

DOI 10.33099/2618-1614-2020-12-3-32-40

УДК 355.01(477)

В. С. Корендович,

кандидат технічних наук, доцент,
професор кафедри Військово-Морських Сил
Національного університету оборони України
імені Івана Черняховського,

О. С. Чірікалов,

кандидат історичних наук,
доцент кафедри Військово-Морських Сил
Національного університету оборони України
імені Івана Черняховського, капітан 1 рангу

Проблема децентралізації управління військами (силами) в гібридній війні

Україна зіткнулася з гібридною агресією Російської Федерації. Початок війни активізував парадигму державного й військового управління і надав поштовх для трансформації та структурних зрушень у філософії управління військами (силами) та виховання військових лідерів. Створення системи управління військами (силами), яка б гармонічно поєднувала переваги централізованого та децентралізованого методів управління, потребує всебічного врахування найкращого військового досвіду, особливостей сучасної гібридної війни, а також виховання військових лідерів.

У статті проаналізовано німецький досвід «тактики доручень» (*Auftragstaktik*) та запропоновані напрями вдосконалення управління військами й підрозділами шляхом запровадження заходів, які надають, з одного боку, певну свободу дій підлеглим на прояв ініціативи в непередбачуваних умовах бойової обстановки, а з другого – спрямовані на виховання військових лідерів, здатних ефективно вирішувати завдання в умовах сучасного збройного конфлікту.

Ключові слова: *Auftragstaktik*, тактика доручень, якість управління, гібридна війна, децентралізоване управління, військовий лідер.

© В. С. Корендович, О. С. Чірікалов, 2020

Якщо гібридна окупація та подальша анексія Росією Криму засвідчили кризу системи централізованого військового управління у Збройних Силах України, то надалі бойові дії сил оборони в рамках проведення антитерористичної операції (АТО), а згодом – операції Об'єднаних сил (ООС) на території Донецької та Луганської областей активізували проблему надання повноважень військовим командирам на всіх рівнях приймати самостійні рішення в нових умовах гібридної війни, простіше кажучи, – проблему делегування повноважень чи децентралізації управління.

Україна не стала унікальною стосовно цієї проблеми. Яскравим тому підтвердженням є катастрофи радянських військ 1941–1942 рр., які були наслідком не лише раптової агресії, а й німецької переваги в якості управління своїми військами (силами). Попри кількісно-якісну перевагу над противником, Червона армія в 1941 р. початок війни прогнала. Існуюча на той час система управління Вермахту гармонічно поєднувала централізоване й децентралізоване управління, що забезпечило вражаючі успіхи.

Постановка проблеми

Аналіз триваючої збройної агресії Російської Федерації проти України ще раз підтверджує принципове визначення війни Клаузевицем [1], зокрема й гібридності. У цій війні застосування збройної сили є обов'язковим компонентом, який урешті-решт має вирішальний вплив на визначення переможця. За таких умов військовий персонал, котрий виконує завдання на полі бою, його моральний дух, оснащення озброєнням та військовою технікою, комплекс доктринальних документів, яким він керується під час виконання завдань, залишаються ключовими компонентами гібридної війни. З огляду на це проблема розробки засад функціонування системи управління військовими підрозділами й частинами в непередбачуваних умовах обстановки має вирішальне значення.

Актуальність теми зумовлена тим, що існуюча у Збройних Силах України система прийняття рішень та їх виконання на сьогодні побудована на засадах централізованої моделі управління, яка передбачає безумовний пріоритет виконання рішення старшого командира, а прояв ініціативи підлеглих – тільки на виконання цього рішення. При цьому практично не залишається місця для прийняття самостійних рішень підлеглими військовими командирами в мінливій обстановці, яка не могла бути передбачена планом дій старшого командира.

У цьому контексті без глибокого філософського та наукового аналізу проблеми лідерства, співвідношення централізованої та децентралізованої моделі управління військами складно створити і проводити підготовку командирів, спроможних ефективно виконувати завдання в гібридній війні. Сучасні військові лідери мають знати, коли й за яких умов вони мають право та обов'язок самостійно приймати рішення, які відповідатимуть рішенням

старшого командира. Водночас ми маємо створити систему підготовки та виховання таких командирів у всіх ланках управління.

Основне питання, на якому зосереджена стаття, полягає в пошуку відповіді: чи повинні Збройні Сили України започаткувати в управлінні військами (силами) практичні підходи, що сприятимуть розвитку й вихованню військових лідерів у сучасних умовах?

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Історія створення, практичного застосування під час війн та воєнних конфліктів концепції *Auftragstaktik* розглянута в працях [2; 3]. У монографії М. Н. Вего [4] приділяється значна увага викладенню теоретичних і практичних аспектів застосування концепції «тактики доручень» під час підготовки та ведення операцій (бойових дій). Т. Н. Барт у своєму дослідженні [5] акцентує увагу на необхідності впровадження її принципів під час формування й удосконалення лідерських якостей різних фахівців, зокрема й у військовій сфері.

Водночас питання децентралізації та військового лідерства в працях вітчизняних військових фахівців опрацьоване не достатньо. Очевидно, що сучасна гібридна війна з боку РФ вимагає пошуку нових, актуальних та адекватних відповідей на щоденні виклики.

Перебіг бойових дій на території Донецької та Луганської областей свідчить про необхідність розгляду вітчизняного й зарубіжного досвіду лідерства. Зміна парадигми сучасного збройного конфлікту та гібридна агресія РФ проти України надали поштовх для прискорення трансформацій і структурних зрушень у сфері управління та військового лідерства.

Метою статті є аналіз існуючих підходів до управління військами (силами) в сучасних умовах гібридної війни та обґрунтування пріоритетних напрямів виховання сучасного військового лідера, здатного ефективно діяти в непередбачуваних умовах бойових дій.

Виклад основного матеріалу дослідження

Події початку Другої світової війни об'єднують військових експертів у визнанні німецького феномену в управлінні військами. Коріння такого феномена досить детально висвітлене в монографії Джона Нельсена (John T. Nelsen [6]). У ній автор аналізує німецьку концепцію *Auftragstaktik* («тактика доручень»), з якою пов'язують успіхи німецьких армій. Узагальнюючи основні висновки, викладені у [6], з'ясуємо зміст цієї концепції.

I. Німецький феномен децентралізації військового управління

Auftragstaktik була продуктом еволюційного процесу, який бере свій початок від XIX ст., коли поява нової зброї, а звідси, й нової тактики, надали поштовх розвитку ініціативи військових лідерів на всіх рівнях. Значне розосередження військ на полі бою призводило до того,

що командири до рівня батальйонів вже не могли спостерігати й керувати своїми військами так детально, як було раніше. Молодші командири були змушені самостійно приймати рішення, які раніше належали командирам вищого рівня. Молодші лідери були до цього непередбачені, що часто призводило до катастрофічних результатів.

Пруська армія знайшла спосіб покращення підготовки молодших лідерів до самостійного прийняття рішень у мінливій обстановці. Зокрема, вже 1888 р. «*Exerzir-Reglement für die Infanterie*» (Правила підготовки піхоти) передбачали, що командири повинні давати підлеглим загальні вказівки стосовно того, чого потрібно досягти, надаючи їм свободу визначати, як це здійснити. Такий підхід стимулював виховання «мислячого лідера», здатного робити власні тактичні оцінки та краще діяти в непередбачуваних ситуаціях за відсутності інструкцій згори.

Початок Першої світової війни засвідчив добрі результати застосування такого підходу. Але згодом через високий рівень виснаження та значне залучення офіцерів запасу, які не пройшли належної підготовки, позитив зменшився. До того ж траншейний характер війни на Заході, який передбачав детальні накази, обмежував ініціативу підлеглих. Згодом німецька розробка глибоко-ешелонованої тактики оборони (1916–1918) і тактики наступу (1918) змінили ситуацію на краще. Ці тактики вимагали від лідерів до рівня унтер-офіцерів прояву ініціативи та креативності у швидкозмінливих ситуаціях та за відсутності наказів. Німці наполегливо відпрацьовували таке управління в тилу ліній зіткнення, а потім отримували вражаючі успіхи в боях тактичного рівня. Як наслідок, німецька армія в останні роки Першої світової війни довела сильну інституційну прихильність вихованню лідерів, здатних проводити добре зважені та самостійні дії в непередбачуваних умовах.

Пояснимо генезу концепції «тактики доручень» *Auftragstaktik*, яка стосувалася виховання військового лідера, детальніше. Мета, завдання, шляхи та методи її реалізації схематично наведені в таблиці 1.

Виховання лідера в німецькій армії вирішувалося в рамках трьох принципових завдань.

Перше – розвивати здатність лідера швидко приймати рішення та рішуче його реалізовувати. Це вважалося необхідною умовою для перемоги як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Німецькі польові статuti підкреслювали, що «перша вимога війни – це рішучі дії».

На стратегічному рівні це також відображало тезу про те, що у війні на два фронти можлива перемоги лише нанесенням швидкої поразки одному противнику ще до того моменту, коли другий буде готовий вступити у війну.

На тактичному рівні ідея полягала в тому, щоб після контакту з противником здійснити низку швидких маневрів та змусити його зайняти реагуючу, а не активну позицію. За цих умов він буде вразливим до поразки через отримання збитків у низці бойових зіткнень у несприятливих для нього умовах.

Таблиця 1

**Зміст *Auftragstaktik*
щодо виховання військового лідера**

Мета	Підготовка мислячого лідера, здатного самостійно приймати рішення і діяти в обстановці, що непередбачувано змінюється
Завдання	1. Розвиток здатності лідера приймати рішення в стислі терміни та рішуче його реалізувати («швидкі та рішучі дії»). 2. Розвиток здатності лідера до дій у непередбачуваних умовах («готовність до дій будь-коли і будь-де»). 3. Виховання лідера, здатного творчо використовувати свої фундаментальні знання («творчий лідер»)
Шляхи виконання завдань	Методи вирішення завдань
1. Формування характеру лідера	1.1. Виховання здатності та обов'язку лідера приймати самостійні рішення. 1.2. Виховання здатності до рішучих дій (бездіяльність гірша за помилкові рішення та дії)
2. Застосування прагматичної методології віддавання та виконання наказів	2.1. Надання підлеглому такої свободи дій, яку тільки дозволяє обстановка. 2.2. Визначати, які завдання виконати, а не як їх виконувати. 2.3. Єднання зусиль підлеглому та командира щодо виконання наказу в ситуаціях, що змінюються. 2.4. Надання підлеглому права за виняткових обставин змінити завдання, якщо його дії можуть відповідати рішенням командира
3. Формування неупереджених відносин начальник – підлеглий	3.1. Навчати підлеглих бути креативним під час дій. 3.2. Спільні тренування начальників та підлеглих. 3.3. Відпрацювання в навчальних закладах та під час військових навчань єдиного розуміння природи дій, коротких наказів і доповідей. 3.4. Запровадження доброзичливої критики, зосередженої на аналізі обґрунтованості дій підлеглих

Друге завдання – розвивати здатність лідера діяти в непередбачуваних умовах. Вважалося, що *можливі дії* в разі зіткнення з противником *неможливо заздалегідь детально спланувати*. Наводився вислів Мольтке-старшого: «Жоден план операції не може будь-як достовірно передбачити розвиток подій, які відбудуться після першого зіткнення з основними силами противника».

Третє завдання – виховання лідера, здатного творчо застосовувати свої фундаментальні знання. Кожна ситуація на війні є унікальною та вимагає від лідерів швидкої оцінки та рішення, а потім – відповідних швидких дій. Такі рішення завжди приймаються на підставі неповної, неточної або суперечливої інформації. Тому лідер повинен бути *мислячим*, мати як інтуїтивні спроможності, так і творчі здібності для правильного оцінювання обстановки та вироблення плану для успішних дій та унікального застосування тактичних принципів, які не могли бути передбачені універсальними рекомендаціями чи детальним плануванням.

Принцип директивного управління *Auftragstaktik* був відображений у «Польовому статуті сухопутних військ» (*Truppenführung*), підготовленому групою під керівництвом генерал-лейтенанта Людвіга Бека (*Ludwig Beck*) та опублікованому у двох частинах у 1933 р. та 1934 р. Так, у першій статті статуту 1933 р. було закріплено: «Лідерство у війні є мистецтвом, вільною творчою діяльністю, яка основана на фундаментальних знаннях. Найбільші вимоги ставляться до особи».

Виховання ініціативного лідера вважалося основою для вирішення трьох зазначених принципових завдань. Це здійснювалося за трьома напрямками:

- 1) формування належного характеру військового лідера;
- 2) застосування прагматичної методології віддавання та виконання наказів;
- 3) формування неупереджених відносин начальник – підлеглий.

Перший напрям формування *характеру лідера* передбачав виховання здатності проявляти ініціативу та готовності діяти й наступати, брати на себе відповідальність і діяти швидко, виходячи, якщо необхідно, з власних повноважень. Німецькі статuti підкреслювали, що найблагороднішою якістю лідера є його готовність брати на себе відповідальність. Для цього у стресових умовах потрібна моральна хоробрість, упевненість у собі та переконливість.

Підкреслювались особливості ризикованих та рішучих дій. В умовах невпевненості, коли ситуація є унікальною, не може бути ідеального рішення, і вимагати цього не варто. Завданням полягає у швидкому визначенні реалістичного плану з декількох можливих, а потім його потрібно енергійно й у максимально стислі терміни виконати. Лідерів застерігали від збирання повнішої інформації для прийняття найдосконалішого рішення. Ефективний лідер той, хто швидко оцінює обстановку, приймає раціональніший план дій та рішуче його виконує. Швидкість важливіша за досконалість. Реалістичний план, реалізований негайно, перевершує чудовий план, що міг бути здійснений набагато пізніше.

Лідер має бути готовим узяти на себе великий ризик. Для заохочення цього німецька армія визначила два правила:

перше – в обстановці, яка вимагає прийняття самостійного рішення, лідер має не лише право, а й святий обов'язок це зробити. Це виховувало волю до дій;

друге правило – бездіяльність і самоусунення від прийняття самостійного рішення в ризикованій ситуації вважалися значно гіршими, ніж помилка щодо рішення, яке ґрунтується на щирому прагненні діяти рішуче. Це правило відображало почесне прагнення на практиці реалізувати мистецтво ведення бойових дій, у яких жодна дія не гарантувала успіху. Попри те, що помилки в рішеннях можуть призвести до небажаного результату бою, вважалося, що широкий прояв ініціативи всіма лідерами веде до перемоги в битві. Тому жодні ганьба чи

безчестя не асоціювалися з невдачею, спричиненою розумним ризиком мислячого лідера. Такі невдачі є просто неминучими для війни.

Другий напрям формування ініціативного лідера охоплював *прагматичну методологію віддавання та виконання наказів*. Він полягав у наданні підлеглим такої свободи дій, яку лише дозволяла обстановка. Накази були короткими і зазвичай усними. Командир, наскільки він міг, доводив до підлеглих, які завдання потрібно виконати, а не як їх виконати. Він надавав підлеглим достатні ресурси для виконання цих завдань, визначав обмеження та забезпечував необхідною інформацією.

Вважалося, що за таких умов підлеглі командири краще впораються з непередбачуваними обставинами в бою. Вони відчуватимуть більшу відповідальність за свої дії, що стимулюватиме більшу рішучість у їх здійсненні. Самостійні командири виконання завдань тісніше ототожнюють зі своїми підрозділами. Це підсилює згуртованість підрозділів.

Виконуючи свої завдання, підлеглі завжди орієнтувалися на рішення командира. Їхні дії, які передбачали прояв ініціативи в непередбачуваних обставинах, мають, наскільки це можливо, відповідати цьому рішення. За цих умов виконання рішення командира сприяло єдності зусиль у ситуаціях, які не передбачалися планами й очікуваннями.

За виняткових обставин підлеглий міг навіть змінити чи відмовитися від завдання, якщо його дії все-таки можуть відповідати вимогам рішення командира. Однак, за можливості, необхідно було отримати попереднє схвалення. Якщо це виявлялося неможливим, підлеглий брав на себе цілковиту відповідальність за прийняте рішення. Згодом він мав обґрунтувати свої дії.

Така система спільних дій не зменшила для командирів необхідність контролювати дії своїх підлеглих. Командири, як правило, розташовувались у районі дій і були постійно поінформовані про ситуацію, а також про дії своїх підлеглих, яких вони часто відвідували. Вони втручалися, коли підлеглі робили щось явно недоречно, уточнювали (змінювали, скасовували) завдання чи змінювали в разі необхідності своє рішення. Зрештою, вони керували та контролювали, але заохочували підлеглих до ініціативи та мислення. Підлеглі, зі свого боку, докладали всіх зусиль для підтримання зв'язку зі своїм командиром та постійно інформували його про ситуацію. Від них очікувалося розв'язувати проблеми саме на їхньому рівні та рекомендувати зміни до наказів на основі постійного оцінювання ситуації.

Третій напрям розвитку ініціативи в лідерів полягав у формуванні *стосунків начальник – підлеглий*. Командири витрачали багато часу для навчання підлеглих тому, як думати під час дій, проводити оцінювання обстановки та застосовувати тактичні принципи. Лідерів учили думати та обґрунтовувати свої рішення. Начальники та підлеглі разом відпрацьовували вправи на карті й на місцевості, на піщаному майданчику та на польових

навчаннях, обговорювали тактичні питання. Важливим завданням кожної польової вправи була підготовка й виховання підлеглих лідерів. Відносини були схожими на ті, що складаються між учителями і студентами або між тренерами та їхніми вихованцями.

Результатом стало те, що начальник та його підлеглі розуміли, як кожен з них мислить: підлеглі усвідомлювали намір свого командира, а командир міг передбачити, як його підлеглі реалізуватимуть свободу дій у різних ситуаціях. Такий тісний зв'язок засновував взаємну довіру, яка, у свою чергу, живила ініціативу. Підлеглий відчував упевненість, що прояв ним ініціативи в бою відповідав рішення командира на бій. Командир довіряв своєму підлеглому в прояві ним більшої самостійності під час виконання завдання.

У свою чергу, процес навчання у військових школах та на тактичних навчаннях запроваджував серед військових лідерів спільний погляд на природу війни, формував бажані риси характеру військового лідера, спрямовувався на прояв ініціативи, на формування правильних стосунків начальник – підлеглий і на процедури віддавання наказів. Цей процес навчав спільному підходу до розуміння й застосування тактичних принципів у різних бойових діях та операціях. Військова термінологія була точною, стандартною та всім зрозумілою. Результатом стало єдине розуміння питань ведення тактичних бойових дій. Накази були короткими, доповіді та повідомлення про дії підлеглих – стислими. Формувалося відчуття того, як підрозділи можуть діяти в певних ситуаціях. Водночас відпрацьований загальний погляд на дії та мова взаємодії начальників і підлеглих посилювали взаємну довіру, що сприяло прояву ініціативи і свободи дій.

Було запроваджено стандартний підхід до критики під час оцінювання тактичних навчань, який також сприяв прояву ініціативи. Оскільки жодна навчальна ситуація не могла повною мірою відтворити особливості реального бою, то не могло бути затверджених рішень. Критика дій зосереджувалася на визначенні обґрунтованості дій офіцера чи курсанта, які він учинив, зокрема:

які чинники він урахував чи не врахував під час оцінювання обстановки;

чи вжиті заходи відповідали його оцінці;

наскільки добре були передані накази та команди;

чи запроваджені дії були тактично обґрунтованими;

чи мали вони реалістичні шанси на успіх.

Відповіді на такі запитання слугували основою для критики. При цьому ідея полягала в розширенні аналітичних здібностей лідера, його досвіду та бази знань і тим самим підвищенні його творчої здатності опрацьовувати обґрунтовані, інноваційні рішення щодо складних проблем. Критика була доброзичливою та зрозумілою, а не уципливою та образливою. Помилки вважались суттєвими для навчального процесу й тому розглядалися у конструктивному позитивному контексті. У центрі уваги була не оцінка дій лідера (добре чи погано), а визначення рівня прогресу, якого він досягав у своєму становленні.

Приниження лідера, особливо публічні, не допускалися. Упевненість лідера була одним з тих важливих джерел, з яких випливала його готовність узяти на себе відповідальність і проявити ініціативу.

Перебіг Другої світової війни, особливо її початок, підтвердив ефективність німецької системи управління. Я. Брувер [7] зазначає високу ефективність німецької армії на полі бою. Вона була щонайменше в півтора (у Другій світовій війні), а іноді в три рази (у Першій світовій війні) вищою, ніж у західних союзників: на одного вбитого чи пораненого німецького солдата припадало принаймні 1,5–3,0 убитих чи поранених солдатів союзників.

Такий висновок підтверджується діями 11-ї армії Вермахту на Керченському півострові в травні 1942 р. проти військ Кримського фронту. Попри істотну перевагу радянських військ, німецько-румунським військам удалося практично вщент розгромити три радянські армії (44-ту, 47-му та 51-шу). За результатами операції втрати військ 11-ї армії склали 7 588 осіб убитими і пораненими, 11 танків і самохідних артилерійських установок, дев'ять гармат [8; 9]. Втрати військ Кримського фронту, за різними даними, склали близько 176 тис. осіб (переважно полоненими), до 4646 гармат і мінометів, близько 496 танків, 417 літаків, 10,4 тис. автомашин, 860 тракторів тощо. Вдалося евакуювати до 140 тис. осіб, 22 гармати, 27 мінометів, 157 літаків, 14 автомашин і 29 реактивних установок [10].

Одними з причин поразки радянських військ були існуюча система керівництва та управління військами Кримського фронту, бюрократичний метод роботи командування фронту і представника Ставки ВГК, які призводили до зайвої втрати часу на усвідомлення завдань, узгодження й затвердження рішень командування фронтом. У результаті війська постійно запізнювалися з реалізацією рішень керівництва в умовах динамічних змін в обстановці, віддаючи ініціативу противникові.

Наведені окремі положення «тактики доручень» *Auftragstaktik* свідчать, що вона системно охоплювала аспекти стратегії й тактики, управління та командування, лідерства, військової підготовки та освіти, а також стосунки начальник – підлеглий. Це був комплексний підхід до ведення бойових дій. Першим його обов'язковим імперативом була швидкість, яка мала бути досягнута осмисленим та агресивним проявом ініціативи на всіх рівнях.

II. Окремі висновки з аналізу сучасних вимог щодо лідерства та децентралізації управління

Набутий досвід воєнних дій у сучасних умовах підтверджує життєздатність положень концепції *Auftragstaktik*. Висновки із цього досвіду пройшли еволюцію в часи Другої світової війни, наступних локальних війн і конфліктів. Вони знайшли своє відображення у військово-політичних документах, військових статутних документах країн світу, а також у діях збройних сил. Наведемо окремі приклади.

У період англо-аргентинського конфлікту за Фолклендські острови 1982 р. вище британське військове керівництво визначало загальні завдання та послідовність їх вирішення, надавало потрібні сили й засоби. Військово-морське командування в районі дій реалізовувало загальний план з урахуванням особливостей ситуації, що складалася. Британським силам не вдалося уникнути суттєвих втрат, але загалом їхня операція була успішною, а загальні втрати значно меншими, ніж втрати аргентинської сторони [11].

Ще одним прикладом є застосування британських військ у Північній Ірландії проти Ірландської республіканської армії (ІРА). Надання військовим командирам на всіх рівнях повноважень приймати самостійні рішення з одночасним забезпеченням правового захисту наслідків їхніх дій було підтримане на державному рівні внесенням низки поправок в антитерористичні законодавчі акти щодо захисту військовослужбовців і поліцейських під час проведення ними антитерористичних заходів із застосуванням зброї [12]. Був створений єдиний міжвідомчий орган управління силами протидії тероризму – Виконавчий комітет, якому підпорядковувалися 14 підрозділів, відповідальних за проведення діяльності проти ІРА, а також спеціальний підкомітет з питань координації та організації боротьби з тероризмом, до складу якого входили міністр внутрішніх справ, представники міністерств оборони, торгівлі, транспорту та у справах Північної Ірландії та Шотландії. У підсумку це сприяло зупиненню збройного протистояння в Північній Ірландії.

Відомий радянський теоретик М. А. Гареев зазначає, що «за минулий після Великої Вітчизняної війни час характер підготовки і ведення бойових дій (операцій) істотно змінився, а форми й методи нашої управлінської діяльності залишилися багато в чому незмінними. Починаючи з кінця 1942 року, коли ... потужних випереджувальних дій з боку супротивника вже не очікувалося ... вважалося, що всі найважливіші питання організації, взаємодії військ і забезпечення бойових дій командувач (командир) повинен вирішувати особисто. Така жорстка централізація управління після війни була закладена в усі статuti й систему навчання». Далі він додає: «...за останні роки умови ведення бойових дій, особливо в локальних війнах, стали іншими і потрібно ... зберігаючи в основі раціональну ступінь централізації та не знижуючи рівня особистої відповідальності і впливу на війська з боку старших командирів, усебічно вдосконалювати управлінський процес як по вертикалі, так і по горизонталі, підвищувати самостійність та ініціативу штабів, підпорядкованих командирів... Самостійність та ініціатива, які так необхідні в сучасній війні, закладаються ще в мирний час усією системою військової служби... На жаль, діюча нині ... система військової служби не сприяє цьому. Занадто багато зайвої регламентації, а справжня ініціатива нерідко карається» [13].

Отже, серед військових теоретиків і практиків існує консенсус щодо важливості швидкого прийняття рішень, а звідси, й надання повноважень лідерам, які їх мають прийняти в обстановці, що швидко змінюється. Це зумовлено такими чинниками.

По-перше, загальний темп воєнних дій з кожним десятиліттям зростає, і в багатьох випадках командири нижчої та середньої ланок не матимуть часу для запиту інструкцій від начальників щодо дій. Часу на прийняття рішень та спілкування стає менше, ніж було раніше.

По-друге, умови поля бою змушуватимуть підрозділи всіх рівнів часто втрачати радіозв'язок (або не використовувати його через інтенсивну електронну війну) зі своїм штабом чи діяти ізольовано від своїх основних частин. Очікування відновлення контакту зі старшим командиром для отримання інструкцій щодо дій матиме катастрофічні наслідки й надаватиме противнику додаткові можливості для ініціативи.

По-третє, рівень розосередження підрозділів стає набагато більшим, ніж у минулих війнах, і створює перепони підтриманню управління. Навіть командири батальйонів, які намагаються підтримувати детальне управління хоча б частиною своїх сил, зазвичай перевантажені необхідністю реакції на високий темп атак противника.

Яскравим прикладом лідерства й децентралізації управління є рейдові дії українських підрозділів у глибині окупованих територій під час проведення антитерористичної операції. Рейд основного загону 95-ї окремої аеромобільної бригади на напрямку Лисичанськ, Дебальцеве, Шахтарськ, Петрівське, курган Савур-Могила, Степанівка, Дмитрівка, Міусинськ, Красний Луч, Слов'янськ тривав з 18 липня до 10 серпня 2014 р. (24 доби). Українські десантники здолали понад 450 км доріг, з них 170 км – з боями, здійснили штурмові дії із захоплення 28 липня стратегічно важливого об'єкта – кургану Савур-Могила, та забезпечили виведення з-під вогню російської артилерії підрозділів АТО, які виконували завдання на державному кордоні. Завдяки злагодженим діям удалося врятувати понад 2 тис. військовослужбовців та 250 одиниць озброєння та військової техніки, при цьому втрати рейдового загону були мінімальні [14].

Місцем української військової слави в липні-серпні 2014 р. став курган Савур-Могила, який від 28 липня перебував під контролем захисників України. Українські воїни контролювали рух російських найманців та проникнення колон з військовою технікою та вантажами з боку Російської Федерації, коригували артилерійський вогонь сил АТО. Щоб знищити захисників Савур-Могили російська артилерія майже цілодобово вела вогонь по кургану, а загони російських найманців чинили численні спроби штурму стратегічної висоти. До ведення вогню через кордон долучалися штатні артилерійські військові частини та підрозділи збройних сил РФ. Українські воїни, попри надлюдське напруження, стійко оборонялися й лише за наказом командування відійшли.

Сучасне лідерство, як правило, пов'язане зі стимулюванням ініціативи на полі бою. Лідер повинен:

- бути агресивним мислителем – завжди передбачати й аналізувати;
- уміти оцінювати обстановку й робити тверді тактичні висновки, які базуються на знанні доктрин і на творчому застосовуванні їхніх положень у конкретних ситуаціях;
- пишатися своєю здатністю розв'язувати проблеми на власному рівні, імпровізуючи в міру необхідності виконання завдань без детальних указівок та постійного нагляду;
- бути суворим, діяти рішуче й незалежно, коли контакт із начальством недоцільний чи неможливий. Така поведінка вимагає моральної мужності та впевненості у своїх силах, готовності брати на себе відповідальність і ризикувати для досягнення бажаного результату;
- заслуговувати на довіру та бути довірливим. Як підлеглий, він сумлінно дотримується рішення свого командира під час реалізації свободи дій, що йому надана. Як начальник, він довіряє своїм підлеглим, надаючи їм якомога більшої свободи дій та заохочує їх проявляти ініціативу.

Прикладом ефективного лідерства та децентралізації управління бойовими діями є бойове зіткнення підрозділу збройних сил США з російсько-асадівською оперативною бронетанковою групою («Приватною військовою компанією Вагнера») 7–8 лютого 2018 р. неподалік від сирійського міста Дейр-ез-Зор, унаслідок якого, за різними даними, втрати всієї бронетехніки росіян становили до 90%, а живої сили – 70–80% (від 215 до 644 осіб). Втрати американців склалися з одного легкопораненого. Усім загальновійськовим боєм з боку збройних сил США керував командир спецназу, який через навідників військово-повітряних сил зі складу загону ставив бойові завдання різномірному угрупованню ударної авіації та далекобійної артилерії. Так на практиці реалізуються сучасні методи вирішення завдань в обстановці, що швидко змінюється: командир на полі бою краще знає обстановку і він вирішує, як виконати поставлені завдання.

Як ми бачимо, вимоги статутних документів та краща практика дій провідних армій світу, зокрема й України, не суперечать поглядам концепції «тактики доручень». Проте постає запитання, яким чином відкриті можливості для її реалізації в сучасних умовах.

III. Особливості війни, яку змушена вести Україна, та проблема децентралізації управління

Головними ознаками неоголошеної гібридної війни, яку сьогодні продовжує вести РФ проти України є: приховування агресором своєї участі в ній, широке використання нерегулярних збройних формувань (у тому числі під прикриттям мирного населення), нехтування агресором міжнародних норм ведення бойових дій, взаємні заходи політичного й економічного тиску, широка

пропаганда і контрпропаганда із застосуванням «брудних» інформаційних технологій, протистояння в кібернетичному просторі тощо.

Російський генерал В. В. Герасимов так охарактеризував її сутність: «...и сами “правила войны” существенно изменились. Возросла роль невоенных способов в достижении политических и стратегических целей, которые в ряде случаев по своей эффективности значительно превзошли силу оружия...» [15]. Там само він наводить співвідношення військових і невійськових заходів як 1:4. При цьому до військових заходів віднесені: інформаційне протиборство, стратегічне стримування, ведення бойових дій та ведення міжнародних операцій. Інформаційне протиборство має особливе значення. Воно дає змогу чинити вплив як на весь особовий склад, який веде бойові дії, так і на цивільне населення, роблячи його ворожим (агресивно налаштованим проти чинної влади). Із цим же пов'язаний психологічний вплив противника на особовий склад, який виконує завдання у відриві від основних сил. Зазначені аспекти (заходи) належать виключно до класичних форм ведення війни, й у контексті гібридної війни важливе їх співвідношення з невійськовими методами.

Водночас РФ на практиці доводить, що гібридна війна не може існувати без військової компоненти. Форми та способи застосування збройної сили посилюють усі невійськові складові гібридної війни (політичну, економічну, інформаційну, соціальну тощо). Застосування військової сили в цій війні із залученням великих військових угруповань посилюється невійськовими формами протиборства.

За таких умов питання лідерства, прояву ініціативи, здатності діяти в непередбачуваних умовах зберігають свою актуальність. При цьому Збройні Сили України дотримуються двох протилежних традицій управління військами (силами) – централізованого та децентралізованого. Хоча і складно стверджувати, що децентралізація управління як така офіційно сформульована. Насправді особисті схильності командира найбільше впливають на визначення того, яка традиція (який принцип управління) переважає в підрозділі чи військової частині.

Централізована філософія управління представляє війну більше як науку, ніж як мистецтво. Командир вищого рівня прагне прийняти найдосконаліше рішення. Під його керівництвом розробляються детальні плани, контролюється їх виконання, в тому числі й за допомогою мікроуправління. Усі основні рішення належать цьому командирові. При цьому величезний обсяг інформації має забезпечити вирішення невизначеності, а повільні реакції на зміну обстановки та запити підлеглих компенсуються шляхом створення переваги над ворогом у людях, озброєнні й техніці.

Така філософія не сприймає прояв ініціативи з боку підлеглих як важливу умову для досягнення успіху. На жаль, існує скептицизм щодо того, що підлеглі здатні приймати належні рішення для реалізації рішення

старшого командира. Його план є непорушним, а децентралізований процес прийняття рішень вважається таким, що може зірвати добре відпрацьований план. За таких умов прийняти неправильне рішення гірше, ніж взагалі не приймати рішення. Такий підхід має тенденцію готувати молодших лідерів, котрі є лише виконавцями й не мають права на прояв ініціативи.

За таких умов досить часто підлеглим бракує відповідальності як мислячих лідерів. Вони звикають до того, що їхні командири тактично мислять за них, а їхня роль полягає у виконанні детальних планів, а тому не вважають, що можуть вносити раціональні корективи на місці, як того вимагає ситуація. Вони також не надають пропозиції та не пропонують зміни до прийнятих планів. Молодші командири часто припускають, що їхні пропозиції та дії не вважатимуться прийнятними, як це вже було раніше, і тому немає шансу на те, що їхні пропозиції будуть ураховані.

З іншого боку, *децентралізований стиль* командування розглядає бойові дії більше як мистецтво, ніж як науку. Він цінує ініціативу підлеглих і прагне використати їхню творчу енергію для одночасного розв'язання проблем на всіх рівнях. Бажаний успіх досягається здатністю проводити правильне оцінювання обстановки, яка вже вивірена методом проб і помилок. Шукаються адекватні, а не ідеальні рішення. При цьому командири надають загальні вказівки, покладаючись на підлеглих, які виконують завдання в рамках широких статутних повноважень. Плани розглядаються як попередні, з розумінням того, що жоден план ніколи не виконується так, як передбачено. Лідер має продовжувати думати в процесі дій, агресивно аналізуючи, рекомендуючи, передбачаючи та налаштовуючись.

Досвід АТО та ООС на сході України дає нам багато прикладів. Варто згадати оборону Донецького аеропорту протягом 242 днів, досвід командира роти В. Сухаревського, який першим 13 квітня 2014 р. відкрив вогонь по російських найманцях для підтримки загону «Альфа» СБУ в районі Семенівки, порушивши попередній наказ «не стріляти» [16]. Таких прикладів багато.

Отже, досвід АТО/ООС свідчить, що існує практика надання командирами своїм підлеглим заснованої на довірі свободи дій для прийняття власних рішень та виконання своїх обов'язків без надто детального керівництва чи нагляду. І це підтверджує, що традиція децентралізації живе і є здоровою.

Для проведення більш обґрунтованого дослідження доцільно було би провести опитування командирів бригад, батальйонів і рот щодо їхніх вимог до підлеглих приймати самостійні рішення та відповідно діяти на полі бою за відсутності конкретних наказів. Чи хотіли б вони мати активних, мислячих лідерів з добре розвинутою спроможністю проявляти ініціативу за будь-якої нагоди? За підсумками такого опитування ми могли би впевненіше констатувати, чи може в сучасних умовах сміливий, творчий офіцер вижити у збройних силах?

Сьогодні можна без перебільшення констатувати, що існує достатній родючий ґрунт для практичного впровадження децентралізованого управління у Збройних Силах України, які вже набули значного досвіду ведення бойових дій. Наші військові переймають досвід від інструкторів з країн НАТО в навчальних центрах. Водночас потрібно зазначити: поки традиція централізованого командування залишатиметься пріоритетною та поважною, надання підтримки прояву підлеглими ініціативи вимагатиме вслякого заохочення.

Умови гібридної війни не зменшують важливість розширення децентралізованого стилю управління, а навпаки, зумовлюють його.

IV. Як підсумок: що потрібно зробити?

Боездатність та ефективність збройних сил значною мірою визначається лідерськими якостями їхніх командирів, насамперед тих, хто безпосередньо виконує завдання. Від них очікуються точність виконання й ініціатива, яких можна досягти шляхом виховання таких лідерів та надання їм певних повноважень у рамках так званого децентралізованого методу управління. Що ж необхідно зробити для виховання таких лідерів та надання їм необхідних повноважень?

Перше. Здолати психологічну перешкоду для впровадження децентралізованого методу управління. Такою перешкодою є побоювання, що помилки підлеглих унаслідок «втрати» командиром важелів управління підірватимуть його авторитет як ефективного командира і зрештою поставлять під загрозу власний успіх командира [6].

Надмірний контроль – це рефлекс невпевненості командира у своїй власній кар'єрі. Запровадження *згори донизу* командного клімату допускає можливість тактичної помилки, але водночас прояв ініціативи на всіх тактичних ешелонах забезпечує підвищення ефективності дій на оперативному рівні.

Друге. Протидіяти надмірній централізованій традиції управління можливо лише офіційним документом. Для відкриття дороги перевагам децентралізованого стилю командування у Збройних Силах України необхідно прийняти доктрину НАТО *Mission Command* (AJP-3.2) [17], схожу на *Auftragstaktik*. Тільки за цих умов відкривається дорога для ширшого впровадження децентралізованого стилю в навчальному процесі військових навчальних закладів та в практиці підготовки військ (сил), стимулюється проведення відповідних досліджень у наукових закладах. Прийняття такого офіційного документа полегшило би сприйняття концепції, особливо серед тих багатьох командирів, які сповнені забобонами стосовно централізованої традиції командування. Адже блокувати процес може будь-який командир, який бажає діяти централізовано [6].

Маємо, як мінімум, сформулювати інтегровану теорію природи сучасної війни, оперативного мистецтва

і тактики, бажаних властивостей характеру й лідерства, командування та управління, відносин начальник – підлеглий, навчання та підготовки лідерів. Ідеї, що поєднують усі ці аспекти, є складними, взаємодоповнюючими та взаємозалежними. Ці ідеї слід пояснювати, обґрунтовувати їх особливостями ведення бойових дій в умовах реальної гібридної війни.

Третє. Практичне визначення тих переваг, які надає запровадження концепції, схожої на *Auftragstaktik*. Вони могли би стати корисним механізмом для сприяння розвитку сучасних спроможностей через їхні базові компоненти DOTMLPFI-P. Завдяки такій концепції можна було би краще розвивати й інтегрувати існуючі системи озброєння з новітніми технологіями (цифровими, телекомунікаційними, БПЛА, тощо). Прикладом цього було швидке запровадження сучасних цифрових технологій для забезпечення ефективного управління артилерією в перші місяці війни на сході України. Людина є першим чинником досягнення перемоги, і їй необхідно надати можливість оперативно застосовувати найкращі ідеї в загальній системі. Це вкрай важливо для сучасних Збройних Сил України.

Четверте. Потрібно позбавлятися від надмірно громіздкої бойової документації. Багато документів малозмістовні, повторюють один одного, особливо з питань взаємодії, бойового, логістичного та морально-психологічного забезпечення. Маємо вдосконалювати всі сторони управлінської діяльності, зокрема з використанням сучасних засобів автоматизованого управління.

П'яте. Доцільно відмовлятися від формалізму в управлінській діяльності та запроваджувати властиву бойовій обстановці діловитість і практичну доцільність.

У військових навчальних закладах ми часто надаємо перевагу класичному обґрунтуванню рішень (розлогим доповідям, багатослівним бойовим наказам, розпливчастим указівкам щодо взаємодії), які в такому вигляді не практикувалися під час АТО і тепер не практикуються в ООС. Ми це робимо для глибшого пізнання логіки управлінського процесу, розуміння його сутності і вважаємо, що після цього військові лідери діятимуть швидко й рішуче, відповідно до умов обстановки. Але для швидких та рішучих дій, як ми вже довели вище, потрібна відповідна підготовка, на яку в навчальному процесі часу вже не залишається.

Шостий рік поспіль усі розуміють ненормальність такого становища, але сила інерції сприяє збереженню стилю навчання, який веде до посилення централізованої філософії управління військами. Реалізація другого напрямку наших пропозицій сприяла би поліпшенню підготовки лідерів. Із цим пов'язане вдосконалення бойових статутних документів і настанов з оперативної роботи відповідно до вимог сучасної бойової практики.

З іншого боку, потребує вдосконалення перепідготовка науково-педагогічних працівників. Важливо вдосконалити систему професійної підготовки викладачів,

наблизити їх до реальних процесів управління військами, широко залучати до підготовки офіцерів та курсантів офіцерів, котрі мають бойовий досвід

Звідси зрозуміло, яка кропітка й важка робота має бути проведена на шляху перебудови мислення і психології людей, навчально-виховного процесу й усієї системи військового управління.

Шосте. Нам потрібно як у навчальному процесі в академіях, так і у військах більше уваги приділяти так званій «стратегії непрямих дій», особливо важливий у гібридній війні. Сенс її полягає в гнучкості заходів військового характеру, широкому застосуванні хитрості, поєднанні бойових дій із соціально-політичними та інформаційними акціями. Важлива і грамотна робота із засобами масової інформації.

Усім цим непростим питанням потрібно безперервно, систематично вчитися і тренуватися як у вишах, так і у військах. Варто подумати і про те, як підняти загальний рівень культури офіцерів.

Набутий досвід гібридної війни з Росією вимагає переосмислення філософії лідерства, розвитку мислячих, практичних, упевнених у своїх силах та сміливих лідерів, здатних реагувати на протиріччя, неясності бойової обстановки та непередбачувані дії противника з ініціативою та непохитною рішучістю. Водночас потрібне системне впровадження доктринальних і регуляторних змін в управлінні військами (силами) та системі військової освіти загалом. Проведення таких змін вимагає тривалого часу, але здійснювати їх потрібно вже сьогодні.

Перелік літератури

1. *Клаузевиц К.* О войне: в 2 т. / К. Клаузевиц. – М. : АСТ ; СПб. : Terra Fantastica, 2002. – Т. 1. – 558 с. ; Т. 2. – 574 с.
2. *Gunther M. J.* Auftragstaktik: The Basis For Modern Military Command / M. J. Gunther. – Pickle Partners Publishing, 2015. – 69 p.
3. *Kallmes K.* Auftragstaktik: Decentralization in Military Command [Електронний ресурс] / К. Kallmes // RealClear Defense. – Режим доступу : https://www.realcleardefense.com/articles/2017/04/28/auftragstaktik_decentralization_in_military_command_111267.html.
4. *Vego M. N.* The German-Style Mission Command (Auftragstaktik) / M. N. Vego // Joint Operational Warfare: Theory and Practice. – Dept. of the Navy, Government Printing Office, 2009. – P. X-33.
5. *Barth T. H.* Auftragstaktik – a Leadership Philosophy for the Information Age / T. H. Barth. – Fort Leavenworth, Kansas : School of Advanced Military Studies, 1994. – 61 p.
6. *Nelsen J. T.* Where to Go from Here? : Considerations for the Formal Adoption of Auftragstaktik by the U.S. Army / J. T. Nelsen. – Ft. Leavenworth, Kans. : School of Advanced Military Studies, USACGSC, 1986. – 48 p.
7. *Brouwer J. J.* Auftragstaktik en het Pruisische/Duitseleger 1850–1945. [Електронний ресурс] / J. J. Brouwer // Managementboek. – Режим доступу : <https://www.managementboek.nl/boek/9789463382830/auftragstaktik-en-het-pruisische-duitseleger-1850-1945-jaar-jan-brouwer>.
8. *Бешанов В. В.* Год 1942 – «учебный» / В. В. Бешанов. – М. : Яуза, Эксмо, 2008. – 608 с.
9. *Кречетников А.* Керченская катастрофа: холодный душ и кровавая баня [Електронний ресурс] / А. Кречетников // BBC News. – Режим доступу : <https://www.bbc.com/russian/features-39900710>.
10. *Абрамов В. В.* Керченская катастрофа 1942 / В. В. Абрамов. – М. : Яуза, 2006. – 352 с.
11. *Вудворд С.* Фолклендская война. Мемуары командующего Фолклендской ударной группы / С. Вудворд; пер. с англ., изд. перераб. и доп. – Симферополь : Доля, 2005. – 416 с.
12. *Янковой Н. Л.* Британская модель контртеррористической деятельности. [Електронний ресурс] / Н. Л. Янковой // Власть. – 2010. – № 10. – Режим доступу : https://www.isras.ru/vlast_2010_10.html.
13. *Гареев М. А.* Актуальные проблемы совершенствования управления войсками (силами) / М. А. Гареев // Военная мысль. – 2000. – № 1. – С. 19.
14. White paper of anti-terrorist operation in the East of Ukraine (2014–2016) [Електронний ресурс] // Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського. – Режим доступу : https://nuou.org.ua/assets/journals/bila_knyga/bila-knyha-ato.pdf.
15. *Герасимов В. В.* Ценность науки в предвидении / В. В. Герасимов // Военно-промышленный курьер. – 2013. – № 8 (476). – С. 2–3.
16. П'ять років тому в Україні оголосили початок АТО [Електронний ресурс] // Укрінформ. – Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/2680333-pat-rokiv-tomu-v-ukraini-ogolosili-pocatok-ato.html>.
17. Allied Joint Doctrine for Land Operations : NATO Standard AJP-3.2 / NATO. – Edition A Version 1. – Brussels : NATO Standardization Office (NSO), 2016. – 90 p.