

**ՋՈՐՔԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴԻԱԿԱՆ ԵՂԱՆԱԿԸ
ԵՎ ՋՈՒ-ԵՐՈՒՄ ԴՐԱ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ԽՈՉԸՆԴՈՏՆԵՐԸ***

*Ա. Վ. ՀԱՅՐԱՊԵՏՅԱՆ, գնդապետ, ռազմական գիտությունների
թեկնածու, ՀՀ ՊՆ ՊԱՀՀ-ի ռազմավարական առաջնորդության
և կառավարման հետազոտությունների կենտրոնի պետ*



ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Զինված ուժերի մարտական հզորության ընդհանուր համակարգում ակնհայտ է ռազմախառն կերպով կազմակերպված, տեխնիկապես հագեցած և արդյունավետորեն գործող կառավարման համակարգի նշանակությունը: ՋՈՒ-ի մարտական հզորությունը, ցանկացած ներուժային հնարավորություն կարելի է իրականացնել միայն հմուտ կառավարման միջոցով: Ամենաընդհանուր դիտարկմամբ՝ կառավարման նպատակներն են առաջադրված խնդիրը կատարելը և հակառակորդի նկատմամբ հաղթանակի հասնելը՝ ունեցած ուժերի ու միջոցների հնարավորինս լիարժեք և արդյունավետ կիրառմամբ ու դրանով իսկ յուրային զորքերի համար նվազագույն ծախսերի ու կորուստների ապահովմամբ: Ջորքերի կառավարման կազմակերպման հիմնական բովանդակությունը կառավարման համակարգի ստեղծումը և կիրառումն է, ինչպես նաև նրա կատարելագործումը (զարգացումը)՝ զորքերի գործունեության կոնկրետ պայմանների հաշվառմամբ¹:

Ժամանակակից զինված հակամարտություններում նորագույն տեխնիկատեխնոլոգիական միջոցների լայն կիրառումը հանգեցնում է որոշումների ընդունման և մարտական խնդիրների կատարման վրա ծախսվող ժամանակի նշանակալի կրճատման, պատերազմի արվեստի և ռազմական գործի վերափնաստավորման, կառավարման մեթոդների և ոճի փոփոխման: Այդ տեսակետից կարևոր է դառնում զորքերում այնպիսի կառավարման եղանակի ներդրումը, որով հնարավոր կլինի կառավարման փուլաշրջանի յուրաքանչյուր հատվածում հակառակորդից առաջ անցնել և ավելի սեղմ ժամկետներում ավելի որակյալ որոշում ընդունել ու անմիջական կատարողներին հասցնել, ինչպես նաև այդ որոշումը հակառակորդից ավելի արագ իրագործել²:

* Հոդվածն ստացվել է 23.05.2023: Հոդվածի գրախոսությունը ստացվել է 14.09.2023:

¹ Տես «Управление войсками». «Энциклопедия». Министерство обороны РФ (https://encyclopedia.mil.ru/encyclopedia/dictionary/details_rvsn.htm?id=14034@morfDictionary):

² Տես *Գ. Վ. Տավարաճյան*, Պաշտպանական բարեփոխումներն ու զինված ուժերի զարգացումը ժամանակակից պատերազմների բնույթի հաշվառմամբ: «ՀԲ», 2022, հմ. 3:

Հայտնի է, որ ժամանակակից բանակներում հիմնականում կիրառվում է հրամանատարության երկու եղանակ՝ մանրամասն, կամ հրահանգային (զծային), և առաջադրանքի ձևով:

Մանրամասն կառավարման եղանակը սովորաբար հանգեցնում է միկրոկառավարման*, որի ժամանակ ենթականերն ստանում են սահմանված առաքելությունների և խնդիրների կատարման վերաբերյալ մանրամասն հրահանգներ՝ աստիճանական ենթակարգությամբ: Միկրոկառավարումը ենթադրում է յուրաքանչյուր փուլի կատարման խիստ վերահսկողություն: Այն ներառում է նաև մարտական քառսը կարգի բերելու անիրատեսական ցանկություն՝ խառնաշփոթի և անկարգությունների բնականոն անխուսափելիությունն ընդունելու փոխարեն: Այս պայմաններում աննկատ թվացող տարրերը հաճախ ձեռք են բերում վճռորոշ ազդեցություն³:

Առաջադրանքային կառավարումը արագորեն փոփոխվող իրավիճակում ենթակա հրամանատարների ապակենտրոնացված որոշումների կայացման և դրանց ինքնուրույն կատարման եղանակ է⁴: Սրանով, ըստ ավագ հրամանատարի մտահղացման, ձևավորվում է կանոնավոր նախաձեռնություն, որով էլ ձկուն և հարմարվող առաջավարները (առաջնորդները) գործողությունների ամբողջ սպեկտրով հաջողությամբ կատարում են խնդիրները: Առաջադրանքային կառավարումը խարսխվում է հրամանատարական արվեստ** և պատերազմագիտության խոր ըմբռնման վրա: Ընդսնին հրամանատարական արվեստը որոշումների պատեհաժամ ընդունման և առաջավարության միջոցով իշխանության ստեղծագործական և հմուտ կիրառումն է: Այն ձեռք է բերվում ուսուցման, ինքնազարգացման, ինքնադիտման (ինքնավերլուծության), օպերացիոն և ուսումնավարժանքային փորձի շնորհիվ⁵:

* Միկրոկառավարումը այն տեսակի կառավարումն է, որի դեպքում առաջնորդը վերահսկում է խմբի (թիմի) աշխատանքի յուրաքանչյուր քայլը: Նա մանրամասնորեն սահմանում է յուրաքանչյուր առաջադրանք, վերահսկում դրա կատարումը և որոշումներ կայացնում յուրաքանչյուր կոնկրետ դեպքում:

³ Stu “On the German Art of War: Truppenführung: German Army Manual for Unit Command in World War II”. Ed. by Bruce Condell, David T. Zabecki. Stackpole books, 2009:

⁴ Stu “Mission Command: Command and Control of Army Forces” (ADP 6-0). Headquarters, Department of the Army. Washington, D.C., 31 July 2019, P. 1-3, point 1-14:

** Հրամանատարական արվեստն ստեղծագործական մտքի հմուտ գործադրումն է որոշումների պատեհաժամ կայացման և առաջնորդության միջոցով: Երբ հրամանատարները տիրապետում են հրամանատարական արվեստին, նրանք.

– հասկանում, պատկերացնում, նկարագրում, ուղղորդում, առաջնորդում և գնահատում են օպերացիաները բարդ և դինամիկ միջավայրներում,

– ստեղծում են թիմեր ինչպես իրենց կազմակերպություններում, այնպես էլ համատեղ գործողություններում գործընկերների հետ, ունակ են կոնկրետ իրավիճակի համատեքստում գնահատելու տեղեկույթը և կիրառելու ըստ անհրաժեշտության (տես նույն տեղում, էջ 2-24, կետ 2-122):

⁵ Տես նույն տեղում, էջ 2-1, կետ 2-3:

Առաջադրանքային կառավարումը պատմականորեն սերում է գերմանական «Հանձնարարությունների վրա հիմնված մարտավարություն»*-ից, (*Auftragstaktik*), որը կարելի է մեկնաբանել որպես «առաքելության կատարման վրա կենտրոնացող մարտավարություն»: Ի հակադրություն «Հրամայական (հրահանգային) մարտավարության» (*Befehlstaktik*)՝ այն ավելին է, քան ենթակաների օժտումը առաջադրանքը կատարելու համար ինքնուրույնությամբ և ազատությամբ, ղեկավարի լիազորությունների մի մասի փոխանցումն է ենթակա ղեկավարներին: Տվյալ եղանակով կառավարման ժամանակ վերադասը սահմանում է նպատակները, խնդիրները և ցանկալի արդյունքը, տրամադրում է անհրաժեշտ ռեսուրսները, որոնց շրջանակում էլ ենթակաները պետք է իրականացնեն իրենց առաքելությունը:

Ուստի հաջողության հասնելու հանգուցային տարրերն են զինծառայողի հմտությունը, ստեղծագործական ներուժը և պարտավորությունները⁶:

Կառավարման նման ռճի կիրառումը հատկապես անհրաժեշտ է ներկայիս մարտական գործողություններում: Այժմ հոծ ռազմաձևակառույցային զծի նշանակությունը նվազում է, հարվածները հասցվում են հակառակորդի գործքերի մարտակարգի ամբողջ խորությամբ և պետության ամբողջ տարածքով ցրված կարևոր օբյեկտներին: Դա նշանակում է որ գործքերի (երկու կողմերի) մի զգալի մասը գործելու է «զլխավոր ուժերից» կտրվածության պայմաններում, այսինքն՝ ավագ հրամանատարի անմիջական ազդեցության գոտուց դուրս: Ուստի էական նշանակություն է ստանում ենթակա հրամանատարի օժտումը որոշ լիազորություններով և համապատասխան ինքնուրույնությամբ:

ԱՌԱՋԱՂՈՒՆՔԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

Առաջադրանքային կառավարումը (ԱԿ) «մարտական կառավարման գործառույթ է և կառավարման փիլիսոփայություն»⁷: ԱԿ-ն դոկտրինն էլ այն իմաստով, որ կարող է կազմակերպվել որոշակի կանոններով: Այն նաև պետք է շփոթել զինվորական միավորի (բլոկի) ստուգման տեխնոլոգիաների կամ ընթացակարգային մեթոդաբանության հետ: ԱԿ-ն անհատական և կազմակերպական մտածելակերպ է, որը պետք է ներթափանցի հաստա-

* Գերմաներեն «taktik» (մարտավարություն) տերմինը ռազմական ոլորտում ունի նաև «կառավարում» իմաստը (մոտ է Truppenführung «գործքերի կառավարում» տերմինին):

⁶ Տես Ա. Մ. Պետրոսյան, ԶՈՒ-ի ղեկավարման միջազգային փորձը Գերմանիայի Դաշնային Հանրապետության Զինված ուժերի օրինակով: «ՀԲ», 2011, հմ. 1-2:

** Որպես “Mission command” հասկացության հայերեն համարժեքի մեր ռազմագիտական և փաստաթղթային գրականության մեջ հիմնական հանդիպում են «**հրամանատրում առաջադրանքի միջոցով**» և «առաջադրանքային կառավարում» տարբերակները (այս մասին ավելի հանգամանորեն տես սույն համարի 122-129-րդ էջերը):

⁷ Տես James D. Sharpe Jr., Thomas E. Creviston. Understanding mission command. “U.S. ARMY”, 30 April 2015 (https://www.army.mil/article/106872/understanding_mission_command):

տության գործունեության բոլոր ոլորտները: Իր հերթին՝ յուրաքանչյուր հրամանատարական մակարդակում ունակ, հարմարվող և ճկուն ռազմական ղեկավարներ ունենալու անհրաժեշտությամբ է պայմանավորված ԱԿ-ի ներդրումը: Բանակում ԱԿ-ի կիրառությունը հենվում է *երեք* հիմնական հասկացությունների վրա, որոնք հրամանատարները կիրառում են ռազմական (մարտական) գործողությունների ժամանակ՝ խոչընդոտները հաղթահարելու համար: Այդ հասկացություններն են՝ **փիլիսոփայություն, մարտական կառավարման գործառույթ և իրագործում:**

1. Առաջադրանքային կառավարումը առաջավարության **փիլիսոփայություն** է, որը կենտրոնանում է հրամանատարի մտահղացման (մտադրություն) վրա և ենթականերին հնարավորություն է տալիս որոշումներ կայացնելու այդ մտահղացման շրջանակում⁸: ԱԿ-ի փիլիսոփայությունն ամբողջանում է ստորև բերվող 7 սկզբունքների միջոցով.

- *Կոմպետենտություն (competence)*, որը միավորում է կարողունակությունը, գործունեության բոլոր ոլորտներում մեծ արհեստավարժությունը, իրավասությունը: Հրամանատարը պետք է հստակ կերպով հասկանա, թե ինչ է ինքն անում և կարողանա վստահորեն կատարել առաջադրված խնդիրը: Բացի այդ, նա պետք է ի վիճակի լինի իր ենթականերին պարզաբանելու իր որոշումներն ու գործողությունները:
- *Փոխվստահություն (mutual trust)*, հրամանատարը պետք է վստահի իր ենթականերին խնդիրները կատարելու և ինքնուրույն որոշումներ կայացնելու գործում, ինչպես որ ենթականերն էլ պետք է վստահեն իրենց հրամանատարներին:
- *Ընդհանուր ըմբռնում (shared understanding)*, հրամանատարները և ենթակաները պետք է ունենան խնդրի ու դրա կատարման, իրավիճակի և իրենց վերապահված դերերի ընդհանուր ըմբռնում:
- *Հրամանատարի մտահղացում (commander's intent)*, հրամանատարները պետք է հստակ կերպով ձևակերպեն խնդրի վերաբերյալ իրենց պատկերացումները և նպատակները:
- *Առաջադրանքային կառավարման հրամաններ (mission command orders)*, հրամանատարը ենթականերին պետք է տա հստակ ու հասկանալի հրամաններ, որոնցում նշված են ոչ թե խնդրի կատարման եղանակները, այլ թե ինչ արդյունքներ պետք է ստացվեն այդ խնդիրը կատարելու դեպքում: Սա ենթականերին հնարավորություն է տալիս հրամանատարի ուրվագծած սահմաններում գործելու իրենց նախաձեռնությամբ և ինքնուրույնաբար մտածելու խնդրի կատարման ուղղությամբ:

⁸ Stu “Understanding the 7 Mission Command Principles”. “Controlled force Professional services”, 20 September 2022 (<https://controlledforce.com/understanding-the-7-mission-command-principles/>):

- *Կանոնավոր նախաձեռնություն (disciplined initiative)*. Ենթակաները պետք է հրամանատարի մտաիղացման շրջանակում ցուցաբերեն կանոնավոր նախաձեռնություն:
- *Ընդունելի ռիսկ (accepting risk)*. Ենթականերին լիազորություններ վստահելիս հրամանատարները ձգտում են հաջողության հասնելու համար անհրաժեշտ պայմաններ և ռեսուրսներ ստեղծել: Նրանք դա անում են զնահատելով և կառավարելով ռիսկը: Ընդունելի ռիսկը բնորոշ է հրամանատարական բոլոր մակարդակներին: Վերադաս հրամանատարը պետք է հնարավորին չափ բացահայտի և մեղմացնի ռիսկը, այդ թվում՝ էթիկական ռիսկը:

2. **Մարտական կառավարման գործառույթ***. այն խնդիրների և համակարգերի խումբն է, որոնք միավորված են ընդհանուր նպատակով, և որոնք հրամանատարներն օգտագործում են իրենց հանձնարարված առաջադրանքի և ուսումնավարժեցման նպատակները ավարտին հասցնելու համար: Այդ գործառույթները այն ֆիզիկական միջոցներն են, որոնք մարտավարական օղակի հրամանատարները օգտագործում են իրենց ենթակա ստորաբաժանումների կրիտիկական հնարավորությունների համար, որպեսզի ստեղծեն մտավոր հիմքեր՝ հաջողությամբ կատարելու վերադասի հանձնարարությունները⁹: Ֆիզիկական այդ միջոցները կազմում են մարտական հզորությունը (*combat power*):

Մարտական հզորությունը ավերիչ, կառուցողական և տեղեկատվական կարողությունների ընդհանուր միջոցների համախումբն է, որը զինվորական կազմավորումը կարող է օգտագործել իր խնդիրը լուծելու համար: Բաղկացած է հետևյալ 8 տարրերից.

- առաջավարություն (*leadership*),
- տեղեկույթ (*information*),
- զորքերի կառավարում (*command and control*),
- տեղաշարժ ու տարաշարժ (*movement and maneuver*),
- հետախուզություն (*intelligence*),
- կրակակոծում (*fires*),
- կայունություն (անընդհատ թիկունքային ապահովում զորքերի երկարատև գործողությունների ժամանակ) (*sustainment*),
- պաշտպանություն (*protection*),

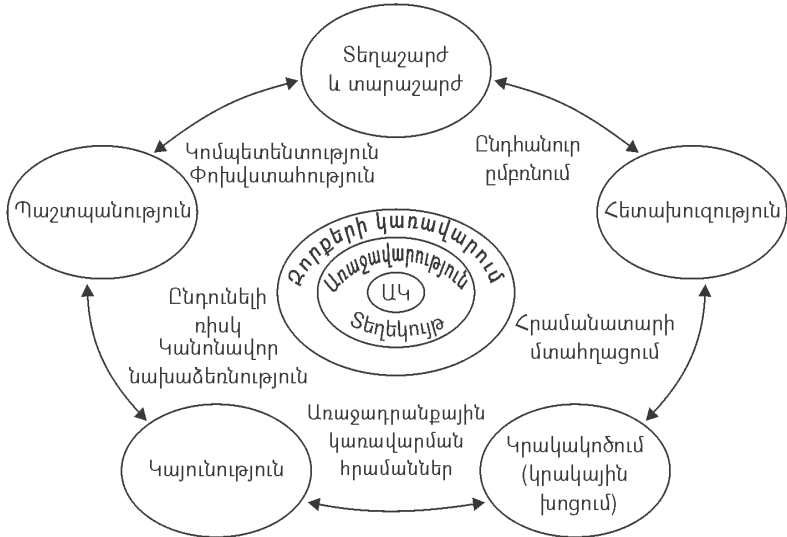
Հրամանատարները մարտական հզորությունը կիրառում են մարտական գործողությունների վարման գործառույթների միջոցով՝ օգտագործելով դեկավարումը և տեղեկույթը¹⁰ (տես նկ.):

* Սույն ենթաբաժնում հասկացությունների մեկնաբանությունը տրված է զուտ ըստ հեղինակի պատկերացումների: – *Խմբ.*:

⁹ Տես "Mission Command: Command and Control of Army Forces" (ADP 6-0), P. 1-19, point 1-95:

¹⁰ Տես նույն տեղում, էջ 1-19, կետ 1-95 – 1-98:

Խնդիրներ և համակարգ, ըստ որոնց հրամանատարները համաժամանակացնում և միավորում են մարտական հզորության բոլոր տարրերը



Խնդիրներ

Կառավարել ուժեր
Վերահսկել օպերացիաները
Ղեկավարել օպերացիաների վարման գործընթացը
Ստեղծել զորքերի կառավարման համակարգ

Ձորքերի կառավարման համակարգ

Մարդիկ
Ցանցեր
Գործընթացներ
Հրամանատարական կետեր

Նկ. Մարտական հզորության մոդել

3. Հրամանատարները ինտեգրում և համաժամանակացնում են այդ հնարավորությունները մարտական գործողությունների այլ գործառնությունների հետ՝ նպատակներին հասնելու և խնդիրները կատարելու համար¹¹: Այսինքն՝ անհրաժեշտ գործառնությունները պետք է կիրառվեն զորքերի կառավարումը հաջողությամբ գլուխ բերելու համար (**իրագործում**): Ձորքերի կառավարման համակարգը մարդկանց, գործընթացների, ցանցերի և հրամանատարական կետերի դասավորությունն է, որի շնորհիվ հնարավոր է իրագործել օպերացիաները¹²:

Այս երեք մասնակիորեն համընկնող գործառնությունները ապահովելու համար հրամանատարները պետք է արդյունավետ կերպով որոնեն ու գտնեն, պրոյեկտեն և կազմակերպեն զորքերի կառավարման իրենց համակարգի

¹¹ Տես նույն տեղում:

¹² Տես նույն տեղում, էջ 4-1:

բաղադրիչները (մարդիկ, գործընթացներ, ցանցեր, հրամանատարական կետ), որոնք թեև նման են, սակայն յուրաքանչյուր համակարգի դեպքում ուրույն են, և յուրաքանչյուր հրամանատար դրանք կազմակերպում է, որպեսզի տվյալ առաքելության իրագործման համար աջակցի որոշումների կայացմանը և հեշտացնի կապը:

Պետք է նկատել, որ զորքերի կառավարման (ՋԿ) համակարգերը համարժեք չեն տեղեկատվական համակարգերին. վերջիններս ՋԿ-ի համակարգի միայն մի մասն են: Ջորքերի կառավարման ժամանակ հրամանատարները պետք է հաշվի առնեն հետևյալը.

- հրամանատարության և կառավարման (վերահսկման) հստակ ու հաստատված հարաբերությունները, որոնք ընկալելի են հրամանատարների, շտաբների ու ենթակա ստորաբաժանումների համար և կնպաստեն առաջադրանքների հաջող կատարմանը,
- հրամանատարների ներկայությունը կենսական նշանակություն ունի մտահղացումն ու նպատակը հասկանալու համար,
- արդյունավետ համագործակցությունն ամրապնդում է ԱԿ-ն՝ տեղեկությունների փոխանակման և ընդհանուր փոխըմբռնման հաստատմանը նպաստելու միջոցով¹³:

Նշանակալից արդյունքների հասնելու համար անհրաժեշտ է, որ առաջնորդները ճիշտ համադրեն ԱԿ-ի հիմունքները և իրենց գիտելիքներն ու հմտությունները¹⁴:

ՋՈՒ-ԵՐՈՒՄ ԱԿ-Ի ՆԵՐԴՐՄԱՆԸ ԽՈՉԸՆԴՈՏՈՂ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԸ (ՄԻԶԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁԻ ԱՄՓՈՓՈՒՄ)

Թեև ըստ բազմաթիվ տեսակետների ու դիտարկումների ԱԿ-ն, լինելով կառավարման ուրույն եղանակ, ունի նկատելիորեն շատ դրական կողմեր, այդուհանդերձ ՋՈՒ-ում այս տեսակի կառավարման որդեգրումը, ինչպես ցանկացած հաստատութենական բարեփոխում, միանգամայն հարթ ու հեշտ չի կատարվում և կարող է բախվել որոշակի խոչընդոտների: Այդ խոչընդոտները պայմանավորված են հիմնականում կառավարման նախորդ եղանակին հատուկ մի շարք հանգամանքներով, ինչպես նաև այն ՋՈՒ-ի կազմի էթնոմշակութային առանձնահատկություններով, որտեղ ցանկանում են ներդրել ԱԿ-ն: Ըստ այդմ՝ դիտարկել և առանձնացրել ենք, մեր տեսակետից այն հիմնական խոչընդոտները կամ խնդիրները, որոնց տարբեր ժամանակներում հանդիպել կամ այսօր էլ հանդիպում են տարբեր ՋՈՒ-երում:

¹³ Տես "Operations" (ADRP 3-0). Headquarters, Department of the Army. Washington, DC, 11 November 2016, P. 5-3, point 5-17 (<https://usacac.army.mil/sites/default/files/publications/ADRP%203-0%20OPERATIONS%2011NOV16.pdf>):

¹⁴ Տես "Mission command in the 21st century. Empowering to Win in a Complex World". Ed. by Nathan K. Finney, Jonathan P. Klug. Chap. 1: *Jack T. Judy*. Mission Command in the 21st Century. The Army Press, 2016, PP. 1–6 (<https://www.armyupress.army.mil / Portals / 7 / Primer-on-Urban-Operation / Documents / mission-command-in-the-21st-century.pdf>):

Առաջավարության երեք փոխկապված հատկանիշներ առանձնանում են որպես ԱԿ-ի ներդրման դժվարության առանձնահատուկ պատճառներ: Դրանք են.

- անձնիշխանական նախապատվությունները,
- հակվածությունը դեպի կարծրատիպային վարք,
- երևակայության պակասը¹⁵:

Ըստ այդմ՝ ՋՈՒ-երում ԱԿ-ի որդեգրմանը խոչընդոտող գինվորական մշակույթի տարրերից են **վերադաս-ստորադաս կապի ոչ անմիջականությունը, ինչը ձախողում է** լիազորությունների փոխանցումը ենթակա ստորաբաժանումների¹⁶: Հրահանգային կառավարման եղանակը երկար տարիներ գերիշխել է պետությունների մեծ մասում, իսկ դրա տևական կիրառման դեպքում ձևավորվում են **վերադասի հետ անվերապահորեն համակարծիք լինելու** բարդույթ և նրա ցուցումներով առաջնորդվելու միջավայր, ինչը նպաստում է խմբում (կազմակերպությունում) միաձայնության հաստատմանը և բացառում է բազմակարծությունը, ըստ այդմ՝ նախանշվածից շեղվող գործողությունների ձեռնարկումը: Այս բացասական գործոնով պայմանավորված՝ ենթակա սպաները կատարում են միայն այն խնդիրները և այն եղանակով, որոնք «արժանանում» են իրենց վերադասի հավանությանը, և հրամանատարն ինքն էլ կաշկանդված է իր որոշումը քննադատաբար վերլուծելու և արդյունավետ ու ճկուն կերպով գործելու հարցում:

ԱԿ-ն որոշումների կայացման և լիազորությունների ապակենտրոնացման պրակտիկա է, որը տարածվում է մինչև հնարավոր ամենացածր մակարդակ, ներառյալ՝ գինվորի անհատական նախաձեռնությունը: ԱԿ-ն հնարավորություն է տալիս անհապաղ վճռորոշ գործողություններ ձեռնարկելու անգամ այն դեպքերում, երբ վերադաս շտաբից ցուցումներ դեռ չեն ստացվել կամ եղած ցուցումները հնացել և այլևս չեն համապատասխանում իրավիճակին: Դա արդյունքների վրա հիմնված փոխտիպայություն է: Բանակը կարող է դիմակայել ԱԿ-ի ամբողջական ներդրմանը, քանի որ ԱԿ-ն ապակենտրոնացված կառավարում է և իրական ապակենտրոնացման դեպքում դեկավարներից կպահանջվի գիտակցաբար լիազորությունները փոխանցել ենթականերին, ինչը կբխվի **հրամանատարական իշխանությունը չկիսելու նրանց ձգտմանը** և կարող է նաև հարուցել պատասխանատվությունից խուսափող ենթակաների դիմադրությունը:

Խոչընդոտների մասին խոսելիս պետք է հաշվի առնել **թղթարարական, «ձևապաշտական»-կառավարչական մտածելակերպը և անորոշության հետ**

¹⁵ Stu *David J. Devine*. The Trouble with Mission Command. Army Culture and Leader Assumptions. "Military review", September-October 2021 (<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/SO-21/Devine-Mission-Command/Devine.pdf>):

¹⁶ Stu *Niklas Nilsson*. Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army. "Defence Studies", 2020, Vol. 20, Issue 4:

կապված ռիսկերը, դրանց հանդեպ վախը: Աշխատանքի արդյունավետությունը մեծացնող որակներ ու առաքինություններ ձևավորելու և հղկելու փոխարեն հաճախ ՋՈՒ-երում կենտրոնանում են «բյուրոկրատական» կողմի վրա ու «զբաղվում» վարչական մանրուքներով ու վերահսկիչ ընթացակարգային մեթոդաբանությամբ: ՋՈՒ-երում վարչարարական մտածելակերպի ամենաանհանգստացնող կողմը հրամանատարներին առաջնորդի դերի փոխարեն կառավարչի կամ գլխավոր կարգադրիչի դերի վերապահումն է: Ղա նաև կառավարման մեթոդների ու պլանավորման գործընթացների և դրանց աջակցող մեծաթիվ անձնակազմի աշխատանքի արդյունք է, ինչը հանգեցնում է շտաբների անձնակազմի ավելացմանը, ինչպես նաև հսկայական ենթակառուցվածքով և համակարգին աջակցելու համար նախատեսվող բազմաթիվ տեխնիկայով համալրմանը: Այս ամենը իր հերթին հանգեցնում է միայն չպլանավորված ծախսերի գերաճմանը, բայց ոչ արդյունավետության մեծացմանը: Մեծ թվով մարդիկ և ենթակառուցվածքների բարդությունը իրականում խոչընդոտում են պլանավորման և որոշումների կայացման գործընթացներին: Ռազմական պատմության հարցերով զբաղվող Մ. Վան Կրևելդը նշում է, որ անկասկած ինչ-որ կետից այն կողմ շտաբների ընդլայնումն այլևս չի նպաստում արդյունավետությանը և կարող է իրականում նվազեցնել այն¹⁷: Միևնույն ժամանակ արձանագրություններին, ստուգաթերթիկներին և գործընթացներին խստորեն հետևելը հակասում է ԱԿ-ի փիլիսոփայությանը, քանի որ դրանք «խեղդում» են ենթակաների նախաձեռնողականությունը, ստեղծագործականությունը և նորամուծություններին միտվածությունը: Հատկանշական է, որ գերմանական շտաբները բոլոր մակարդակներում եղել են օպերատիվ և մարտավարական մարմիններ, իրենց աշխատանքը կազմակերպել են այնպես, որ հիմնական ջանքերը նպատակաուղղվեն իրենց գլխավոր խնդիրների լուծմանը՝ թղթաբանության ծավալների կրճատման հաշվին իրենց ուժն ու ժամանակը չծախսելով կողմնակի խնդիրների համար անհրաժեշտ տեղեկույթի մշակման վրա¹⁸:

Հասկանալի է, որ ցանկացած պետության էթնիկական միատարր ՋՈՒ-ում որևէ նորամուծության, որևէ փոփոխության կատարման ժամանակ, ի թիվս մի շարք կարևոր հանգամանքների, պետք է հաշվի առնել բնակչության ազգային մտածելակերպն ու հոգեկերտվածքը, սոցիալ-մշակութային ու կրթական առանձնահատկությունները:

Իր հանրահայտ «Կազմակերպական մշակույթ և առաջավարություն» գրքում Էդգար Շեյնը պնդում է, որ մշակույթը բաղկացած է երեք շերտերից՝ արտեֆակտներից, հայտարարված արժեքներից և դրանց ելքը կազմող հիմքային ենթադրություններից: ՋՈՒ-ի մշակույթը և ՋՈՒ-ի տեսակների ու գորատեսակների ենթամշակույթները ներառում են այս երեք շերտերը:

¹⁷ Stu *Martin Van Creveld*. Fighting Power: German and U.S. Army Performance, 1939–1945 (Contributions in Military History, number 32). Westport, Conn.: Greenwood Press, 1982 (<https://academic.oup.com/ahr/article-abstract/88/5/1287/100379>):

¹⁸ Տես նույն տեղում:

Արտեֆակտները տեսանելի կազմակերպական կառուցվածքներ են: Ողջույնի ձևերը, համազգեստները և արարողակարգերը կազմում են հայտարարված արտեֆակտները: Հայտարարված արժեքների շարքը դասվում են ռազմավարությունները, նպատակները, փիլիսոփայությունները (հռչակված հիմնավորումները): Բանակային արժեքները և վարքականոնը կազմում են ներդրված արժեքները: Իսկ հիմքային ենթադրություններն են ենթագիտակցական, ինքնին ակներև թվացող համոզմունքները, ընկալման յուրահատկությունները, մտքերն ու զգացմունքերը (արժեքների ու վարքի առաջնային աղբյուրները)¹⁹: Բանակային մշակույթում հիմքային ենթադրությունները բազմաթիվ են: Դրանցից շատերը հանգեցնում են արիության պարգևների արժանի բացառիկ վարքի, մինչդեռ մյուսները խոչընդոտում են ապակենտրոնացմանը, հաշվետվողականությանը, վստահությանը, նախածեռնողականությանը և ռիսկերի արդյունավետ կառավարմանը²⁰:

Այս առումով որպես ԱԿ ներդրման խոչընդոտ կարելի է դիտարկել հրամանատարի և ենթակա անձնակազմի միջև **փոխադարձ վստահության բացակայությունը**, ինչը ենթադրում է, որ զինծառայողներին պետք է դաստիարակել այնպես, որ նրանք կարողանան մտածել ինքնուրույնաբար ու քննադատաբար և գործել ստեղծագործաբար: Ջինծառայողի ինքնապահովումը և պատվի զգացումը նրան կրողեն կատարել իր պարտականությունները նույնիսկ այն ժամանակ, երբ նա այլևս չի գտնվի իր հրամանատարի տեսադաշտում²¹: Վստահությունը պետք է վաստակեն ինչպես ղեկավարները, այնպես էլ ենթակաները: Ժամանակի ընթացքում այն զարգանում է անձնական և մասնագիտական փոխգործության և բոլոր՝ պարզից մինչև ամենաբարդ հարցերի վերաբերյալ երկխոսությունների միջոցով:

Ձանազան ՋՈՒ-երում ԱԿ-ի ներդրման ուսումնասիրություններով պարզվել է, որ ազգային մշակույթի ազդեցության հետևանքով կարող են խոչընդոտներ առաջանալ միայն ԱԿ-ի որոշ դրույթների ու պահանջների առնչությամբ: Այսպես, եթե ՋՈՒ-ում անկաշկանդ կերպով գործում էին «Հավատալ սպաների կոմպետենտությանը և հմտություններին», «Վստահել իրենց կազմակերպության ներսում հաստատված ընթացակարգերին» սկզբունքները, ապա խոչընդոտների էին հանդիպում «Ցուցաբերել կանոնավոր նախածեռնություն» և «Հաջողության հասնելու համար անհրաժեշտ պայմաններ ու ռեսուրսներ ստեղծել՝ ռիսկի գնահատմամբ և կառավարմամբ» սկզբունքները²²:

¹⁹ Տես *Эдгар Шейн*. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование. СПб, М.–Харьков–Минск, 2002, сс. 36–37 (https://ipkpk.ru/documents/the_regulations/Организационная_культура_и_лидерство_Шейн_Э.Х._2002_-336с.pdf):

²⁰ Տես նույն տեղում:

²¹ Տես *Bruce I. Gudmundsson*. Stormtroop Tactics: Innovation in the German Army 1914–1918. Westport: Praeger, 1995:

²² Տես *Michail Ploumis*. Implementing Sustainable Mission Command in the Hellenic

ԱԿ-ի ներդրման ժամանակ ծագող խոչընդոտների թվում ոչ պակաս կարևոր է **կրթական և գիտական** մակարդակը: Որակյալ կրթություն ապահովելու և սահմանված պահանջներին համապատասխան մասնագետ պատրաստելու հարցը միշտ էլ եղել է արդիական և գտնվել համապատասխան մասնագետների ուշադրության կենտրոնում: Ըստ այս ոլորտում կատարված դիտարկումների՝ «կրթության արդյունավետ մոդելը պետք է խարսխված լինի հետազոտությունների արգասիքների ու հզոր տեսամեթոդական բազայի վրա՝ ակադեմիական ազատությունների ապահովմամբ... Այն պետք է ներառի կրթության բոլոր մակարդակները՝ նախադպրոցական, տարրական, հանրակրթական, միջին, ավագ, բակալավրիատ, մագիստրատուրա, ասպիրանտուրա, դոկտորանտուրա: Ընդամին այդ մակարդակները պետք է լինեն միմյանց հետ կապված ու փոխլրացնող, երբ ստորինի ավարտական կոմպետենցիան ավագի նախասկիզբն է: Կարևոր խնդիր է կրթության ու գիտության փոխադարձ կապի ապահովումը»²³: Իսկ մասնավորապես սպայակազմի կրթական պատրաստման հարցում հսկայական ձեռքբաժան է առաջանում կարգախոսների, մեթոդների և իրականության միջև: Որոշ դեպքերում այդ բաժանումը օբյեկտիվ է՝ որպես գիտելիքի պակասի, անինքնավստահության կամ հակառակորդին բավարար չճանաչելու հետևանք, մնացած դեպքերում՝ սուբյեկտիվ՝ կապված ԶՈՒ-ի առանձնահատկությունների հետ²⁴:

Բանակում ԱԿ-ի ներդրման կարևորագույն պայման է համապատասխան ռազմավարություն ունենալը:

ԱԿ-ի ներդրման վերաբերյալ հարցումներին ի պատասխան՝ աշխարհի առաջատար որոշ բանակների զինծառայողները նշել են, որ հրահանգային և առաջադրանքային կառավարումները փոխլրացնող են և սկզբունքորեն չեն հակասում միմյանց: Այս տեսանկյունից ԱԿ-ն ձևավորում է առաջավարության ընդգրկուն փոխհստիակություն, ինչը այնուամենայնիվ, չի բացառում հրահանգային հրամանատվությունը²⁵: Միևնույն ժամանակ, չենք կարող ժխտել, որ ցանկացած ԶՈՒ-ում կա ավանդական կառավարումը հաշվի առնելու խնդիր: Դա վերաբերում է նաև պլանավորմանը, որը բխում է նախկինում հաստատված կարգերից²⁶: Ըստ այդմ կարծում ենք, որ, եթե հմտորեն հա-

Army, 29 June 2017 (https://www.academia.edu/33768340/ERGOMAS_Implementing_Sustainable_Mission_Command_in_the_Hellenic_Army_pptx):

²³ Վ. Վ. Մելքոնյան, Արդյունավետ կրթության ապահովման հիմնախնդիրը որպես պետության պլանաչափ զարգացման նախադրյալ: «ՀԲ», 2021, հմ. 3:

²⁴ Stu “Mission Command in the Israel Defense Forces”. Ed. by Gideon Avidor. University of North Georgia Press, 2021 (https://ung.edu/university-press/_uploads/files/mission-command-in-the-idf-press-kit.pdf):

²⁵ Stu *Նիկլաս Նիլսոն*, Նշ. աշխ.:

²⁶ Stu “Mission Command in the Israel Defense Forces” (https://ung.edu/university-press/_uploads/files/mission-command-in-the-idf-press-kit.pdf):

մադրվեն հինն ու նորը, կարելի է հուսալ, որ նոր ու արդյունավետ կառավարման եղանակը հաջողությամբ կգբաղեցնի իր գերիշխող տեղը:

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

ԱԿ-ն կառավարման ոլորտում, կարելի է ասել, հրամանատարի և նրա ենթակաների միջև փոխհարաբերական պայմանագիր է՝ հիմնված փոխադարձ վստահության և փոխըմբռնման վրա: Այս հարաբերությունները հրամանատարից պահանջում են հստակ և միանշանակ ղեկավարում՝ միևնույն ժամանակ, ենթականերին տալով հնարավորինս մեծ ազատություն հանձնարարված խնդիրները կատարելու համար:

Հենվելով ԱԿ-ի ներդրման միջազգային փորձի մեր ուսումնասիրությունների վրա՝ կարծում ենք, որ պետք է կիրառվի ներդրման փուլային մոդել:

Առաջին փուլը պահանջում է, որ ռազմական ղեկավարությունը գնահատի բանակում ԱԿ-ի ներդրումը և հայտնաբերի հնարավոր խոչընդոտները: Այդ գործում որպես օպերատիվ ծանրաբեռնվածության քննարկման արդյունք կձևավորվի ղեկավար կազմի թիմը և, հետևաբար, կորոշվի ԱԿ-ի վերանայման տեսլականը: Այնուհետև ղեկավարությունը դա պետք է արտացոլի նոր ռազմավարությունում և տարածի բանակում ու հասարակության մեջ՝ շեշտելով փոխադարձ վստահության զարգացման և խելամիտ ռիսկի ընդունման անհրաժեշտությունը: Ձևակերպված ռազմավարությունը պետք է հավասարապես ընկալելի լինի ինչպես երիտասարդ, այնպես էլ ստաժավոր զինվորականների համար: Դա իրականացնելու համար պետք է մշակել հիմնական միջոցառումների պլան:

Երկրորդ փուլում նպատակահարմար է ձևավորել և ներդնել մշակութային փոփոխությունների մեխանիզմները:

Ներդրման մեխանիզմները, որպես այդպիսիք, պետք է կենտրոնացվեն ամբողջ հրամանատարական շղթայում ընդգրկված ձեռնհաս (կոմպետենտ) հրամանատարների ձևավորման վրա: Անցումային փուլում պետք է հաշվի առնել զինվորական անձնակազմի **կրթական և սոցիալ-տնտեսական մակարդակները**, ինչպես նաև առանձին սպաների թերությունները՝ դրանք վերացնելու և սպաների հետագա մասնագիտական կատարելագործումն ապահովելու համար:

Տվյալ մեխանիզմները հիմնականում պետք է ներառեն վերապատրաստման համար բավարար ռեսուրսների հատկացում և ԱԿ-ի սկզբունքների կիրառման համար օբյեկտիվ պարզևստորության համակարգ: Այս համակարգը պետք է նպաստի քննադատական մտածողության, նախաձեռնող անհատականության, ռազմավարությունն ըմբռնելու և հեռանկարը տեսնելու կարողության, շարժառիթավորվածության և շարունակական ուսուցմամբ ինքնակատարելագործման ձգտման ձևավորմանը:

Դրանով հնարավոր կլինի վերջնականապես հաղթահարել այն վարչա-րարական մշակույթը, որը կարող է խոչընդոտել, նույնիսկ՝ ձախողել ՋՈՒ-ում համապարփակ բարեփոխումների ընթացքը: Միայն հարմարունակ, ճկուն առաջնորդները կարող են արդյունավետ կերպով ղեկավարել ԱԿ-ի կիրառմամբ վարվող վճռական մարտական գործողությունները:

Երրորդ՝ եզրափակիչ, փուլը հիմնականում պետք է նպատակաուղղված լինի կատարված փոփոխությունների պահպանմանն ու արմատավորմանը, ինչի համար ղեկավարությունը կարող է հիմնվել ձեռք բերածի վրա և առաջարկի անհրաժեշտ շտկիչ գործողություններ, որոնցով կապահովվեն ԱԿ-ի ներդրումն ու արդյունավետ գործարկումը:

Կարծում ենք, որ սա թեև ներդրման եզրափակիչ, սակայն բնավ ոչ ավարտական փուլն է, քանի որ ԱԿ-ն պետք է շարունակաբար անհրաժեշտորեն կատարելագործվի ըստ սպառնալիքների և ապագա պատերազմների մշտապես փոփոխվող բնույթի:

УПРАВЛЕНИЕ ВОЙСКАМИ

СОВРЕМЕННЫЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ВОЙСКАМИ И ПРЕПЯТСТВИЯ К ЕГО ВНЕДРЕНИЮ В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ

А. В. АЙРАПЕТЯН, полковник, кандидат военных наук, начальник Центра исследований стратегического лидерства и управления НИУО МО РА

РЕЗЮМЕ

Боевую мощь и любые потенциальные возможности вооруженных сил можно реализовать только при наличии системы умелого управления.

Как известно, в современных армиях управление в основном осуществляется двумя способами – детальным, или линейным, и основанным на задании.

Способ детального управления обычно сводится к микроуправлению, при котором подчиненные по иерархической лестнице получают подробные инструкции относительно способов выполнения поставленных задач.

При управлении по второму методу (директивное управление, или управление по принципу предоставления самостоятельности при выполнении задания) старшим командиром (начальником) указываются цель, предоставляемые для ее достижения силы и средства, а также пределы, в которых подчиненный командир может действовать

самостоятельно (принимать частные решения и выполнять их), причем границы определяются командирским замыслом.

Директивное управление требует от подчиненного командира организационного склада мышления, который должен пронизывать все сферы деятельности формирования. В то же время внедрение данной системы обусловлено необходимостью иметь способных, легко адаптирующихся и гибких военных руководителей на каждом уровне командования. В армии данный принцип зиждется на *трех* основных понятиях, применяемых командирами во время военных (боевых) действий для преодоления возникающих препятствий; это – *философия, функция боевого управления и осуществление*.

Внедрение подобной формы управления в вооруженных силах может столкнуться с некоторыми препятствиями, такими, как, например, **опосредованность связи вышестоящий – нижестоящий**, вследствие чего нарушается делегирование полномочий подчиненным подразделениям; **комплекс безоговорочного единомыслия** с начальником и атмосфера руководства исключительно его указаниями, что исключает плюрализм мнений в группе (организации); **«бюрократическое» формально-управленческое мышление и связанные с неопределенностью риски; отсутствие взаимного доверия** между командиром и личным составом; **недостаточный образовательный и научный уровень**.

Можно утверждать, что принцип директивного управления является философским (логическим) договором между командиром и его подчиненными, базирующимся на взаимодоверии и взаимопонимании. Подобные взаимоотношения требуют от командира четкого и однозначного управления и, одновременно, предоставления подчиненным по возможности большей свободы действий при выполнении поставленных задач.

Опираясь на результаты изучения мирового опыта внедрения данного способа управления, автор приходит к выводу, что необходимо применение поэтапной модели внедрения.

COMMAND AND CONTROL

THE MODERN WAY OF COMMAND AND CONTROL
AND OBSTACLES TO ITS IMPLEMENTATION
IN THE ARMED FORCES

A. V. HAYRAPETYAN, Colonel, PhD in Military Sciences, Head, Center for Research on Strategic Leadership and Management, NDRU, MOD, RA

SUMMARY

The combat power and any other potential capabilities of the armed forces can only be fulfilled if applied good governance.

As known, in modern armies the control is carried out mainly in two ways – by means of detailed (linear) command, and mission command.

The detailed command is reduced to micro control, when the subordinates receive through the scale of rank detailed instruction on the way of executing assigned missions.

When commanding takes the second type (directive command, or command principle on the basis of giving freedom in accomplishing the task), the senior commander (leader) assigns the objective, the forces and assets available to complete the task, as well as the limit within which the subordinate leader can act independently (make separate decisions and accomplish them), while the frames are determined by the commanders intent.

Mission command requires the subordinate leader to have an organizational mindset, which should penetrate into all spheres of the formation's activity. At the same time, the implementation of such system requires capable, adaptive and agile military leaders at each command level. In army, such concept bases upon three main notions, applied by commanders during warfighting (combat operations) to overcome the occurring obstacles; these are the **Philosophy, Warfighting Function and Accomplishment**.

The implementation of such type of control in the armed forces may encounter some obstacles, such as, for instance, **mediated liaison between seniors and subordinates**, this resulting in failure of devolution to the subordinate units; **a complex concerning unconditional like-mindedness** with higher commanders and the atmosphere of following exclusively their instructions, this excluding pluralism of opinions in the group (organization); **bureaucratic formal-administrational thinking and uncertainty-based risks, lack of mutual trust between the commander and their subordinate personnel; insufficient educational and scientific level.**

One could argue that the mission command principle is a philosophic (logical) agreement between the commander and subordinates, which is based upon mutual trust and mutual understanding. Such relations require on behalf of the commander a clear and unambiguous control and at the same time granting the subordinates as more freedom of action as possible when completing assigned tasks.

With a reference to the outcomes of the study of the international practices in implementing this way of control, the author has reached the conclusion that a stepwise model of its implementation is needed.