деятельность, которая позволяет командирам, подчинённым и партнёрам по совместным действиям создавать общее понимание, способствующее проведению военных операций. Это инструмент управления войсками. Коммуникация связывает информацию с решениями, а решения – с действиями. Связь между структурными частями командования обеспечивает их согласованные действия. Эффективные командиры понимают важность использования различных средств связи для обеспечения общего понимания, применяют разнонаправленную коммуникацию и подходящие средства взаимодействия для обеспечения чёткого понимания замысла командира. Они также предвидят те моменты, когда связь может быть неустойчивой, и соответствующим образом уточняют степень своего управления и уровень контроля.

1.6.2. Командование и управление в многонациональной среде

1-91. Многонациональные операции – это собирательный термин для обозначения военных действий, проводимых силами двух или более государств, обычно осуществляемых в рамках коалиции или альянса (JP 3-16). Многонациональные операции определяются общим соглашением между участвующими в них партнёрами по альянсу или коалиции. Хотя каждая страна имеет свои собственные интересы и часто участвует в операции в рамках национальных ограничений, свой вклад в операцию вносят все страны. Войска каждой страны обладают уникальными возможностями и обычно каждая из них придаёт операции легитимность с точки зрения приемлемости относительно международного или местного законодательства. Сухопутные войска должны учитывать, что большинство операций будут многонациональными, и планировать их соответствующим образом.

1-92. С точки зрения командования и управления многонациональные операции порождают уникальные проблемы. К ним относятся культурные и языковые проблемы, проблемы оперативной совместимости, национальные ограничения на использование соответствующих сил, обмен информацией и разведданными, а также правила ведения боевых действий. Определение и выработка типового порядка действий, и взаимодействие с многонациональными партнёрами имеет решающее значение для эффективного командования и управления. При командовании и управлении силами в рамках многонациональных учебных или боевых мероприятий командиры сухопутных войск должны быть знакомы с доктринами и стандартами проведения многонациональных операций, ратифицированными США, и применять их.

Например:

При проведении операций силами сухопутных войск Организации Североатлантического договора используется тактическая публикация союзников № 3.2.2.

(Подробное обсуждение многонациональных операций см. в Полевом уставе FM 3-16).

1.6.3. Соображения, связанные с командованием и управлением в многосферных операциях

1-93. Хотя командиры сухопутных войск в первую очередь занимаются вопросами командования и управления в части наземных боевых действий, командование и управление осуществляются во всех сферах по всему спектру военных операций. Для выполнения своих задач формирования сухопутных войск посредством командования и управления объединяют воздействие всех сфер (наземной, воздушной, морской, космической, киберпространства), а также информационной среды и электромагнитного спектра. Каждая сфера обладает уникальным набором характеристик, которые влияют на синхронизацию и конвергенцию возможностей в ходе операции.

Конвергенция – это непрерывная интеграция возможностей из нескольких сфер, электромагнитного спектра и информационной среды для создания многочисленных дилемм для противника. Для эффективного взаимного влияния воздействия всех сфер формирования сухопутных войск должны понимать полномочия, процессы, порядки действий и время, необходимое для получения и оценки влияния других сфер, а также для создания эффектов в этих сферах.

1-94. На протяжении десятилетий сухопутные войска эффективно интегрировали возможности и синхронизировали действия в наземной, воздушной и морской сферах, и соответствующие полномочия, процессы и процедуры хорошо отработаны.

Однако применение и совершенствование военных технологий в космической области, в киберпространстве, а также в информационной среде и электромагнитном спектре требует особого внимания при планировании взаимного влияния в пределах или между этими сферами. В интеграции сил и средств, находящихся не только в наземной сфере, командирам могут оказать помощь офицеры по связи и координации (Вопросы связи и координации рассмотрены в главе 4).

1.7. Командование и управление как боевая функция

1-95. Боевая функция – это совокупность задач и систем, объединённых единой целью, которую командиры используют для выполнения боевых и учебных задач (ADP 3-0). Это физические средства, которые командиры используют для ведения боевых действий и выполнения задач, поставленных вышестоящими командирами. Цель боевой функции – обеспечить интеллектуальную организацию общих критических сил и средств, имеющихся у командиров и штабов всех уровней.

1-96. Действия, проводимые в рамках одновременного наступления, обороны, обеспечения стабильности или поддержки гражданских властей, требуют непрерывного создания и применения боевой мощи. **Боевая мощь** – это совокупность всех имеющихся в наличии средств разрушения, создания и информационных средств, которые воинское формирование может применить одновременно (ADP 3-0). Боевая мощь включает в себя все возможности, предоставляемые партнёрами по совместным действиям, которые интегрированы и согласованы с целями командира для достижения единства усилий в продолжительных операциях.

1-97. Боевая мощь состоит из восьми составных частей: лидерство, информация, командование и управление, движение и манёвр, разведка, огневые возможности, тыловое обеспечение и защита. Эти элементы обеспечивают сухопутным войскам огневые возможности объединённых и многонациональных сил и средств. Последние шесть элементов в сухопутных войсках называются боевыми функциями. Через них командиры реализуют боевую мощь, используя лидерство и информацию. Лидерство является усиливающим и объединяющим элементом боевой мощи, а информация позволяет командирам всех уровней принимать обоснованные решения о её применении и добиваться конкретных результатов.

1-98. Командование и управление как боевая функция – это связанные с ними задачи и система, позволяющие командирам согласовывать и объединять все элементы боевой мощи (ADP 3-0). Основное назначение командования и управления как боевой функции заключается в оказании помощи командирам в интеграции других элементов боевой мощи (движение и манёвр, разведка, огневые возможности, обеспечение, защита, информация и лидерство) для достижения целей и выполнения поставленных задач.

Боевая функция командования и управления состоит из задач командования и управления и системы командования и управления, как показано на рис. 1-2.



Рис. 1-2 – Модель боевой мощи

1.7.1. Задачи командования и управления как боевой функции

1-99. Задачи командования и управления как боевой функции направлены на интеграцию действий других элементов боевой мощи для выполнения поставленных задач. Командиры, опираясь на помощь своих штабов, интегрируют многочисленные процессы и виды деятельности внутри своего штаба и в рамках всех сил с помощью функции управления на основе боевых задач. К таким относятся:

- Командование войсками (описано в главе 2).
- Управление боевыми действиями (описано в главе 3).
- Организация и управление оперативным процессом (описано в главе 2).
- Создание системы командования и управления (описано в главе 4).

1.7.2. Система командования и управления

1-100. Для эффективного осуществления командования и управления командирам необходима поддержка.

На каждом уровне командования командир создаёт систему командования и управления – совокупность личного состава, процессов, сетей и органов управления, которые позволяют командирам проводить военные операции.

Система командования и управления обеспечивает принятие командиром решений, позволяет доводить их до подчинённых и облегчает управление силами и средствами. Свою систему командования и управления командиры используют для

того, чтобы личный состав и воинские формирования, проводящие операции, могли работать над достижением общей цели. Для этого же применяются всё необходимое оборудование, процессы и порядки действий. Для поддержки принятия решений и облегчения коммуникации командиры организуют четыре компонента системы командования и управления. Наиболее важным из них является личный состав. (Более подробно система командования и управления рассматривается в главе 4).

1.7.2.1. Личный состав

1-101. В основе системы командования и управления командира находится личный состав. Человеческие аспекты военных операций остаются первостепенными независимо от технологий, связанных с системой, поэтому командиры основывают свои системы командования и управления в бóльшей степени на человеческих характеристиках, чем на оборудовании и процессах. Для эффективной работы системы командования и управления необходим обученный личный состав. Без него обеспечить командование и управление не смогут никакие технологии.

1.7.2.2. Процессы

1-102. Процессы и порядки действий устанавливаются и используются командирами для организации деятельности в своём штабе и во всей группировке войск. Процесс – это последовательность действий, направленных на достижение определённой цели или конечного результата, например, процесс принятия военных решений. В дополнение к основным видам деятельности в рамках общего оперативного процесса командиры и штабы используют ряд интегрирующих процессов для согласованного использования определённых функций. Такими интегрирующими процессами являются:

- Разведывательное обеспечение военных действий (описано в Наставлении АТР 2-01.3).
- Сбор информации (описан в Полевом уставе FM 3-55).
- Определение целей и планирование огневого поражения (описано в Наставлении АТР 3-60).
- Управление рисками (описано в Наставлении АТР 5-19).
- Управление знаниями (см. Наставление АТР 6-01.1).

1-103. Порядок действий – это стандартный (типовой), детально разработанный перечень шагов, предписывающий выполнение конкретных задач (CJCSM 5120.01). Порядки действий регулируют действия в системе командования и управления, делая её более эффективной и действенной.

Например:

Стандартные (типовые) порядки действий представляют собой подробные инструкции для воинских формирований по выполнению типовых, часто возникающих, задач.

Соблюдение процессов и порядков действий сводит к минимуму путаницу, недопонимание и нерешительность, поскольку командиры для выполнения оперативных требований вынуждены часто принимать быстрые решения.

1-104. Процессы и порядки действий могут повысить компетентность организации, например, за счёт повышения эффективности работы личного состава или увеличения темпа. Процессы и порядки действий могут быть особенно полезны для улучшения взаимодействия военнослужащих, которые должны сотрудничать для выполнения повторяющихся задач, например, тех, которые необходимы для внутреннего функционирования органа управления. Следует избегать слепого применения порядка действий при решении нестандартных задач или в нерядовых ситуациях, что может привести к неэффективной и даже контрпродуктивной работе.

1.7.2.3. Сети

1-105. В общем случае сеть – это группа объектов, объединённых между собой по определённому признаку. Сети позволяют командирам передавать информацию и управлять силами и средствами, обеспечивая успешное проведение операций. Командиры должны определять свои требования к информации, и для их удовлетворения ориентируют свои штабы и организации на использование сетей. Такие возможности высвобождают личный состав от работы с рутинными данными и обеспечивают широкий обмен информацией, совместное планирование, исполнение и оценку, что способствует общему пониманию. Каждая сеть состоит из:

- Приложений для конечных пользователей.
- Информационных услуг и данных.
- Сетевого транспорта и управления им.

1.7.2.4. Органы управления

1-106. Органы управления обеспечивают физическое расположение трёх других компонентов системы командования и управления (личного состава, процессов и сетей). Органы управления различаются по размеру, сложности и направленности, могут состоять из транспортных средств, контейнеров, палаток или располагаться в зданиях. Командиры должны систематически размещать платформы, штабы, центры боевого управления, командные пункты, узлы связи и вспомогательное оборудование таким образом, чтобы они наилучшим образом подходили для конкретной оперативной обстановки.

(Информация об органах управления в FM 6-0 и в ATP 6-0.5).

Заключение

1-107. Командование и управление являются основой всех военных действий. Управление на основе боевых задач, как подход сухопутных войск к командованию и управлению, определяет то, как сухопутные войска проводят свои операции. Оно фокусируется на общей цели операции, а не на каждой задаче, необходимой для её достижения, при этом особое внимание уделяется своевременному принятию решений, пониманию замысла вышестоящего командира и чёткой ответственности подчинённых за проявление инициативы в рамках этого замысла для достижения желаемого конечного результата. Управление на основе боевых задач опирается на децентрализованное исполнение и инициативу подчинённых в рамках общего замысла командира для обеспечения единства усилий.

1-108. Фундаментальной основой управления на основе боевых задач являются тактически и технически грамотные командиры и подчинённые, имеющие общее понимание цели, которым можно доверять в принятии этических и эффективных решений в отсутствие дополнительных указаний. Это позволяет командирам сосредоточиться на своих замыслах, а штабам разрабатывать приказы, необходимые для децентрализованного выполнения поставленной задачи. Подчинённые получают право решать, когда следует изменить поставленные перед ними задачи для достижения общей цели операции. Это требует от командиров принятия риска за своих подчинённых, а от подчинённых – принятие ответственности за инициативу, необходимую для достижения успеха.

1-109. На практике управление на основе боевых задач, как правило, носит децентрализованный, неформальный и гибкий характер. Планы, приказы и графики должны быть максимально простыми и лаконичными, рассчитанными на максимальную гибкость при реализации. Децентрализация полномочий по принятию решений повышает темп работы и улучшает способность подчинённых действовать быстро в изменчивой и хаотичной обстановке.

1-110. Командиры не могут осуществлять командование и управление в одиночку, за исключением самых малых и простых подразделений. Даже в самом низшем звене командиры нуждаются в поддержке для эффективного осуществления командования и управления. На каждом уровне командования каждый командир имеет систему командования и управления, командиры объединяют личный состав, процессы и сети в органы управления, чтобы наилучшим образом способствовать реализации ими своих полномочий и осуществлению руководства при выполнении задачи.

Глава 2. КОМАНДОВАНИЕ

Когда вы командуете и ведёте за собой [солдат] в условиях, когда физическое истощение и лишения должны быть проигнорированы, 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. Маршалл

Выступление перед кандидатами в офицеры в сентябре 1941 года¹⁹

Эта глава начинается с обсуждения сущности и составных элементов командования, затем описывается роль командира в военных действиях и в конце главы рассматриваются рекомендации по эффективному командованию.

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.

¹⁹ Цитируется по: 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.

2-3. Командование – это скорее искусство, нежели наука, поскольку оно требует суждений²⁰ 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.

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.

²⁰ 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 (прим. переводчика)

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.

Принятие командования: генерал Риджуэй принимает 8 армию²¹

Скрытно переправившись в середине октября 1950 г. через реку Ялу, китайская 13 армейская группа 25 октября начала своё первое наступление против войск ООН, к концу ноября вытеснив бóльшую часть 8 армии США из северо-западной Кореи. К середине декабря 8 армия отступила к югу от 38-й параллели. В дополнение ко всем сложностям, испытываемым войсками ООН, 23 декабря в результате автомобильной аварии погиб командующий армией генерал Уолтон Уокер.

Еще в Вирджинии, навещая друзей перед Рождеством, тогдашний начальник оперативного отдела штаба сухопутных войск генерал Мэтью Риджуэй вспоминает, как ему позвонил начальник штаба генерал Джо Коллинз. «Мэтт, – сообщил он, – мне жаль сообщать тебе, но Джонни Уокер погиб в Корее на своём джипе в результате аварии. Я хочу, чтобы ты собрал свои вещи и отправился туда как можно скорее».

В своей книге *«Солдат: Мемуары Мэтью Б. Риджуэя»* генерал Риджуэй так описывает свои первые мысли о принятии командования 8 армией: «Я быстро прокрутил в голове всё, что знал об обстановке. Как для заместителя начальника штаба по оперативной работе карта Кореи стала для меня такой же привычной, как и линии в моей руке. Я знал наши сильные и слабые стороны, был лично знаком со всем высшим командным составом 8 армии, за исключением генерала Оливера Смита из 1 дивизии морской пехоты, но судя по тому, что я о нём слышал, понимал, что могу в полной мере на него положиться. Основываясь на этих знаниях, что же мне оставалось делать? В голове быстро сложилась схема работы. Во-первых, конечно, я должен был доложить генералу Макартуру, получить от него оценку обстановки и общие указания относительно боевых действий. Затем я должен был принять командование – и было понятно, что это должно быть сделано в виде одного простого, краткого, искреннего заявления, которое передаст 8 армии мою непоколебимую уверенность в том, что она сможет повернуться лицом к китайской орде, так внезапно появившейся из-за Ялу, сразиться с ней и разгромить её».

²¹ Цитируется по: Matthew B. Ridgway, *Soldier: The Memoirs of Matthew B. Ridgway* (New York, NY: Harper, 1956; reprinted by Andesite Press, 2017), 195-199.

Как только это будет сделано, я встречу со штабом 8 армии и получу там оценку обстановки. После этого я встречу с каждым командующим на его боевом участке, посмотрю ему в лицо и в лица его подчинённых и составлю свое собственное мнение о его твердости и решимости – или об отсутствии таковых. После этого я мог бы приступить к планированию, принять важное решение: стоять и держаться или атаковать».

Под руководством генерала Риджуэя китайское наступление было замедлено и в конце концов остановлено в боях под Чипённи и Вонджу. Затем в начале 1951 года он возглавил контрнаступление своих войск в рамках операции «Громобой».

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)²²

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.

²² Цитируется по: *Truppen Führung: German Field Regulations, Volume 1, (1935), paragraph 37.*

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.

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).

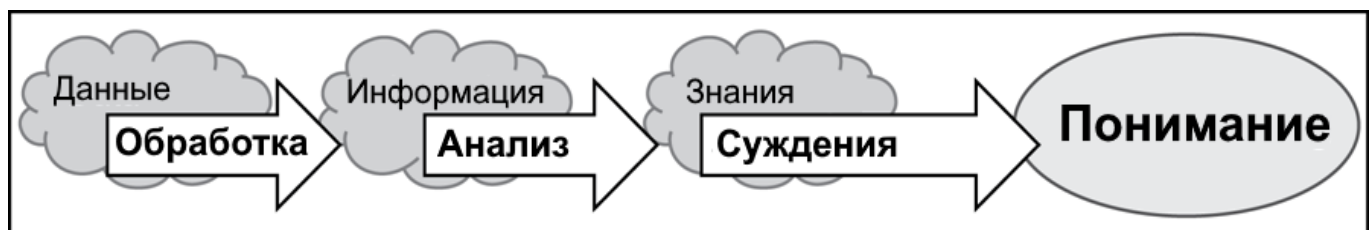


Рис. 2-1. – Достижение понимания

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. (Более подробная информация об управлении знаниями и информацией в главе 3).

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 FM 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 власти²³

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.

²³ Цитируется по: Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: The MIT Press, 1999),

- 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.

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-младший²⁴

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.

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.

²⁴ Цитируется по: 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. Доступно по ссылке: <http://www.pattonhq.com/pdf/files/vintaagetext.pdf>.*

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 преодолен 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.

Принятие риска: операция «Боярышник», Дакто, Вьетнам²⁵

В 02:30 7 июня 1966 г. батальон 24 полка СВА (армии Северного Вьетнама) атаковал базу огневой поддержки, на которой находились бойцы 1 бригады 101 воздушно-десантной дивизии, начав сражение при Дакто. В то время как силы, находившиеся на базе, отбили эту атаку, в этот район для охвата противника на вертолётах было переброшено два батальона 101 ВДД – первый батальон 327 полка наступал на север по долине Дак Тан Кан, а второй батальон 502 полка, – на юг.

²⁵ Описывается по источнику: John M. Carland, *Combat Operations: Stemming the Tide, May 1965 to October 1966, The United States Army in Vietnam, CMH Pub 91-5 (Washington, DC: Center of Military History, US Army: GPO, 2000), 277-287.*

Батальон 327 полка первым встретил подразделения СВА и связал их боем, а батальон 502 полка сначала занял блокирующую позицию, начав затем наступление на юг для соединения с батальоном 327 полка.

В ходе наступления батальон 502 полка использовал знаменитую тактику «шахматного боя», разбившись на небольшие подразделения составом до отделений, которые патрулировали определённые участки местности, на которые батальон разделил свой район ответственности. Такой способ действий позволял охватить весь район, но при этом отделения были слишком слабы, чтобы они могли эффективно действовать в случае серьёзного сопротивления противника. Командирам рот приходилось оценивать обстановку и на основании выявленных признаков делать вывод о наличии крупных сил противника, сосредотачивая свои роты для боя. Когда 12 июня рота «С» продвигалась вперёд её командир, капитан Уильям Карпентер-младший, почувствовав эти признаки, сосредоточил роту, но она оказалась охваченной с флангов батальоном СВА, попав под угрозу окружения. Когда он разговаривал по радиации со своим командиром батальона, подполковником Хэнком Эмерсоном («Ганфайтером»), в эфире были слышны крики наступавшего врага. По сообщениям, капитан Карпентер вызвал авиационный удар «прямо на себя». Единственные имевшиеся в наличии средства авиационной поддержки имели на борту только напалм и когда поразили цель, то сорвали атаку противника и спасли роту. Через день к роте «С» присоединилась другая рота и они продолжили выполнение боевой задачи.

Битва за Дакто стала ошеломляющим поражением СВА. Действия капитана Карпентера можно рассматривать как необходимый риск. На карту было поставлено выживание его подразделения, поскольку силы СВА уничтожили бы роту «С» ещё до того, как другое подразделение смогло бы прийти на выручку.

Позднее капитан Карпентер в частном порядке сказал, что он понимал, что на карту поставлено выживание его роты, но на самом деле он не вызывал авиаудар непосредственно по своим позициям. Вместо этого он сказал авиадиспетчеру, чтобы тот использовал дым, которым была обозначена позиция его роты, в качестве ориентира при нанесении авиаудара. Ротный понимал, что, используя обычные способы наведения авиации и рубежи безопасного удаления, он не сможет разгромить противника. Он также предполагал, что напалм «разбрызгается» перед его позицией, что приведет к большим потерям среди противника, чем среди личного состава своей роты. Именно так авиация и нанесла свой удар.

Таким образом, капитан Карпентер рассудил и принял решение, основанное на опыте. Он посчитал, что идёт на большой риск с точки зрения безопасности личного состава, но пошёл на него, принял решение и начал действовать. Его действия спасли роту и способствовали крупному поражению СВА. За проявленный героизм капитан Карпентер и его первый сержант Уолтер Сабауласки были награждены Крестами за выдающиеся заслуги.

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 Карвер²⁶

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 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.

²⁶ Цитируется по: ADP AC 71940, *Land Operations (Bristol, United Kingdom: Land Warfare Development Centre, 2017), 9-7.*

2.2.3.5.3. Определение приоритетности ресурсов

2-42. Для выполнения поставленной задачи командир должен 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. Командир не должен определять способ выполнения задачи на основе экономии ресурсов или предоставления всем нижестоящим командирам их равной доли; он должен 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 командир должен 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 командир всегда наделяет 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 командир при решении второстепенных задач должен 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 Клаузевиц²⁷

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

(Более подробная информация о лидерстве в сухопутных войсках приведена в Наставлении ADP 6-22).

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

²⁷ Цитируется по: Carl Von Clausewitz, *On War*, trans. and ed. M. Howard and P. Paret (Boston, MA: Princeton University Press, 2004), 104.

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 Слим²⁸

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 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.

²⁸ Цитируется по: William Joseph Slim, *Unofficial History* (New York, NY: Orion Publishing Group, 1962), 156.

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 привнести 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-младший²⁹

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, как показано на рис. 2-2.

²⁹ Цитируется по: General George S. Patton, *War as I Knew It* (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1947), 357.

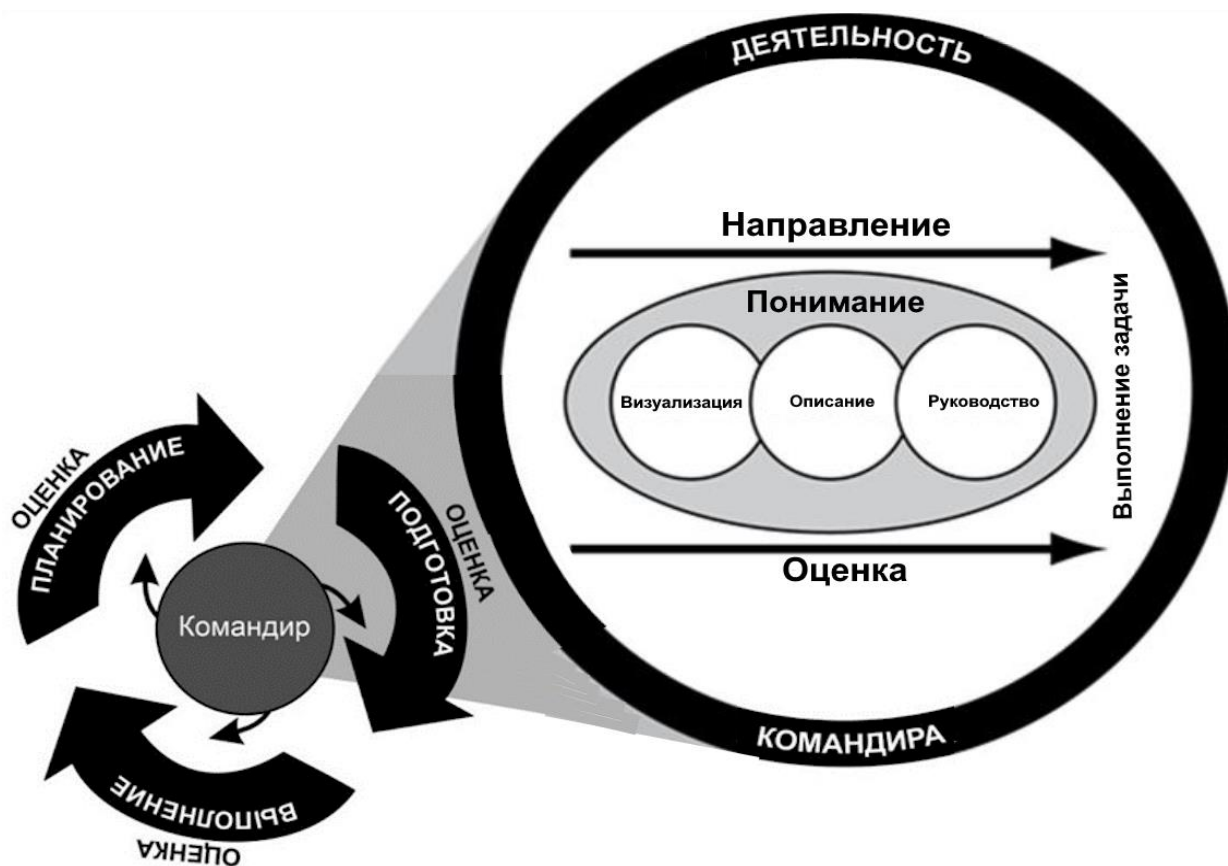


Рис. 2-2. – Оперативный процесс

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.

(Подробное обсуждение процесса проведения операций и роли командира при планировании, подготовке, проведении и оценке военных операций см. в Наставлении ADP 5-0).

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 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. 2-3. Точные и своевременные текущие оценки, выполняемые штабами, помогают командирам понимать обстановку и принимать решения на протяжении всего оперативного процесса.

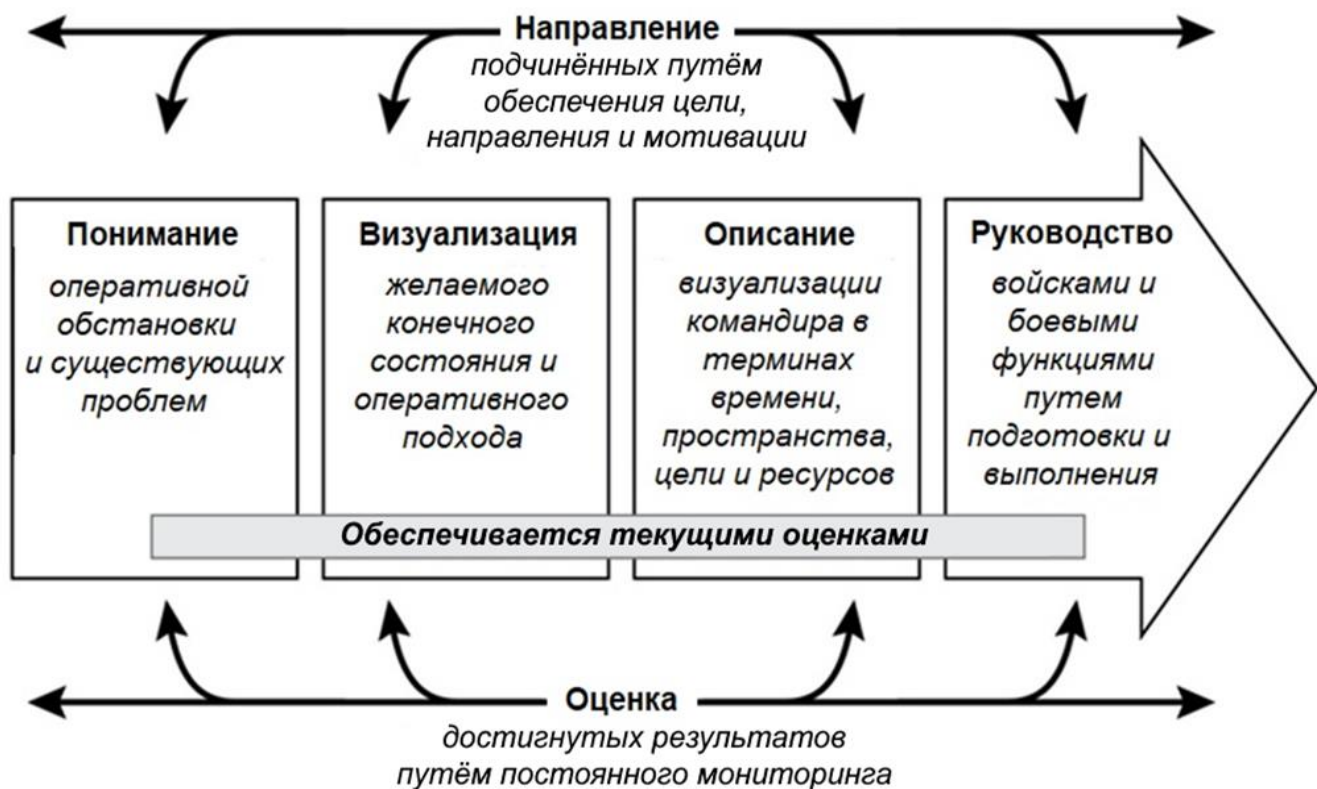


Рис. 2-3. – Роль командира в оперативном процессе

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. 2-4.

2-76. При выработке визуализации командеры 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 командеры 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).



Рис. 2-4 – Визуализация командира

2.3.3. Описание

2-77. Чтобы способствовать общему пониманию и достижению цели всеми силами и средствами командеры описывают визуализацию своим штабам и подчинённым командирам. В ходе планирования командеры должны убедиться, что подчинённые им командеры понимают их визуализацию достаточно хорошо, чтобы начать выработку вариантов действий. В ходе выполнения операции командеры 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 командеры 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. (Более подробно лидерство рассматривается в Наставлении ADP 6-22).

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.

(Более подробно оценка операций рассматривается в Наставлении ADP 5-0).

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. Кинг³⁰

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;

³⁰ Цитируется по: Admiral E. J. King, CINCLANT Serial 053, 21 January 1941. Доступно по ссылке: <https://www.usnwc.edu/Portals/16/PCO%20Alumni%20Content/ADM-King-Serial053.pdf?ver=2017-10-23-121408-920>.

- 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 сэра Уильяма Слим³¹

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.

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.

³¹ Цитируется по: 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.

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.

(Дополнительную информацию о создании благоприятного рабочего климата в командовании см. в Руководстве AR 600-20, Наставлении ADP 6-22 и Полевом уставе FM 6-22).

2.4.1.1. Принятие рисков и ошибок подчинённых

[Хорошие] суждения приходят с опытом, а опыт – с плохими суждениями.

Генерал Омар Н. Брэдли³²

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.

2-90. Когда подчинённый действует не по плану командира или проявляет неадекватность суждений, что ставит под угрозу жизнь или выполнение задачи,

³² Цитируется по: 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.

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.

Взаимное доверие и взаимопонимание: VII корпус и окружение Рура³³

Седьмой (VII) корпус Первой армии под командованием генерал-майора Дж. Лоутона Коллинза вступил в боевые действия в Европе 6 июня 1944 года. Офицеры штаба Коллинза служили с ним практически непрерывно ещё до начала кампании и во время неё. Такое знакомство помогло обеспечить понимание и реализацию подчинёнными его замыслов при отдаче и исполнении собственных приказов. Методы командования генерал-майора Коллинза способствовали проявлению инициативы нижестоящими командирами. С основными из них он обсуждал свои принципиальные решения, расположение важных сил противника и основные особенности местности. Если ему не удавалось собрать этих командиров вместе, он посещал их по отдельности, когда позволяло время, уделяя особое внимание тем, чьи соединения находились на решающем участке фронта. В ходе боевых действий, для получения информации об ответных действиях противника и возникших трудностях, он посещал основные вверенные ему соединения, отдавая предпочтение тем из них, которые находились на направлении главного удара.

Офицеры его штаба посещали другие соединения и части, чтобы доложить начальнику штаба корпуса о возникших важных вопросах. Вернувшись в штаб, генерал-майор Коллинз встречался со своими подчинёнными, чтобы

³³ Цитируется по: William M. Connor «Establishing Command Intent, a Case Study: The Encirclement of the Ruhr, March 1945» in *The Human in Command: Exploring The Modern Military Experience*, ed. Carol McCann and Ross Pigeau. Toronto, Canada: Kluwer Academic/Plenum Press, 2000.

проанализировать события дня и внесённые им изменения. После этого его начальник оперативного отдела готовил и распространял ежедневную оперативную служебную записку, в которой подтверждались устные указания генерала Коллинза и добавлялась любая другая информация или инструкции, выработанные во время штабных совещаний. В ходе европейской кампании для руководства операциями в VII корпусе было издано всего 20 боевых приказов, что составляло в среднем по два в месяц.

При окружении Рура задача Первой армии заключалась в том, чтобы вырваться с плацдарма на реке Рейн в районе Ремагена, соединиться с Третьей армией в районе Ханау-Гиссен и с Девятой армией 21-й армейской группы в районе Кассель-Падерборн. Наступление началось 25 марта 1945 г., VII корпус атаковал и прорвал основные оборонительные позиции противника. К этому времени Верховный главнокомандующий экспедиционными силами союзников генерал Дуайт Д. Эйзенхауэр принял решение изолировать Рур с севера и юга путём окружения, узловым пунктом которого являлся район Кассель-Падерборн. 26 марта VII корпус занял Альтенкирхен, а 27 марта переправился через реку Дилль.

В Первой армии VII корпус был выделен в качестве основных сил для соединения с 9 армией у Падерборна. В распоряжении генерал-майора Коллинза имелись только 3 бронетанковая и 104 пехотная дивизии, а объект операции находился на расстоянии более 100 км. Тем не менее, 3 бронетанковой дивизии под командованием генерал-майора Мориса Роуза было приказано достичь Падерборна в течение одного дня, и он, в свою очередь, поставил перед своими подчинёнными соответствующие основные и вспомогательные задачи. Само наступление было остановлено в 25 км от Падерборна в 22:00 29 марта. На следующий день генерал Роуз был убит в бою.

Поскольку немцы организовали у Падерборна сильную оборону, головные части 3 бронетанковой дивизии были остановлены в 10 км от города. Корпус получил разведданные о том, что в районе Винтерберга, юго-западнее Падерборна, сосредотачиваются для контратаки немецкие войска и для противодействия им 104 пехотная дивизия заняла узлы дорог Халленберг, Медебах и Брилон. Первая армия приказала III и V корпусам прикрыть VII корпус от любых атак извне кольца. По мере развития обстановки генерал-майор Коллинз изменил план действий корпуса в соответствие со своим пониманием обстановки, оставаясь при этом в рамках замысла вышестоящего командира.

К 31 марта немцы атакуют 104 пехотную дивизию, усиливают сопротивление в районе Падерборна, 3 бронетанковая дивизия нуждается в реорганизации, вызванной гибелью генерала Роуза, и подготовка скоординированной атаки на Падерборн потребовали от генерала

Коллинза связаться с командующим 9 армией и предложить изменить место встречи соединений. Они согласовали, что это будет деревня Липпштадт, находившаяся на полпути между Падерборном и передовыми частями 2 бронетанковой дивизии (правофланговая дивизия 9 армии). Соединения встретились 1 апреля, завершив окружение «Рурского кармана». Генерал-майор Коллинз лично возглавил оперативную группу из состава 3 бронетанковой дивизии, преодолел слабое сопротивление при продвижении на запад и соединился с частями 2 бронетанковой дивизии в 15:30 у Липпштадта. Позднее в тот же день VII корпус успешно преодолел немецкую оборону у Падерборна. В результате окружения в ловушку попала группа армий «Б», в том числе её командующий генерал-фельдмаршал Модель, 5 танковая и 15 армии, части 1 парашютной армии, а также семь корпусов, 19 дивизионов, зенитные подразделения и войска фольксштурма – всего около 350 тыс. военнослужащих. На ликвидацию «Рурского кармана» потребуется еще две недели (рис. 2-5.)

Рур был выбран в качестве цели ещё до высадки союзников в Европе, и это понимали, по-видимому, все командующие. Однако 12 армейская группа отдала приказ на окружение только в конце марта 1945 г., когда успех прорыва Первой армии стал очевиден. Фактическое соединение частей VII корпуса и 9 армии было осуществлено, в целом, благодаря пониманию генерал-майором Коллинзом замысла вышестоящего командира и инициативе его подчинённых. Он использовал подход, аналогичный приказам, основанным на боевых задачах, ставя перед каждым ключевым нижестоящим командиром только одну или две ближайшие задачи и указывая дальнейшую цель, к которой необходимо двигаться, без дополнительных конкретных указаний. Это предоставляло подчинённым свободу действий и инициативу, но в то же время обеспечивало необходимое взаимодействие между соединениями и частями.

Знание общего замысла своего командующего позволяло командирам с обоих флангов кольца окружения направлять усилия на его реализацию. Когда взаимодействию мешало отсутствие горизонтальных коммуникаций подчинённые брали на себя инициативу по выполнению задачи и реализации замысла командующего в том виде, как они его понимали. В 3 бронетанковой дивизии понимание подчинёнными замысла командира корпуса позволило возобновить операции на следующий день после гибели Роуза.

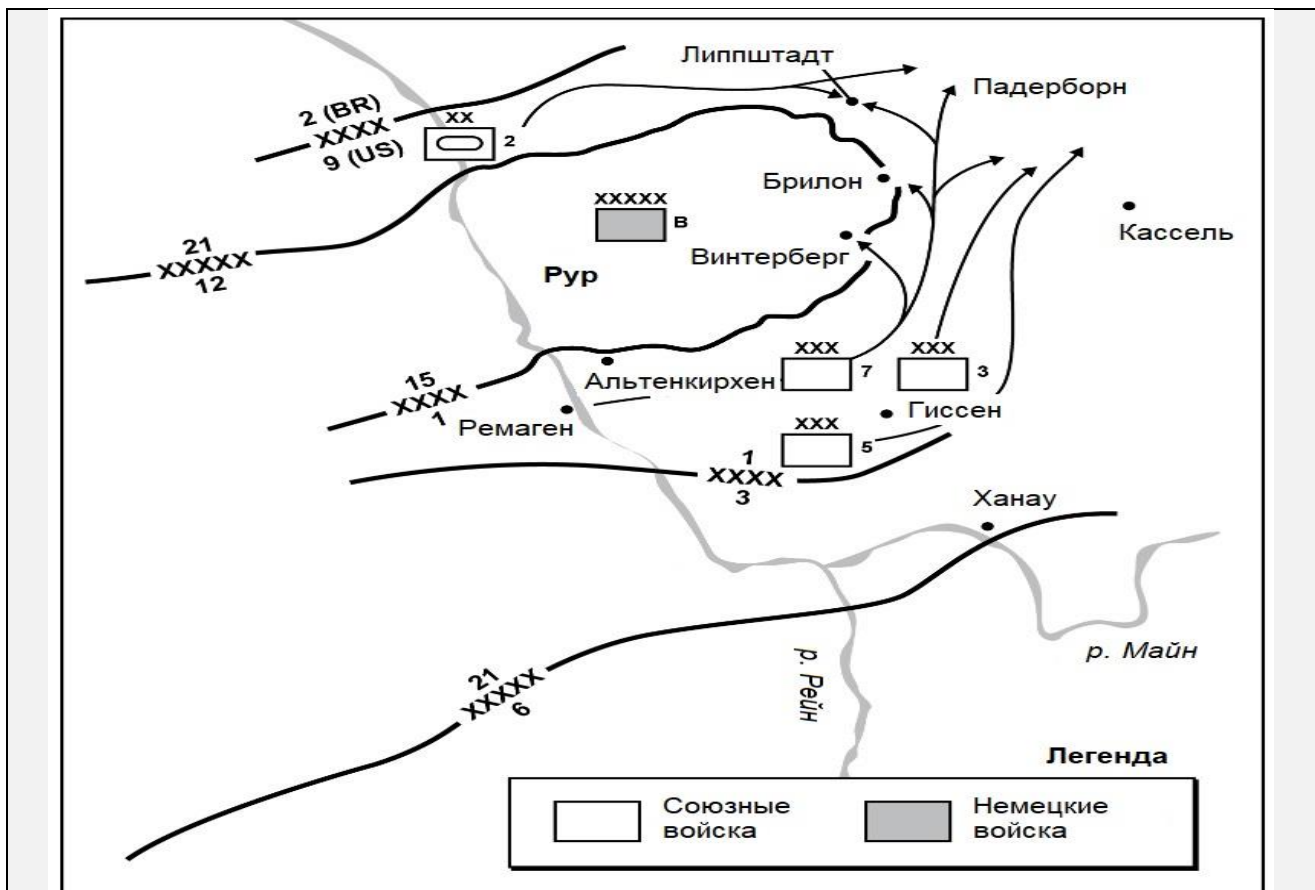


Рис. 2-5. – Окружение Рура

Когда первоначальная цель, заключающаяся в достижении соединения у Падерборна, уже не могла быть достигнута, генерал-майор Коллинз предложил другое место встречи. Наконец, когда части корпуса оборонялись у Винтерберга, атаковали Падерборн и продвигались к Липпштадту, Коллинз расположился вместе с оперативной группой 3 бронетанковой дивизии для проведения в тот день решающей операции своего корпуса, Первой армии и 12 армейской группы.

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. Грант³⁴

³⁴ Цитируется по: 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.*

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 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. (Более подробная информация о коллективах, командах и командной работе приведена в Наставлении АТР 6-22.6).

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. (Более подробную информацию о создании команд с партнёрами по совместным действиям см. в Наставлении JP 3-08).

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 командиры устанавливают 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. (Более подробную информацию о модели армейского лидерства см. в Наставлении ADP 6-22).

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.

Чингисхан³⁵

³⁵ Цитируется по: Genghis Khan: The Emperor of All Men, ed. Harold Lamb (New York, NY: Robert McBride, 1927; reprint, New York: Doubleday, 1956), 46.

2-114. После назначения на должность командира 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.

(Более подробно об оценке подчинённых см. Полевой устав FM 6-22).

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 Роммель³⁶

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.

³⁶ Цитируется по: *Erwin Rommel. The Rommel Papers, ed. B. H. Liddell Hart (New York, NY: Harcourt, Brace, 1953), 7.*

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. (Более подробная информация о процессе принятия решений в сухопутных войсках содержится в Наставлении ADP 5-0).

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. (Более подробную информацию о текущих оценках см. в Полевом уставе FM 6-0).

Заключение

Хороший моральный дух и чувство единства в коллективе не могут быть импровизацией, они должны быть тщательно спланированы и систематически поддерживаться. Они порождаются справедливым и честным отношением, постоянной заботой о благополучии солдата, тщательной подготовкой к выполнению основных обязанностей, товариществом между людьми и гордостью за себя, свою организацию и свою страну. Создание и поддержание хорошего морального климата является обязанностью каждого командования и признаком хорошего руководства.

Полевой устав FM 100-5, Операции (1941 год)³⁷

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, о котором пойдет речь в главе 3.

³⁷ Цитируется по: FM 100-5, Operations (obsolete) (Washington, DC: Army Publishing Directorate, 1941), 20–21.

Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ

Тест на управляемость – это способность лидера добиться своим командованием желаемого результата.

Пехота в бою, 1939 год³⁸

В начале данной главы рассматривается сущность управления и его составные элементы. Далее рассматриваются различные виды мер и средств управления. В конце главы приводятся рекомендации по повышению эффективности управления.

3.1. Сущность управления

На войне всё очень просто, но самое простое оказывается сложным. Трудности накапливаются и в конце концов порождают такое трение, которое невозможно представить, если не испытать войну... Трение... делает на первый взгляд лёгкое слишком трудным.

Карл фон Клаузевиц³⁹

3-1. С точки зрения командования и управления, управление – это регулирование действий войск и боевых функций с целью выполнения задач в соответствии с замыслом командира. Командиры осуществляют управление, чтобы направлять и уточнять ход военных операций в зависимости от условий. В отличие от аспектов командования, которые на разных уровнях остаются относительно неизменными, функции управления на более высоких уровнях командования усложняются. Управление распространяется на все войска и может включать управление воздушно-космическим пространством над районом операций ниже высоты регулирования. (Более подробная информация об управлении воздушно-космическим пространством приведена в Полевом уставе FM 3-52).

3-2. Управление позволяет командирам в ходе операций отслеживать и получать обратную связь об обстановке. На основе этой информации командиры могут уточнять свою визуализацию и при необходимости вносить изменения в ход операции. В широком смысле управление помогает ответить на два вопроса:

1. Какова реальная обстановка по сравнению с желаемым конечным состоянием?
2. Необходимо ли вносить уточнения в исходный план для приведения обстановки в соответствие с желаемым конечным состоянием?

³⁸ Цитируется по: J.F.C. Fuller, as quoted in *Infantry in Battle* (Washington, DC: The Infantry Journal, Incorporated, 1939; reprint, Fort Leavenworth, KS: US Army Command and General Staff College: GPO, 1981), 169.

³⁹ Цитируется по: Carl von Clausewitz, *On War*, trans. and ed. M. Howard and P. Paret (Boston, MA: Princeton University Press, 2004), 119 and 121.

3-3. Управление, в отличие от командования, – это скорее наука, чем искусство, и как таковая оно опирается на объективность, факты, эмпирические методы и анализ. Наука управления поддерживает искусство командования, командиры и штабы используют её для понимания физических и служебных ограничений, в которых действуют воинские формирования, связанные с такими факторами, как скорость передвижения, расход топлива, воздействие систем оружия, правила ведения боевых действий и другие аспекты, включая юридические.

Командиры и штабы стремятся понять те аспекты операций, которые они могут проанализировать и измерить, например, физические возможности и ограничения своих и вражеских воинских формирований.

3-4. Управление требует реалистичной оценки факторов времени и расстояния, включая время, необходимое для начала, завершения и оценки руководимых действий. Искусство заключается в предвидении вероятных точек трения и факторов, не зависящих от подчинённых, которые неизменно приводят к задержкам в ходе выполнения операции. Чем выше уровень командования и крупнее воинское формирование, тем больше времени требуется для выполнения поставленных задач, что, в свою очередь, требует более раннего принятия решения для достижения желаемого воздействия или конечного состояния.

Планирование, необходимое для обеспечения адекватного управления, всегда должно включать в себя запас по времени, учитывающий трение, присущее военным операциям.

3-5. Командиры, при помощи своих штабов, используют управление для регулирования действий сил и средств, а также боевых функций подчинённых и вспомогательных подразделений. Штабы должны оказывать командирам наибольшую поддержку в обеспечении управления, однако для того, чтобы оно было эффективным, в его осуществлении должны активно участвовать сами командиры.

3-6. Одним из достоинств управления на основе боевых задач является то, что оно обеспечивает определённую степень саморегулирования в ходе операций. При таком подходе управление, как правило, децентрализовано и гибко настолько, насколько это возможно в данных конкретных условиях.

Приказы и планы опираются на способность подчинённых организовывать взаимодействие между собой для достижения общего понимания и согласованности операций. Делегируя полномочия по принятию решений для обеспечения децентрализованного исполнения, управление на основе боевых задач повышает темп, улучшая способность подчинённых действовать в быстро меняющейся обстановке. Как следствие, управление на основе боевых задач как подход к командованию и управлению войсками, по своей сути, менее уязвимо к нарушениям связи.

Уровни управления и немецкая *Auftragstaktik*⁴⁰

Немецкие тактические успехи первых лет Второй мировой войны часто преподносятся как яркий пример неограниченного стиля управления на основе боевых задач с минимальным уровнем управления и контроля. На практике это было не совсем так. Акцент на децентрализации и инициативе в Германии был обусловлен традицией *Auftragstaktik*, или тактики, основанной на боевых задачах. Это была военная культура, которая предполагала, что подчинённые воинские начальники и младшие командиры должны понимать общий замысел операции и предпринимать необходимые действия для его реализации, даже если эти действия, казалось бы, противоречат предыдущим указаниям и приказам. Немецкая кампания против Франции в мае 1940 г. является примером как положительного, так и отрицательного применения подхода немецкой армии к командованию и управлению. За 46 дней немцы разгромили войска союзников и установили контроль над всей Западной Европой. Отчасти это произошло из-за слабости противников, в первую очередь французов.

Во французской доктрине особое внимание уделялось управлению и контролю со стороны командиров высшего звена, что позволяло вести «методичный бой». Это требовало тщательно спланированного и синхронизированного применения огневых и манёвренных средств и, по сути, опиралось на централизованный, целенаправленный подход на каждом уровне командования. Подобный подход предполагал наличие отличной связи, хорошего знания обстановки и такого же целенаправленного подхода со стороны противника.

Методичный бой плохо подходил для ситуаций, требующих быстрого принятия решений и инициативы на всех уровнях, которые неоднократно возникали в период с 10 по 20 мая 1940 года.

Хотя принцип *Auftragstaktik* обеспечивал тактическим командирам гибкость в уточнении планов при возникновении такой необходимости, недисциплинированное проявление инициативы, выходящее за рамки замысла командира, имело и негативные последствия. Так, некоторые нижестоящие немецкие командиры, чувствуя себя неоправданно ограниченными назначенными им маршрутами, не смогли обеспечить должную дисциплину на марше при сложном продвижении через Арденны.

⁴⁰ Подготовлено на основе: Robert A. Doughty, *The Breaking Point: Sedan and the Fall of France, 1940* (Hamden, CT: The Shoe String Press, Inc., 1990), 32-36.

Такое пренебрежение планами передвижения грозило нарушением сложных маршевых схем, необходимых для перемещения крупных сил через труднодоступный рельеф Арденнского леса. Для инициативы в таких условиях практически не оставалось места, если только она не проявлялась в поддержку разработанного плана. Любое отклонение от него влекло за собой последствия второго и третьего порядка для всей колонны. Утром второго дня кампании фон Клейст разослал подчинённым ему командирам сообщение, в котором говорилось, что проблемы, возникшие при продвижении через Люксембург, вызваны в первую очередь самостоятельными решениями нижестоящих командиров, и в случае ухудшения обстановки виновные будут наказаны смертной казнью.

Командир немецкого XIX корпуса генерал Гейнц Гудериан неоднократно вступал в конфликт со своим начальником, командующим танковой группой генералом фон Клейстом, по вопросу передвижения и направления своего корпуса. В течение первой недели операции он добился значительных положительных результатов, несмотря на то что спорил со своим командующим, не подчинялся или игнорировал многочисленные директивы, призванные снизить риск для всей операции. В конце первой недели боёв генерал Гудериан подал прошение об отставке в связи с разногласиями по поводу необходимости короткой тактической паузы после переправы через реку Мёз. К его удивлению, генерал фон Клейст её принял, что свидетельствует о том, что даже в немецкой армии оспаривание намерений вышестоящего командира имело свои последствия. Если бы генерал Гудериан не был таким требовательным на начальных этапах операции, где управление и контроль были критически важны для общего успеха, он мог бы получить бóльшую поддержку в критический момент, когда инициатива и принятие риска могли бы внести бóльший вклад в достижение успеха на оперативном и стратегическом уровне.

Эффективное применение подхода к управлению на основе боевых задач требует взвешенного подхода к определению степени управления и контроля, необходимого в каждой конкретной ситуации. После того, как немецкие войска вступили в ближний бой с французскими силами вдоль реки Мёз, основное внимание было сосредоточено на скорейшей переправе, что означало, что подчинённые командиры должны были постоянно проявлять инициативу и руководить действиями на передовой. Обстоятельства стали совсем иными, чем на марше. В каждом конкретном случае необходимо искать баланс между послушанием и инициативой, и эффективное достижение такого баланса является ключевым моментом в управлении на основе боевых задач.

3.2. Элементы управления

3-7. Командиры используют управление для того, чтобы направлять и координировать действия подчинённых войск в соответствии со своими замыслами. Они передают информацию и получают обратную связь от подчинённых для достижения более глубокого общего понимания обстановки, что позволяет командирам обновлять визуализацию текущей обстановки, конечного состояния или оперативного подхода, и уточнять ход военных действий с учетом этих изменений. Элементами управления являются:

- Руководство.
- Обратная связь.
- Информация.
- Коммуникация.

3-8. Командование и управление, и, в частности, управление, не является односторонней деятельностью, в которой командиры отдают приказы, а подчинённые их выполняют. Как показано на рис. 3-1, командование и управление являются многонаправленными, с обратной связью от нижестоящих и вышестоящих звеньев, соседних и смежных формирований и организаций, а также от источников, находящихся вне командной иерархии. Они включают в себя взаимный обмен информацией между командирами, штабами, подчинёнными войсками и другими внешними организациями в процессе поиска общего понимания, уточнения хода военных действий, если это необходимо, и достижения целей. Это происходит в условиях, когда силы противника стремятся нарушить способность дружественных войск эффективно командовать и управлять своими силами.

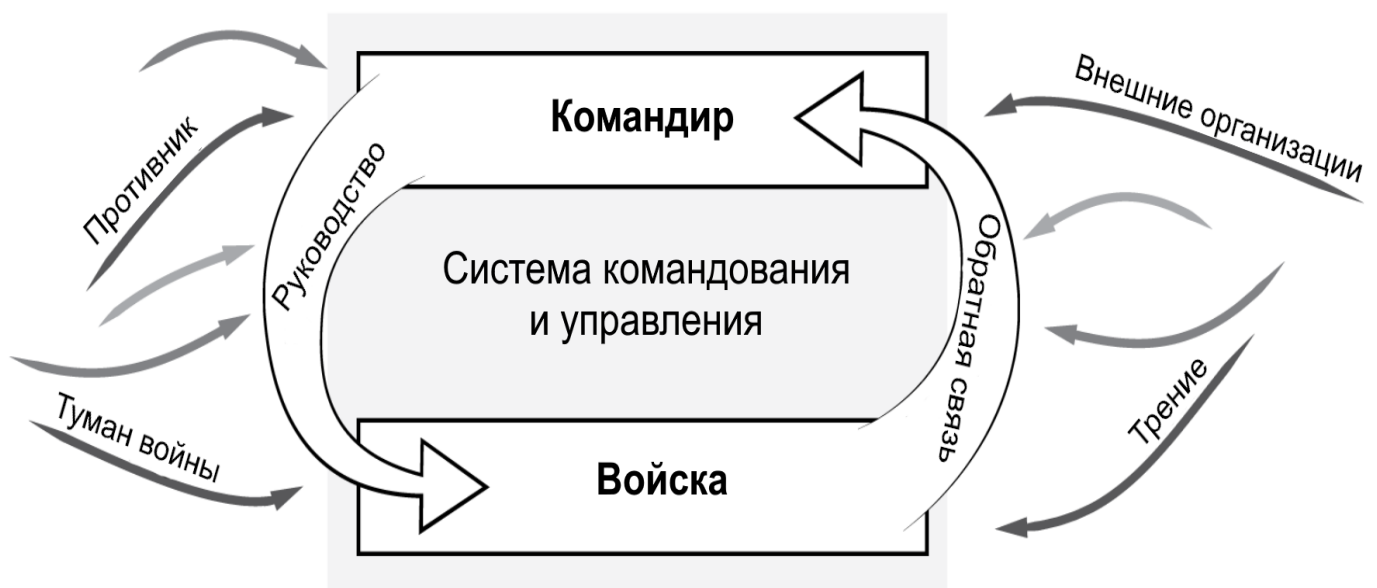


Рис. 3-1. – Взаимный характер управления

3.2.1. Руководство

3-9. Ключевым элементом управления является руководство. Руководить – значит передавать информацию, связанную с принятием решения, которое инициирует и регулирует действия подчинённых и поддерживающих формирований. Командиры, используя свою систему командования и управления, руководят подчинёнными, определяя цели, ставя задачи и давая указания по взаимодействию войск для выполнения основной боевой задачи.

3-10. Основными средствами руководства являются планы и приказы. Приказы, основанные на боевых задачах (как метод подготовки планов и приказов), фокусируют внимание подчинённых на том, что и почему нужно выполнить, не предписывая при этом, как именно это делать. (Более подробно приказы, основанные на боевых задачах, рассматриваются в главе 1). К другим ключевым инструментам руководства относятся матрицы исполнения, схема поддержки принятия решений и средства управления.

Средства управления – это директивные указания подчинённым воинским формированиям, которые определяют порядок распределения обязанностей, координации огня и манёвра, а также позволяют контролировать военные действия. Средства управления назначаются командирами, чтобы обеспечить взаимодействие между силами и средствами, не ограничивая при этом, насколько возможно, их свободу действий. (Подробное обсуждение средств управления см. в пунктах 3-42 – 3-47 настоящего Наставления).

3.2.2. Обратная связь

3-11. Обратная связь – это информация, получаемая командирами в ходе операций. Командиры используют её для сравнения фактической обстановки с планом и принятия решения о необходимости внесения в план каких-либо изменений или уточнений. Обратная связь принимает различные формы, включая информацию, знания, опыт и мудрость, и поступает из различных источников: от подчинённых, вышестоящих штабов, соседних, поддерживающих и поддерживаемых формирований. Она поступает постоянно: до, во время или после операции. Обратная связь помогает командирам и подчинённым достичь общего понимания. Для того, чтобы обратная связь была эффективной, она должна выявлять любые различия между желаемым конечным состоянием и текущей обстановкой. Новая информация, противоречащая ожиданиям, установленным в ходе планирования, требует от командиров и штабов подтверждения этих ожиданий или их пересмотра с учётом реальности. Это способствует точному пониманию обстановки, что позволяет командирам использовать внезапно возникающие возможности, реагировать на развивающуюся обстановку, изменять планы или перераспределять ресурсы.

3-12. Обратная связь должна идти не только от нижестоящих штабов к вышестоящим, но и от вышестоящих штабов к нижестоящим. Обычно информация, поступающая от вышестоящих штабов к нижестоящим, состоит из сведений, необходимых для уточнения ресурсов, планов или задач подчинённых. Разнонаправленный поток информации создаёт общее понимание между вышестоящими командирами и подчинёнными силами, что способствует выполнению задач командования.

3-13. Эффективные командиры должны стремиться получать обратную связь от подчинённых, которым будет удобно предоставлять как положительные, так и негативные сведения. Командиры, в чьём окружении подчинённые не хотят делиться плохими новостями, скорее всего, плохо информированы и исходят из ошибочных предположений, что ставит их операции под угрозу.

3.2.3. Информация

Многие донесения разведки на войне противоречивые, еще больше – ложные, а большинство – неопределённые... оказываются ложью, преувеличениями, ошибками и т.д.

Карл фон Клаузевиц⁴¹

3-14. В ходе военных действий образуется большое количество информации, и, хотя значительная её часть может быть важна для штаба или для операций, она может не быть релевантной для командира.

Релевантная информация – это вся информация, имеющая значение для командира и штаба при осуществлении командования и управления.

Релевантная информация является основой для создания и поддержания общей оперативной картины, а также основой для достижения понимания обстановки. Релевантная информация также способствует принятию командиром решений и отдаче им своевременных приказов и распоряжений.

3-15. Командиры оценивают информацию в контексте конкретной обстановки. Например, в некоторых ситуациях неполная или неточная информация может быть лучше, чем её полное отсутствие, особенно если время на выполнение ограничено. Однако эффективные командиры совместно со своими штабами и подчинёнными принимают меры для снижения вероятности получения неточной, устаревшей или ненадёжной информации, которая не имеет ценности при принятии решений. Для этого они должны чётко определять свои ожидания, проводить тренировки и обучение.

⁴¹ Цитируется по: Carl von Clausewitz, *On War*, trans. and ed. M. Howard and P. Paret (Boston, MA: Princeton University Press, 2004), 117.

3-16. Информация, относящаяся к оперативной обстановке и к ходу проведения военных операций, командирам и подчинённым предоставляется штабами. В качестве основных тематических категорий для группировки релевантной информации используются оперативные факторы (политические, военные, экономические, социальные, информационные, инфраструктурные, физическая среда и время – известные как англ. аббревиатура PMESII-PT) и факторы боевой задачи (боевая задача; противник; местность и погодные условия; имеющиеся в наличии силы и средства; наличие времени; и факторы гражданской среды – известные как англ. аббревиатура METT-TC). (Более подробно оперативные факторы и факторы боевой задачи рассматриваются в Полевом уставе FM 6-0).

3.2.3.1. Оперативные факторы

3-17. Командиры и штабы анализируют и описывают оперативную обстановку с точки зрения восьми взаимосвязанных оперативных факторов: политических, военных, экономических, социальных, информационных, инфраструктурных, физической среды и времени (известных как PMESII-PT). Они являются основополагающими факторами для формирования комплексного понимания оперативной обстановки.

Краткое описание каждого фактора приведено в таблице 3-1.

Таблица 3-1

Оперативные факторы

Факторы	Описание
Политические	Описывают распределение ответственности и властных полномочий на всех уровнях государственного управления – формально учреждённые органы власти, а также неформальные или скрытые политические силы.
Военные	Включают в себя боевые и полувоенные (военизированные) возможности всех вовлечённых сторон (противник, дружественные и нейтральные силы) в данной оперативной обстановке.
Экономические	Охватывают индивидуальное и групповое поведение, связанное с производством, распределением и потреблением ресурсов.
Социальные	Описывают культурную, религиозную и этническую структуру оперативной среды, а также убеждения, ценности, обычаи и поведение членов общества.
Информационные	Описывают характер, масштабы, характеристики и последствия деятельности людей, организаций и систем, которые собирают, обрабатывают, распространяют информацию, или работают с ней.
Инфраструктурные	Включают в себя основные объекты, услуги и сооружения, необходимые для функционирования общества или населённого пункта.

Факторы	Описание
Физическая среда	Включает в себя географические условия и искусственные сооружения, а также климатические и погодные условия в районе операций.
Время	Описывает время и продолжительность действий, событий или условий в оперативной обстановке, а также то, как время и продолжительность воспринимаются различными участниками, создающими оперативную обстановку.

3.2.3.2. Факторы боевой задачи

3-18. Факторы боевой задачи описывают характеристики района проведения военных операций с особым вниманием на то, как они могут повлиять на выполнение поставленной задачи. Использование результатов анализа оперативных факторов в процессе анализа факторов боевой задачи обеспечивает рассмотрение командирами воинских формирований сухопутных войск наилучшей имеющейся информации об условиях, относящихся к задаче. Использование оперативных факторов в качестве источника релевантной информации для анализа факторов боевой задачи позволяет командирам лучше уяснить оперативную обстановку, а также визуализировать, описывать, руководить, направлять, и оценивать военные операции. В табл. 3-2 приведено краткое описание каждого из факторов боевой задачи. (Более подробно оперативные факторы и факторы боевой задачи рассматриваются в Полевом уставе FM 6-0).

Таблица 3-2

Факторы боевой задачи

Фактор	Описание
Боевая задача	Командиры и штабы рассматривают все факторы с точки зрения их влияния на выполнение боевой задачи. Боевая задача – это задача, которая вместе с целью операции чётко указывает на действия, которые должны быть предприняты, и на их причину. Она всегда является первым фактором, который командиры учитывают при принятии решений. В формулировке боевой задачи содержится информация о том, «кто, что, когда, где и зачем» её выполняет в рамках предстоящей операции.
Противник	Вторым фактором, который необходимо учитывать, являются силы и средства противника (включая их организацию, численность, расположение и тактическую мобильность), его доктрина, вооружение, боевые возможности, уязвимые места и возможные варианты действий.

Фактор	Описание
Местность и погодные условия	Оценка местности и погодных условий неразрывно связаны между собой и оказывают непосредственное влияние на ход военных операций. Рельеф местности включает в себя как природные (такие как реки и горы), так и искусственные местные предметы (такие как города, аэродромы и мосты). Командиры анализируют местность, используя пять составляющих, выражающиеся аббревиатурой ОАКОС: сектора наблюдения и ведения огня; маршруты передвижения, подходы и подступы; ключевые участки местности и местные предметы; естественные и искусственные препятствия; укрытия от наблюдения и огня. Составляющие погодных условий включают в себя условия видимости, ветер, осадки, облачность, температуру и влажность.
Имеющиеся в наличии силы и средства	Этот фактор включает в себя численность, виды, возможности и состояние имеющихся своих войск и средств поддержки. Сюда также входят снабжение, обеспечение и поддержка, предоставляемые объединёнными формированиями, принимающими странами и партнёрами по совместным действиям. Сюда также относится поддержка со стороны гражданских лиц и подрядчиков, работающих в военных организациях, таких как Агентство материально-технического обеспечения министерства обороны и Командование материально-технического обеспечения сухопутных войск.
Наличие времени	Командиры оценивают и производят расчёт времени, отводимого на планирование, подготовку и выполнение задачи. Сюда входит время, необходимое для сосредоточения, развёртывания и манёвра сил и средств в зависимости от противника и условий.
Факторы гражданской среды	Факторы гражданской среды – это влияние искусственно созданной инфраструктуры, гражданских органов, отношения и деятельности гражданских лидеров, населения и организаций в районе операций на ведение военных действий. Факторы гражданской среды включают в себя шесть составляющих, выражающихся аббревиатурой ASCOPE: районы, структуры, возможности, организации, люди и события (РСВОЛС).

3-19. Командиры должны определять требуемую им информацию и устанавливать информационные приоритеты, избегая запрашивать чрезмерный объём информации, что может снизить шансы штаба найти то, что действительно важно в данной конкретной обстановке. Поиск информации отнимает много времени и командиры, требующие полной информации, возлагают на подчинённых неоправданную нагрузку, а у подчинённых, которые вынуждены беспокоиться о каждой мелочи, редко возникает желание проявлять инициативу. В худшем случае чрезмерные требования к информации подрывают доверие, необходимое для реализации управленческого подхода. Соответствующую информацию, необходимую им для принятия решений, командиры описывают путём формулировки важнейшей информации для командира.

3.2.3.3. Важнейшая информация для командира

Именно в сознании командиров решается вопрос о сражении.

Б.Х. Лиддел Гарт⁴²

3-20. Важнейшая информация для командира – это информация, которая определяется командиром как критически важная для содействия своевременному принятию решения (JP 3-0). Информационное требование определяется командиром как ВИК на основании вероятных решений и визуализации операции. Подобные требования позволяют внести ясность в большие объёмы информации; внося их в обязательном порядке в план или приказ, командир ограничивает объём ВИК, чтобы сконцентрировать усилия ограниченных сил и средств по её сбору. Чем меньше объём важнейшей информации для командира, тем легче офицерам штаба её запомнить, распознать и принять меры по каждому её требованию. Важнейшая информация для командира должна меняться в зависимости от обстановки и с течением времени; командиры должны обновлять, добавлять и удалять такие требования по ходу операции, исходя из информации, которая необходима для принятия конкретных решений. После своего определения ВИК попадает в одну из двух категорий: приоритетная разведывательная информация и общая информация о своих войсках.

3-21. Приоритетная разведывательная информация (далее – ПРИ) – это разведывательная информация, которая необходима командиру и штабу для понимания характера угроз и других аспектов оперативной обстановки (JP 2-01). Приоритетная разведывательная информация включает в себя сведения о силах противника и других аспектах оперативной обстановки, которую командир считает наиболее важной для выполнения плана или принятия решений. Разведывательные сведения о факторах гражданской среды могут быть столь важны, как и разведывательные сведения о силах противника. Получением приоритетной разведывательной информации для командиров управляют офицеры разведки в рамках процесса разведывательного обеспечения военных действий.

3-22. Общая информация о своих войсках (далее – ОИСВ) – это информация, необходимая командиру и штабу для понимания состояния и возможностей своих войск, а также поддерживающих их сил и средств (JP 3-0). Она включает в себя информацию о боевой задаче, имеющихся в наличии силах и средствах, а также о времени, имеющемся в наличии для своих войск, а также любую другую информацию, которую командир считает наиболее важной для выполнения плана или принятия решений. Информацией о своих войсках для командиров управляют офицеры оперативного управления во взаимодействии с другими офицерами штаба.

⁴² Цитируется по: B. H. Liddell Hart cited in *Dictionary of Military and Naval Quotations*, ed. Robert D. Heinl Jr., (Annapolis, MD: US Naval Institute, 1966), 61.

3-23. Командиры также должны определить информацию, которую они хотят защитить, в виде важнейшей информации о своих войсках.

Важнейшая информация о своих войсках – это критически важный аспект операции своих войск, который в случае, если станет известен противнику, поставит операцию под угрозу, приведет к её провалу или ограничит её успех, и поэтому должен быть защищён от вскрытия противником.

Хотя важнейшая информация о своих войсках не является важнейшей информацией для командира, она имеет такой же приоритет, поскольку определяет ту часть информации, которую необходимо защищать, а не собирать. Её определение является первым шагом в процессе обеспечения оперативной маскировки и безопасности, и играет центральную роль в защите информации.

3-24. Командиры не могут определить все свои информационные требования. Существует информация, которая появляется вследствие чрезвычайного события, непредусмотренной возможности или новой угрозы. Такая исключительная информация – специфическая, жизненно важная и срочная, она может непосредственно влиять на успех операции, на выполнение задачи или на выживаемость войск и обычно выявляет необходимость принятия решения. Если бы её можно было предвидеть, то она попала бы в категорию важнейшей информации для командира, поэтому она рассматривается как таковая и немедленно докладывается командиру. Выявление исключительной информации требует инициативы со стороны нижестоящих командиров и штабов, общего понимания обстановки и глубокого понимания замысла командира. Это также требует профессиональных суждений; если есть сомнения, то лучше доложить.

3-25. Без информации командиры не могут ни принимать решения, ни предпринимать действия для их реализации. Объём доступной информации делает управление ею и преобразование её в эффективные решения и действия критически важными для достижения успеха в ходе военных операций. Поскольку эффективное командование и управление зависят от того, насколько своевременно соответствующая информация попадает к нужному человеку, управление знаниями, управление информацией и её раскрытие для внешних пользователей приобретают в процессе командования и управления решающее значение.

3.2.3.4. Управление знаниями

Тот, кто борется, ходит в тумане, сквозь который самый зоркий глаз не всегда может различить верный путь.

Сэр Уильям Напьер⁴³

⁴³ Цитируется по: Sir William Napier cited in Dictionary of Military and Naval Quotations, ed. Robert D. Heinl Jr., (Annapolis, MD: US Naval Institute, 1966), 61.

3-26. Управление знаниями – это процесс обеспечения потока знаний для улучшения общего понимания, обучения и принятия решений. Под потоком знаний понимается лёгкость перемещения знаний как внутри воинского формирования или организации, так и между другими различными органами. Чтобы знания были полезными, они должны распространяться. Целью управления знаниями является согласование людей, процессов и инструментов в пределах организационной структуры и культуры для достижения общего понимания. Такое согласование улучшает сотрудничество и взаимодействие между начальниками и подчинёнными. Управление знаниями приводит к принятию более эффективных решений, повышает гибкость, интеграцию и согласованность процессов.

Рациональные методы управления знаниями включают:

- Сотрудничество между личным составом, находящимся в различных местах.
- Быстрая передача знаний между воинскими формированиями и отдельными военнослужащими.

3-27. Управление знаниями представляет собой методы и средства эффективного обмена знаниями и распространения релевантной информации там и тогда, где и когда она необходима. Управление знаниями заключается в организации, использовании, сборе, систематизации и обмене информацией между людьми; оно направлено на согласование людей и процессов с соответствующими инструментами, помогающими воинским формированиям учиться, адаптироваться и повышать эффективность в выполнении поставленных задач.

3-28. Управление знаниями обеспечивается четырьмя задачами, которые приближают организацию к общему пониманию и пониманию обстановки. К ним относятся создание, организация, использование и передача знаний. (Более подробную информацию об управлении знаниями см. в Наставлении АТР 6-01.1.) Двумя важными аспектами управления знаниями являются управление информацией и раскрытие её для внешних пользователей.

3-29. Управление информацией – это наука об использовании порядков действий и информационных систем для сбора, обработки, хранения, отображения, распространения и защиты данных, информации и продуктов знаний. Управление информацией обеспечивает, обосновывает и позволяет осуществлять управление знаниями, а взаимосвязь между ними способствует пониманию и принятию решений. Управление информацией – это техническая дисциплина, которая включает планирование, хранение, обработку и управление информацией на протяжении всего её жизненного цикла в интересах командира и штаба. Чтобы сделать информацию доступной для нужного человека в нужное время в рамках управления информацией используется как управление личным составом, так и управление процессами.

Управление информацией создаёт структуру, позволяющую командирам и штабам обрабатывать и передавать необходимую информацию и принимать решения. Эффективное управление информацией способствует решению задач управления знаниями, связанных с созданием знаний, и поддерживает общее понимание для всех военнослужащих воинского формирования.

3-30. В целом, управление информацией относится к задачам сбора, обработки, отображения, хранения, распространения и защиты данных и информации. В отличие от неё, в управлении знаниями информация используется для создания, организации, использования и передачи знаний с целью достижения понимания, принятия решений и, в конечном счёте, осуществления эффективных действий.

3-31. Управление информацией подразумевает своевременное и защищённое распространение соответствующей информации среди командиров и структурных подразделений штаба. Оно поддерживает управление знаниями и является его компонентом. (Более подробно вопросы управления информацией рассматриваются в Полевом уставе FM 6-0.2).

3-32. Раскрытие информации для внешних пользователей является критически важной частью оперативной совместимости с многонациональными партнёрами. На способы сбора и распространения информации оказывает влияние на характер проведения операций с партнёрами по совместным действиям. Раскрытие секретной и контролируемой несекретной информации иностранным представителям регулируется политикой и нормативными документами. Сохранение как можно большего объёма информации в несекретном виде повышает оперативную совместимость, общую эффективность и взаимное доверие.

3-33. Определение того, какая информация или разведданные могут быть раскрыты, основывается на политике, директивах и законах, которые регулируют национальную политику раскрытия и обнародования секретной информации. В ходе проведения военных операций командиры и штабы должны знать позицию других стран в отношении обмена разведывательной информацией и обеспечивать её максимально возможный обмен, особенно если это необходимо для выполнения задачи и защиты войск. Обмен информацией на ранних этапах планирования обеспечивает чёткое информирование партнёров по совместным действиям, поддержку замыслов командира и использование войсками порядков действий, поддерживаемых другими странами. (Дополнительные сведения о раскрытии информации для внешних пользователей изложены в Руководстве AR 380-10).

3.2.4. Коммуникация

3-34. Командиры и штабы распространяют информацию и обеспечивают обмен ею между людьми, воинскими формированиями, структурными подразделениями и различными местами.

Коммуникация – это нечто большее, чем просто передача информации, это способ управления войсками. Коммуникация связывает информацию с решениями, а решения – с действиями. Коммуникация между различными частями командования поддерживает их согласованные действия. Эффективные командиры не считают коммуникацию чем-то само собой разумеющимся и ради достижения целей используют разнонаправленную коммуникацию, находя для неё подходящие средства. Командиры должны выбирать подходящее время, место и средства для коммуникации, используя личные переговоры, письменные и устные приказы, оценки и планы, служебные записки, электронную почту и другие способы коммуникации, подходящие для данной конкретной ситуации.

3-35. Коммуникация имеет значение, выходящее далеко за рамки простого обмена информацией. Командиры и штабы должны коммуницировать постоянно, чтобы учиться, обмениваться идеями и создавать устойчивое общее понимание. Информация должна поступать по командной иерархии как вверх, так и вниз, а также в соседние и смежные воинские формирования и организации. Отдельно от качества или смысла передаваемой информации коммуникация укрепляет связи внутри коллектива, являясь важным фактором укрепления доверия, сотрудничества, сплочённости и взаимопонимания.

3-36. Люди общаются устно (вербально), используя свои слова и манеру речи, и невербально, используя жесты и язык тела. Чтобы определить эффективность своего общения и то, как оно воспринимается, командиры должны обращать внимание на вербальную и невербальную обратную связь. Они должны проводить беседы с подчинёнными лицом к лицу, чтобы убедиться, что те их полностью понимают. Это не означает, что они не должны записывать переданную информацию и не оформлять в последующем соответствующие письменные документы. Записи важны в качестве средства подтверждения понимания, а также для последующего изучения и критики. Они позволяют поддерживать понимание с течением времени, в то время как память может исказить или даже упускать элементы требуемой или переданной информации.

3-37. Во многих случаях командиры склонны чрезмерно полагаться на письменные сообщения, особенно на электронную почту. Электронные сообщения, письменные документы, справки и директивы не обладают таким же воздействием, как устные приказы, консультации и совещания. Офицеры штаба обладают возможностью подготовки огромного количества документов, однако само наличие такой возможности не означает, что ею нужно пользоваться. Для обеспечения управления на основе боевых задач, как подхода к командованию и управлению, качество коммуникации гораздо важнее её количества.

3-38. Командиры должны исходить из того, что в ходе операций связь будет нарушена. Замысел командира и его приказы должны быть составлены таким

образом, чтобы обеспечить достижение целей в условиях неустойчивой связи и проблем с пониманием обстановки. Приказы, основанные на боевых задачах, и применение управления на основе боевых задач в качестве основного подхода к командованию и управлению снижают необходимость в постоянной связи.

3.2.4.1. Каналы коммуникаций

3-39. Информация обычно циркулирует в войсках по различным путям или каналам. Командиры и штабы передают информацию по горизонтали и вертикали. Каналы коммуникаций, упрощающие распространение информации, обеспечивая быстрое попадание нужной информации к нужным людям, устанавливаются структурой, выраженной в виде командных взаимоотношений. Командиры и штабы общаются по трём каналам – командному, штабному и техническому:

- а.** Командные каналы – это прямые каналы передачи данных в командной иерархии. Они используются командирами и уполномоченными штабными офицерами для выполнения действий, связанных с командованием.
- б.** Штабные каналы представляют собой каналы передачи данных между штабами и используются для осуществления деятельности, связанной с управлением. По штабным каналам передаётся информация о планировании, донесения о состоянии дел, инструкции по управлению и другая информация, требуемая для обеспечения управления на основе боевых задач. Примерами штабных каналов являются сети разведки и тылового обеспечения.
- в.** Технические каналы – это каналы передачи данных между двумя технически схожими подразделениями, отделами или секциями штаба, которые выполняют техническую функцию, требующую специальных знаний, или которые контролируют выполнение таких функций. Технические каналы обычно используются для управления выполнением технических функций и не используются для проведения военных операций или поддержки выполнения задач другого формирования. Примером могут служить сетевые операции, в которых деятельность по эксплуатации, управлению и контролю транспортной сети связи обычно осуществляется центрами управления сетевыми операциями.

3-40. Взаимное общение между нижестоящими командирами позволяет передавать информацию и приводить к принятию решений без участия командира более высокого уровня, за исключением утверждения с его стороны, – положительного или молчаливого, – решений или договорённостей подчинённых. Однако командиры должны обучать своих подчинённых взаимному общению, чтобы они могли быстро и грамотно обмениваться информацией, вырабатывать общее понимание, принимать и исполнять решения.

Взаимное общение в пустыне – VII корпус в войне в Персидском заливе⁴⁴

Утром 17 января 1991 г., на следующий день после начала крупных авиационных операций Центрального командования США против Ирака, командир VII корпуса генерал-лейтенант Фредерик М. Фрэнкс-младший находился в расположении 1 пехотной дивизии, которая оттачивала навыки стрельбы из танков и БМП «Брэдли» в пустыне Саудовской Аравии.

Находясь в расположении дивизии, он получил по УКВ-радиосвязи сообщение от начальника штаба корпуса бригадного генерала Джона Лэндри следующее сообщение: «Пятьдесят пять иракских танков пересекли границу Кувейта и продвигаются на юго-запад в направлении Хафир аль Батин, вступив в бой с египетскими силами коалиции, что может быть началом иракского упреждающего удара».

Через несколько секунд в эфир вышел командир 11 авиационной бригады корпуса полковник Джонни Хитт, сообщив, что он услышал это сообщение и привёл в готовность два батальона вертолётов «Апач», которые при необходимости могут вступить в бой в течение 30 минут.

В это же время полковник Дон Холдер, командир 2 бронекавалерийского полка корпуса, ближайшего к противнику корпусного воинского формирования, вышел на связь и сообщил генерал-лейтенанту Фрэнксу, что он отдал приказ 1 эскадрону выслать вперёд подразделение для разведки и установления боевого соприкосновения с силами противника.

Это были немедленные и правильные действия, предпринятые нижестоящими командирами в результате прослушивания командной сети и вследствие уверенности в своих действиях – уверенности, выработанной благодаря обучению, командной работе и доверию между ключевыми игроками команды VII корпуса.

3.2.4.2. Структура

3-41. Передавать информацию и осуществлять управление командирам помогает организационная структура, под которой понимается определённая организация, которая определяет характер взаимоотношений, движение потока информации и устанавливает порядок взаимодействия между своими составными частями. С помощью определённой организации командиры реализуют управление. Такая структура может быть как внутренней (например, командный пункт), так и внешней (например, порядок подчинённости сил и средств).

(Информация об организации работы органов управления сухопутных войск представлена в Наставлении АТР 6-0.5, а информация о порядке подчинённости – в Полевом уставе FM 3-0). Наиболее типовой организационной структурой в управлении является командная иерархия. Если говорить военными терминами, то это установленный порядок взаимоотношения между командиром и штабом, а также подчинёнными силами и средствами.

⁴⁴ Основано на: TRADOC Pam 525-100-1, *Leadership and Command on the Battlefield: Operations JUST CAUSE and DESERT STORM (obsolete)* (Fort Monroe, VA: HQ, TRADOC, 1992), 28.

3.3. Средства управления

3-42. Командиры используют средства управления для распределения обязанностей, координации огня и манёвра, а также для управления военными операциями.

Средство управления – это средство регулирования действий сил и средств или реализации боевых функций.

Такие средства обеспечивают управление, не требуя подробных объяснений. Они помогают командирам руководить операциями, определяя обязанности и ограничения, не позволяющие подчинённым воинским формированиям препятствовать друг другу, способствуют взаимодействию и сотрудничеству между силами без излишнего ограничения свободы действий.

3-43. Средства управления могут быть подробными (например, приказ на проведение операции) или простыми (например, контрольно-пропускной пункт). Средства управления включают, но не ограничиваются:

- Планы и приказы.
- Законодательные и нормативные акты.
- Инструкции о стандартном (типовом) порядке действий подразделений.

3-44. Некоторые средства управления являются графическими.

Графические средства управления – это условные знаки и обозначения, используемые на картах и электронных носителях для регулирования действий сил и средств и реализации боевых функций.

Графические средства управления всегда носят директивный характер. К ним относятся разграничительные линии, рубежи огневой поддержки, ряд разграничительных эшелонов воздушного пространства и зон ПВО, границы минных полей. Командиры устанавливают их для регулирования манёвра, передвижения, использования воздушного пространства, огня и других аспектов операций. Как правило, все графические средства управления должны быть привязаны к легко определяемым естественным или искусственным местным предметам.

(Тактические условные знаки, другие графические средства управления, а также порядок и правила их использования рассматриваются в Наставлении ADP 1-02).

3-45. Средства управления устанавливаются распоряжением командира, однако такие полномочия могут также получить офицеры штаба и подчинённые командиры. Средства управления могут использоваться командирами в различных целях: для разграничения обязанностей, обеспечения согласованности действий войск, введения ограничений или установления руководящих указаний, определяющих

свободу действий. Применение некоторых средств управления принадлежит к компетенции исключительно командира и не могут быть делегированы. К ним относятся замысел командира, формулировка боевой задачи воинского формирования, указания по планированию, а также важнейшая информация для командира и важнейшая информация о своих войсках.

3-46. Хорошие средства управления способствуют свободе действий, принятию решений, инициативе и отчётности в ходе военных операций. Командиры подбирают способы управления в соответствии с замыслом вышестоящего командира, при этом учитываются задачи, рельеф местности и объём полномочий, делегированных подчинённым. Эффективное применение средств управления требует от командиров и штабов понимания их целей и последствий их применения, включая разрешения или ограничения, налагаемые на свободу действий и инициативу подчинённых. Каждое средство должно преследовать конкретную цель: массировать воздействие боевой мощи, согласовать действия подчинённых сил, минимизировать возможность «дружественного огня» или соблюсти законы ведения войны.

3-47. Наиболее важным средством управления являются разграничительные линии, которые определяют район операций, закрепленный за командиром. В пределах своего района операций командиры имеют полную свободу действий при проведении военных действий, если в приказе о назначении такого района не содержится ограничений.

Управление в битве при Аустерлице

«Великая армия» Наполеона в 1805 году на протяжении двух лет находилась на побережье Ла-Манша, готовясь к вторжению в Англию. 3 сентября 1805 г., после создания Третьей антинаполеоновской коалиции, Наполеон двинул эту армию против первого противника, стоявшего перед ним, с целью разгромить его до того, как в кампанию вступят остальные коалиционные силы. Император французов отправился на восток с 200 тыс. человек, к 20 октября 1805 г. разгромил австрийскую армию под Ульмом в Баварии и двинулся навстречу приближавшейся вдоль Дуная к Вене русской армии. 23 ноября французская армия остановилась к востоку от Брюнна (современный чешский город Брно) у деревни Аустерлиц, в 700 милях от побережья Ла-Манша.

Здесь русские войска соединились с австрийскими, образовав коалиционную армию численностью 85 тыс. человек, которая противостояла 53 тыс. французов. Наполеон решил вынудить войска Коалиции атаковать, пока их не успели усилить другие силы, для чего продемонстрировал командующим коалиционных войск свою слабость в численности и отвёл свои основные части с Пратценских высот – ключевого участка местности, выбранного им для сражения. 30 ноября их заняли силы Коалиции и приготовились к бою. На усиление главных сил своей армии

император французов направил два корпуса, доведя свою численность перед сражением до 73 тыс. человек: один из них присоединился к нему 1 декабря, а второй, которому предстояло совершить 50-часовой марш на 80 миль от Вены, прибыл только в день сражения (рис. 3-2).

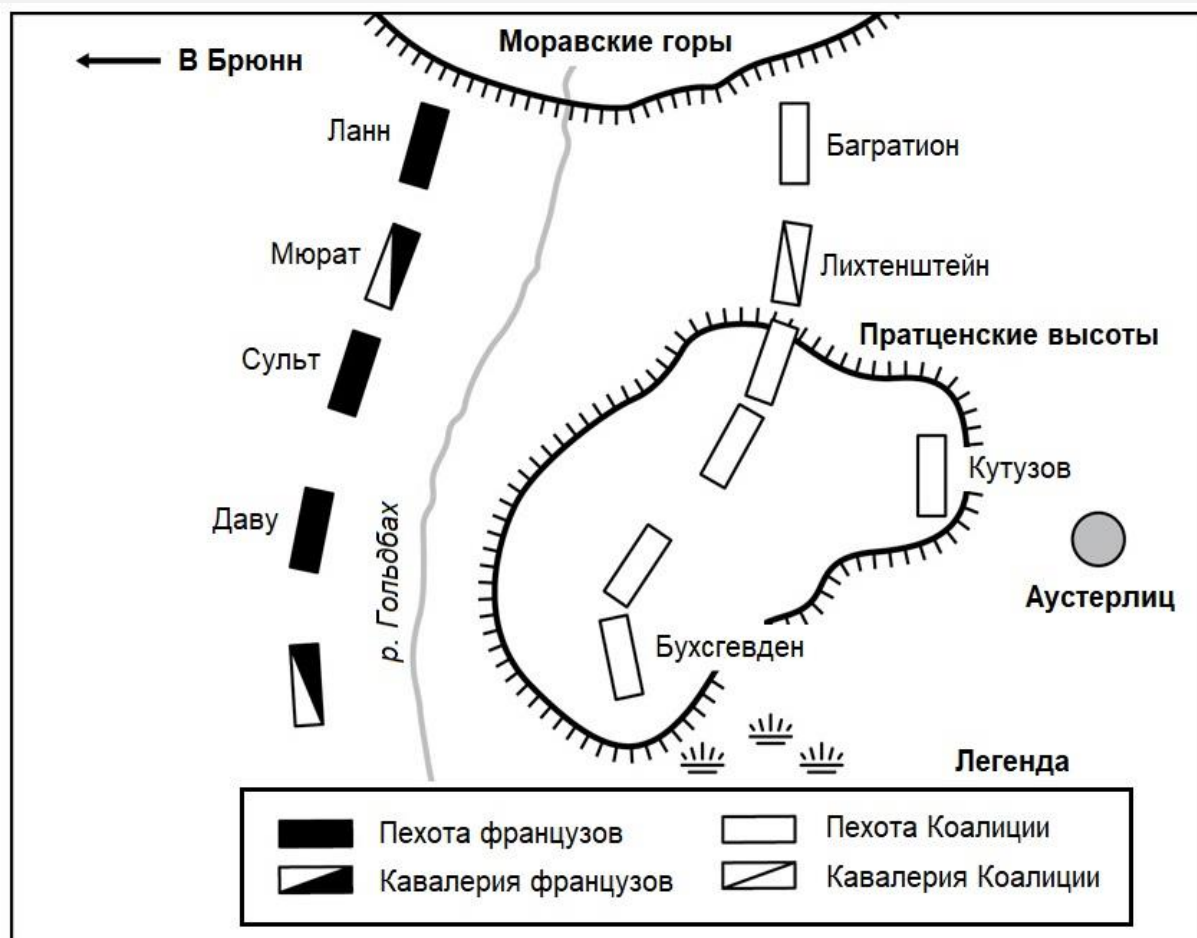


Рис. 3-2. – Битва при Аустерлице. Исходное положение

Наполеон планировал продемонстрировать слабость своего правого фланга, который удерживала одна дивизия. Такая демонстрация побудила бы коалиционное командование атаковать именно там. При этом, удерживая левый фланг, французский император атаковал бы центр коалиционных войск, куда Коалиция перебросила силы для проведения атаки справа.

Наступая в центре, Наполеон мог либо сковать силы противника, наступавшие слева от него, либо решительно охватить те войска, которые наступали справа. Ключевую роль в этом сыграло своевременное (для него) и неожиданное (для Коалиции) прибытие из-под Вены пехотного корпуса под командованием маршала Даву, который усилил правый фланг наполеоновской армии в момент начала атаки коалиционных сил.

Атака на правый фланг войск Наполеона началась в 06:00 2 декабря и усилилась к 07:00. Левому флангу также угрожала атака, но она пока не

началась. К 07:00 передовые части Даву усилили правый фланг французов, и бой там продолжался в течение последующих двух часов; французские войска численностью 10 600 человек связали коалиционные войска численностью около 50 000 человек. К 08:00 Наполеон со своего командного пункта мог непосредственно наблюдать бóльшую часть коалиционных войск, наступавших на его правый фланг. Пратценские высоты, ключевая местность, которую он отдал, чтобы склонить командующих коалиционной армией к сражению, теперь остались неприкрытыми. К 08:30 Наполеон также получил донесения о том, что его правый фланг ведёт успешный бой, а левый остается в безопасности.

Скрытые от глаз Коалиции, но находящиеся на расстоянии удара от ключевого участка местности, две французские дивизии численностью 16 тыс. человек при 16 орудиях находились под командованием «лучшего специалиста по манёврам в Европе» маршала Сульта. В начале сражения Султ порывался начать атаку, но Наполеон его сдерживал. В 08:45 Наполеон обратился к нему с вопросом: «Сколько времени тебе потребуется, чтобы перебросить свои дивизии на вершину Пратценских высот?». «Менее 20 минут, сир», – ответил Султ. «Хорошо, подождем ещё четверть часа», – решил Наполеон. К этому времени он знал, что силы Коалиции начали атаку на его левый фланг. В 09.00 Наполеон обратился к Султу и приказал ему атаковать: «Один резкий удар – и война окончена». К 09:30 Султ занял Пратценские высоты и был готов закрепиться на них.

Теперь левый фланг французов также атаковал правый фланг Коалиции, координируя действия пехоты и кавалерии под командованием маршалов Ланна и Мюрата. К полудню эта операция французских войск отбросила коалиционные силы на четыре мили назад, лишив её возможности продвинуться к решающему бою на Пратцене. Расположившись в центре, Наполеон был в курсе событий на обоих флангах, но не руководил действиями подчинённых. Пониманию обстановки и способности Наполеона направлять свои войска способствовали семафорная станция на командном пункте и ретрансляционные станции по всему району сражения (см. рис. 3-3.).

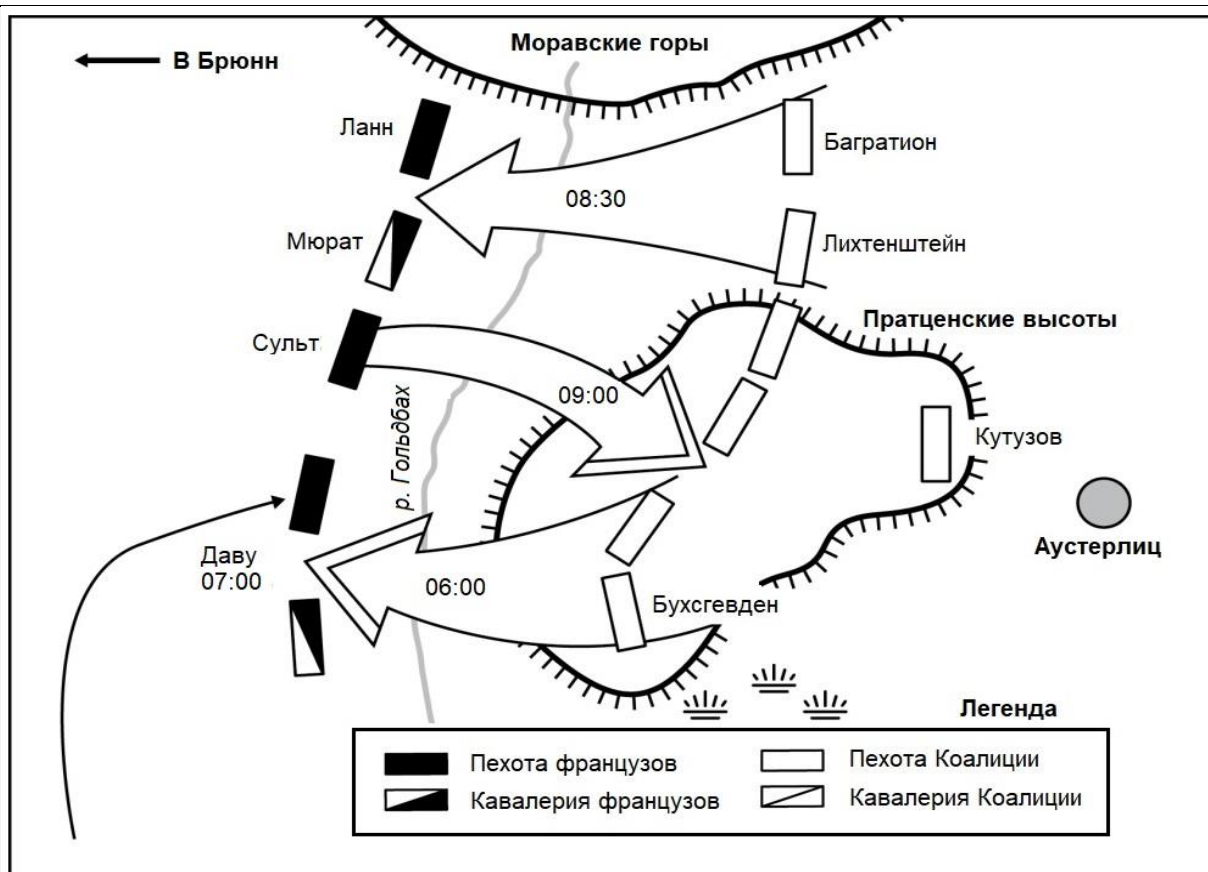


Рис. 3-3. – Битва при Аустерлице. Ход сражения

Штурм Сультом Пратцена лишь положил начало борьбе в центре. Командующий русской армией фельдмаршал Кутузов, осознав опасность, отозвал силы с атаки французского правого фланга для отражения атаки Сульта. Бой против этой контратаки начался около 10:00 и продолжался до 11:00. К полудню Наполеон перевёл свой командный пункт и резерв на Пратцен. В 13:00 русская императорская гвардия предприняла ещё одну контратаку против центра, но хорошо расположенные французские резервы во взаимодействии с войсками Сульта после упорных боёв к 14:00 нанесли им поражение.

Это оставляло за Наполеоном инициативу для охвата любого из флангов коалиционных сил. У французского императора было точное понимание обстановки, он знал, что правый фланг войск Коалиции не может ни выступить против него, ни поддержать свой центр. Он также знал, что почти половина сил противника всё ещё находится справа от французов, а к югу от них находится озеро, поэтому он приказал своему центру повернуть на юг (вправо), зайти левофланговому корпусу Коалиции в тыл и уничтожить его. В центре для обороны Пратценских высот и своего тыла он оставил один корпус, а корпус Сульта и императорская гвардия осуществили обход к югу. К 14:30 командующий коалиционными силами на юге осознал опасность, грозящую его войскам, и приказал им отходить.

К 15:00 году из окружения вышло около половины. Часть окружённых коалиционных сил попыталась уйти через замёрзшее озеро, но французская артиллерия открыла огонь по льду, проломив его и отрезав этот путь, при этом утонуло более 200 человек. К 15:00 правое крыло коалиции также начало отступать, а к 16:30, с наступлением темноты, стрельба прекратилась. Армия Коалиции потерпела поражение, потеряв более трети своих сил.

Важнейшим фактором победы стала способность Наполеона использовать необходимый уровень управления. Это позволило ему перебросить армию через всю Европу и регулировать выполнение сложной схемы манёвра при решительном противостоянии с адаптирующимся противником. Своевременность решений, принятых Наполеоном в результате длительной подготовки и обдумывания, делала реакцию противника по мере развития сражения всё более несущественной.

3.4. Рекомендации по повышению эффективности управления

...избегать «жёсткого контроля» или «жёсткой опеки» над ходом боя... Эти меры, скорее всего, сдержат наступление во время прорыва или преследования и тем самым уменьшат его шансы на успех.

Маршал Советского Союза Михаил Николаевич Тухачевский⁴⁵

3-48. Рекомендации по повышению эффективности управления определяют, как командиры используют элементы управления для выполнения своих задач. Эффективное управление позволяет командованию адаптироваться к изменениям. Благодаря обратной связи управление носит циклический и непрерывный характер, а не представляет собой набор отдельных действий. Это процесс динамического, интерактивного взаимодействия. Управление начинается с планирования и продолжается на протяжении всего оперативного процесса. Основными способами повышения эффективности управления являются:

- Предоставление подчинённым максимальной свободы в принятии решений и действий.
- Создание, поддержание и распространение общей оперативной картины.
- Использование установленной военной терминологии, условных тактических знаков и порядка действий.
- Поощрение гибкости и адаптивности.

⁴⁵ Цитируется по: Richard E. Simpkin and John Erickson, *Deep Battle: The Brainchild of Marshal Tukhachevskii* (London: Brassey's Defence, 1987), 150.

3.4.1. Предоставление подчинённым максимальной свободы в принятии решений и действиях

3-49. Эффективные командиры накладывают на подчинённых минимальные ограничения, обеспечивая тем самым свободу действий при реализации общего замысла. Они осуществляют управление, необходимое для координации и согласованности действий подчинённых и поддерживающих сил и средств, управляют этой координацией и распределяют имеющиеся ресурсы или изменяют приоритеты, чтобы поддержать действия подчинённых. Предоставление подчинённым максимальной свободы действий требует применения управления на основе боевых задач, как основного подхода к командованию и управлению.

3-50. В большинстве случаев нижестоящие командиры имеют наиболее чёткое представление об обстановке, в которой они находятся; как правило, они лучше, чем командиры более высокого уровня, умеют развивать эту обстановку. Даже два или более подчинённых командира, работая вместе, могут решить проблему лучше и быстрее, чем их непосредственный начальник. Такой вид взаимодействия, предполагающий прямую связь между подчинёнными командирами, является критически важным для эффективного децентрализованного исполнения. Командиры при любой возможности должны подчёркивать важность горизонтального взаимодействия.

3-51. Командирам следует избегать установления чрезмерных ограничений свободы действий подчинённых, которые могут выражаться в излишне подробных приказах, подавляющих инициативу и вынуждающих нижестоящих командиров согласовывать большое количество решений с вышестоящими штабами. Чрезмерная детализация может быть следствием излишнего фокусирования на процессе или порядке действий, а не на результате – т.е. руководства действиями, которые уже предусмотрены уставами или стандартными (типовыми) порядками действий.

3-52. Командиры должны ограничивать информационные требования только той информацией, которая имеет решающее значение для принятия решений. Чрезмерные требования к предоставлению информации могут обременить подчинённых составлением отчётов и отвлечь их от выполнения операции. Они также могут повлиять на запрашивающую инстанцию, поскольку она вынуждена обрабатывать полученные ответы. Одной из причин чрезмерных требований является поиск идеального понимания обстановки. Другая причина – неэффективное управление информацией. Никто не может предугадать все потребности в информации до начала операции, однако командиры и штабы должны соизмерять новые требования с тем влиянием, которое поиск и предоставление информации окажет на деятельность подчинённых.

Излишняя или избыточная отчётность может породить ненужный стресс или усталость у подчинённых подразделений, а такая ситуация может привести к тому,

что подчинённые не смогут ответить на важный запрос и лишат вышестоящего командира важной информации, необходимой для принятия решения.

3-53. При принятии решения об осуществлении управления командир должен учитывать следующие моменты:

- Ограничивайте средства управления только теми, которые необходимы для организации взаимодействия.
- Ограничивайте требования к информации до минимума, необходимого для осуществления командования и управления.
- Предоставляйте подчинённым как можно больше свободы для проявления инициативы.

3.4.2. Создание, поддержание и распространение общей оперативной картины

3-54. Общая оперативная картина является ключом к достижению и поддержанию понимания обстановки.

Общая оперативная картина – это отображение релевантной информации в районе ответственности командира, адаптированное к требованиям пользователя и основанное на общих данных и информации, совместно используемых более чем одним командованием.

Хотя в идеале общая оперативная картина должна отображаться на одном устройстве отображения информации, она может отображаться на нескольких таких устройствах и включать в себя информацию в других формах, например, в виде графических представлений или письменных отчётов.

3-55. Общая оперативная картина способствует совместному планированию и помогает командирам всех уровней достичь общего понимания обстановки, что даёт им возможность наглядно представить последствия своих решений для других участников операции и для всей операции в целом. Управление на основе боевых задач позволяет подчинённым использовать общую оперативную картину в сочетании с замыслом командира в качестве руководящих указаний для проявления дисциплинированной инициативы.

3-56. Командиры достигают понимания обстановки, применяя к общей оперативной картине свои суждения. Основой для построения общей оперативной картины является релевантная информация, состоящая в основном из информации, которую личный состав предоставляет путём анализа и оценки. Общую оперативную картину создают данные и информация, поступающие со всех уровней и совместно используемые пользователями. Ряд источников такой информации включает отчёты, текущие оценки и информацию, предоставляемую по связи и взаимодействию.

3-57. Поддержание точной оперативной картины затруднено по многим причинам: задержка или неточность донесений от своих войск и разведывательных органов,

доступность данных о местности и постоянно меняющаяся оперативная обстановка, которая изменяет обстоятельства, зачастую непредвиденным образом. Туман и трение войны часто снижают точность оперативной картины или делают её полностью или частично не отображающей действительность из-за задержек, маскировочных мероприятий противника или неверных донесений. Штабы, основываясь на указаниях командира, должны работать над тем, чтобы быстро и точно отображать смысл и необходимый уровень информации, которые помогают командиру поддерживать понимание обстановки и обновлять визуализацию. Штабы должны отображать только ту информацию, которая имеет отношение к принятию решения командиром, и не перегружать его лишними деталями.

3-58. Воинские формирования должны постоянно уточнять общую оперативную картину в ходе операций на основе получаемой ими информации. Сотрудничая, обмениваясь соответствующей информацией и адаптируя её к своим потребностям, отдельные уровни командования формируют свои собственные оперативные картины, которые показывают, что необходимо знать их командирам в части, их касающейся, в зависимости от обстановки.

3-59. Для создания оперативной картины в цифровом виде органы управления должны опираться на общий набор релевантной информации, содержащейся в общей базе данных. Если создание оперативной картины в цифровом виде из-за оперативной обстановки или перебоев в работе сети невозможно, органы управления должны использовать не цифровую оперативную картину. Создание такой картины осуществляется вручную с использованием топографических карт и схем, для эффективного применения которых требуется соответствующая подготовка. Примерами формирования общей оперативной картины в органе управления в таком случае является использование схем на кальке или сбор подчинённых вокруг общей топографической карты с нанесённой на ней оперативной обстановкой.

3-60. Поддержание общей оперативной картины между воинскими формированиями в рамках любого командования является сложной задачей, но ещё более сложной задачей является поддержание общей оперативной картины между формированиями и организациями различных стран в многонациональной среде. Уровень сложности зависит от языковых различий и технической совместимости систем. Зачастую партнёры по совместным действиям не имеют технических возможностей или совместимых систем для создания и совместного использования общей оперативной картины в цифровой форме. Командиры должны осознавать и учитывать такую возможность.

3.4.3. Использование установленной военной терминологии, условных тактических знаков и порядка действий

Военная доктрина состоит, во-первых, в общем способе объективного подхода к предмету; во-вторых, в общем способе его рассмотрения.

Фердинанд Фош, Наставления, 1919 год⁴⁶

3-61. Язык, используемый при коммуникации, должен быть простым, ясным и легко понимаемым. Понимание общего уставного порядка действий, условных тактических знаков и военной терминологии способствует простоте и ясности, необходимым для взаимопонимания, и сокращает количество явных сообщений, необходимых для передачи и/или объяснения приказа, или плана. Установленные уставные военные термины и тактические условные знаки позволяют достичь взаимопонимания, передавая информацию в общепонятной форме, но тем не менее бывают ситуации, когда штабам приходится создавать нестандартные условные знаки или модифицировать существующие, чтобы отобразить окружающую обстановку, адаптирующегося противника или другие элементы. Делать это следует только в тех случаях, когда установленные условные знаки и термины не подходят, при этом необходимо убедиться, что подчинённые и соседние воинские формирования их понимают.

3-62. В уставных документах чётко разграничивается описательная и предписывающая информация. Большинство уставных документов носит описательный характер; их необходимо применять с учётом конкретно складывающейся обстановки. Бездумное следование каждому пункту устава в неподходящих ситуациях не соответствует управлению на основе боевых задач, и тем не менее, существуют ряд причин, по которым сухопутные войска должны применять некоторые уставные положения директивно, без отклонений. Предписывающие уставные положения вытекают из необходимости:

- Соблюдения норм армейской этики, законов ведения войны, норм и требований национального законодательства, единого свода военных законов и, во многих случаях, – армейских наставлений и руководств.
- Точного использования установленных терминов, тактических условных знаков и профессионального языка для обеспечения общего понимания.
- Соблюдения средств управления для обеспечения взаимодействия, координации, согласованности и предотвращения «дружественного» огня.
- Использования отчётов, донесений и приказов установленной формы для обеспечения быстрого, точного и общепонятного представления информации.

⁴⁶ Цитируется по: Ferdinand Foch cited in *Dictionary of Military and Naval Quotations*, ed. Robert D. Heinl Jr., (Annapolis, MD: US Naval Institute, 1966), 95.

3.4.4. Поощрение гибкости и адаптивности

3-63. Управление позволяет воинским формированиям и организациям реагировать на изменения, вызванные как действиями противника и своих войск, так и условиями окружающей среды. Управление на основе боевых задач обеспечивает гибкость и адаптивность, позволяя подчинённым распознавать возникающие условия и эффективно реагировать на них, а также уточнять свои действия из-за влияния тумана и трения войны. Управление на основе боевых задач обеспечивает получение информации, которая позволяет командирам основывать свои решения и действия на результатах действий противника и своих войск, а не на жёстком следовании плану. Командиры должны стремиться к тому, чтобы встраивать в свои планы гибкость и адаптивность.

3-64. Управление позволяет повысить гибкость и адаптивность двумя способами. Во-первых, оно выявляет необходимость изменения плана, что производится путём предвидения или прогнозирования возможных действий противника и выявления неожиданных отклонений – возможностей или угроз – от плана. Осуществляется это на протяжении всего оперативного процесса. Во-вторых, управление помогает командирам своевременно разрабатывать и реализовывать варианты реагирования на эти изменения. Гибкость и адаптивность, обеспечиваемые соответствующим уровнем управления, снижают возможности противостоящих сил противника и одновременно сохраняют или расширяют возможности своих сил и средств. Эффективное управление обеспечивает своевременное принятие мер до того, как противник сможет достичь своих целей, что позволяет вносить изменения в планы по мере развития обстановки.

3-65. Вместо жёсткого следования плану управление должно ориентироваться на информацию о возникающих условиях и обстоятельствах. Управление на основе боевых задач как подход к командованию и управлению обеспечивает гибкость за счёт того, что:

- Даёт возможность своим войскам быстро изменять свои задачи, организацию сил и средств для их выполнения или план действий в зависимости от изменяющихся обстоятельств.
- Даёт возможность готовить информацию о вариантах реагирования на изменяющиеся условия.
- Даёт возможность быстро и точно передавать информацию о решениях командира.
- Даёт возможность проводить быструю реорганизацию при изменении плана в ходе его выполнения.
- Обеспечивает возможность совместного планирования и исполнения с учётом хода операций.

Заключение

3-66. Управление необходимо для того, чтобы командиры могли противостоять действиям противника, тумана и трения войны, возникающих во время военных операций, и позволяет командирам преобразовывать решения в эффективные действия. Процесс управления обеспечивается управлением знаниями, что даёт возможность структурировать коммуникации и преобразовывать информацию в знания для поддержки понимания обстановки и принятия решений. Командиры осуществляют управление с помощью оперативного процесса и системы командования и управления, рассматриваемой в главе 4.

Глава 4. СИСТЕМА КОМАНДОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

Штабные системы и механические средства связи ценны, но выше и важнее их должен быть командир, но не как бесплотный мозг, связанный со своими людьми линиями проводов и волнами эфира, а как живое присутствие, всепроникающая видимая личность...

Генерал Джордж С. Паттон-младший⁴⁷

В данной главе раскрывается система командования и управления, выполняющая функции, необходимые для осуществления командования и управления. Вначале приводится определение системы командования и управления и её назначение; затем описываются отдельные компоненты системы командования и управления, после чего обсуждается организация командования и управления. Наконец, в конце главы рассматриваются вопросы создания системы командования и управления.

4.1. Определение системы командования и управления

4-1. Командиры не могут осуществлять командование и управление в одиночку, даже на самых низших уровнях для осуществления командования и управления они нуждаются в поддержке. На каждом уровне командования каждый командир имеет систему командования и управления, обеспечивающую такую поддержку.

Система командования и управления – это совокупность людей, процессов, сетей и командных пунктов, позволяющих командирам проводить военные операции.

⁴⁷ Цитируется по: General George S. Patton, Jr. «The Secret of Victory» 1926 cited in 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. Доступно по ссылке: <http://www.pattonhq.com/pdf/files/vintaqetext.pdf>.

4-2. Система командования и управления включает все ресурсы, используемые для поддержки командования и управления и повышающих способность командира проводить операции. Командиры организуют систему командования и управления для:

- поддержки принятия решений командиром;
- сбора, создания и хранения соответствующей информации, подготовки итоговых продуктов управления для обеспечения понимания командирами обстановки и собственной визуализации;
- подготовки и передачи директивных указаний.

4-3. Для обеспечения этих трёх взаимопересекающихся функций командира должны эффективно создавать, размещать, и организовывать четыре элемента своей системы командования и управления (рис. 4-1): личный состав, процессы, сети и органы управления.



Рис. 4-1. – Основные элементы системы командования и управления

4.1.1. Личный состав

4-4. Важнейшим компонентом системы командования и управления является личный состав – те, кто помогает командирам и осуществляет управление от их имени. Эффективная система управления обязана учитывать особенности и ограничения человеческой природы, но одновременно с этим она должна использовать и совершенствовать уникальные человеческие способности. В систему командования и управления входят командиры, заместители командиров, сержант-майоры, офицеры штаба и офицеры по связи и взаимодействию.

4.1.1.1. Командиры

4-5. Важным условием эффективного командования и управления является нахождение командира в нужном месте и в нужное время. У командирского присутствия не существует стандартной схемы или простого рецепта; разные командиры руководят по-разному.

Командиры должны распределять своё время между органами управления, подчинёнными формированиями, войсками и другими организациями таким образом, чтобы вносить наибольший вклад в достижение успеха. (Более подробно вопрос о местонахождении командира рассматривается в главе 2.).

4-6. Органы управления служат центром обмена информацией, проведения планирования и анализа. Они обеспечивают командирам прямой контакт с офицерами штаба и позволяют им общаться с вышестоящими инстанциями, командирами подчинённых, приданных и поддерживающих воинских формирований.

Нахождение в органе управления позволяет командирам отдавать офицерам своего штаба важнейшие указания лицом к лицу при разработке планов и управлении военными действиями; а благодаря посещению мест расположения подчинённых или важнейших участков района проведения операции, они могут лучше оценить ход военных действий и повлиять на него. Они могут лично оценивать состояние своих формирований и их командиров, а также непосредственно общаться с подчинёнными, выполняющими важнейшие задачи. Находясь на передовой, командиры также могут мотивировать подчинённых личным примером.

4.1.1.2. Заместители командиров

4-7. На любом уровне командования заместитель командира (это может быть помощник командира или начальник штаба) является его главным помощником. Служебные обязанности и ответственность своих заместителей и помощников командира определяют самостоятельно; их обязанности объявляются официально и излагаются в служебной записке или стандартном (типовом) порядке действий, подписанных командиром. Обычно на уровнях командования от роты до бригады включительно заместителем командира является начальник штаба. На уровне армии, корпуса или дивизии сферу ответственности командира в областях и функциях, которые он определяет, расширяют его заместители или помощники.

4-8. Заместители или помощники командиров обычно не имеют своих штабов. Когда на них возлагаются конкретные обязанности, штаб оказывает им помощь в соответствии с указаниями командира. Заместители и помощники командиров могут отдавать приказы штабам в пределах полномочий, делегированных им командиром. В любой момент они могут обратиться к начальнику штаба за помощью. Если заместителю или помощнику командира необходимо создать рабочую группу для выполнения конкретной задачи, командир может либо сформировать её из офицеров штаба или военнослужащих подчинённых воинских формирований, либо предоставить в их распоряжение штаб подчинённого воинского формирования.

4-9. В формированиях, имеющих более одного заместителя или помощника, командир назначает одного из них своим первым заместителем. Делегирование

полномочий первым заместителям снижает нагрузку на командиров и позволяет им сосредоточиться на конкретных областях или проблемах, в то время как их первые заместители занимаются другими вопросами. Как правило, командиры делегируют полномочия своим первым заместителям по выполнению определённых задач и обязанностей от своего имени.

4-10. На заместителя командира возлагаются важные обязанности в следующих случаях:

- временное отсутствие командира;
- преемственность командования;
- делегирование полномочий;
- откомандирование в состав объединённых и многонациональных сил.

4.1.1.2.1. Временное отсутствие командира

4-11. Офицеры, занимающие вторые места в командной иерархии, могут выполнять делегированные им обязанности как в явном виде, так и в соответствии со стандартными (типовыми) порядками действий, когда командир временно отсутствует в органе управления или отдыхает. Недостаток сна может ухудшить способность к суждениям и творческому мышлению, поэтому распорядок отдыха командира должен включать делегирование полномочий своему заместителю в определённые периоды времени, чтобы предоставить командиру время для сна. Командиры также могут временно отсутствовать на службе. В этом случае заместитель командира может временно принять на себя командование и принимать решения, обеспечивающие продолжение операций в соответствии с замыслами и указаниями командира.

4.1.1.2.2. Преемственность командования

При назначении на должность командира – бери на себя ответственность...

Генерал Н. Норман Шварцкопф⁴⁸

4-12. Командиры могут быть убиты, ранены, выведены из строя по медицинским показаниям или отстранены от должности. В таких ситуациях командование обычно принимают на себя их заместители.

⁴⁸ Высказывание цитируется по: Johnson, Erin. «Schwarzkopf speaks of leadership at symposium.» *The Daily Universe*. 21 October 2001. Online <https://universe.byu.edu/2001/10/11/schwarzkopf-speaks-of-leader-at-symposium/>.

На уровне бригады и ниже командование обычно принимают на себя начальники штабов. На более высоких уровнях заместитель или помощник командира может быть ниже по званию, чем командир подчинённого воинского формирования, поэтому в таком случае порядок передачи командования определяется специальными приказами, и заместитель командира осуществляет командование до тех пор, пока его не примет назначенный преемник. Однако командиры могут назначить своим преемником своего заместителя, который является младшим по званию по отношению к командирам подчинённых воинских формирований. (Соответствующие указания приведены в Руководстве AR 600-20).

4-13. Заместители командира должны быть способны взять на себя командование в любой момент. Они должны постоянно владеть обстановкой. Командиры должны информировать заместителей о любых изменениях в своей визуализации или замыслах, а начальник штаба – о работе и действиях штаба. Командиры должны постоянно обучать заместителей осуществлению командования на своём уровне.

4.1.1.2.3. Делегирование полномочий

4-14. Делегирование полномочий своим заместителям снижает нагрузку на командиров и позволяет им сосредоточиться на конкретных областях или проблемах, в то время как их заместители сосредотачиваются на других вопросах. Как правило, командиры делегируют своим заместителям полномочия действовать от их имени в определённых областях и сферах интересов и ответственности, что позволяет децентрализовать процесс принятия решений, сохранив при этом за командиром общее руководство.

4.1.1.2.4. Откомандирование в состав объединённых и многонациональных сил

4-15. Когда штаб армии выступает в качестве штаба объединённых или многонациональных сил зачастую бывает целесообразно назначить заместителя командующего от другого рода войск, вида вооружённых сил или многонационального партнёра. Такие заместители командующего также могут осуществлять командование силами и средствами своего рода войск, вида вооружённых сил или страны. Они могут выступать в качестве важных советников командующего сухопутными войсками, способствовать достижению взаимопонимания между участвующими силами и средствами своего рода войск, вида вооружённых сил или страны. В таком случае преемственность командования определяется доктриной проведения объединённых или многонациональных операций, законодательными актами или международными соглашениями.

4.1.1.3. Главный сержант-майор

4-16. Главный сержант-майор является старшим военнослужащим сержантского состава командования на уровне батальона и выше. Они определяют и обеспечивают

соблюдение установленных требований в отношении служебной деятельности, индивидуальной подготовки и поведения военнослужащих рядового и сержантского состава, дают советы и рекомендации командирам и штабам по вопросам, касающимся к военнослужащим рядового и сержантского состава. В ходе военных операций командиры привлекают своих сержантов к работе в районе операций для расширения влияния командования, оценки морального состояния личного состава и оказания помощи в критические моменты. Аналогичные функции на уровне роты и взвода выполняют, соответственно, первые и взводные сержанты.

4.1.1.4. Офицеры штаба

Ленивый командир, если он гениален, может добиться успеха; но ленивый штабной офицер – это угроза.

Подполковник Саймондс,
начальник канадских курсов младшего командного состава⁴⁹

4-17. Личный состав штаба оказывает помощь командирам в принятии и реализации решений, а также в интеграции и согласовании боевой мощи. Эффективно работающие штабы многократно повышают эффективность воинского формирования. Они предоставляют своевременную и актуальную информацию, проводят её анализ, составляют оценки и рекомендации, готовят планы и приказы, помогают управлять военными действиями и оценивают их ход для командира. Основные обязанности любого штаба:

- помощь командиру;
- помощь подчинённым командирам, штабам и воинским формированиям;
- информирование воинских формирований и организаций, не входящих в штаб.

4.1.1.4.1. Помощь командиру

4-18. Штабы оказывают командирам помощь в понимании, визуализации и описании оперативной обстановки, формулировании и принятии решений, а также в руководстве, направлении и оценке военных операций. Они дают рекомендации и готовят планы и приказы для своего командира.

Результаты деятельности штаба состоят из своевременной и актуальной информации и аналитических выкладок, содержащихся, например, в текущих оценках. Для извлечения этой информации из огромного массива доступных сведений в штабах

⁴⁹ Lt.-Col. Simonds, Commandant, Canadian Junior War Staff Course, 12 April 1941 (Цитируется по: Major C.P. Stacey, Historical Officer, C.M.H.Q.). Доступно по ссылке: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/militaryhistory/history-heritage/official-military-history-lineages/reports/military-headquarters-19401948/closing-exercises-canadian-junior-war-staff-course.html>.

должно использоваться управление знаниями. Они синтезируют эту информацию и предоставляют её командирам в виде текущих оценок, помогая тем формировать и поддерживать понимание обстановки.

4-19. Чтобы помочь командирам в контроле за военными операциями штабы также готовят и распространяют информацию среди подчинённых командиров и начальников для последующего исполнения. Хотя командиры зачастую доводят свой замысел и указания по планированию до подчинённых лично, они также полагаются на свои штабы, которые передают бóльшую часть их указаний в виде планов и приказов. Штабы должны эффективно и оперативно доводить решения командира и стоящие за ними замыслы до всех войск.

4-20. Штабы оказывают помощь командиру и выдают ему рекомендации в рамках своей компетенции. Хотя командиры и принимают ключевые решения, они не являются единственными лицами, которые это делают. Обученные и доверенные офицеры штаба, наделённые полномочиями по принятию решений в соответствии с замыслами командира, освобождают командиров от рутинных решений, что позволяет тем сосредоточиться на ключевых аспектах операций.

4.1.1.4.2. Помощь подчинённым командирам, штабам и формированиям

4-21. Эффективно работающие штабы устанавливают и поддерживают высокую степень координации и сотрудничества с органами управления и штабами вышестоящих, нижестоящих, поддерживающих, поддерживаемых и соседних воинских формирований. Штабы должны помогать подчинённым органам управления понять более широкий контекст проводимых военных операций. Для этого они сначала уясняют задачи штаба и замысел вышестоящего командира, а затем встраивают свои собственные действия в их операции. После этого они активно взаимодействуют с подчинёнными командирами и штабами для обеспечения общего понимания оперативной обстановки. Примерами такой помощи подчинённым формированиям со стороны штабов являются координация действий штабов, рабочие поездки в штабы и их инспекции.

4.1.1.4.3. Информирование формирований и организаций, не входящих в штаб

4-22. Штабы обязаны в полной мере информировать свои подразделения, а также соседние, коалиционные, союзные воинские формирования и гражданские организации, предоставляя им соответствующую информацию в соответствии с уровнем секретности и в части, их касающейся. Офицеры штаба обязаны устанавливать рабочие отношения с военнослужащими воинских формирований.

Как только штаб получает информацию и определяет её актуальность он обязан передать её в соответствующий орган управления. Главное – это актуальность, а не объём. Массы данных препятствуют выполнению задач, отвлекая офицеров от

нужной информации, а определить, какая информация нужна командирам и структурным подразделениям штаба, и какова её относительная важность штабным специалистам помогает эффективное управление знаниями.

4-23. Информация должна доходить до получателей в зависимости от их потребности в ней. Чтобы она имела значение, лучше отправить неполную информацию раньше, чем полную слишком поздно. При отправке информации штаб должен выделить ключевые моменты для каждого получателя и уточнить замысел командира. Подобное выделение и разъяснение помогает получателям проанализировать содержание полученной информации, чтобы определить ту её часть, которая может быть особенно важна для вышестоящего и подчинённого командования. Личный состав, отправляющий информацию, может передавать её непосредственно, без изменений или дополнять анализом или контекстом. Выполнение этой функции могут ускорить общие распределённые базы данных, однако они не могут заменить личный контакт, который добавляет перспективу.

4.1.1.4.4. Общие обязанности и ответственность личного состава штаба

4-24. Личный состав штаба имеет чётко определённые обязанности и ответственность в рамках своей области компетенций, однако у всех структурных подразделений штаба есть общие обязанности, а именно:

- информирование, оказание помощи и выдача рекомендаций своему командиру;
- построение и ведение текущих оценок;
- подготовка и предоставление рекомендаций;
- подготовка планов, приказов и других служебных документов;
- оценка военных операций;
- управление информацией в рамках своих компетенций;
- выявление и анализ проблем;
- посещение подчинённых штабов для оказания им помощи;
- управление рисками;
- проведение разведывательной подготовки военных действий;
- проведение инспекций штабов;
- проведение исследовательской штабной работы;
- выполнение административной штабной работы;
- контроль работы личного состава штаба в рамках своих компетенций.

4.1.1.4.5. Характеристики хороших штабных офицеров

4-25. Хорошие офицеры штаба понимают, как эффективно общаться со своим командиром, и могут определить, какая информация является жизненно важной для реализации его возможности командовать и управлять.

Они стремятся к общему пониманию оперативной обстановки со своим командиром, а также с вышестоящими и нижестоящими командирами и штабами. Такое общее понимание включает визуализацию оперативного подхода командира, в том числе и его замысла. Хорошие офицеры штаба:

- а. Являются компетентными.** Они являются экспертами в области уставных положений, процессов и порядков действий, связанных с их направлением работы или функциональной областью, а также оперативного процесса. Они достаточно хорошо понимают обязанности других специалистов штаба, чтобы выстраивать с ними эффективную координацию как по вертикали, так и по горизонтали.
- б. Привносят ясность.** Они умеют чётко формулировать и эффективно представлять информацию в устной, письменной и графической форме; помогают упростить решение проблем в сложной оперативной обстановке, объясняя смысл информации, а не просто предоставляя командиру исходные данные.
- в. Проявляют откровенность.** Они говорят командиру то, во что верят, а не то, что тот хочет услышать; и готовы сообщить ему как хорошие, так и плохие новости. Любая штабная работа в конечном итоге отражается на рядовых военнослужащих, которые и реализуют рекомендации штабных офицеров, утверждённые командиром. Специалисты штаба никогда не должны забывать, что их рекомендации оказывают непосредственное влияние на военнослужащих.
- г. Проявляют инициативу.** Они предвосхищают требования, а не ждут указаний; предвидят, что нужно командиру для выполнения поставленной задачи, и готовят ответы на возможные вопросы до того, как они будут заданы.
- д. Применяют критическое и творческое мышление.** Будучи критически мыслящими людьми, специалисты штаба выявляют истину в ситуациях, когда непосредственного наблюдения недостаточно, когда оно невозможно или нецелесообразно. Основываясь на конкретном умозаключении или аргументе, они определяют, есть ли достаточные основания для принятия выводов за истинные. Будучи творчески мыслящими людьми, офицеры штаба рассматривают различные варианты решения проблем, используя проверенные (опираясь на аналогичные обстоятельства в прошлом) или инновационные подходы (предлагая совершенно новые идеи). В обоих случаях сотрудники штаба должны использовать творческое мышление, применяя воображение и отходя от старых или шаблонных методов работы.

- е. Адаптивные.** Они распознают изменяющиеся условия оперативной обстановки, и адаптируются к ним, предпринимая соответствующие, гибкие и своевременные действия. Они быстро уточняют и постоянно оценивают планы, тактику, способы и порядки действий.
- ж. Гибкие.** Они не допускают перегрузок и разочарований в связи с изменением требований и приоритетов. Командиры, получив дополнительную информацию или новую задачу, могут изменить своё мнение или перенацелить своё командование, не сообщив при этом офицерам своего штаба о причинах этих изменений. Специалисты должны сохранять гибкость и приспосабливаются к любым изменениям; они должны расставлять приоритеты, когда необходимо выполнить больше задач, чем позволяет время, и учиться справляться с несколькими задачами одновременно.
- з. Обладают дисциплинированностью и уверенностью в себе.** Они понимают, что вся работа штаба должна служить командиру, даже если он и отвергает полученную рекомендацию. Офицеры штаба не должны «работать в полсилы», даже если они считают, что командир не согласится с их рекомендациями – принимать оптимальные решения командирам помогают альтернативные и, возможно, непопулярные идеи или точки зрения.
- и. Являются командными игроками.** Они должны активно и эффективно сотрудничать с другими сотрудниками и специалистами как внутри штаба, так и за его пределами, поскольку подобная практика способствует эффективному взаимодействию и координации.

4.1.1.4.6. Взаимоотношения внутри штаба

4-26. Эффективность работы штаба частично зависит от взаимоотношений штаба с командирами и другими штабами. Такое сотрудничество способствует выработке общего понимания и визуализации среди офицеров различных эшелонов командования.

Штаб действует от имени командира и получает от него полномочия, и, хотя командиры являются главными лицами, принимающими решения, отдельные штабные офицеры могут принимать решения в рамках своих полномочий на основе общих указаний и стандартных (типовых) порядков действий воинского формирования. Командиры обязаны настаивать на открытом и честном взаимодействии между собой и своими штабными офицерами.

Штаб должен выдавать честные, независимые мысли и рекомендации, чтобы командиры могли принимать оптимальные решения, но после принятия решения командиром штабные офицеры обязаны поддерживать и выполнять его, даже если оно отличается от их рекомендаций.

4-27. Командная работа внутри штаба и между штабами обеспечивает взаимную интеграцию, необходимую для согласования всех действий. Штаб может работать эффективно только при полном взаимодействии всех его структурных подразделений, а войска могут эффективно выполнять свои задачи только при эффективном сотрудничестве со всеми штабами.

Командиры и штабы обязаны создавать такой позитивный рабочий климат в ходе обучения и поддерживать его в ходе проведения военных операций. Тем не менее, частые кадровые перестановки и пополнение личного состава штабов создают дополнительные трудности в формировании и поддержании воинского коллектива. Хотя все структурные подразделения штаба имеют чётко определённые функциональные обязанности, ни одно из них не может эффективно работать в изоляции, поэтому координация действий чрезвычайно важна.

Командиры обязаны следить за тем, чтобы структурные подразделения штаба были должным образом оснащены и укомплектованы. Это позволяет специалистам штаба эффективно работать как внутри своего коллектива, так и с коллегами из других штабов. Командиры должны обеспечивать интеграцию штабов путём установления режима работы их структурных подразделений, включая согласование графика различных совещаний, деятельности рабочих групп и инструктажей.

4-28. В своей основе организация штаба зависит от поставленной задачи, широкой специализации каждого его офицера, а также от нормативных и законодательных актов. Хотя штабы на каждом уровне командования и в различных воинских формированиях имеют свою собственную структуру, все штабы обладают рядом общих черт. (Более подробно описание штабов приведено в Полевом уставе FM 6-0).

4.1.1.5. Офицеры по связи и взаимодействию

4-29. В данном контексте связь и взаимодействие означает коммуникацию или координацию, установленную и поддерживаемую между различными частями и видами вооружённых сил или другими ведомствами для обеспечения общего взаимопонимания, единства целей и действий. Хотя чаще всего связь и взаимодействие используются для установления и поддержания тесного контакта, её основной задачей является обеспечение прямой физической коммуникации между командованиями и партнёрами по совместным действиям.

Связь и взаимодействие используется командирами в ходе операций и обычной повседневной деятельности для обеспечения взаимопонимания и единства цели среди воинских формирований и организаций, сохранения свободы действий и гибкости, что обеспечивает командиров актуальной информацией и ответами на оперативные вопросы, тем самым улучшая общее понимание обстановки.

4-30. Деятельность по поддержанию связи и взаимодействию расширяет возможности командира по согласованию всех составных частей боевой мощи в рамках его концепции операции и схемы манёвра. Они включают в себя установление и поддержание физического контакта и коммуникации в ходе проведения операций между силами и средствами вооружённых сил и невоенными ведомствами. Деятельность по поддержанию связи и взаимодействию обеспечивает:

- сотрудничество и взаимопонимание между командирами и штабами различных воинских формирований;
- координацию по тактическим вопросам для достижения единства усилий;
- согласование летального и нелетального воздействия на противника;
- понимание подразумеваемых или предполагаемых средств взаимодействия для достижения синхронизированных результатов.

4-31. Офицеры по связи и взаимодействию являются представителями своих командиров или штабов. Они передают информацию напрямую, минуя штабные структуры. Ключевым фактором эффективности связи и взаимодействия является наличие подготовленного, компетентного, пользующегося доверием и информированного специалиста, как офицерского, так и сержантского состава. Офицеры по связи и взаимодействию должны пользоваться полным доверием командира и иметь достаточный опыт для выполнения поставленной задачи. На более высоких уровнях командования, ввиду сложности проводимых операций, часто требуются офицеры по связи и взаимодействию более высокого уровня.

4-32. В зависимости от обстановки, для оказания себе помощи в командовании и управлении, командиры могут получать или запрашивать отдельных офицеров или группы по связи и взаимодействию. К ним, в частности, могут относиться:

- офицер по связи и взаимодействию с авиацией;
- офицер по связи и взаимодействию с морской артиллерией;
- группа космического обеспечения сухопутных войск;
- специалист по планированию психологических операций;
- группа поддержки киберопераций сухопутных войск;
- группа полевого обеспечения сухопутных войск;
- отряд цифровой связи;
- офицеры по связи и взаимодействию с подчинёнными, соседними и поддерживающими воинскими формированиями;
- офицеры по связи и взаимодействию с партнёрами по совместным действиям и от них.

(Подробно информация о связи и взаимодействии приведена в FM 6-0).

4.1.2. Процессы

4-33. Для организации деятельности в своём штабе и во всех вверенных им войсках командиры устанавливают и применяют систематические процессы и порядки действий. Процессы представляют собой последовательность действий, направленных на достижение определённой цели или конечного результата, например, процесс принятия военных решений. В дополнение к основным видам деятельности в рамках оперативного процесса командиры и штабы используют несколько интегрирующих процессов для согласования конкретных функций. К интегрирующим процессам относятся:

- разведывательное обеспечение военных действий (описано в Наставлении АТР 2-01.3);
- сбор информации (описан в Полевом уставе FM 3-55);
- определение целей и планирование огневого поражения (описано в Наставлении АТР 3-60);
- управление рисками (описано в Наставлении АТР 5-19);
- управление знаниями (см. глава 3).

4-34. Действия в системе командования и управления регламентируются порядками действий, делая её более эффективной и действенной. Они позволяют выполнять сложные действия без дополнительных подробных на то указаний, например, в стандартных (типовых) порядках действий воинских формирований зачастую содержатся подробные инструкции по подготовке и отображению общей оперативной картины. Соблюдение процессов и порядков действий сводит к минимуму путаницу, непонимание и нерешительность, поскольку командиры для выполнения оперативных требований часто вынуждены принимать быстрые решения.

4-35. Порядки действий могут повысить организационную компетентность за счёт повышения эффективности работы личного состава или увеличения темпа. Они могут быть особенно полезны для улучшения взаимодействия военнослужащих, которые должны сотрудничать для выполнения часто повторяющихся задач, таких как внутренний распорядок работы органа управления.

4-36. Порядки действий при командовании и управлении рассчитаны на простоту и скорость: они должны быть достаточно простыми, чтобы быстро и непрерывно выполняться в условиях экстремального напряжения; и должны обладать достаточной эффективностью для повышения темпа работы. Гибкая, оптимизированная последовательность штабного планирования предпочтительнее продуманной и тщательно проработанной.

4-37. Порядки действий устанавливаются командирами для оптимизации работы и письменных приказов, а также для интеграции новых военнослужащих и приданных формирований. Действия, обычно прописанные в стандартных (типовых) порядках действий, также помогают командирам быстрее принимать решения, предоставляя необходимую информацию в стандартной, удобной для восприятия форме. Порядки действий описывают рутинные действия, избавляя от необходимости принимать повторяющиеся решения, например, где расположить людей на командном пункте, как организовать пункт управления или походный порядок.

4-38. Порядки действий способствуют обеспечению непрерывности работы, когда командиры и начальники не могут выполнять свои обязанности. В этом случае подчинённые могут вмешаться и использовать установленные порядки действий для продолжения работы. Когда военнослужащие устают или испытывают стресс, их способность принимать решения снижается, поэтому стандартные (типовые) порядки действий помогают отдельным военнослужащим и воинским формированиям продолжать выполнять многие задачи, поскольку они являются рутинными.

4-39. Порядки действий не охватывают все возможные ситуации. Необходимо избегать слепого применения порядка действий при решении нестандартных задач или в нерядовых ситуациях, что может привести к неэффективной и даже контрпродуктивной работе.

4.1.3. Сети

4-40. В системе командования и управления сети предназначены для сбора, обработки, хранения, отображения, распространения и защиты информации по всему миру. Они позволяют осуществлять командование и управление, а также поддерживают операции путем широкого распространения данных и соответствующей информации.

4-41. Сети позволяют командирам передавать информацию и управлять войсками (спешенными или на боевой технике), и являются ключевым фактором успешного проведения операций. Командиры систематически создают сети для связи между личным составом и обмена информацией и ресурсами. Основной сетью сухопутных войск является «Информационная сеть министерства обороны – сухопутные войска», состоящая из:

- приложений для конечных пользователей;
- информационных услуг и данных;
- сетевого транспорта и управления им.

4.1.3.1. Конечные пользователи

4-42. Командиры формулируют свои требования к информации и ориентируют соответствующим образом свои штабы и организации на использование приложений. Приложения для конечных пользователей включают в себя автоматизированные информационные системы, программное обеспечение и пользовательские устройства, позволяющие пользователям отображать и распространять информацию, а также правила и порядок их использования. К ним относятся телефоны, планшеты, ноутбуки, программные продукты и пользовательские интерфейсы. Приложения для конечных пользователей позволяют людям использовать возможности транспортной сети.

4-43. Приложения для конечных пользователей непосредственно влияют на то, как командиры общаются и как их штабы взаимодействуют друг с другом. Они способствуют единству усилий, позволяя командирам видеть и понимать свои районы проведения операций, доносить замыслы командира и распространять необходимую информацию. При правильной эксплуатации и использовании хорошо подготовленным личным составом эти приложения могут обеспечить командирам информационное преимущество над противником за счёт сокращения времени принятия решения, улучшения координации действий объединённых сил и средств и согласования боевых функций. Приложения могут одновременно обеспечивать как планирование, так и проведение текущих и будущих операций.

4.1.3.2. Информационные услуги и данные

4-44. Основное назначение информационных услуг и данных – способствовать своевременному и точному принятию и реализации решений путём обработки и управления информацией. К услугам и данным относятся все информационные сервисы, серверы и стандарты данных, которые обеспечивают сбор, обработку и хранение информации. Сюда входят серверы, системы хранения и распределения данных, облачные и пограничные серверы, а также программное обеспечение и стандарты данных, позволяющие отображать общую оперативную картину в виде осмысленных визуальных образов, которые непосредственно передают знания и повышают уровень общего понимания.

4-45. Информационные услуги и данные включают также процессы управления информацией, которые поддерживают управление знаниями. Управление информацией и знаниями сокращает время и усилия командиров, затрачиваемые на усвоение информации и выработку понимания обстановки. Информационные сервисы и данные обеспечивают общее понимание обстановки.

4.1.3.3. Сетевой транспорт и управление им

4-46. Сетевой транспорт – это процессы, оборудование и средства передачи, которые обеспечивают связь и перемещение данных между сетевыми устройствами и объектами. **Сетевой транспорт** – это система систем, включающая людей, оборудование и средства, которые обеспечивают сквозную связь между компонентами сети (FM 6-02). Основная задача сетевого транспорта – перемещение данных между сетевыми устройствами и объектами. К устройствам сетевого транспорта относятся радиостанции, беспроводная Wi-Fi связь, микроволновая и спутниковая связь, а также кабели и провода.

4-47. Перемещение данных на поле боя контролируется оборудованием управления сетью. К устройствам управления сетью относятся коммутаторы, маршрутизаторы и средства защиты связи. Управление сетью также включает в себя программное обеспечение, предназначенное для управления и обеспечения безопасности всех аспектов сети, включая приложения для конечных пользователей, информационные услуги, данные и сетевой транспорт. Такое программное обеспечение отличается от приложений для конечных пользователей тем, что обеспечивает функции управления и защиты сети, а не пользовательских сервисов.

4-48. Успешные командиры понимают, что в ходе проведения операций сети могут быть нарушены под воздействием противника или факторов окружающей среды, и поэтому вырабатывают методы и меры по смягчению таких последствий. Это может быть достигнуто за счёт использования потенциала технологий или путём выстраивания доверия, создания общего понимания или чёткого определения замысла с помощью приказов, основанных на боевых задачах.

4-49. Эффективные командиры используют технологии для обеспечения управления на основе боевых задач, а не для микроуправления военными действиями. Оборудование, улучшающее возможность контроля за обстановкой на более низких уровнях, повышает соблазн напрямую контролировать действия подчинённых и тем самым подрывает управление на основе боевых задач. Более того, такое использование приводит к тому, что внимание вышестоящего командира фиксируется на слишком низком уровне, а командиры, сосредоточившие своё внимание на слишком низком уровне, рискуют потерять из виду общую картину. Таким образом, расширение сетевых возможностей приводит к необходимости повышения уровня понимания и дисциплины. То, что технологии позволяют осуществлять детальный контроль не означает, что командиры должны использовать их именно таким образом. Эффективное управление на основе боевых задач требует от вышестоящих командиров предоставления командиру, находящемуся на месте, свободы действий.

4.1.4. Органы управления

4-50. Эффективное командование и управление требует постоянной, а зачастую и немедленной, тесной координации, согласованности и обмена информацией между офицерами штаба. Для этого командиры организуют свои штабы и другие элементы системы командования и управления в органы управления, которые помогают им эффективно проводить военные операции.

Орган управления – это штаб и управление воинского формирования, в котором командир и офицеры штаба осуществляют свою деятельность (FM 6-0). Командование часто делится на уровни, и каждый уровень командования является органом управления независимо от того, присутствует там командир или нет. При необходимости командиры могут управлять операциями из разных мест, расположенных вне органа управления. В любом случае командир единолично осуществляет командование, находясь в органе управления или в другом месте.

4-51. Органы управления – это объекты, объединяющие в себе личный состав, процессы и порядки действий, а также сети, которые помогают командирам осуществлять командование и управление.

Командиры используют органы управления для управления военными действиями путём обеспечения непрерывности, планирования, координации и согласования боевых функций. Командиры должны организовывать свои органы управления гибко, в соответствии с изменяющейся обстановкой и различными оперативными требованиями.

4-52. Функции органов управления непосредственно связаны с оказанием помощи командирам в понимании, визуализации, описании, руководстве, направлении и оценке военных операций.

Различные виды органов управления, такие как основной командный пункт или центр боевого управления, имеют специфические функции. К общим для всех органов управления функциям относятся:

- проведение мероприятий по управлению знаниями, информацией и раскрытием информации для внешних пользователей;
- формирование и поддержание понимания обстановки;
- управление военными действиями;
- оценка операций;
- координация работы с внутренними и внешними организациями;
- выполнение административных функций органа управления.

4.1.4.1. Управление знаниями, информацией и раскрытием информации для внешних пользователей

4-53. В совокупности управление знаниями, информацией и раскрытием информации для внешних пользователей позволяет предоставлять нужным лицам необходимую информацию в нужное время и в удобном формате, способствуя пониманию и принятию решений.

4-54. Командиры и партнёры по совместным действиям должны своевременно получать оперативную информацию и разведывательные данные в соответствующем формате, чтобы это способствовало общему пониманию и принятию решений. Своевременное распространение информации имеет решающее значение для успеха многонациональных операций. Распространение информации должно быть целенаправленным и обеспечивать получение пользователями оперативной информации и разведывательных данных для обеспечения проведения военных операций, поэтому информация должна распространяться в максимально разрешённой законодательными, нормативными актами и общеправительственной политикой степени.

4-55. Установление режима работы воинского формирования и управление им является ключевым аспектом эффективного управления знаниями. Режим работы воинского формирования предусматривает проведение различных совещаний, создание рабочих групп и групп планирования, которые помогают командирам и штабам интегрировать боевые функции, координировать действия и принимать эффективные решения на протяжении всего оперативного процесса. Режимом работы определяется последовательность и время докладов, совещаний и рабочих встреч в зависимости от предпочтений командира, требований вышестоящего командования и характера операций. Не существует стандартного режима работы для всех подразделений. В зависимости от уровня командования и характера операций командиры и штабы разрабатывают и уточняют свой режим работы в соответствии со складывающейся обстановкой. Оптимальный режим работы воинского формирования, управляемый начальником штаба или заместителем командира, облегчает принятие решений и повседневное взаимодействие между командирами, штабами, войсками и партнёрами по совместным действиям. (Способы установления режима работы воинского формирования описываются в Наставлении АТР 6-0.5).

4.1.4.2. Формирование и поддержание понимания обстановки

4-56. Важнейшим условием формирования и поддержания понимания обстановки является эффективное управление знаниями и информацией. Формирование и поддержание понимания обстановки помогает в определении её контекста, выработке эффективных планов, оценке операций и принятии качественных решений в ходе их выполнения.

Деятельность органов управления, способствующая этому, включает:

- получение информации, включая донесения подчинённых формирований;
- анализ информации;
- выработка, распространение и обмен информацией и знаниями, включая отчёты, требуемые вышестоящими штабами;
- сопровождение целей;
- обновление информации и проведение совещаний.

4-57. Ключевыми итоговыми продуктами, используемыми для формирования и поддержания понимания обстановки, являются текущие оценки и общая оперативная картина. **Текущая оценка** – непрерывная оценка текущей обстановки, используемая для определения того, проходит ли текущая операция в соответствии с замыслами командира и обеспечиваются ли запланированные будущие операции (ADP 5-0). В своих текущих оценках каждое структурное подразделение органа управления или штаба должно постоянно учитывать влияние новой информации и обновлять следующее:

- факты;
- допущения;
- состояние своих сил и средств;
- действия и возможности противника;
- факторы гражданской среды;
- выводы и рекомендации.

4-58. Свои текущие оценки штаб использует для оказания помощи командиру и выработки для него рекомендаций. Информация, содержащаяся в текущих оценках, также помогает формировать общую оперативную картину, а формирование общей оперативной картины внутри органа управления и в органах управления других воинских формирований помогает командирам и штабам поддерживать понимание обстановки и способствовать общему пониманию в рамках всего командования.

4.1.4.3. Управление военными действиями

4-59. Специалисты органов управления помогают командирам в управлении операциями, включая координацию, согласование и интеграцию действий в рамках делегированных им полномочий. Они также интегрируют и согласовывают использование ресурсов в соответствии с приоритетами в обеспечении военных действий, установленных командиром.

Офицеры штаба контролируют и оценивают ход операций, вносят уточнения в действия или рекомендуют их в соответствии с замыслом командира. Несмотря на то, что все органы управления помогают командирам в управлении операциями, на разные органы управления возлагаются определённые обязанности по управлению, например, командир бригады может использовать командный пункт бригады для управления десантно-штурмовыми действиями батальона.

4.1.4.4. Оценка операций

4-60. Личный состав органа управления постоянно проводит оценку операций. **Оценка** – это определение степени прогресса в ходе выполнения задачи, создания условий или достижения цели (JP 3-0). Оценка предполагает осознанное сравнение прогнозируемых результатов с фактическими событиями для определения общей эффективности применения сил и средств. Более конкретно, оценка помогает командирам и штабам определить прогресс в достижении желаемого конечного состояния, выполнении целей и задач. Она также предполагает постоянный мониторинг и оценку оперативной обстановки с целью выявления изменений, которые могут повлиять на проведение операций. (Более подробно проведение оценки рассматривается в Наставлении ADP 5-0).

4.1.4.5. Координация работы с внутренними и внешними организациями

4-61 Воинские формирования не действуют изолированно, они согласовывают свои действия с действиями других формирований. Важнейшим условием такой согласованной работы является взаимодействие и координация. Личный состав органов управления должен постоянно координировать свои действия с вышестоящим и нижестоящим командованиями, соседними, поддерживающими и поддерживаемыми воинскими формированиями, а также с партнёрами по совместным действиям. Координация и взаимодействие помогают:

- вырабатывать общее понимание;
- обеспечивать глубокое понимание замысла командира и концепции операций;
- информировать воинское формирование или организацию о проблемах, чтобы можно было при необходимости уточнить свои планы и действия;
- избегать конфликтов и дублирования усилий между различными формированиями;
- обеспечить согласованность действий и усилий между поддерживающими и поддерживаемыми формированиями.

4.1.4.6. Выполнение административных функций органа управления

4-62. Командиры укомплектовывают, оснащают и организуют свои органы управления для обеспечения круглосуточной работы, поэтому личный состав и

оборудование органов управления должны быть защищены и поддерживаться в работоспособном состоянии. Для этого требуется эффективный стандартный (типовой) порядок действий и личный состав, обученный выполнению административных функций органа управления, что включает в себя:

- создание органа управления;
- размещение органа управления;
- обеспечение безопасности;
- поддержание непрерывной деятельности;
- соблюдение режима работы и отдыха;
- управление стрессом.

4.1.5. Организационные и рабочие аспекты

4-63. Органы управления – это места, откуда командиры, при содействии своих штабов, осуществляют руководство военными операциями, интегрируют и согласовывают применение боевой мощи для выполнения задач во всём спектре военных операций. Исходя из требований поставленной задачи и обстановки, командиры должны объединять остальные компоненты системы командования и управления в органы управления, которые наилучшим образом помогут им в выполнении задач командования и управления. Условия, влияющие на организацию и размещение органов управления, можно разделить на следующие категории:

- а. Те, которые вносят вклад в эффективность.
- б. Те, которые способствуют выживаемости.

Во многих случаях эти условия противоречат друг другу, и поэтому ни одно из них не может быть оптимизировано. В связи с этим, для достижения приемлемого баланса между эффективностью и выживаемостью приходится искать разумный компромисс.

4.1.5.1. Эффективность

4-64. Личный состав, оборудование и помещения органа управления должны располагаться таким образом, чтобы облегчить координацию действий, обмен информацией и быстрое принятие решений. Орган управления должен обеспечивать эффективную связь с вышестоящим командованием, подчинёнными, соседними, поддерживающими и поддерживаемыми воинскими формированиями, и иметь возможность перемещения в случае необходимости.

Для обеспечения эффективности органа управления необходимо учитывать такие факторы, как его размещение, стандартизацию процессов, непрерывность работы и ёмкость.

4.1.5.1.1. Размещение

4-65. Правильное размещение органа управления позволяет эффективно интегрировать процессы командования и управления и штабную работу. Внутри органа управления штабные офицеры должны располагаться таким образом, чтобы облегчить внутреннюю коммуникацию и взаимодействие. Такое размещение может меняться в ходе операции по мере изменения обстановки. Другие соображения, связанные с размещением, включают:

- удобство передачи информации.
- интерфейс пользователя с коммуникационными системами;
- расположение информационных дисплеев для удобства использования;
- обобщение и отображение дополнительной информации на картах и дисплеях;
- достаточное рабочее пространство для личного состава и командира;
- простота перемещения (включая установку, демонтаж и перевозку).

4.1.5.1.2. Стандартизация процессов

4-66. Стандартизация повышает эффективность работы органов управления. Командиры должны разработать подробные стандартные (типовые) порядки действий для всех аспектов работы органа управления, включая его размещение, порядок работы, требования к проведению совещаний и порядку отчётности. Стандартные (типовые) порядки действий органов управления применяются и пересматриваются в ходе боевой подготовки, благодаря этому многие действия в органе управления становятся рутинными. Обучение личного состава позволяет ему быть готовым к эффективному выполнению своей работы и порядков действий в сложных, стрессовых условиях во время проведения операций.

4.1.5.1.3. Непрерывность работы

4-67. Командные пункты должны быть укомплектованы, оснащены и организованы так, чтобы управлять военными операциями непрерывно; командиры обязаны организовывать соответствующим образом свои органы управления. Для обеспечения непрерывности управления операциями в стандартных (типовых) порядках действий должны быть предусмотрены рабочие смены, режим работы и отдыха, а также порядок действий в случае потери связи с командиром воинского формирования, подчинёнными или другими органами управления.

4-68. Обеспечение непрерывности работы при перемещении органа управления или его выходе из строя требует назначения запасных органов управления и передачи управления между ними. Для обеспечения непрерывности командования и управления командиры должны назначать своих заместителей и информировать их обо всех важных решениях. Также своих заместителей должны иметь основные офицеры штаба.

4.1.5.1.4. Ёмкость

4-69. Органы управления должны быть укомплектованы и организованы таким образом, чтобы управлять всей информацией, необходимой для эффективной работы. Способность планировать, готовить, выполнять и постоянно оценивать военные операции зависит как от штатного расписания и транспортной сети, так и от способности управлять соответствующей информацией. Личный состав органов управления должен быть обучен и обладать необходимыми тактическими и техническими навыками.

4.1.5.2. Выживаемость

4-70. Выживаемость органа управления жизненно важна для успеха операции и определяется исходя из возможностей противника в контексте складывающейся обстановки. Выживаемость может быть достигнута ценой эффективности. В зависимости от возможностей противника органы управления должны быть небольшими и очень мобильными, особенно на нижестоящих уровнях командования. При сосредоточении органы управления легко выявляются и быстро становятся целями для противника. Для обеспечения выживаемости органов управления необходимо учитывать такие факторы, как рассредоточение, размер, резервирование, мобильность, электронная и тепловая сигнатура, маскировка и укрытие. К дополнительным мерам обеспечения выживаемости относятся укрытие или экранирование органа управления рельефом местности или городскими сооружениями. (Более подробная информация о выживаемости органов управления представлена в Наставлении АТР 3-37.34).

4.1.5.2.1. Рассредоточение

4-71. Рассредоточение органов управления повышает живучесть системы командования и управления. Командиры должны выносить вперёд минимальные силы и средства управления, удерживая в тылу более сложные объекты, что затрудняет противнику их поиск, обнаружение и уничтожение. Кроме того, это позволяет снизить на передовой требования к обеспечению и охранению. В зависимости от обстановки для проведения детального анализа и долгосрочного планирования операций командиры могут оставлять личный состав и технику органа управления в пункте постоянной дислокации.

4.1.5.2.2. Размер

4-72. На мобильность и живучесть органа управления влияет его размер. Большие органы управления позволяют увеличить ёмкость и облегчить координацию действий «лицом к лицу», однако размеры делают их уязвимыми для различных видов разведки и огневого поражения противника. Небольшие органы управления

легче защитить, но им может не хватать возможностей для эффективного управления военными действиями. Ключом к успеху является достижение правильного баланса.

4.1.5.2.3. Резервирование

4-73. Уменьшение размеров органа управления позволяет сократить его сигнатуру и повысить мобильность, однако для обеспечения непрерывности управления операциями необходимо предусматривать определённое резервирование личного состава и оборудования. В ходе военных действий личный состав и оборудование несут потери или выходят из строя под воздействием стресса и нагрузок, поэтому наличие необходимого резерва позволяет органам управления продолжать эффективно работать в таких случаях.

4.1.5.2.4. Мобильность

4-74. Органы управления должны эффективно развёртываться и перемещаться в пределах района проведения операции в зависимости от обстановки. Мобильность органов управления во время боевых действий очень важна, особенно на низших уровнях командования. Органы управления нижестоящих уровней командования, а также те, которые находятся на передовой в зоне боевых действий, могут потребовать быстрой и частой передислокации, чему способствуют их небольшие размеры и тщательное планирование перевозок.

4.2. Организация командования и управления

4-75. То, как командиры организуют систему командования и управления, может усложнить или упростить их реализацию.

Организационные решения определяют командную иерархию (порядок подчинённости) и организацию сил и средств для выполнения поставленных задач; могут влиять на то, где командиры получают информацию, на кого они опираются в получении рекомендаций и на то, как они контролируют выполнение своих решений.

Организационные решения влияют на структуру потока рекомендаций командирам. Организация в значительной степени устанавливает официальные каналы связи и определяет, как командиры распространяют информацию среди своих войск.

4-76. Воинские коллективы работают наиболее эффективно и результативно, когда военнослужащие ощущают себя частью единой команды или более крупного воинского формирования, поэтому организация выполняет важную функцию, обеспечивая военнослужащим, участвующим в командовании, источники групповой идентичности. Командование действует наиболее эффективно, когда военнослужащие считают себя участниками одной или нескольких групп,

характеризующихся высоким уровнем лояльности, сотрудничества, морального духа и приверженности. Все это способствует управлению на основе боевых задач.

4-77. В рамках командной иерархии информация циркулирует по вертикали, однако организация не должна ограничивать её поток рамками только иерархии. Информация также должна циркулировать между соседними, поддерживающими и вспомогательными воинскими формированиями. Информация передаётся неформально и неофициально – между людьми в соответствии с их личными взаимоотношениями, – а также по официальным каналам. Неформальные каналы обеспечивают важное дублирование её передачи.

4.2.1. Рекомендации по организации командования и управления

4-78. При организации командования и управления командиры должны учитывать:

- командную иерархию;
- сферу контроля;
- единство воинского формирования;
- ухудшение внешней среды.

4.2.1.1. Командная иерархия

4-79. Командная иерархия – это последовательность служебных должностей от вышестоящих к нижестоящим, занимаемых командным составом, в пределах которой осуществляется командование и управление (JP 1). На каждом уровне командир несёт ответственность на выполнение приказов вышестоящего командира и, в свою очередь, отдаёт приказы своим подчинённым. Таким образом, система командования закрепляет ответственность и источники полномочий на каждом уровне командования и в то же время повсеместно распространяет их на все войска. Каждый командир обладает определёнными полномочиями и ответственностью в данном районе операций или в районе ответственности. Характер и степень властных полномочий одного командира над другим, а также вид и степень поддержки, оказываемой одним командиром другому, определяются порядком подчинённости.

4.2.1.1.1. Порядок подчинённости

4-80. Установление чёткого порядка подчинённости является основой организации военных действий. Эти отношения определяют чёткие обязанности и полномочия подчинённых и поддерживающих воинских формирований. В некоторых родах войск порядок подчинённости ограничен лишь полномочиями командира по установлению дополнительных взаимоотношений. Знание служебных обязанностей и ответственности, определённых порядком подчинённости, позволяет командирам

чётко определять обязанности при организации своих сил и средств. (Более подробная информация о порядке подчинённости представлена в ADP 3-0).

4-81. Командиры определяют порядок подчинённости в рамках своих полномочий, чтобы повысить могущество основных действий и обеспечить реализацию концепции операций. Организация сил и средств также помогает командирам подчинённых и поддерживающих воинских формирований понять свои задачи в операции и внести свой вклад в реализацию замысла командира. Порядок подчинённости влечёт за собой различную ответственность перед подчинёнными силами и средствами со стороны воинских формирований, куда они входят или которым они приданы.

4.2.1.1.2. Распределение ресурсов

4-82. Управление на основе боевых задач требует, чтобы командиры имели полномочия или доступ ко всем ресурсам, необходимым для выполнения своей задачи. Соответственно, при принятии организационных решений командиры должны организовывать свои ресурсы так же, как и свои силы. Подобная организация ресурсов может определяться установленным порядком подчинённости, но может также частично или полностью отличаться от них, например, при установлении приоритетов, включая порядок оказания огневой поддержки, проведение работ, материально-техническое обеспечение или снабжение. В любом случае организация ресурсов не должна нарушать единство командования и должна поддерживать единство усилий. Кроме того, такая организация или распределение ресурсов должны иметь минимальные ограничения на их использование, позволяя подчинённым в дальнейшем перераспределять или использовать их в зависимости от складывающейся тактической обстановки.

4.2.1.1.2. Сфера контроля

Средний человеческий ум находит свою эффективную сферу применения в работе с тремя-шестью другими умами.

Генерал сэр Ян Гамильтон⁵⁰

4-83. Организация командования и управления должна обеспечивать разумную сферу контроля, под которой понимается количество подчинённых или видов деятельности, находящихся под контролем одного командира. Сфера контроля командира не должна превышать его возможностей по эффективному управлению. Оптимальное количество подчинённых элементов зависит от обстановки – чем более изменчивой и быстро меняющейся является обстановка, тем меньшее количество структурных подразделений или личного состава может находиться под

⁵⁰ Цитируется по: General Sir Ian Hamilton, *The Soul and Body of an Army* (London, United Kingdom: Edward Arnold & Co., 1921), 229.

непосредственным контролем командира. В пределах такого спектра ситуаций, зависящих от обстановки, большее число структурных подразделений или личного состава в подчинении обеспечивает большую гибкость и расширяет возможности, однако по мере увеличения их числа командиры в какой-то момент теряют способность рассматривать каждый подчинённый элемент по отдельности и начинают воспринимать их как единую, негибкую массу. В этот момент единственный способ вернуть гибкость – сгруппировать элементы в меньшее число частей, создав еще один уровень командования.

4-84. Сужение сферы контроля, т.е. уменьшение числа структурных подразделений или личного состава в непосредственном подчинении, углубляет организацию, добавляя уровни командования. Чем больше уровней командования в организации, тем больше времени в ней требуется для передачи информации вверх или вниз, соответственно, организация может стать более медленной и менее оперативной. И наоборот, попытка увеличить темп работы за счёт устранения уровней командования или минимизации организационной иерархии требует расширения сферы контроля. Командиры должны уметь находить баланс между структурной шириной и глубиной организации, чтобы организация командования и управления соответствовала обстановке.

4-85. Эффективная организация позволяет командиру и подчинённым командовать и управлять без информационной перегрузки. Командир определяет свою сферу контроля и организует систему командования и управления таким образом, чтобы иметь возможность осуществлять командование и управление в любых условиях, в том числе и при ухудшении внешней среды.

4.2.1.3. Единство воинского формирования

4-86. Управление на основе боевых задач требует наличия подчинённых звеньев управления, способных эффективно действовать при отсутствии подробных приказов. Создание подобных формирований, ориентированных на задачу, повышает свободу действий каждого командира. Эффективные командиры проявляют гибкость: они организуют свои силы и средства в соответствии с обстановкой, что может включать в себя создание нетиповых, сводных или временных формирований или тактических групп.

При этом командиры должны сочетать необходимость обеспечить организационную гибкость с требованием обеспечить взаимопонимание и взаимное доверие – качества, которые являются результатом хорошей осведомлённости и стабильных рабочих отношений.

4-87. Одним из способов сбалансировать эти требования является соблюдение единства воинского формирования при организации командования и управления. При организации сил и средств, ориентированных на задачу, командиры должны

учитывать влияние этого фактора на управление на основе боевых задач. По возможности командиры должны для выполнения задачи организовывать силы и средства на основе постоянно действующих штабов и обычно подчинённых им формирований. Если это не представляется возможным и организация сил и средств осуществляется на базе различных формирований, командиры должны выделить время на обучение и на выстраивание функциональных рабочих отношений и порядков действий.

4-88. После того, как войска организованы для выполнения поставленной задачи и приступили к её выполнению, командиры не должны менять организацию сил и средств в ходе операции, если только преимущества этого явно не перевешивают недостатки. Реорганизация требует затрат времени, усилий и темпа. Командиры также должны учитывать факторы материально-технического обеспечения, поскольку время, необходимое для реорганизации сил и средств, может свести на нет любые организационные преимущества.

4.2.1.4. Ухудшение внешней среды

4-89. При организации командования и управления командиры должны учитывать влияние, которое оказывает на систему командования и управления ухудшение внешней среды. Система управления может быть нарушена в результате действий противника, оспаривающего пространство и информационную среду, или из-за нехватки ресурсов для достаточного сетевого покрытия в районе операций. Ухудшение может носить и не технологический характер. Применение ОМП, мощных взрывчатых веществ, а также неблагоприятные погодные условия могут порождать физические условия, вызывающие помехи в электромагнитном спектре и ухудшающие работу системы командования и управления. Всё это может нарушать способность командира осуществлять командование и управление.

4-90. Для снижения подобного риска и успешного проведения операций в ухудшающихся условиях командиры не должны чрезмерно полагаться на технологические возможности. Они должны убедиться, что их личный состав обучен традиционным и ручным процессам командования и управления и умеет работать в ухудшающихся или сложных условиях.

Знание процессов, выполняемых автоматизированными системами управления, является критически важным для понимания того, какие функции должны выполняться вне цифровой информационной среды. Командиры должны обеспечить наличие стандартных (типовых) порядков действий, которые помогут системе управления сохранить свою работоспособность, а личный состав должен быть обучен и владеть следующими навыками:

- поддержание непрерывного режима работы;
- формирование и поддержание общей оперативной картины;

- обмен информацией с помощью документации;
- интеграция структурных подразделений штаба и взаимное общение;
- проведение текущих оценок с помощью документации;
- отработка боевых навыков личного состава органов управления.

4-91. Одним из способов решения проблемы ухудшения связи является планирование основной, запасной связи, а также связи на случай нештатных и чрезвычайных ситуаций (план РАСЕ). В рамках такого плана определяются основные, запасные, резервные и аварийные способы связи, как правило, от вышестоящих уровней командования к нижестоящим. При составлении плана необходимо следить за тем, чтобы запасной или резервный способ связи не зависел от основного. Важнейшее качество хорошего плана РАСЕ – резервирование, чтобы связь была обеспечена всегда. Большинство воинских формирований имеют два плана РАСЕ: один для связи с вышестоящим органом управления, а второй – для связи с подчинёнными формированиями. План РАСЕ для связи с вышестоящим штабом, скорее всего, будет разработан этим штабом. (Более подробно информация о планировании связи приведена в Наставлении АТР 6-0.5).

4-92. В конечном счёте, уставным решением для действий в условиях ухудшения внешней среды является управление на основе боевых задач. Даже в исключительно сложных условиях части и подразделения сухопутных войск должны продолжать принимать решения и действовать в отсутствие дополнительных указаний, когда существующие приказы уже не соответствуют обстановке или когда появляются непредвиденные возможности.

Заключение

4-93. Командиры не могут сами по себе осуществлять командование и управление; на каждом уровне командования они имеют систему командования и управления, обеспечивающую их работу. Эта система – не просто оборудование; она состоит из всех ресурсов, имеющихся в распоряжении командиров и помогающих им реализовывать свои полномочия и осуществлять управление. От того, как командиры создают, размещают и организуют свои системы командования и управления напрямую зависит их способность проводить военные операции. Надлежащим образом назначенный командир и хорошо продуманная система командования и управления обеспечивают непрерывность процесса командования и управления.

СЛОВАРЬ СОКРАЩЕНИЙ И ТЕРМИНОВ

В словаре приведены сокращения, термины и определения, установленные межвидовыми наставлениями и уставными документами сухопутных войск. Также приводятся термины, принятые в сухопутных войсках, даже если они отличаются от единых для всех вооружённых сил. Термины, которые вводятся в действие Наставлением ADP 6-0, отмечены звездочкой (*). В скобках после определения указывается номер документа, устанавливающего этот термин.

Акронимы и аббревиатуры

Сокращение	Полное словосочетание и сокращаемое понятие	
	на английском языке	на русском языке
1SG	first sergeant	первый сержант
ADP	Army doctrine publication	Боевое наставление сухопутных войск
AR	Army regulation	Руководство сухопутных войск
ASCOPE	Areas, structures, capabilities, organizations, people, events	Факторы оценки гражданской среды: районы, структуры, возможности, организации, люди и события
ATP	Army techniques publication	Техническое наставление сухопутных войск
C2	command and control	командование и управление
CCIR	commander's critical information requirement	важнейшая информация для командира
COP	common operational picture	общая оперативная картина
CPL	corporal	капрал
CPT	captain	капитан
EEFI	essential element of friendly information	важнейшая информация о своих войсках
FFIR	friendly force information requirement	общая информация о своих войсках
FM	Field manual	Полевой устав
GA	General of the Army	генерал армии
GEN	general	генерал
JP	Joint publication	Межвидовое наставление
LTG	lieutenant general	генерал-лейтенант
MG	major general	генерал-майор

Сокращение	Полное словосочетание и сокращаемое понятие	
	на английском языке	на русском языке
МЕТТ-ТС	Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available and civil considerations	Факторы боевой задачи: боевая задача; противник; местность и погодные условия; имеющиеся в наличии силы и средства; наличие времени; и факторы гражданской среды
ОАКОС	Observation and fields of fire, avenues of approach, key and decisive terrain, obstacles, cover and concealment.	Факторы оценки местности: сектора наблюдения и ведения огня; маршруты передвижения, подходы и подступы; ключевые участки местности и местные предметы; естественные и искусственные препятствия; укрытия от наблюдения и огня
PACE	primary, alternate, contingency, and emergency	Порядок планирования связи: основная, запасная, на случай нештатных и чрезвычайных ситуаций
PIR	priority intelligence requirement	приоритетная разведывательная информация
PMESII-PT	political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time	Оперативные факторы: политические, военные, экономические, социальные, информационные, инфраструктурные, физическая среда и время
SGT	Sergeant	Сержант
U.S.	United States	Соединённые Штаты Америки

Термины и определения

Термин	Определение
Боевая мощь (combat power)	(Сухопутные войска) Совокупность всех имеющихся в наличии средств разрушения, созидания и информационных средств, которые воинское формирование может применить одновременно. (ADP 3-0)
Боевая функция (warfighting function)	Совокупность задач и систем, объединённых единой целью, которую командиры используют для выполнения боевых и учебных задач. (ADP 3-0)
Важнейшая информация для командира (commander’s critical information requirement)	Информация, которая определяется командиром как критически важная для содействия своевременному принятию решения. (JP 3-0)

Термин	Определение
<p>* Важнейшая информация о своих войсках (essential element of friendly information)</p>	<p>Критически важный аспект операции своих войск, который в случае, если он станет известен противнику, впоследствии поставит операцию под угрозу, приведет к её провалу или ограничит её успех, и поэтому должен быть защищён от вскрытия противником.</p>
<p>* Визуализация командира (commander's visualization)</p>	<p>Мыслительный процесс улучшения понимания обстановки, определения желаемого конечного состояния и представления оперативного подхода, с помощью которого войска достигнут этого конечного состояния.</p>
<p>* Данные (data)</p>	<p>Необработанные результаты наблюдений, зафиксированные каким-либо регистратором (человеком, механическим или электронным устройством).</p>
<p>Единство усилий (unity of effort)</p>	<p>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)</p>
<p>Замысел командира (commander's intent)</p>	<p>Чёткое и краткое выражение общей цели операции и желаемого конечного военного состояния, которое обосновывает управление на основе боевых задач, обеспечивает целенаправленность действий штаба и помогает командирам подчинённых и поддерживающих воинских формирований действовать для достижения желаемых результатов вышестоящего командира без дополнительных приказов, даже если операция разворачивается не так, как изначально планировалось. (JP 3-0)</p>
<p>* Знания (knowledge)</p>	<p>Информация, которая была проанализирована и оценена с точки зрения оперативных последствий.</p>
<p>* Информация (information)</p>	<p>Данные, которые были организованы и обработаны с целью обеспечения контекста для дальнейшего анализа.</p>
<p>* Ключевые задачи (key tasks)</p>	<p>Важные действия, которые должны быть выполнены войсками в целом для достижения желаемого конечного результата.</p>
<p>Командная иерархия (chain of command)</p>	<p>Последовательность служебных должностей от вышестоящих к нижестоящим, занимаемых командным составом, в пределах которой осуществляется командование и управление. (JP 1)</p>
<p>Командование (command)</p>	<p>Власть, которую командир в вооружённых силах на законных основаниях реализует по отношению к подчинённым в силу своего звания или служебного положения. (JP 1)</p>
<p>Командование и управление (command and control)</p>	<p>Реализация надлежащим образом назначенным командиром своей власти и руководства над вверенными ему силами и средствами при выполнении ими поставленных задач. (JP 1)</p>

Термин	Определение
Командование и управление как боевая функция (command and control warfighting function)	Связанные с ними задачи и система, позволяющие командирам согласовывать и объединять все элементы боевой мощи. (ADP 3-0)
Лидерство (leadership)	Деятельность по оказанию влияния на людей путем обеспечения цели, направления и мотивации с целью выполнения задачи и совершенствования организации. (ADP 6-22)
Многонациональные операции (multinational operations)	Собирательный термин для обозначения военных действий, проводимых силами двух или более государств, обычно осуществляемых в рамках коалиции или альянса. (JP 3-16)
Общая информация о своих войсках (friendly force information requirement)	Информация, необходимая командиру и штабу для понимания состояния и возможностей своих войск, а также поддерживающих их сил и средств. (JP 3-0)
* Общая оперативная картина (common operational picture)	(Сухопутные войска) Отображение релевантной информации в районе ответственности командира, адаптированное к требованиям пользователя и основанное на общих данных и информации, совместно используемых более чем одним командованием.
Оперативная инициатива (operational initiative)	Задание темпа и условий действий на протяжении всей операции. (ADP 3-0)
Оперативная обстановка (operational environment)	Совокупность условий, обстоятельств и воздействий, которые оказывают влияние на решения командира и на применение им сил и средств. (JP 3-0)
Оперативный подход (operational approach)	Общее (широкое) описание основной задачи, а также набор оперативных замыслов и концепций, задач и действий, необходимых для её выполнения. (JP 5-0)
Оперативный процесс (operations process)	Процесс организации и ведения военных действий, основная управленческая деятельность, осуществляемая во время военных действий: планирование, подготовка, проведение, постоянный анализ и оценка военных действий. (ADP 5-0)
Орган управления (command post)	Штаб и управление воинского формирования, в котором командир и офицеры штаба осуществляют свою деятельность. (FM 6-0)
Оценка (assessment)	Определение степени прогресса в ходе выполнения задачи, создания условий или достижения цели. (JP 3-0)

Термин	Определение
Партнёры по совместным действиям (<i>unified action partners</i>)	Вооружённые формирования, правительственные и неправительственные организации, а также представители частного сектора, вместе с которыми сухопутные войска планируют, координируют, синхронизируют и интегрируют свои действия в ходе проведения военных операций. (ADP 3-0)
* Понимание (<i>understanding</i>)	Знания, которые были синтезированы с помощью суждений, с целью понимания внутренних взаимосвязей элементов обстановки, принятия решений и побуждения к действиям.
* Понимание обстановки (<i>situational understanding</i>)	Результат анализа соответствующей информации и суждений с целью выявления взаимосвязи между оперативными факторами и факторами боевой задачи.
Порядок действий (<i>procedure</i>)	Стандартный (типовой), детально разработанный перечень шагов, предписывающий выполнение конкретных задач (CJCSM 5120.01)
* Приказы, основанные на боевых задачах (<i>mission orders</i>)	Директивные указания, в которых подчинённым указывается на результаты, которых они должны достичь, а не на то, как они должны их достигать.
Приоритетная разведывательная информация (<i>priority intelligence requirement</i>)	Разведывательная информация, которая необходима командиру и штабу для понимания характера угроз и других аспектов оперативной обстановки. (JP 2-01)
* Релевантная информация (<i>relevant information</i>)	Вся информация, имеющая значение для командира и штаба при осуществлении командования и управления.
Сетевой транспорт (<i>network transport</i>)	Система систем, включающая людей, оборудование и средства, которые обеспечивают сквозную связь между компонентами сети. (FM 6-02)
* Система командования и управления (<i>command and control system</i>)	(Сухопутные войска) Совокупность личного состава, процессов, сетей и органов управления, которые позволяют командирам проводить военные операции.
Совместные наземные действия (<i>unified land operations</i>)	Одновременное проведение наступательных, оборонительных операций, действий по стабилизации ситуации и поддержке гражданских властей в различных областях с целью формирования оперативной обстановки, предотвращения конфликта, победы в крупномасштабных наземных боевых действиях и закрепления достигнутых успехов в рамках единых действий. (ADP 3-0)
* Средство управления (<i>control measure</i>)	Средство регулирования действий сил и средств или реализации боевых функций.

Термин	Определение
<p>* Средство управления графическое (<i>graphic control measure</i>)</p>	<p>Совокупность тактических условных знаков и условных обозначений, используемых на картах и электронных носителях для регулирования действий сил и средств и реализации боевых функций.</p>
<p>Текущая оценка (<i>running estimate</i>)</p>	<p>Непрерывная оценка текущей обстановки, используемая для определения того, проходит ли текущая операция в соответствии с замыслами командира и обеспечиваются ли запланированные будущие операции. (ADP 5-0)</p>
<p>* Управление (<i>control</i>)</p>	<p>Регулирование действий войск и боевых функций с целью выполнения задач в соответствии с замыслом командира.</p>
<p>* Управление знаниями (<i>knowledge management</i>)</p>	<p>Процесс обеспечения потока знаний для улучшения общего понимания, обучения и принятия решений.</p>
<p>* Управление информацией (<i>information management</i>)</p>	<p>(Сухопутные войска) Наука об использовании порядков действий и информационных систем для сбора, обработки, хранения, отображения, распространения и защиты данных, информации и продуктов знаний.</p>
<p>* Управление на основе боевой задачи (<i>mission command</i>)</p>	<p>Принятый в сухопутных войсках подход к командованию и управлению, который даёт возможность подчинённым принимать решения и децентрализованно их выполнять в соответствии со складывающейся обстановкой.</p>
<p>* Факторы гражданской среды (<i>civil considerations</i>)</p>	<p>Влияние искусственно созданной инфраструктуры, гражданских органов, отношения и деятельности гражданских лидеров, населения и организаций в районе операций на ведение военных действий.</p>
<p>Формирование армейского коллектива (<i>Army team building</i>)</p>	<p>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)</p>

ЛИТЕРАТУРА

Все ссылки на веб-сайты актуальны на 17 июля 2019 года.

Необходимые документы

Эти документы необходимы для изучения настоящего Наставления.

1. DOD Dictionary of Military and Associated Terms. June 2019.
2. ADP 1-02. Terms and Military Symbols. 14 August 2018.

Дополнительные документы

Здесь приводятся документы, упоминаемые в настоящем Наставлении.

Межвидовые наставления и документы министерства обороны

Большинство межвидовых документов доступны на веб-сайте:
<http://www.jcs.mil/doctrine/>.

Большинство документов министерства обороны доступны на соответствующем веб-сайте: <https://www.esd.whs.mil/DD/>.

1. CJCSM 5120.01A. *Joint Doctrine Development Process*. 29 December 2014.
2. JP 1. *Doctrine for the Armed Forces of the United States*. 25 March 2013.
3. JP 2-01. *Joint and National Intelligence Support to Military Operations*. 5 July 2017.
4. JP 3-0. *Joint Operations*. 17 January 2017.
5. JP 3-08. *Interorganizational Cooperation*. 12 October 2016.
6. JP 3-16. *Multinational Operations*. 1 March 2019.
7. JP 5-0. *Joint Planning*. 16 June 2017.

Уставные документы сухопутных войск

Большинство уставных документов находится на веб-сайте:
<https://armypubs.army.mil/>.

1. ADP 1-01. *Doctrine Primer*. 31 July 2019.
2. ADP 3-0. *Operations*. 31 July 2019.
3. ADP 5-0. *The Operations Process*. 31 July 2019.
4. ADP 6-22. *Army Leadership*. 31 July 2019.
5. ADP 7-0. *Training*. 31 July 2019.
6. AR 380-10. *Foreign Disclosure and Contacts with Foreign Representatives*. 14 July 2015.

7. AR 600-20. *Army Command Policy*. 6 November 2014.
8. ATP 2-01.3/MCRP 2-3A. *Intelligence Preparation of the Battlefield/Battlespace*. 1 March 2019.
9. ATP 3-37.34/MCTP 3-34C. *Survivability Operations*. 16 April 2018.
10. ATP 3-60. *Targeting*. 7 May 2015.
11. ATP 5-19. *Risk Management*. 14 April 2014.
12. ATP 6-0.5. *Command Post Organization and Operations*. 1 March 2017.
13. ATP 6-01.1. *Techniques for Effective Knowledge Management*. 6 March 2015.
14. ATP 6-22.5. *A Leader's Guide to Soldier Health and Fitness*. 10 February 2016.
15. ATP 6-22.6. *Army Team Building*. 30 October 2015.
16. FM 3-0. *Operations*. 6 October 2017.
17. FM 3-16. *The Army in Multinational Operations*. 8 April 2014.
18. FM 3-52. *Airspace Control*. 20 October 2016.
19. FM 3-55. *Information Collection*. 3 May 2013.
20. FM 6-0. *Commander and Staff Organization and Operations*. 5 May 2014.
21. FM 6-02. *Signal Support to Operations*. 22 January 2014.
22. FM 6-22. *Leader Development*. 30 June 2015.
23. FM 27-10. *The Law of Land Warfare*. 18 July 1956.

Устаревшие документы

В данном разделе содержатся ссылки на устаревшие исторические уставные документы. Их копии хранятся в архивных и специальных фондах военно-научной библиотеки (CARL) в Форт-Ливенуорте (штат Канзас). Эти публикации являются устаревшими и приводятся только для цитирования.

1. *Field Service Regulation* (obsolete). Washington DC: Government Printing Office, 1905.
2. FM 100-5. *Tentative Field Service Regulations, Operations*. (obsolete) Washington DC: Government Printing Office, 1939.
3. FM 100-5. *Field Service Regulations: Operations* (obsolete). Washington, DC: Government Printing Office, 1941.
4. TRADOC Pam 525-100-1, *Leadership and Command on the Battlefield: Operations JUST CAUSE and DESERT STORM* (obsolete) Fort Monroe, VA: HQ, TRADOC, 1992.

Другие источники

1. Allied Tactical Publication 3.2.2. *Command and Control of Allied Land Forces*. 15 December 2016.

2. Bradley, General of the Army Omar N. "Leadership: An Address to the US Army War College, 7 October, 1971." *Parameters* 1 (3) (1972): 8.
3. Carland, John M. *Combat Operations: Stemming the Tide, May 1965 to October 1966*. Center of Military History Publication 91-5, *The United States Army in Vietnam*. Washington, DC: Center of Military History, U.S. Army: GPO, 2000.
4. Carver, Field Marshal Richard. ADP AC 71940, *Land Operations*. Bristol, United Kingdom: Land Warfare Development Centre, 2017.
5. Clausewitz, Carl von. *On War*, trans. and ed. M. Howard and P. Paret. Boston, MA: Princeton University Press, 2004.
6. Connor, William M. "Establishing Command Intent, a Case Study: The Encirclement of the Ruhr, March 1945" in *The Human in Command: Exploring The Modern Military Experience*, ed. Carol McCann and Ross Pigeau. Toronto, Canada: Kluwer Academic/Plenum Press, 2000.
7. Doughty, Robert A. *The Breaking Point, Sedan and the Fall of France, 1940*. Hamden, CT: The Shoe String Press INC, 1990.
8. Fuller, J.F. C. *Infantry in Battle*. Washington, DC: The Infantry Journal, Incorporated, 1939. Reprint, Fort Leavenworth, KS: US Army Command and General Staff College: GPO, 1981.
9. Grant Ulysses S. *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.
10. Hamilton, General Sir Ian. *The Soul and Body of an Army*. London, United Kingdom: Edward Arnold & CO. 1921.
11. Heinl, Colonel Robert Debs Jr. *Dictionary of Military and Naval Quotations*. Annapolis, MD: U.S. Naval Institute, 1966.
12. King, Fleet Admiral Ernest J. CINCLANT Serial 053, 21 January 1941. <https://www.usnwc.edu/Portals/16/PCO%20Alumni%20Content/ADM-King-Serial053.pdf?ver=2017-10-23-121408-920>.
13. Klein, Gary. *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1999.
14. Lamb, Harold. ed. *Genghis Khan: The Emperor of All Men*. New York: Robert McBride, 1927; reprint, New York: Doubleday, 1956.
15. Liddell Hart, B.H. *Strategy*, 2d rev. ed. Toronto, Canada: Meridian, 1991.
16. Marshall, George C. *Selected Speeches and Statements of General of the Army George C. Marshall*, ed. H.A. DeWeerd. Washington, D.C.: The Infantry Journal, 1945.

17. Mastriano, Douglas V. "Thunder in the Argonne! SGT Alvin York and Mission Command," Infantry. Fort Benning, GA: U.S. Army Infantry School. July–September 2015.
18. Moltke, Helmuth von, *Moltke's Military Works, Vol. 4, War Lessons, Part I, "Operative Preparations for Battle,"* trans. Harry Bell, Fort Leavenworth, KS: Army Service Schools, 1916.
19. Nye, Logan. "How the 'Little Groups of Paratroopers' Became Airborne Legends," *We Are the Mighty*, 8 April 2016. <http://freerepublic.com/focus/f-chat/3535576/posts?page=12>.
20. Patton, General George S. *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. <http://www.pattonhq.com/pdf/files/vintagetext.pdf>.
21. Patton, General George S. *War as I Knew It.* Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1947. Perkins, Lieutenant General David G. "Mission Command: Reflections from the Combined Arms Commander," *Army Magazine*, Volume 62. June 2012. 32
22. Ridgway, Matthew B. *Soldier: Memoirs of Matthew B Ridgway.* New York, NY: Harper, 1956; reprinted by Andesite Press, 2017.
23. Rommel, Field Marshal Erwin. *The Rommel Papers.* ed. B.H. Liddell Hart. New York, NY: Harcourt, Brace, 1953.
24. Schwarzkopf, General Norman H. quoted by Johnson, Erin. "Schwarzkopf Speaks of Leadership at Symposium." *The Daily Universe.* 21 October 2001. <https://universe.byu.edu/2001/10/11/schwarzkopf-speaks-of-leadership-at-symposium>.
25. Simonds, Commandant, *Closing Exercises, Canadian Junior War Staff Course, CHHQ Report # 22.* London, England. 24 April 1941. <https://www.canada.ca/en/department-nationaldefence/services/military-history/history-heritage/official-military-historylineages/reports.html>.
26. Simpkin, Richard E. and John Erickson. *Deep Battle: The Brainchild of Marshal Tukhachevskii.* London: Brassey's Defence, 1987, 150.
27. Slim, Field-Marshal Viscount William Joseph. *Defeat into Victory: Battling Japan in Burma and India, 1942–1945.* London: Casell, 1956; reprint New York, NY: Cooper Square Press, 2000. Slim, Field-Marshal Viscount William Joseph. *Unofficial History.* New York, NY: Orion Publishing Group, 1962.
28. *Truppen Führung: German Field Regulations, Volume 1.* Fort Leavenworth, Kansas: Command and General Staff School Press. 1935. <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/compoundobject/collection/p4013coll7/id/131>.

29. Wavell Field-Marshal Earl, *Soldiers and Soldiering or Epithets of War*. Oxford, United Kingdom: Alden Press, 1953.

Бланки и формы документов

Если не указано иное, все уставные формы и бланки документов доступны на веб-сайте отдела печати сухопутных войск: <https://armypubs.army.mil/>.

1. DA Form 2028. Recommended Changes to Publications and Blank Forms.