довели тіньову війну до досконалості, і їхній приклад наслідують інші держави. Лівія — це одна суцільна тіньова війна: ніхто насправді не знає, хто саме перебуває на полі бою і за що воює. Тим часом Захід не розуміє природи тіньової війни, про що свідчить його млява реакція на дії Росії у 2014 році. Сучасним державам, зокрема Україні, необхідно відточувати своє вміння перемагати в тіньових війнах, і це правило пояснює, як саме цього досягти.

***Правило 10.* Перемоги взаємозамінні**

Половина перемоги — це розуміння того, який вигляд вона має. І це правило пропонує Україні чудову стратегію для перемоги над Росією сьогодні — узяти на озброєння час. Мізки важливіші за грубу силу. До питання про мізки: згадайте Троянського коня та Давида проти Голіафа. До питання про грубу силу: згадайте Першу світову війну. Є багато способів «перемогти», і більшість із них не потребуватиме величезної армії, якщо ви маєте розум. Вам потрібна стратегія, яка використовує спосіб ведення війни вашого ворога проти нього самого, подібно до того, як боєць джиу-джитсу використовує вагу свого суперника проти нього. Це правило пояснює, як вигравати в сучасних війнах.

Російсько-українська війна може скоро закінчитися, а може тривати роками. У будь-якому разі вона вже показала, який вигляд матимуть війни майбутнього, так само, як громадянська війна в Іспанії стала передвісником Другої світової. Україна може перемогти Росію так, як Давид переміг Голіафа. Існує багато способів перемагати, і хитрий стратег знає, як утілити їх у життя.

Доктор Шон Макфейт,
Вашингтон, округ Колумбія,
листопад 2022 року

Передмова

Страшно зустрітися віч-на-віч із ворогом, єдина мета якого — знищити тебе. Коли метою противника є хаос за всяку ціну, боротьба видається безнадійною.

Прибувши до Іраку у 2003 році, щоб очолити Об'єднане командування спеціальних операцій (JSOC), я на власні очі побачив зміну природи війни. За допомогою цілого парку начинених вибухівкою автомобілів та армії ревних фанатиків-самогубців «Аль-Каїда в Іраку» (АКІ) вразила більше цивільних цілей, ніж будь-яке інше терористичне угруповання в історії. Місця, які до того були священними — мечеті, базари та захищені зони для релігійних паломників, — зненацька опинилися на перших місцях у списку цілей АКІ.

У напівтінях нової війни Абу Мусаб аль-Заркаві перемагав нас, а точніше нас перемагало його бажання уникати будь-яких традиційних правил або порядків. Не завдяки задуму, а завдяки природним мутаціям АКІ стала неконтрольованою і неприборканою. Поки інші терористичні організації, зокрема (й особливо) ширша Аль-Каїда, діяли згідно з чіткими програмами й процедурами, АКІ досягала успіхів, тому що не мала таких кайданів. Заркаві прагнув занурити Ірак в анархічну руїну, байдуже якими шляхами та за яку ціну.

АКІ ніколи не мала труднощів із пошуком засобів посеред іракської анархії; насправді хаос тільки поповнював запаси угруповання. Вийшло так, що своїм рішенням розпустити Армію Іраку

й партію Баас США ненавмисно створили для повстанців майже гіпермаркет ресурсів. Маса розлючених і безробітних іракців, сила-силенна зброї, що надходила в регіон, та доходи з викупів від жорстоких викрадень означали, що Заркаві та його люди мали майже все, що було потрібне для успіху.

Останнім складником, однак, було вміння АКІ застосовувати інформаційні технології (ІТ) на свою користь. Джихадисти могли захоплюватися досягненнями АКІ й долучатися до них далеко за межами Іраку. Проте найважливішим було те, що ІТ давали угрупованню змогу контролювати як темп, так і інформаційну картину насилля. Завдяки можливості швидко налагоджувати зв'язок між штабами ІТ сприяли розбудові АКІ в ширшу мережу, що так само підживлювало її здатність здаватися більшою та спритнішою, ніж вона є насправді.

Попри те, що АКІ застосовувала нові правила війни, спочатку я був упевнений у здатності JSOC пристосуватися до цих нетрадиційних методів; тактична гнучкість, на мою думку, була нашою перевагою. І як у багатьох війнах проти таких супротивників, мої бійці вийшли переможцями з більшості перестрілок. Ми були краще озброєні, краще керовані й краще навчені.

Однак наші тактичні успіхи дали як солдатам, так і політикам хибне враження, що наша стратегія була дієвою. Насправді ж ми просто виконували розрізнені місії, які часто були досить ефективними проти нашого ворога, але не вкоріненими по-справжньому в яку-небудь комплексну національну стратегію чи остаточну кінцеву мету. Ми жили однією операцією за раз; ми святкували успіхи, але не мали достатньо широкої перспективи, щоб чітко оцінити отримані результати. І в міру зростання кількості бойових відряджень ветеранів я збагнув, що ми вклали недостатньо зусиль у визначення конкретніших умов, які робили АКІ такою живучою.

Що більше я вивчав нашу ситуацію, то очевиднішим ставав шлях її вирішення — хай би яким несподіваним він був. Ті аспекти JSOC, які раніше робили нас такими неперевершеними — наші структура, техніка, доктрина й культура, — були саме тим, що нас обмежувало. Ми були замкнуті в клітці, створеній нами самими; ми вірили, що настільки гнучкі в тактиці, що перестали ставити

під сумнів правильність і своїх дій, і ширшої державної стратегії. Потрапивши в досі незвідані води, я та моя команда спробували по-новому уявити роль JSOC у воєнних успіхах і його місце в зовнішній політиці США.

Епопея в Іраку висвітлює більшу проблему, притаманну не тільки JSOC, а й усьому західному світу: наша культура не змушує командирів зважати на перетин стратегії й адаптивності. Почасти це спричинено нашою значною перевагою. АКІ мусила постійно переналаштовуватися, аби просто вижити*. Хоч Америка, безумовно, зіткнулася з терором і травмою, ми залишаємося світовою наддержавою. Занадто довго ми чекали, що світ гратиме за нашими правилами. Через це ми не запитували себе, а що ж станеться, якщо ці правила несумісні з дійсністю.

Парадоксально, але Америку, здається, все ще лякає потреба стратегічної адаптивності в будь-якій ситуації. Ми прикуті до переконання, що політику не треба змінювати, доки вона не зазнала невдачі, не схильні щоразу запитувати себе, чи не можна зробити краще. Чіпляння за статус-кво — це простий спосіб дій у короткій перспективі, але цей спосіб таїть у собі небезпеку.

Сьогодні світ змінюється швидше, ніж будь-коли раніше, і не дивно, що нові стилі керівництва стануть важливими як ніколи досі. Ми більше не можемо покладатися лише на поступливого бунтаря чи менеджера-педанта — нам треба поєднувати нестандартне й упорядковане мислення. Гібридне керівництво такого типу буде необхідним не тільки для успіху на війні, а й також в інших сферах.

Керівники повинні прагнути запобігати кризам, а не просто чекати, поки вони стануться. Як ми дізналися в Іраку, свідоме жертвування довгостроковою стратегією заради короткострокової визначеності водночас і нерозумне, і нежиттєздатне. Нам пощастило, що попри те, що ми змушені були оборонятися, JSOC було в стані витримати чимало ударів, доки ми не визнали потребу

---

* Варто зазначити, що АКІ продовжує адаптуватися й розвиватися в наш час, але це угруповання тепер виступає під інакшою назвою — Ісламська держава Іраку та Леванту, або ІДІЛ.

оновити себе. Деякі організації не мали такого везіння: достатньо подивитися на силу-силенну бізнесів, які не встигли зреагувати на успіх Amazon. А втім, залишається запитання: як нам виховати стратегічно адаптивних лідерів у світі, що боїться змін?

Перший крок — визначити нашу культурну проблему, як ми це зробили в Іраку і як Шон Макфейт фахово робить у цій книжці. Як він вправно доводить, полководці, стикаючись із новими видами конфлікту, повинні поєднувати певний рівень гнучкості й ширшого панорамного мислення. Відповідно, нам потрібно визнати, що дотримання вчорашніх правил війни не приведе до успіхів сьогодні (або завтра) — саме усвідомлення цього може врятувати багато життів. Ми мусимо почати боротися з наслідками нових правил війни. Інакше всі ми залишимося далеко позаду.

Стенлі Маккрістал,
генерал у відставці

Стратегічна слабкість

Чому Америка перестала перемагати у війнах?

5 червня 1944 року, за день до початку висадження союзників у Нормандії, генерал Джордж Паттон ступив на імпровізовану сцену в Південній Англії, щоб звернутися до кількох тисяч американських солдатів. «Американці грають, щоб завжди вигравати, — сказав Паттон. — Тому американці ніколи не програвали й ніколи не програють жодної війни: бо вони ненавидять саму ідею програшу»[*2].

Відтоді американське військо не отримувало нічого, окрім поразок. Корея застрягла в мертвій точці. В'єтнам став комуністичним. Війни в Іраку й Афганістані теж не досягли успіху. ІДІЛ зруйнував велику частину Іраку, а Іран дістав своїми щупальцями аж до Багдада. Талібан контролює більшу територію Афганістану, ніж місцева влада. Після 1945 року війни марнували американську кров, розтринькували трильйони податкових доларів і підточували гордість нації, не досягаючи нічого на полі бою.

Ми програємо́. Люди непокояться. Ті, хто ще перебуває в полоні переконань у нашій непереможності, вочевидь, живуть з хибним уявленням про те, що таке перемога. Суть перемоги не в тому, щоб убити більше ворогів або захопити більше території. Ці чинники не мають значення. Єдине, що має значення, це те, де ви

* Більше інформації про конкретні посилання та джерела тексту шукайте у примітках і вибраній бібліографії в кінці книжки.

будете, коли війна скінчиться. Чи досягнете цілей, поставлених на початку? Якщо відповідь — «ні», тоді ви не можете претендувати на перемогу. Дехто намагається схитрувати, раціоналізуючи поразки або перевизначаючи цілі, але історію надурити неможливо. Коли США востаннє здобули переконливу перемогу в конфлікті, світова електроніка ще працювала на вакуумних лампах.

Це не проблема протистояння демократів і республіканців, це радше проблема всієї Америки. Президенти з обох партій або втягували нас у війни, у яких ми були нездатні перемогти, або не змогли витягти нас із війн, як обіцяли. Та не варто звинувачувати в усьому Білий дім — Конгрес самоусунувся ще в часи адміністрації Трумена. Останньою війною, яку він оголошував, була Друга світова, попри збройні конфлікти в Кореї, В'єтнамі, Гренаді, Панамі, Сомалі, на Балканах, в Іраку (двічі), Афганістані й Сирії. За що помирали наші солдати? Як колишній командир підрозділу я хочу знати. Певен, я такий не один.

Це відбувається не тільки зі Сполученими Штатами. За останні сімдесят років з'явилася тривожна тенденція: Захід забув, як перемагати у війнах. Це очевидно, та ніхто не каже цього вголос, бо наслідки занадто жахливі. Сполучене Королівство й інші західні держави воювали у своїх конфліктах із часів Другої світової війни, від французів в Індокитаї до НАТО в Афганістані. Усюди Захід загруз у болоті. Не кращі справи й у миротворчих місій ООН. Єдина константа сучасної війни полягає в тому, що найсильніші армії світу тепер регулярно програють слабшим ворогам.

Захід має найкращі війська, вишкіл, технології, оснащення й ресурси — тож у чому проблема?

Деякі експерти вважають, що західним країнам слід суттєво посилити одну чи кілька своїх основних військових переваг, як-от диво-технології чи мільярдні бюджети, та ми робимо це десятиліттями, і нічого не змінюється. Це рішення — класичне визначення божевілля: повторювати те саме раз у раз в очікуванні різних результатів. Від часів Другої світової бідні, ненавчені, технічно слабкі нерегулярні загони, озброєні примітивною зброєю, постійно завдають клопоту військовим махинам. Франція зазнала поразки в Алжирі й Індокитаї, Велика Британія — у Палестині й на Кіпрі,

СРСР — в Афганістані, Ізраїль — у Лівані, а США — у В'єтнамі, Сомалі, Іраку й Афганістані. Ведення війни в той самий спосіб у майбутньому не є вирішенням проблеми.

Інші способи просто не визнаються. Кілька людей досі вірять, що в місцях на кшталт Афганістану ми виграли чи принаймні не програли. Їх ніхто не підтримує. Низка опитувань, проведених Pew Research Center у 2018 році, виявила, що понад половина американців вважає, що війни в Іраку й Афганістані «здебільшого не досягли успіху»[3]. Опитування у Сполученому Королівстві підтверджують той самий невтішний висновок[4]. Навіть сенатор Джон Маккейн визнав, що війну в Іраку, початок і ескалацію якої він так завзято обстоював, «не можна оцінити інакше, ніж помилку, дуже серйозну помилку, і я маю прийняти свою частку відповідальності за неї»[5].

Хтось покладає свою віру в розв'язання збройних конфліктів на Організацію Об'єднаних Націй і міжнародне право. Це мрійники. Вони бачать війну такою, якою хотіли б бачити, а не такою, якою вона є. ООН не зробила нічого, щоб зупинити геноциди в Руанді й Дарфурі. Не перешкодила вона й крадіжці Росією Криму й не припинила десятиліття різанини на Близькому Сході. Улюблена зброя цих мрійників — рішуче сформульований меморандум, і це багато що пояснює. Міжнародне гуманітарне право однаково привабливе й недієве. Будь-який ветеран скаже, що закони війни — це дивовижна фікція. Ці «закони» існують лише номінально. Ніхто не може видавати закони для бою чи регулювати його, і було б зарозумілістю намагатися це робити. М'якосерді рішення для війни своїм наслідком мають лише загибель більшої кількості людей.

Інші в розпачі розводять руками, говорячи, що війна просто занадто безладна, щоб її осягнути, тож навіщо взагалі намагатися? Це капітулянти, і вони помиляються. Хай як дивно, багато з них вважаються експертами із зовнішньої політики, які пробували висувати ґрунтовні стратегії та зазнали невдачі, тож переконують, що цього неможливо зробити. Колись ці експерти запевняли нас, що Саддам Хусейн мав зброю масового знищення і що війни в Іраку й Афганістані можна виграти швидко й дешево. Коли цього всього не сталося, вони казали, що для перемоги нам треба зайнятися державним будівництвом у цих країнах. Далі вони обіцяли,