

**ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ԶՈՐՔԵՐԻ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՊԱՐԶԱԲԱՆՈՒՄ***

*Դալաս ՆԻՎԵՆՍ, ԱՄՆ-ի Բանակի մայոր, Կանզասի ազգային
զվարդիա, Հրետանային սպառազինության գծով սպա, Տարածքային
ուսումնական գորավարժարանի հրամանատար*



Միացյալ Նահանգների Բանակի դոկտորինի պատմության մեջ «առաջադրանքային կառավարում» տերմինն օգտագործվել է մարտական կառավարման գործառույթի, փիլիսոփայության և համակարգի հասկացություններն արտահայտելու համար: Պարբերաբար այն կիրառվել է նաև որպես «գործերի կառավարում» տերմինի հոմանիշ: Նախկինում հրամանատարների շրջանում այն դառնում էր շփոթության և տարբեր մեկնությունների պատճառ: Սույն հոդվածի հեղինակը առաջադրանքային կառավարման անհրաժեշտությունն ու այդ հասկացությունն իր յոթ սկզբունքներով հանդերձ ըմբռնելու

և սահմանելու համար օգտվել է Միացյալ Նահանգների Բանակի այժմյան դոկտորինից: Այստեղ նաև բերվում են մի շարք առաջարկություններ, թե ինչպես ավելի արդյունավետ կերպով կարելի է հրամանատարական միջավայրում ուսումնավարժեցնել առաջադրանքային կառավարման սկզբունքներին և ներդրել այդ համակարգը: Եվ, վերջապես, տրվում է գործերի կառավարման այնպիսի սահմանում, որով կբացատրվի, թե ինչպես է առաջադրանքային կառավարումը ազդում և նպաստում գործերի կառավարմանը:

Առաջադրանքային կառավարման անհրաժեշտությունը հասկանալու համար մենք, նախևառաջ, պետք է գիտակցենք, որ պատերազմն իր բնույթով քառսային է և դինամիկ: Քանի որ Միացյալ Նահանգների Բանակը լայնածավալ ցամաքային մարտական գործողությունների ընթացքում իր օպերատիվ հայեցակարգը կերպավորվել է Համատեղ ցամաքային օպերացիաների (ՀՅՕ), ապա այժմ Դոկտորինում պետք է հաշվի առնված լինի ապագա ռազմաճակատի էապես ընդլայնված մասշտաբը՝ տարաբնույթ տիրույթներում միաժամանակ հարձակողական, պաշտպանողական և կայունացուցիչ օպերացիաներ վարող մեծաթիվ շարակարգների ներգրավմամբ: Այս իրադրությունն զգալիորեն ավելի մասշտաբային և բարդ կլինի, քան հակաապստամբական օպերացիաների դեպքում, որոնք ոչ վաղ անցյալում՝

* Հոդվածը նախնական տեսքով ստացվել է 01.11.2023: Հոդվածի գրախոսությունը ստացվել է 23.11.2023:

իր պատմության նորագույն շրջանում, վարել է Միացյալ Նահանգների Բանակը: Այս բարդ իրադրությունը կստեղծի օպերատիվ նախաձեռնությունը կորցնելու հավանական ռիսկ, եթե զորքերի կառավարման կոշտ ու կենտրոնացված եղանակի պատճառով որոշումների կայացումը դանդաղի:

2019 թվականի *ADP 6-0* հրատարակության մեջ հստակ կերպով նշվում է, որ առաջադրանքային կառավարումը զորքերի կառավարման «միջոցներին» տիրապետելու լավագույն «եղանակն» է: Առաջադրանքային կառավարումը սահմանվում է որպես «զորքերի կառավարման նկատմամբ Բանակի այնպիսի մոտեցում, որի դեպքում ենթակաները հնարավորություն են ստանում որոշումներ կայացնելու և դրանք ապակենտրոնացված կերպով իրականացնելու՝ գործելով իրավիճակին համապատասխան»¹: Առաջադրանքային կառավարումը ոչ թե հրամանատարի հրաժարումն է իր իրավասություններից, այլ լիազորությունների փոխանցումը ամենացածր մակարդակին, որպեսզի ենթակաները հնարավորություն ստանան գործելու ըստ օպերացիայի որոշման: Պատմականորեն ապացուցված է, որ առաջադրանքային կառավարումը միանգամայն կիրառելի մոտեցում է լայնածավալ վրազետոնյա մարտական օպերացիաների և համատեղ ցամաքային օպերացիաների միաժամանակյա վարման նկատմամբ: Դրանցում ստեղծվող իրադրությունը պահանջում է շատ ավելի մեծ թվով որոշումների կայացում, քան ի վիճակի է խելամիտ ժամկետներում կայացնել ցանկացած հրամանատար: Առաջադրանքային կառավարման դեպքում նաև գործարկվում է այն նկատառումը, որ երբևէ մշակված ոչ մի պլանում չեն կարող հաշվի առնված լինել այն բազմաթիվ փոփոխությունները, որոնք տեղի կունենան մարտական գործողության ընթացքում: Ըստ այդմ առաջադրանքային կառավարման մոտեցման շնորհիվ վերանում է հրամանատարի աշխատասեղանին «որոշումների կայացման համար» անհրաժեշտ տեղեկության կուտակման խնդիրը, քանի որ կիրառվում է պլանի ապակենտրոնացված իրագործման եղանակը: Պլանի նման իրագործման էությունը «որոշումների կայացման լիազորության փոխանցումն է ենթականերին, որպեսզի նրանք կայացնեն և իրագործեն որոշումներ՝ «իրենց առաջադրված խնդիրները համապատասխանեցնելով անկայուն և արագափոփոխ իրավիճակներին»²: Առաջադրանքային կառավարման նկատմամբ այսպիսի մոտեցմամբ համախմբվում են ռազմադաշտում որոշումներ կայացնելու համար բոլոր հրամանատարների մտածողությունը, դատողականությունը և գիտելիքը:

Գոյություն ունեն առաջադրանքային կառավարման յոթ սկզբունքներ, որոնք հանգամանորեն կքննարկենք ստորև: Դրանք փոխլրացնում են միմյանց, և բոլորն էլ պետք է կիրառվեն հրամանատարական միջավայրում, որպեսզի ապահովվի առաջադրանքային կառավարման արդյունավետությունը: Առաջադրանքային կառավարման յոթ կառուցվածքային սկզբունքներն են՝ ձեռնհասությունը, փոխվստահությունը, ընդհանուր ըմբռնումը,

¹ Այս և հաջորդ հղումները տե՛ս անգլերեն տեքստից հետո: – *Խմբ.*:

օպերացիայի որոշումը, առաջադրանքային կառավարման հրամանները, սահմանավոր նախաձեռնությունը և ընդունելի ռիսկը:

Ձեռնհասությունը (competence) խնդիրը հաջողությամբ և արդյունավետ կերպով կատարելու ունակությունն է: Դրա համար անհրաժեշտ են համարվում գիտելիքը, փորձը և հմտությունները, որոնք նպաստում են անհատի ընդհանուր կատարողականությանը: Ձեռնհասությունը ձևավորվում է ուսումնավարժեցման և կրթության միջոցով հրամանատարների, ենթակաների և խմբերի տեխնիկական ու մարտավարական վարպետության մեծացմամբ: Արդյունավետ ուսումնավարժեցումը սկսվում է այն բանով, որ «հրամանատարները սահմանում են հստակ և չափելի ստանդարտներ»³: Այս ստանդարտները օգնում են զինվորներին հասկանալ, թե ի՞նչ է իրենցից ակնկալվում, նաև ղեկավարներին հնարավորություն են տալիս օբյեկտիվորեն գնահատելու, թե որքան լավ են աշխատում իրենց զինվորները: «Ղեկավարները պետք է մշտապես գնահատեն, պլանավորեն և անողաքաբար պարտադրեն ավելի ու ավելի բարդ ուսումնավարժեցում՝ առաջադրանքային կառավարմամբ ձեռնհասության պահանջվող բարձր աստիճանի հասնելու համար»⁴: Բոլոր մակարդակների ղեկավարները նույնպես պետք է զբաղվեն իրենց կրթությամբ, որպեսզի շարունակեն զարգացնել իրենց ռազմական մասնագիտության և զինծառայողների ղեկավարման գծով ձեռնհասությունը: Ինտենսիվ ուսումնավարժեցման և շարունակական կրթության միջոցով ձեռք բերված ձեռնհասությունն անհրաժեշտ է փոխադարձ վստահության ամրապնդման համար:

Փոխվստահությունը (mutual trust) «հրամանատարների, ենթակաների և գործընկերների միջև այն ընդհանուր վստահությունն է այն բանի, որ կարելի է միմյանց վրա հույս դնել, և որ իրենք ձեռնհաս են իրենց հանձնարարված խնդիրները կատարելու գործում»⁵: Հրամանատարների նկատմամբ վստահությունը ձևավորվում է հիմնականում նրանց անձնական հեղինակության հիման վրա, ինչը կքննարկվի ստորև, իսկ ենթակաների դեպքում՝ նրանց ցուցաբերած ձեռնհասության հիման վրա: Ենթակաները պետք է վստահ լինեն, որ ղեկավարությունը ձեռնհաս է և պատրաստ ճիշտ ուղղությամբ առաջնորդելու: Ստորադաս ղեկավարները պետք է նաև իրենց ապահով զգան իրենց իշխանությունը բանեցնելու, ռիսկի դիմելու և հաշվարկված որոշումներ կայացնելու գործում մարտավարական ձեռնհասության և ընդհանուր ըմբռնման վրա հիմնվելիս՝ առանց վախենալու, որ հրամանատարությունը կարող է պատժել իրենց: Հրամանատարները կարող են ստեղծել վստահության մթնոլորտ, եթե ենթականերին մարզելու և ուսումնավարժեցնելու ժամանակ նրանց թույլ տան գործել սխալներ: Որքան ստորաբաժանումներն ավելի շատ մարզվեն և ցուցադրեն իրենց ձեռնհասությունը հրամանատարին, այնքան նրանց նկատմամբ ավելի մեծ վստահություն կարող է տաժել հրամանատարը:

Ընդհանուր ըմբռնումը (shared understanding) «օպերացիոն միջավայրի, օպերացիայի նպատակի, պրոբլեմների և դրանց լուծման նկատմամբ մոտե-

ցումների»⁶ վերաբերյալ տեղեկությունների այնպիսի հաղորդումն է, երբ միևնույն բանն իմանում են և՛ հրամանատարները, և՛ շտաբները, և՛ գործընկերները: Միացյալ Նահանգների Բանակում ընդհանուր ըմբռնումն սկսվում է Բանակի դոկտրինի ըմբռնումից: Դրա շնորհիվ ձևավորվում է մի ընդհանուր լեզու, որով յուրաքանչյուրը կարող է հաղորդակցվել մյուսների հետ, և մի ընդհանուր հիմք, որի վրա կարող են լուծվել բոլորին մտահոգող պրոբլեմները: Հրամանատարն ընդհանուր ըմբռնումն ստեղծում է օպերացիայի՝ հստակորեն ու հակիրճորեն ձևակերպված որոշման միջոցով: Օպերացիայի որոշումը մշտապես պետք է լրացվի այն տեղեկությամբ, որն արտացոլում է ռազմի դաշտում տվյալ ժամանակապահին ստեղծված իրականությունը: Բարձր մակարդակի վստահության պայմաններում տեղեկությամբ չի կուտակվում հրամանատարությունում և շտաբում: Ստորադաս ղեկավարները օպերացիոն իրավիճակի փոփոխությունների վերաբերյալ նոր տեղեկություններ են հաղորդում հրամանատարներին: Բոլոր շարակարգներում հրամանատարներն ու շտաբները համատեղ աշխատում են օպերացիայի ընթացքում համաձայնության հասնելու համար, ինչի համար պահանջվում է բաց երկխոսության մթնոլորտ և պրոբլեմների ու դրանց լուծումների վերաբերյալ մտքերի փոխանակում: Նման երկկողմանի հաղորդակցությունն անհրաժեշտ է ընդհանուր ըմբռնումը զարգացնելու համար, և հրամանատարը պետք է նպաստի այն պահպանելուն:

Մարտի վերաբերյալ հրամանատարի որոշումը (commander's intent) «օպերացիայի նպատակի և ցանկալի ռազմական վերջնական վիճակի հստակ և հակիրճ արտահայտումն է»⁷: Այս որոշումը նկարագրում է օպերացիայի հաջողությունը, թե ինչպես է օպերացիան նպաստում բարձրագույն շարակարգի հրամանատարի որոշման իրագործմանը և օպերացիայի մտահոգացման իրականացմանը: Յուրաքանչյուր հրամանատարի որոշումը պետք է ներառվի երկու շարակարգով՝ ավելի բարձր հրամանատարի որոշման մեջ և լինի բավական պարզ, որպեսզի յուրաքանչյուր զինվոր հասկանա ու հիշի այն: Հրամանատարի որոշումը պետք է գրվի անձամբ և հնարավորության դեպքում հաղորդվի ենթականերին անմիջականորեն, քանի որ կարևոր է, որ բոլոր ենթակաները ունենան հրամանատարի տեսլականի ընդհանուր ըմբռնումը: Շտաբը այս որոշումը կիրառում է, որպեսզի ուղղորդի պլանավորումն ու ենթակա ղեկավարներին օպերացիաները այս ղեկավար ցուցման շրջանակներում վարելու համար: Առաջադրանքային կառավարման դեպքում մարտի վերաբերյալ հրամանատարի որոշման այս ընդհանուր ըմբռնումը պահանջվում է այն բանի համար, որ ենթականերին հնարավորություն տրվի սահմանավոր նախաձեռնություն ցուցաբերելու:

Առաջադրանքային հրամանները (mission orders) «ցուցումնագրեր են, որոնք ենթակաների ուշադրությունը հրավիրում են ոչ թե այն ուղիների վրա, որոնցով նրանք պետք է հասնեն արդյունքների, այլ հենց այն արդյունքների վրա, որոնց պետք է հասնել»⁸: Դրանք ոչ թե օպերատիվ հրամաններից

տարբերվող և առանձնացված առանձին հրամաններ են, այլ պարզապես բոլոր հրամանները կազմելու մեթոդ, որի նպատակն է աջակցել առաջադրանքային կառավարման եղանակի կիրառմանը: «Առաջադրանքային հրամանները չպետք է պարունակեն ենթականերին ուղղված ցուցումներ, որոնք թելադրում են, թե ինչպես պետք է կատարվի առաջադրանքը: Դա ենթակաների իրավասությունն է»⁹, և դրանցով պետք է ապահովվեն այնքան մանրամասներ, որքան անհրաժեշտ է ենթակա տարրերի (ստորաբաժանումների) գործողությունները համադասելու համար՝ առանց ավելորդ սահմանափակումների: «Առաջադրանքային հրամանները ամեն ինչի համար և ամեն օր օգտագործելու լավագույն և էժան միջոցը առաջադրանքային կառավարման հաճախակի և կրկնվող գործնական ուսուցումն է: Օրինակ՝ դրանք օգտագործվում են կազմակերպության օրը՝ պլանավորելու և անցկացնելու, ստորաբաժանման ուժերով տեխնիկական սպասարկումն ապահովելու կամ մարտական հրաձգությամբ համագործակցող գորավարժություններ անցկացնելու համար»¹⁰:

Սահմանավոր նախաձեռնությունը (disciplined initiative) ենթակաների կարողությունն է հետևելու պլանին և իրենց տրված հրամաններին, մինչև որ դրանք կորցնեն արդիականությունը: Երբ հրամաններն այլևս արդիական չեն, սահմանավոր նախաձեռնության իրավունքով օժտված ենթակա ղեկավարը «այդ ժամանակ ցուցաբերում է որոշելու և այնպիսի գործողություններ ձեռնարկելու նախաձեռնություն, որոնք համապատասխանում են նոր իրավիճակին այնպես որ իրագործվի վերադաս հրամանատարի որոշումը»¹¹: Համատեղ ցամաքային օպերացիաներում հավանական է, որ առաջանան չնախատեսված հանգամանքներ, որոնք հաշվի չեն առնվել կամ չեն կանխատեսվել որևէ հրամանով կամ պլանով: Խնդրին ամենամոտ կանգնած իրավասու ստորադաս ղեկավարները, ընդհանուր առմամբ, ավելի լավ են տեղեկացված ճիշտ որոշումներ կայացնելու համար, երբ գործում են իրենց հրամանատարի որոշման շրջանակներում: Սահմանավոր նախաձեռնություն ցուցաբերելու դեպքում հիմնական ծեռք բերված առավելությունը ժամանակն է: Այն ստորաբաժանումը, որն ունակ է ավելի արագ արձագանքելու և հարմարվելու փոփոխվող պայմաններին, որպես կանոն, տիրում է նախաձեռնությանը և պահպանում այն:

Ընդունելի ռիսկը (risk acceptance) անխուսափելի է մարտում և հիմնարար է առաջադրանքային կառավարման համար: Մարտական գործողություններն իրենց էությամբ ունեն բարձր մակարդակի ռիսկայնություն: Հրամանատարները պետք է վերլուծեն ու գնահատեն ռիսկը և ենթակաների հետ համագործակցությամբ աշխատեն այն հնարավորինս մեղմացնելու ուղղությամբ:

* Տարբեր երկրների զինված ուժերում ընդունված սովորույթ է տվյալ ստորաբաժանման անձնակազմի և նրանց ընտանիքների անդամների համար կազմակերպելու հատուկ օր, որի ընթացքում անցկացվում են տարբեր բնույթի՝ սպորտային, ժամանցային և այլ միջոցառումներ:

յամբ: Ռիսկի ընդունելի մակարդակները որոշելիս հրամանատարները պետք է գնահատեն ուժերի համար ստեղծվող ռիսկը՝ այն առադրելով առաջադրանքի կատարումից սպասվող օգուտների հետ: Առաջադրանքային կառավարման դեպքում պահանջվում է, որ հրամանատարները ընդունեն և իրենց վրա վերցնեն առաքելության կատարման նպատակով իրենց ղեկավարության ներքո գործող ենթակաների ցուցաբերած խելամիտ նախաձեռնությունների հետ կապված ռիսկերը: Նման ռիսկը կարելի է մեղմացնել, եթե ուսումնավարժեցման բոլոր տեսակների միջոցառումներում ներառվի սահմանավոր նախաձեռնության և ընդունելի մարտավարական ռիսկի գծով պատրաստումը: Մարտական պատրաստման պայմաններում հրամանատարները, արձակելով հստակ ղեկավար ցուցումներ, հետ ստանալով համառոտ գեկուցագրեր և անցկացնելով ստուգողական փորձեր, ձևավորում են ռիսկերը նվազեցնելու հմտություն: «Ընդունելի ռիսկի առնչությամբ տարածված վախն այն է, որ առաջավարը քննադատության կամ նախատինքի կենթարկվի, եթե նրա համար ընդունելի ռիսկի և նախաձեռնություն ցուցաբերելու արդյունքը լինի ոչ բավարար»¹²: Այն ենթակա հրամանատարները, որոնք սահմանավոր նախաձեռնություն չեն ցուցաբերում, այլ սպասում են յուրաքանչյուր չկանխատեսված պրոբլեմի լուծման կամ մարտում ստեղծված հնարավորության օգտագործման վերաբերյալ ղեկավար ցուցումների, ենթարկվում են շատ ավելի մեծ ռիսկի, քան սխալների հետևանքով առաջացած ռիսկն է:

Գործողությունների (որոշումների) ապակենտրոնացված կատարումը զորքերի կառավարման համեմատությամբ առաջադրանքային կառավարման եղանակի հսկայական առավելությունն է: Համատեղ ցամաքային օպերացիաներում ծագում են շատ ավելի մեծ թվով որոշումներ պահանջող իրավիճակներ, քան մեկ հրամանատարը կարող է կայացնել նախաձեռնությանը տիրելու կամ այն պահպանելու համար անհրաժեշտ ժամանակահատվածում: Ապակենտրոնացված կատարման դեպքում ենթակաները լիազորվում են հրամանատարի ղեկավար ցուցումների շրջանակներում որոշումներ կայացնելու՝ իրենց մարտական գործողությունների գոտիներում պրոբլեմները լուծելու՝ կամ հնարավորություններն օգտագործելու իրավունքով՝ այդ ամենը անելով հրամանատարի նախանշած վերջնական վիճակին հասնելու համար: Առաջադրանքային կառավարումը պահանջում է վստահություն, որ ենթակաները ունակ են օպերացիաների ընթացքում կայացնելու որոշումներ ու դրանք իրագործելու ապակենտրոնացված եղանակով: Ընդամին հրամանատարը պատասխանատու է ենթակաների իրավասությունը ապահովելու և մարտի վերաբերյալ հստակ ու հակիրճ որոշման միջոցով ընդհանուր ըմբռնում ձևավորելու համար: Հենց դա տեղի ունենա, հրամանատարը պետք է դիմի ռիսկի՝ ենթականերին նախաձեռնություն տրամադրելու՝ կապված պլանի կատարման ու հետագա բոլոր որոշումների կայացման հետ, որպեսզի ապահովվի վերադաս հրամանատարի նախանշած վերջնական վիճակին հասնելը:

Պատմության ընթացքում կարելի է հանդիպել բարդ օպերատիվ հրադրություններում առաջադրանքային կառավարման կիրառման բազմաթիվ օրինակների, բայց դրանցից առանձնանում է այն դեպքը, որը վերաբերում է երկրորդ համաշխարհային պատերազմում զրահատանկային դիվիզիայի 27-րդ հետևակային գումարտակին: «1945 թ. Հռենոս գետին մոտենալիս դաշնակից բանակները ակնկալում էին գետի վրայով կրակի տակ անցնել վաղօրոք նախապատրաստված և, հավանաբար, կորստաբեր գրոհի, քանի որ ենթադրվում էր, որ բոլոր կամուրջներն ավերված են: Մինչդեռ Գերմանիայի Ռեմագեն քաղաքում կամուրջը մնացել էր անվնաս, և զրահատանկային դիվիզիայի 27-րդ հետևակային գումարտակի ամերիկացի հրամանատարները, գիտակցելով, որ դա հնարավորություն է տալիս ընդհանուր առմամբ զգալիորեն արագացնելու դաշնակիցների առաջխաղացումը, փոխեցին իրենց տրված առաջադրանքը և լուրջ ռիսկի դիմեցին նախաձեռնությանը տիրելու և Հռենոսի արևելյան ափին գտնվող ռազմահենադաշտը գերմանական զորքերից պաշտպանելու համար: Մի խոսքով՝ մարտավարական մակարդակի ամերիկացի հրամանատարները պարզորոշեցին, որ ստեղծվել է օպերատիվ, նույնիսկ ռազմավարական հնարավորություն և հնուտ կերպով օգտագործեցին այն: Դա հնարավոր դարձավ մարտի վերաբերյալ վերադաս հրամանատարի որոշման ընդհանուր ըմբռնման և հրամանատարների մտքի ձկունության շնորհիվ, որոնք օժտված էին լիազորություններով և վստահություն էին վայելում բոլոր մակարդակներում: Նացիստական ղեկավարությունը հանձնվեց երկու ամիս անց»¹³:

Բանակում զորքերի կառավարումը (*command and control, C2*) սահմանվում է հետևյալ կերպ. «առաջադրանքի կատարման համար նախանշանակված և տրված զորքերի նկատմամբ պատշաճ կերպով նշանակված հրամանատարի կողմից իրագործվող իշխանություն և ուղղորդում»¹⁴: Ջորքերի կառավարման առանցքում գտնվում է հրամանատարը, որն անհատապես օժտված է զորքերն ուղղորդելու օրինական իշխանությամբ ու կրում է միանձնյա պատասխանատվություն առաջադրանքի կատարման ու իր ենթակայության տակ գտնվող կազմավորման զինծառայողների բարեկեցության համար: *Կառավարումը (Control)* «օպերացիայի (մարտի) վերաբերյալ հրամանատարի որոշմանը համապատասխանող առաջադրանքի կատարման համար զորքերի և մարտական կառավարման գործառույթների կանոնակարգումն է»¹⁵: Շտաբները կատարում են հիմնավորված որոշումների ընդունման համար հրամանատարին անհրաժեշտ համապատասխան տեղեկույթի հավաքմանը, վերլուծությանը և տրամադրմանն առնչվող աշխատանքները: Օպերացիոն գործընթացների պլանավորման և վարման համար հրամանատարները պետք է ենթականերին տրամադրեն հրամանատարական հստակ և հակիրճ ցուցումներ ու որոշումներ: Հրամանները, վերահսկողության միջոցառումներն ու ստանդարտ օպերացիոն ընթացակարգները

նույնպես ապահովում են օպերատիվ կառավարումը: Օպերացիոն ընթացակարգերի միջոցով հրամանատարը և շտաբը համատեղ աշխատում են՝ ապահովելով բոլոր զինծառայողների՝ առաջադրանքի հիմքի, հրամանատարի ղեկավար ցուցումնագրերի և ցանկալի վերջնական արդյունքի ընդհանուր ըմբռնումը: Հրամանատարության (*command*) չորս առանցքային տարրերն են՝ իշխանությունը (*authority*), պատասխանատվությունը (*responsibility*), որոշումների կայացումը (*decision making*) և առաջավարությունը (*leadership*):

Հրամանատարներն օժտված են երկու տեսակի լիազորություններով: Պաշտոնական իշխանությունը սահմանվում է կանոնադրությամբ և խարսխվում է զինվորական կոչման ու պաշտոնի վրա: Անձնական հեղինակության արժանանում են իրենց գործողությունների, մտավոր ունակությունների, բնավորության և իրենց նկատմամբ տածած վստահության շնորհիվ: Ականավոր զորավարներն իրենց մեջ ամփոփում են ինչպես պաշտոնական իշխանությունը, այնպես էլ անձնական հեղինակությունը, թեպետ անձնական հեղինակությունն ավելի արդյունավետ և ազդու է իրենց նկատմամբ վերադասների, գործընկերների և ենթակաների վստահությունը ձևավորելու համար: Նման վստահությունը խիստ կարևոր է այնպիսի մթնոլորտ ձևավորելու համար, որը հնարավոր է դարձնում առաջադրանքային կառավարումը: Առաջադրանքային կառավարման մոտեցման դեպքում իշխանությունը փոխանցվում է ստորին օղակներ՝ ձեռնհաս ու վստահելի ենթականերին, որոնք ունեն ընդհանուր ըմբռնում գործողություններն սկսելու հրամանատարի որոշման վերաբերյալ:

Լիազորությունն առաջ է բերում նաև լուրջ պատասխանատվություն: Հրամանատարները անձնական պատասխանատվություն են կրում իրենց որոշումների և ենթակաների գործողությունների համար: Թեև առաջադրանքային կառավարման շրջանակներում խրախուսվում է, որ հրամանատարներն իրենց ենթականերին փոխանցեն լիազորությունը, սակայն նրանք չեն կարող իրենց պատասխանատվությունը, որ կրում են վերադաս օղակի հրամանատարի առաջ, ևս փոխանցել ստորադաս օղակի հրամանատարներին:

Հրամանատարներին վճարում են որոշումներ կայացնելու համար: Նրանք բացառապես կազմում են մարտավարական պլանը իրենց ենթականերից ստացած տեղեկությունների, ինչպես նաև իրենց գիտելիքների ու փորձի հիման վրա: Կարևոր է, որ հրամանատարներն արդյունավետ կերպով հաղորդեն իրենց որոշումները ենթականերին ընդհանուր ըմբռնում ձևավորելու համար:

Առաջավարությունը ենթակաների վրա ազդեցությունն է անձնական օրինակի, առաջադրանքը կատարելու մեջ համոզման կամ պարտադրման յուրօրինակ զուգակցման միջոցով: Այն հրամանատարները, որոնք օժտված են ավելի մեծ անձնական հեղինակությամբ, ղեկավարում են անձնական օրինակով և կարողանում են ավելի արդյունավետ կերպով համոզել իրենց

գինվորներին, այլ ոչ թե հարկադրել նրանց իրենց պաշտոնական իշխանության շնորհիվ:

Հրամանատարությունը կապված է կառավարման հետ: «Հրամանատարները կառավարումն իրագործում են պայմաններին համապատասխան օպերացիաները ուղղորդելու և ճշգրտելու համար»¹⁶: Այն ավելի գիտական է, քան հրամանատարական արվեստը, քանի որ առնչվում է չափելի իրողությունների և տեղեկության հետ: Կառավարումը գործ ունի այնպիսի բաների հետ, ինչպիսիք են սպառման նորմը, ռազմերթի արագությունը, զենքի համակարգերի առավելագույն արդյունավետ հեռահարությունը, ուժի կիրառման կանոնները: Այդուհանդերձ, առաջադրանքային կառավարում կիրառող հրամանատարները պետք է համապատասխանեցնեն իրենց կազմավորումների նկատմամբ գործադրվող վերահսկողության աստիճանը սահմանավոր նախաձեռնության և առաջադրանքային հրամանների հետ: «Ըստ էության, առաջադրանքային կառավարման նկատմամբ Բանակի մոտեցումը հետևյալն է. համապատասխան մակարդակի վերահսկողության գործադրում այնպես, որ տվյալ պայմանների և հասանելի տեղեկության հաշվառմամբ հրամանատարները կայացնեն հնարավոր լավագույն որոշումը ճիշտ մակարդակում և ճիշտ պահին»: Կառավարման չորս առանցքային տարրերն են ուղղորդումը, հետադարձ կապը, տեղեկատվությունը և հաղորդակցությունը:

Հրամանատարներն իրենց շտաբի օգնությամբ հրամանների միջոցով ապահովում են ուղղորդում: Հրամաններով ենթակա կազմավորումները կողմնորոշվում են օպերացիան սկսելու հրամանատարի որոշման, առաջադրանքի հիմքի և դրա կատարման համար իրագործվելիք առաջադրանքների վերաբերյալ: Առաջադրանքային կառավարման մոտեցմանը համապատասխան՝ նման հրամանները պետք է ձևավորեն ընդհանուր ըմբռնում և, միևնույն ժամանակ, լինեն հնարավորինս քիչ կարգադրագրային բնույթի, որ ապահովվի արագ փոփոխվող պայմաններում առաջադրանքի կատարման նպատակով սահմանավոր նախաձեռնության համար առավելագույնս շատ ազատություն:

Կառավարման գործընթացը պետք է հնարավորություն ընձեռի ենթականերից որքան հնարավոր է շատ ստանալու հետադարձ կապ: Ենթականերից ստացվող հետադարձ կապը հրամանատարին և շտաբին հնարավորություն է տալիս թարմ տեղեկություններ ստանալու տեղերում տիրող իրավիճակի մասին, ինչի շնորհիվ հրամանատարը հնարավորություն է ստանում կայացնելու հիմնավորված որոշումներ, ինչպես նաև շտաբը՝ մշակելու համապատասխան պլաններ: Շտաբի պարտականությունն է կառավարել հրամանատարի և նրա ենթակա կազմավորումների միջև փոխանակվող տեղեկության հոսքը: Որպեսզի հրամանատարը կայացնի հիմնավորված որոշումներ, շտաբը պետք է ի վիճակի լինի վերլուծելու ստացվող տեղեկությունը և վերածելու այնպիսի գիտելիքի, որը կձևավորի մարտադաշտի մասին հրամանատարի պատկերացումը: Շտաբը նաև աջակցում է հրա-

մանատարին՝ հնարավորինս արագ ենթականերին փոխանցելով թարմացված տեղեկությունները և ճշգրտումները, որպեսզի նրանք կարողանան հարմարվել մարտադաշտում փոփոխվող պայմաններին:

Հարկ է նշել, որ հաղորդակցությունն ավելին է, քան պարզապես տեղեկության փոխանցումը: Դա տեղեկության տարածումն է ընդհանուր ըմբռնում ստեղծելու նպատակով, ինչին հասնելու համար հաղորդակցությունը պետք է տեղի ունենա ներքևից վերև, վերևից ներքև ուղղաձիգով, ինչպես նաև երկկողմանի ձևով՝ հարևան և համագործակցող ստորաբաժանումների միջև: Եվ որպեսզի հաղորդակցությունը լինի արդյունավետ, այն պետք է տեղի ունենա բազմաթիվ եղանակներով: Ավելի լավ կլինի, որ հրամանները, որոնցում առկա են բարդության և հարաբերակցման բարձր մակարդակներ, տրվեն թե՛ գրավոր տարբերակով, թե՛ անձնական քննարկումների, ստացված առաջադրանքի պարզորոշման վերաբերյալ զեկույցների ու ստուգողական փորձերի միջոցով: Սա կծեփակի հրամանատարի և նրա ենթակա հրամանատարների միջև վստահություն, որ բոլորն ունեն առաջադրանքի ընդհանուր ըմբռնում: Իսկ վստահությունն ու ընդհանուր ըմբռնումը հնարավոր է դարձնում ենթակա հրամանատարների համար հրամանատարի որոշման շրջանակներում ինքնուրույնաբար գործելը՝ ցանկալի վերջնական արդյունքի հասնելու նպատակով:

Ի լրումն ասվածի, նշենք, որ առաջադրանքային կառավարումը և զորքերի կառավարումը իրարից անկախ գործընթացներ չեն, որոնց միջև հրամանատարը պետք է ընտրություն կատարի: Առաջադրանքային կառավարումը մոտեցում է կամ եղանակ, որը Բանակն ընտրել է զորքերի կառավարման գործառույթներն իրականացնելու համար: Առաջադրանքային կառավարումը ներգործում է մարտադաշտում գտնվող բոլոր մարտական տարրերի հրամանատարների վրա այնպես, որ նրանք ունենան առաջադրանքի ընդհանուր ըմբռնում՝ համարժեք հրամանատարի որոշմանը, ինչի շնորհիվ նրանք կարողանան առաջադրանքների կատարման համար ցուցաբերել սահմանավոր նախաձեռնություն: Առաջադրանքային կառավարումը ոչ թե հրամանատարին զրկում է իր իշխանությունից, այլ իշխանությունը ստորին օղակներ փոխանցելու փիլիսոփայություն է, որով ենթակա հրամանատարները կարող են արդյունավետ կերպով գործել: Այնուամենայնիվ, առաջադրանքային կառավարմանը պետք է կանոնավոր կերպով վարժվել, և այն իրագործելի դարձնելու համար առաջադրանքային կառավարման սկզբունքները պետք է ներառվեն հրամանատարական միջավայրում:

*Թարգմանությունը՝ Նարինե Մկրտչյանի,
Անի Մարտիրոսյանի, Թամարա Չիլինգարյանի*

COMMAND AND CONTROL

AN EXPLANATION OF MISSION COMMAND AND COMMAND AND CONTROL

*Dallas NIVENS, Major, United States Army, Kansas National Guard,
Ordnance Officer, Commander, Regional Training Site for Maintenance*

Throughout the history of United States Army doctrine, the term, “mission command” has been used to describe a warfighting function, a philosophy, and a system. It has also been used interchangeably with the term, “command and control.” This has led to confusion and different expectations among commanders in the past. This paper uses current United States Army doctrine to understand the necessity of mission command and to define it using its seven principles. This paper will also offer some suggestions for training and incorporating the principles of mission command into the command climate. Finally, command and control will be defined with explanation about how mission command influences and supports this concept.

To understand the necessity for mission command, we first must understand the nature of war is chaotic and dynamic. As the United States Army has transitioned its operational concept to unified land operations (ULO) during large scale ground combat operations, the doctrine must now address the immensely larger scale of the future battlefield with multiple echelons conducting offensive, defensive, and stability operations simultaneously across multiple domains. This environment will be vastly larger and more complex than the counter insurgency operations the United States Army has been fighting in recent history. This complex environment presents a potential risk to losing the operational initiative if decisions are slowed by a rigid and centralized command and control approach.

The 2019 publication of ADP 6-0 clarifies that mission command as the best “way” to achieve the “means” of command and control. Mission command is defined as, “the Army’s approach to command and control that empowers subordinate decision making and decentralized execution appropriate to the situation.”¹ Mission command is not an abdication of authority by a commander, it is a delegation of their authority to the lowest level to empower subordinates to act within the commander’s intent. Mission command is a historically proven approach for large-scale ground combat operations and the simultaneity of unified land operations. This environment will require more decisions to be made than any one commander can intelligently make in an acceptable timeframe. Mission

command also acknowledges that no single plan ever devised can account for the myriad of variables that will change during combat. The mission command approach mitigates the bottleneck of information accumulating at a commander's desk for decisions by utilizing a decentralized execution of the plan. Decentralized execution is "the delegation of decision-making authority to subordinates, so they may make and implement decisions and adjust their assigned tasks in fluid and rapidly changing situations."² This mission command approach incorporates the intellect, judgement, and knowledge of all leaders across the battlefield to make decisions. Mission command has seven principles that will be discussed. These principles are mutually supporting and must all be engrained into the command climate for mission command to be feasible. The seven principles of mission command are competence, mutual trust, shared understanding, commander's intent, mission orders, disciplined initiative, and risk acceptance.

Competence is the ability to perform a task successfully and efficiently. It is also the acquired knowledge, experience and skills which contribute to an individual's overall performance. Competence is built by increasing technical and tactical skills of commanders, subordinates and teams through training and education. Effective training starts with "commanders establishing clear and measurable standards."³ These standards will help soldiers understand what is expected of them and will also help leaders objectively assess how well their soldiers are performing. "Leaders must continuously assess, plan, and ruthlessly impose progressively more demanding training repetitions to achieve the high degree of competence mission command requires."⁴ Leaders at all levels must also pursue their own education to continue building competence in their military profession and in leading Soldiers. The competence built through tough training and continuing education is essential to building mutual trust.

Mutual trust is, "shared confidence between commanders, subordinates, and partners that they can be relied on and are competent in performing their assigned tasks."⁵ Trust is established by commanders primarily from their personal authority, which is discussed later in this paper, and by subordinates from their demonstrated competence. Subordinates must be able to trust that their leadership is competent and prepared to lead them in the right direction. Subordinate leaders must also be able to trust that they can exercise authority, assume risk, and make calculated decisions based on tactical competence and shared understanding without fear of reprisal from their commander. Commanders can create an environment of trust by coaching and teaching subordinates while allowing them the latitude to make mistakes

during training. The more units train and demonstrate competence to the commander, the more trust can be extended from the commander.

Shared understanding is the process of communicating information about an “operational environment, operation’s purpose, problems, and approaches to solving problems”⁶ so that commanders, staffs, and partners all know the same things. Shared understanding in the United States Army starts with an understanding of Army doctrine. This establishes a common language that everyone can speak and framework for problem solving. A commander creates a shared understanding with clear and concise commander’s intent. Commander’s intent must constantly be informed by the reality of what is happening on the battlefield. In environments of high trust, information is not hoarded at the commander and staff level. Subordinate leaders push new information up to inform commanders of changes in the operational environment. Commanders and staffs at all echelons work together to build consensus during the operations process, which requires an environment of open dialogue and an exchange of ideas about problems and solutions. This two-way communication is essential to developing a shared understanding and must be perpetuated by the commander.

The commander’s intent is a “clear and concise expression of the purpose of the operation and the desired military end state.”⁷ This intent describes success for the operation, how the operation supports the higher echelon commander’s intent, and concept of the operation. Every commander’s intent must be nested within higher commander’s intent two echelons up and be simple enough for every soldier to understand and remember. The commander’s intent should be personally written and, if possible, delivered face to face as it is vital that all subordinates have the shared understanding of the commander’s vision. Staff members use this intent to guide planning and subordinate leaders conduct their operations within this guidance. Mission command requires this shared understanding of the commander’s intent to enable the disciplined initiative of subordinates.

Mission orders are “directives that emphasize to subordinates the results to be attained, not how they are to achieve them.”⁸ They are not a separate order from operations orders. Mission orders are simply a method of writing all orders to support the mission command approach. “Mission orders should not contain directives to a subordinate that dictate how a task is to be accomplished. That is the province of the subordinate.”⁹ Mission orders should provide as much detail as necessary to coordinate subordinate elements without being unnecessarily constraining. “Another easily repeatable and low-cost way to provide frequent and repetitive mission command training experiences is to use

mission orders for everything, every day. For example, use them for planning and executing an organization day, performing command maintenance, or conducting a combined-arms live-fire exercise.”¹⁰

Disciplined initiative is the ability for subordinates to follow the plan and orders they have been given until they are no longer relevant. At the point that orders are no longer relevant, a subordinate leader exercising disciplined initiative “then uses his or her initiative to determine and take an action that fits the new situation in a manner that will achieve the commander’s intent.”¹¹ In ULO, it is likely that unforeseen circumstances will arise that will not be addressed in any order or plan. Competent subordinate leaders that are closest to the problem are typically better informed to make good decisions as long as they are operating within their commander’s intent. The chief advantage gained by exercising disciplined initiative is time. The unit that is able to respond to changing conditions more rapidly will typically seize and maintain the initiative.

Risk acceptance is unavoidable in combat and is fundamental to mission command. Combat has an inherently elevated level of risk. Commanders must analyze risk and work with subordinates to mitigate it as much as possible. When determining acceptable levels of risk, commanders should consider the risk to the force versus the benefit to be gained by the accomplishment of the task. Mission command requires commanders to accept and underwrite the risks of their subordinates taking good faith initiatives within their guidance to accomplish the mission. This risk can be mitigated by incorporating disciplined initiative and tactical risk acceptance into all training activities. In the training environment, commanders can train to mitigate risks further by issuing clear commander’s guidance, receiving back briefs, and conducting rehearsals to ensure shared understanding. “A common fear regarding risk acceptance is that a leader will be criticized or censured if the result of their acceptance of risk and employment of initiative comes up short.”¹² The risk of subordinate leaders taking no disciplined initiative and waiting for guidance for every unforeseen problem or opportunity in combat far outweighs the risk imposed by mistakes.

Decentralized execution is a tremendous benefit of the mission command approach to command and control. In ULO, there will be more decisions to be made than can possibly be addressed by one commander in the time necessary to seize or retain the initiative. Decentralized execution empowers subordinates to make decisions within the commander’s guidance to address problems or exploit opportunities in their respective areas of operation to achieve the commander’s end state. Mission command requires trust in subordinate decision making and decentralized execution during operations. The commander is responsible

for ensuring that the subordinates are competent and for creating shared understanding through clear and concise commander's intent. Once this is established, the commander must assume risk for subordinate's initiative in the execution of the plan and all subsequent decisions made to achieve the Commander's end state.

Throughout history there are many examples of mission command being applied to complex operational environments, but one that stands out is the 27th Armored Infantry Battalion in World War II. "Approaching the Rhine River in 1945, the Allied armies expected to conduct deliberate, and likely costly, assault river crossings under fire, as all bridges were presumed destroyed. Upon discovering the bridge at Remagen, Germany, intact and recognizing the opportunity to significantly accelerate the entire Allied advance, American leaders in the 27th changed their assigned mission, assuming significant risk to seize the initiative and secure a bridgehead on the eastern bank of the Rhine from German forces. In short, American leaders at the tactical level recognized an operational, even strategic, opportunity and seized it. This was made possible by a shared understanding of the commander's intent and leaders who were empowered and trusted at all levels. Nazi leadership surrendered two months later."¹³

Army command and control (C2) is, "the exercise of authority and direction by a properly designated commander over assigned and attached forces in the accomplishment of mission."¹⁴ The center of C2 is the commander, who personally has the lawful authority to direct forces and is ultimately responsible for mission accomplishment and the welfare of all soldiers in his or her formation. Control is, "the regulation of forces and warfighting functions to accomplish the mission in accordance with the commander's intent."¹⁵ Staffs do the work of collecting, analyzing, and providing relevant information the commander needs to make informed decisions. Commanders owe subordinates clear and concise commander's guidance and intent to plan and conduct the operations process. Orders, control measures, and standard operating procedures also provide control in operations. Through the operations process, the commander and staff work together to ensure all Soldiers have a shared understanding of the reason for the mission, the commander's guidance, and the desired end state. The four key elements of command are authority, responsibility, decision making, and leadership.

There are two kinds of authority commanders possess. Official authority is granted by regulation and is based on military rank and position. Personal authority is granted by an individual's actions, intellect, character, and trust. Great commanders wield both official and personal authority, but personal authority is the most effective in building trust with

superiors, peers, and subordinates. This trust is essential to building an environment that enables mission command. In the mission command approach, authority is delegated down to competent and trusted subordinates who have a shared understanding of the commander's intent.

Responsibility is inherent with authority. Commanders are personally responsible for their decisions and the actions of their subordinates. While commanders are encouraged to delegate authority to subordinates in mission command, responsibility to the higher echelon commanders cannot be delegated.

Commanders are paid to be decision makers. They ultimately decide courses of action based on information provided from subordinates, as well as their own knowledge and experience. It is important that commanders effectively communicate their decisions to subordinates to build shared understanding.

Leadership is influencing subordinates through some combination of personal example, persuasion, or compulsion to accomplish a mission. Commanders with greater personal authority lead by personal example and can more effectively persuade soldiers versus compelling them by virtue of their official authority.

Control is inherent with command. "Commanders exercise control to direct and adjust operations as conditions dictate."¹⁶ It is more scientific than the art of command because it deals in measurable facts and information. Control accounts for things like consumption rates, rates of march, maximum effective range of weapons systems, and rules of engagement. However, commanders practicing mission command must regulate the amount of control they try to exert over their formations with the principles of disciplined initiative and mission orders. "At its heart, the Army's approach to mission command is about applying the appropriate level of control so that, given the circumstances and information available, leaders make the best possible decision at the right level and at the right time." The four key elements of control are direction, feedback, information, and communication.

Commanders, with the help of their staff, provide direction in the form of orders. These orders direct subordinate formations with commander's intent, reason for the mission, and tasks to be performed in support of the mission. Following the mission command approach, these orders should create a shared understanding, while being as minimally prescriptive as possible to allow as much room as possible for disciplined initiative to accomplish the mission amid rapidly changing conditions.

The control process should allow for as much feedback as possible from subordinates. Subordinate feedback will update the commander and

staff of the situation on ground, which will enable the commander to make informed decisions and the staff to make relevant plans. It is up to the staff to manage the flow of information between the commander and the subordinate formations. For the commander to make informed decisions, the staff must be able to analyze information and turn it into knowledge that informs the commanders visualization of the battlefield. The staff also assists the commander by pushing out updated information and adjustments to subordinates as quickly as possible to enable them to adjust to the changing conditions on the battlefield.

Communication is more than just broadcasting information. It is sharing information for the purpose of creating shared understanding. For that to be achieved, communication must happen from the bottom up, from the top down, and laterally from adjacent units or partners. Effective communication likely must occur in multiple forms. Written orders with high levels of complexity and synchronization will be better communicated in both written orders and with face-to-face discussion, back briefs and rehearsals. This builds trust between commanders and subordinate leaders that everyone has a shared understanding of the mission. That trust and shared understanding enables subordinate leaders to operate independently within the commander's intent to achieve the desired end state.

In conclusion, mission command and command and control are not separate processes that commanders must choose between. Mission command is the approach, or the way the Army has chosen to perform command and control functions. Mission command leverages all competent leaders across the battlefield with a shared understanding of the mission and the commander's intent to exercise disciplined initiative to accomplish missions. Mission command does not relinquish a commander's authority, it is a philosophy of pushing the authority down to enable subordinate leaders. But, mission command must be trained.

¹ "Mission Command: Command and Control of Army Forces" (ADP 6-0). Department of the Army. Washington, DC: Government Printing Office, July 2019, P. 1-3.

² Ibid, P. 1-5.

³ *Stephen J. Townsend, Douglas C. Crissman, Jason C. Slider, Keith Nightingale.* Reinvigorating the Army's Approach to Command and Control: Training for Mission Command (Part 3). "Military Review Online Exclusive", July 2019, P. 2 (<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Army-Press-Online-Journal/documents/2019/Townsend-3A-1.pdf>).

⁴ Ibid.

⁵ "Mission Command: Command and Control of Army Forces" (ADP 6-0), July 2019, P. 1-7.

⁶ Ibid, P. 1-8.

⁷ Ibid, P. 1-10.

⁸ Ibid, P. 1-11.

⁹ Ibid.

¹⁰ *Stephen J. Townsend, Douglas C. Crissman, Jason C. Slider, Keith Nightingale.* Reinventing the Army's Approach to Command and Control: Training for Mission Command (Part 3). "Military Review Online Exclusive", July 2019, P. 4 (<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Army-Press-Online-Journal/documents/2019/Townsend-3A-1.pdf>).

¹¹ Ibid, P. 6.

¹² *Stephen Townsend, Gary Brito, Doug Crissman, Kelly McCoy,* Reinventing the Army's Approach to Command and Control: Leading by Mission Command (Part 2). "Military Review Online Exclusive", May 2019, P. 5 (<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Army-Press-Online-Journal/documents/2019/Townsend-2-OLE-6.PDF>).

¹³ *Stephen Townsend, Douglas Crissman, Kelly McCoy.* Reinventing the Army's Approach to Mission Command: It's Okay to Run with Scissors (Part 1). "Military Review Online Exclusive", April 2019, P. 5 (<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Army-Press-Online-Journal/documents/2019/Townsend-online.pdf>).

¹⁴ "Doctrine of the Armed Forces of the United States" (JP-1). Department of the Joint Chiefs of Staff. Washington, DC: Government Printing Office, August 2023.

¹⁵ "Mission Command: Command and Control of Army Forces" (ADP 6-0), July 2019, P. 1-17.

¹⁶ Ibid, P. 3-1.

УПРАВЛЕНИЕ ВОЙСКАМИ

ТОЛКОВАНИЕ ПОНЯТИЙ «ДИРЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ» И «УПРАВЛЕНИЕ ВОЙСКАМИ»

*ДАЛЛАС НИВЕНС, майор Канзасской Национальной гвардии Армии США,
офицер по артиллерийскому вооружению, командир Регионального
учебного полигона*

РЕЗЮМЕ

Статья является научным обзором, служащим целям переноса системных знаний из одного локализованного пространства или времени в другие, и представляет видение американскими специалистами одной из наиболее перспективных форм управления войсками, распространенного в передовых армиях мира.

Опыт проведения широкомасштабных и относительно продолжительных военных операций (боевых действий) свидетельствует о том, что ни в одном заранее составленном плане операции не могут быть учтены все возможные изменения сложной и динамичной операционной среды. При этом в складывающейся в результате этих изме-

нений оперативной обстановке дальнейшие действия в соответствии с предварительно жестко определенным планом могут привести не только к потере инициативы, но и к срыву всей операции. Именно на этот случай рассчитано так называемое «директивное управление» (*Mission Command*), сущностью которого является делегирование командиром нижестоящим (подчиненным) командирам полномочий на принятие частных решений и самостоятельное их осуществление в соответствии со складывающейся обстановкой. При этом директивное управление не вступает в противоречие с «традиционным управлением войсками» (*Command and Control*), а дополняет его, являясь, по сути, новым методом, философией, системой боевого управления.

В руководящих документах Армии США управление войсками определяется как «полномочия и руководство, осуществляемые должным образом назначенным командиром в отношении войск, предназначенных и выделенных для выполнения задания», в то время как для директивного управления дается следующая дефиниция: «такой подход к управлению войсками, при котором подчиненным предоставляется возможность принимать решения и реализовывать их децентрализованно, действуя в соответствии с ситуацией».

Важно подчеркнуть, что директивное управление в войсках может быть внедрено лишь при условии всестороннего тщательного теоретического и практического обучения командиров тактического звена принципам и навыкам действий согласно директивному управлению, зиждущемуся на следующих семи взаимосвязанных принципах (элементах): компетентность (*competence*), взаимодоверие (*mutual trust*), общее понимание (*shared understanding*), решение на операцию (*commander's intent*), директивные приказы (*mission orders*), подготовленная инициатива (*disciplined initiative*) и приемлемый риск (*risk acceptance*).

Сущность *компетентности* заключается в способности командиров успешно и результативно выполнять задание.

Под *взаимодоверием* следует понимать уверенность командиров, подчиненных и сослуживцев друг в друге, в способности принять решения в соответствии с обстановкой.

Общее понимание достигается посредством точной и ясной формулировки командиром своего решения на операцию (бой), целей операции и желательного конечного результата.

В *решении на операцию* четко и кратко излагаются цели операции и желательный конечный результат.

В *директивном приказе* указываются не способы достижения целей операции, а сами цели.

Подготовленная инициатива означает, что нижестоящему командиру предоставляются полномочия принимать решения и действовать самостоятельно, оставаясь сугубо в рамках решения командира на операцию (боевые действия), в том случае, когда приказы и планы действий больше не соответствуют создавшейся обстановке.

Приемлемый риск обусловлен готовностью командиров принять на себя ответственность за действия нижестоящего командира в рамках подготовленной инициативы.

Важный аспект директивного управления заключается в том, что командир может делегировать часть своих полномочий подчиненному командиру, но не может переложить на него свою ответственность перед вышестоящим начальством за действия, предпринятые в рамках подготовленной инициативы.