



# УПРАВЛЕНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ В МИРНОЕ ВРЕМЯ

Министерство  
обороны РФ

---

---



УДК 358.4(07)  
ББК 68.52я73  
У677

**Коллектив авторов:**

*В. А. Копылов*, полковник  
*В. С. Янович*, полковник  
*В. В. Гавриленко*, полковник  
*Е. С. Руденко*, майор  
*Ю. Б. Байрамуков*, полковник запаса  
*С. В. Гончарик*, полковник  
*Е. А. Саломатова*, подполковник в отставке  
*В. А. Староверов*, полковник запаса  
*А. А. Колодочкин*, полковник  
*Ю. Ю. Лушников*, подполковник

У677      **Управление подразделениями в мирное время** : учебник / В. А. Копылов, В. С. Янович, В. В. Гавриленко [и др.] ; под общ. ред. Ю. Б. Торгованова. – 2-е изд., испр. и доп. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. – 496 с.

ISBN 978-5-7638-4311-8

Учебник соответствует учебной программе подготовки студентов военных учебных центров при высших учебных заведениях по дисциплине «Управление подразделениями в мирное время». В основу учебника положены статьи Конституции РФ, требования федеральных законов РФ, общевоинских уставов ВС РФ, приказов МО РФ и других руководящих документов. Рассмотрен и обобщен опыт офицеров, полученный в войсках. Изложены вопросы управления и работы командира подразделения в мирное время, организации боевой подготовки и военно-политической работы, организации и проведения учений.

Предназначен для студентов военных учебных центров при высших учебных заведениях, обучающихся по специальности «Специальные радиотехнические системы», а также может быть использован средними и средне-техническими образовательными учреждениями для подготовки допризывной молодежи к службе в Вооруженных силах Российской Федерации.

**Электронный вариант издания см.:**

<http://catalog.sfu-kras.ru>

**УДК 358.4(07)**

**ББК 68.52я73**

ISBN 978-5-7638-4311-8

© Сибирский федеральный университет, 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	8
<b>Введение</b> .....	9
<b>Глава 1. Теоретические основы управления войсками</b> .....	12
1.1. Наука и искусство управления войсками .....	12
1.2. Основные понятия и определения науки управления .....	19
1.3. Цель, задачи и функции управления .....	22
1.4. Качество и эффективность управления. Требования к управлению .....	25
1.5. Роль информации в управлении .....	30
1.6. Способы управления войсками .....	36
1.7. Закономерности управления .....	41
1.8. Принципы управления, их формирование и эволюция .....	45
Контрольные вопросы и задания .....	50
<b>Глава 2. Основы работы органов военного управления в ходе повседневной деятельности</b> .....	51
2.1. Общая структура повседневной деятельности подразделений радиотехнических войск Воздушно-космических сил .....	51
2.2. Управленческая деятельность командиров и офицеров подразделения радиотехнических войск .....	58
2.2.1. Принципы управления и управленческие функции, их реализация в условиях радиотехнических подразделений .....	58
2.2.2. Управленческая деятельность командира и офицеров радиотехнического подразделения .....	62
2.3. Решения, принимаемые командиром в мирное время .....	67
2.3.1. Классификация решений, принимаемых командиром радиотехнического подразделения .....	67
2.3.2. Последовательность работы командира при принятии решения .....	68
2.4. Основы безопасности военной службы .....	71
2.4.1. Основы безопасности военной службы и охраны здоровья военнослужащих .....	71
2.4.2. Требования безопасности и соблюдение их военнослужащими .....	72

2.4.3. Предупреждение травматизма в повседневной деятельности подразделений.....	75
2.4.4. Основные мероприятия противопожарной безопасности.....	78
2.4.5. Обязанности основных должностных лиц части по обеспечению безопасности военной службы.....	80
2.5. Ротное хозяйство .....	83
2.5.1. Основы организации и ведения войскового хозяйства.....	83
2.5.2. Порядок обеспечения воинских частей материальными средствами .....	88
2.5.3. Ротное хозяйство как основа войскового хозяйства .....	92
2.5.4. Порядок обеспечения военнослужащих роты материальными ценностями .....	94
2.5.5. Основы материального обеспечения военнослужащих .....	95
2.5.6. Порядок приема и сдачи дел и должности .....	102
Контрольные вопросы и задания.....	104

### **Глава 3. Основы организации защиты государственной тайны в воинской части .....**

3.1. Основные руководящие документы по защите государственной тайны и их краткое содержание .....	105
3.2. Организация работы по защите сведений, содержащих государственную тайну .....	109
3.3. Основные положения по обеспечению режима секретности в воинских частях и учреждениях .....	118
3.4. Порядок допуска личного состава к информации, работам, документам и изделиям, содержащим государственную тайну ....	121
3.5. Особенности ведения делопроизводства и переписки по вопросам, составляющим государственную тайну .....	126
3.5.1. Секретная работа.....	126
3.5.2. Служебные документы .....	131
Контрольные вопросы и задания.....	143

### **Глава 4. Организация боевой подготовки .....**

4.1. Общие положения организации боевой подготовки .....	144
4.1.1. Цели и задачи боевой подготовки .....	144
4.1.2. Принятие решения на боевую подготовку .....	149
4.1.3. Планирование боевой подготовки .....	151
4.2. Структура боевой подготовки.....	157
4.2.1. Сущность и содержание боевой подготовки .....	157

4.2.2. Распределение времени на организацию проведения занятий по боевой подготовке.....	160
4.2.3. Предметы обучения личного состава войск Воздушно-космических сил.....	161
4.3. Методика боевой подготовки.....	163
4.3.1. Форма обучения .....	163
4.3.2. Методы обучения .....	166
4.4. Обеспечение боевой подготовки Воздушно-космических сил....	166
4.4.1. Общие положения обеспечения боевой подготовки .....	166
4.4.2. Особенности материально-технического обеспечения боевой подготовки Воздушно-космических сил.....	167
4.4.3. Методическое обеспечение боевой подготовки .....	169
4.4.4. Обеспечение безопасности боевой подготовки .....	171
4.4.5. Морально-психологическое обеспечение боевой подготовки войск.....	175
4.5. Учет боевой подготовки .....	176
4.5.1. Учет результатов боевой подготовки .....	176
4.5.2. Подведение итогов боевой подготовки .....	181
4.5.3. Оценка боевой подготовки.....	182
4.6. Профессиональная подготовка военнослужащих.....	183
4.6.1. Общие сведения .....	183
4.6.2. Военно-профессиональная подготовка офицеров и прапорщиков.....	183
4.6.3. Военно-профессиональная подготовка сержантов .....	186
4.6.4. Военно-профессиональная подготовка солдат .....	189
4.6.5. Особенности военно-профессиональной подготовки военнослужащих, проходящих военную службу по контракту .....	196
4.6.6. Особенности военно-профессиональной подготовки младших специалистов .....	197
4.6.7. Военно-профессиональная подготовка классных специалистов.....	198
4.6.8. Особенности военно-профессиональной подготовки лиц гражданского персонала.....	200
4.7. Подготовка и слаживание воинских частей и подразделений .....	201
4.7.1. Подготовка и слаживание органов управления (штабов) .....	201
4.7.2. Подготовка и слаживание подразделений, воинских частей и соединений.....	204

4.7.3. Особенности подготовки и слаживания подразделений, воинских частей и соединений противовоздушной обороны .....	207
4.8. Учебно-материальная база боевой подготовки .....	209
4.9. Организация физической подготовки в подразделении .....	212
4.10. Проверка и оценка физической подготовленности военнослужащих .....	216
Контрольные вопросы и задания .....	221
<b>Глава 5. Основы военного права.....</b>	<b>222</b>
5.1. Международное гуманитарное право .....	222
5.2. Характеристика понятий «вооруженный конфликт», «локальная война», «региональная война» и «крупномасштабная война» .....	244
5.3. Понятие военной службы, ее виды и правовая характеристика .....	249
5.3.1. Военное право .....	249
5.3.2. Воинская обязанность и военная служба.....	250
5.3.3. Статус военнослужащего. Права и обязанности военнослужащего .....	259
5.3.4. Система правовой и социальной защиты военнослужащих, граждан, уволенных с военной службы, и членов их семей .....	277
5.4. Основы правового воспитания в подразделении. Юридическая ответственность военнослужащих.....	280
Контрольные вопросы и задания .....	289
<b>Глава 6. Психология личности военнослужащего и воинского коллектива.....</b>	<b>290</b>
6.1. Психология личности военнослужащего .....	290
6.1.1. Структура личности военнослужащего .....	290
6.1.2. Изучение личностных качеств военнослужащих .....	311
6.1.3. Отклоняющееся поведение .....	318
6.2. Воинский коллектив .....	323
6.3. Психологические особенности несения боевого дежурства и караульной службы .....	330
Контрольные вопросы и задания .....	337
<b>Глава 7. Морально-психологическое обеспечение деятельности войск (сил).....</b>	<b>338</b>
7.1. Основы морально-психологического обеспечения.....	338

7.2. Закономерности проявления психики и поведения личного состава при боевой деятельности .....	356
Контрольные вопросы и задания .....	369
<b>Глава 8. Военно-политическая работа в Вооруженных силах Российской Федерации.....</b>	<b>370</b>
8.1. Содержание и структура военно-политической работы в Вооруженных силах Российской Федерации .....	370
8.2. Организация военно-политической работы в подразделении .....	381
8.3. Формы военно-политической работы, методика их подготовки и проведения.....	394
8.4. Индивидуальная работа с военнослужащими.....	411
8.5. Особенности военно-политической работы с различными категориями военнослужащих .....	415
8.5.1. Воспитание офицерского состава.....	415
8.5.2. Организация работы с солдатами и сержантами, проходящими службу по призыву и по контракту.....	421
Контрольные вопросы и задания.....	431
<b>Глава 9. Основы организации учений и обязанности должностных лиц .....</b>	<b>432</b>
9.1. Общие положения .....	432
9.2. Руководство учения и посредники .....	441
9.3. Подготовка учения .....	454
9.4. Проведение учения .....	470
9.5. Разбор и оценка учений .....	477
9.5.1. Разбор учений.....	477
9.5.2. Оценка учений.....	481
Контрольные вопросы и задания.....	487
<b>Заключение.....</b>	<b>488</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>490</b>
<b>Принятые сокращения .....</b>	<b>494</b>

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОЙСКАМИ

## 1.1. Наука и искусство управления войсками

В любой общественно значимой сфере человеческой деятельности есть своя теория и своя практика, своя наука и свое искусство. Почему существует такое разделение? Ко всякому ли роду деятельности это относится? Велико ли различие между наукой и практикой, в чем оно конкретно состоит и что у них общего? Попытаемся ответить на эти вопросы применительно к дисциплине «Управление подразделениями в мирное время».

Итак, почему возникло разделение между теорией и практикой, наукой и искусством? Бесспорно, что практика и искусство исторически старше, чем теория. В далекой древности человек приобретал умения методом проб и ошибок, стремясь к какой-то цели, «спотыкаясь» на пути к ней, часто терпя неудачи, но приобретая при этом знание, как достичь цели и как достичь ее наилучшим способом. Кстати, не надо думать, что метод проб и ошибок остался в древности. Он жив, и все мы иногда им пользуемся, когда сталкиваемся с незнакомым делом, а получить информацию негде.

Таким образом накапливался опыт, который потом передавался от отца к сыну, от одного поколения к другому. Разделение труда привело к появлению профессий. Здесь ценность опыта стала еще больше, появилось то, что мы теперь называем технологией «ноу хау», т. е. «знаю как» (делать что-либо). Опыт передавался не только от отца к сыну, но и от мастера, учителя, к ученикам.

**Знание о каком-либо деле таким образом отделялось от непосредственно самого этого дела и приобретало самостоятельную ценность.** Если первоначальным необходимым и достаточным условием передачи индивидуального опыта были язык и человеческая речь, то

с появлением книгопечатания произошла настоящая революция в накоплении и передаче опыта и знания. Теперь знание, опыт можно было не только передавать на словах, но и зафиксировать письменно. Коль скоро появилась необходимость в книгах как средстве накопления и распространения знаний, то понадобились и люди, которые бы их создавали. Мыслители были всегда, профессиональные учителя и ученые появились вместе с книгами и вслед за ними. Знание, а за ним и образование как процесс приобщения к коллективному знанию и опыту стали приобретать общественный характер.

Такова в общих чертах схема, по которой произошло разделение науки и практики. Теперь уже и практика развивалась под влиянием науки как формы общественного сознания.

Можно смело утверждать, что и в военном деле опыт, искусство значительно старше теории.

Управление войском понадобилось (а значит, и появилось) сразу же вслед за тем, как появилось и само войско. Подсчитано, что из 4 000 лет известной истории человечества только 300 были относительно мирными, в остальные годы где-нибудь обязательно шла война.

Рассмотрим несколько известных примеров из истории военного искусства.

В IV веке до н. э., как утверждают историки, македонский царь Александр во главе своей армии выиграл множество сражений, разгромил армию и царство персов, вторгся в Среднюю Азию и Индию. Конечно, без талантливого управления своими войсками добиться этого было бы невозможно. Правда, одного военного таланта для управления царством на основе только военной силы было недостаточно. Подтверждением этому является распад царства Александра Македонского, начавшийся сразу же вслед за его смертью.

Новгородский князь Александр Невский со своим войском одержал исторические победы над шведами в Невской битве в 1240 году и немецкими рыцарями Ливонского ордена в Ледовом побоище в 1242 году. Конечно, в основе этих побед лежал патриотизм, стремление защитить свои земли от иноземных захватчиков, но одного этого было недостаточно. Нужно было организовать силы на борьбу с врагом и умело управлять ими в сражениях.

Французский военачальник, а позже император Франции Наполеон Бонапарт по праву считался выдающимся полководцем. С его именем связаны все военные успехи Франции на рубеже XVIII–XIX веков. Умело маневрируя войсками, он одержал ряд побед, даже не вступая в кровопролитные сражения. Об одном из них – 17 октября 1805 года при Ульме – он говорил: «Я выиграл сражение у австрийцев одними маршами».

Великий русский полководец М. И. Кутузов в 1812 году, опираясь на массовый патриотизм и героизм всего народа, разбил Наполеона, в том числе благодаря умелому управлению Русской армией.

В любой войне ее исход зависит в первую очередь от соотношения военных потенциалов сторон (включая все их моральные и материальные компоненты), но степень реализации потенциала всегда зависит от военачальника. Это значит, что при равных потенциалах победу одерживает более искусный командующий. Иногда умелое управление обеспечивает победу и в невыгодных условиях.

Как, например, сравнить потенциалы внезапно нападающей и обороняющейся сторон применительно к противовоздушной обороне (ПВО)?

Так, для нападения на Советский Союз в 1941 году фашистская Германия сосредоточила 4 275 боевых самолетов. Военно-воздушные силы (ВВС) советских приграничных округов имели в своем составе 7 133 самолета. Однако в результате внезапного нападения противника, просчетов высшего руководства СССР и неудовлетворительно организованной ПВО уже 22 июня 1941 года около 800 советских самолетов было уничтожено только на аэродромах (еще 400 – в воздушных боях).

История во многом повторилась в июне 1967 года, когда ВВС Египта были почти полностью уничтожены на аэродромах в результате внезапного удара израильских Военно-воздушных сил.

В настоящее время внезапность воздушно-космического нападения (ВКН) достигается не его стратегической неожиданностью, а скрытием разведывательной и боевой информации, необходимой для успешного функционирования системы ПВО страны, подвергающейся нападению. Так произошло в 1991 году в Ираке, так повторилось и в 1999 году в Югославии. Обе эти страны знали, что они наверняка

подвергнутся воздушному нападению, и готовились к этому. Однако комплекс специальных мер, предпринятых нападающей стороной (применение малозаметных средств воздушного нападения (СВН), использование высокоточного оружия (ВТО) без входа его носителей в зону поражения активных средств ПВО, радиоэлектронное подавление средств разведки и целеуказания и др.), обеспечил оперативно-тактическую внезапность.

Применительно к управлению войсками и силами ПВО речь в таких случаях идет о том, чтобы в максимальной степени реализовать имеющийся потенциал своих войск, сил и средств и, соответственно, не позволить воздушному противнику реализовать свой потенциал. При этом необходимо помнить, что «абсолютного» оружия нет ни у нападающей, ни у обороняющейся сторон (оно бывает только в фантастических романах и фильмах). Задачу надо решать имеющимися силами и средствами. Никакая ПВО не создает абсолютно непроницаемого «зонтика».

В годы Второй мировой войны вокруг Москвы была создана небывалая по степени концентрации сил и средств ПВО. Москва была защищена от разрушительных налетов германской авиации, но отдельные бомбардировщики все-таки прорывались даже к центру Москвы.

В 1991 году объединенные силы СВН стран антииракской коалиции буквально смяли систему ПВО Ирака. Однако позже выяснилось, что значительная часть воздушных ударов пришлась по ложным позициям и объектам, Ираку удалось сохранить большую часть своего военного потенциала.

В 1999 году СВН стран НАТО в течение 78 суток без перерывов наносили удары по Югославии. Был нанесен огромный ущерб народному хозяйству страны, погибло много мирных жителей. Было достигнуто практически полное господство натовцев в воздухе. Однако ущерб боеспособности ВС Югославии был сравнительно невелик. По югославским оценкам, было сбито 68 пилотируемых средств агрессоров, в том числе (и это общепризнано) новейший малозаметный тактический самолет F-117.

Говорят, что победителей не судят. Это верно только для сиюминутных побед. История всему дает объективную оценку – и победам, и поражениям – в зависимости от той цены, которой они были опла-

чены, а также их ближайших и отдаленных последствий. Время дает возможность оценить искусство военачальников и понять, что помогло им, кроме объективных факторов и военной удачи, одерживать победы. Безусловно – талант, искусство полководца. А что такое талант, что такое искусство полководца? Чем его можно измерить? Например, кто талантливее: Наполеон Бонапарт или Георгий Жуков? Каковы составляющие таланта военачальника, или, скажем конкретнее, искусства управления войсками? Что здесь от природы или от Бога и что от образования, воспитания и самовоспитания?

Анализируя опыт выдающихся полководцев, можно выделить две главные составляющие их военного таланта:

- умение принимать решения, наилучшие в данной обстановке;
- способность реализовывать свои решения, добиваться их выполнения, доводить до намеченной цели.

Первая составляющая зависит от ума (интеллекта), вторая – от воли полководца. Волевые качества человека зависят главным образом от его природного характера и самовоспитания.

Рассмотрим значение интеллекта военачальника. Иногда можно встретить утверждение о том, что образование ума не прибавляет. Это верно только для людей недалеких, умственно ограниченных. Таким, действительно, учение не впрок. Умный человек всегда найдет то интересное, полезное, ценное, чему надо учиться, за счет чего приумножать свои знания, а значит, и ум (интеллект).

Знакомство с биографиями выдающихся полководцев показывает, что все они постоянно занимались самообразованием. Например, А. В. Суворов, М. И. Кутузов были знатоками военной истории. Даже известной своей самоуверенностью Наполеон прилежно изучал военное наследие своего кумира – прусского короля Фридриха II. Естественно, что все эти военачальники успешно усваивали не только чужой, но и свой опыт.

Условия современной войны (а тем более войн будущего) предъявляют высочайшие требования к командирам (военачальникам).

В настоящее время слишком велика цена некомпетентности, недоученности в военном деле, чтобы полагаться во всем на удачу (пусть даже талантливого военачальника).

**Военное дело – дело коллективное. И выполнять это дело грамотно, компетентно может только коллектив профессионалов.** Например, тот же Наполеон в свое время окружил себя маршалами – выходцами из солдат, вчерашними капралами: Даву, Ней и др. Однако он не раз сетовал на то, что стоило ему недоглядеть – и очередной маршал проваливал очередную операцию.

Всегда приходилось дорогой ценой оплачивать некомпетентность, а в наше время тем более, поэтому профессиональная подготовка военных специалистов высшей квалификации ценится сегодня чрезвычайно высоко.

Во-первых, профессия командира стала уже достаточно массовой, и подготовка каждого из них должна быть не ниже некоторого вполне определенного стандарта.

Во-вторых, системы вооружения и военной техники (и особенно в сфере ПВО), обладающие высочайшими боевыми возможностями, сами предъявляют высокие требования к командным и инженерным кадрам.

Итак, военные кадры нужно готовить, качество их подготовки повышать. Какую же цель при этом преследовать?

Известно, что в среднем только один из десяти выпускников высших военных училищ поступает в военную академию или военный университет и получает высшее военное образование. Из них только один из десяти дослуживается до генеральского звания. Невозможно достоверно предсказать индивидуальную служебную траекторию: кому-то придется командовать армиями, кому-то, может быть, стать главнокомандующим, а кто-то остановится на уровне полка.

Поскольку невозможно предсказать судьбу отдельного, конкретно взятого выпускника военной академии или военного университета, то подготовка слушателей и курсантов в них ведется с ориентировкой на некоторый усредненный, но достаточно высокий стандарт, в котором определены три главные задачи:

- научить выпускника думать, принимая командирские решения, которые не обязательно должны быть идеальными, но должны быть обоснованными;
- научить учиться не только в академии (университете), но и на должностях предназначения после окончания вуза;

- заложить потенциал знаний, навыков и умений, достаточный для того, чтобы в кратчайший срок успешно освоить любую должность в войсках, связанную с управлением крупными воинскими коллективами.

Мы кратко рассмотрели развитие и роль искусства управления войсками, теперь вернемся к возникшей одновременно с книгопечатанием науке «Управление войсками». Она продолжала развиваться относительно самостоятельно, но вместе с практикой вооруженного противоборства. Исторической справедливости ради следует заметить, что наука управления войсками до XX века развивалась не вполне самостоятельно, а в рамках военного искусства: стратегии, оперативного искусства и тактики.

Относительную самостоятельность наука управления войсками, или теория военного управления, приобрела в XX веке под влиянием, во-первых, двух мировых войн, а во-вторых, под влиянием развития теории управления вообще (и, в частности, научного менеджмента), кибернетики, исследования операций и ряда других наук.

По времени зарождения искусство управления войсками можно соотнести с именами великих полководцев древности, т. е. оно возникло еще до новой эры; наука управления войсками связана с книгопечатным обобщением опыта полководцев, самостоятельным разделом военной науки она стала в XX веке.

Для чего нужно искусство управления войсками, в общем понятно: для наилучшего достижения конкретных целей вооруженной борьбы. Наука же управления служит для обобщения опыта управления войсками, выявления закономерностей, рациональных принципов, целесообразных методов и способов управления.

**Итак, видим, что наука и искусство управления войсками имеют разные степени конкретики и абстракции.** Искусство управления более конкретно: ни один бой, ни одно сражение, ни одна операция не похожи на другой бой, другое сражение, другую операцию. Наука управления более абстрактна: она ищет и находит как раз то общее, что присуще управлению войсками в бою, сражении, операции.

Наконец, искусство управления войсками индивидуально и потому субъективно (у каждого полководца – свой «полководческий» почерк). Наука же, т. е. теория, объективна, и потому ее законы и законо-

мерности существуют и действуют независимо от воли и способностей индивидуальных личностей. Познание законов и закономерностей науки необходимо для выявления ее принципов, а овладение последними является необходимым условием овладения искусством управления.

## 1.2. Основные понятия и определения науки управления

Важнейшим условием и средством человеческого общения, в том числе и в процессе учебы, является язык. Необходимо, чтобы в ходе общения преподавателя с обучаемыми каждое слово понималось бы одинаково всеми участниками этого общения. Особенно это относится к словам, часто употребляемым в учебном процессе и несущим в себе большую смысловую нагрузку.

Итак, договоримся о значении некоторых ключевых слов. Уже в названии данного параграфа таких слов четыре: понятие, определение, наука, управление.

**Понятие** – это результат мысленного выделения какого-либо предмета из множества других предметов по совокупности существенных, характеризующих его признаков.

Понятие – одна из форм абстрактного мышления. Человек мыслит понятиями. Примеры понятий: войска, наука, управление, объект и т. п. Часто понятия необходимо раскрывать – и тогда прибегают к помощи определений.

**Определение** – это краткая характеристика понятия, раскрывающая его содержание.

Так как каждое понятие предполагает мысленное выделение некоторого предмета, можно сказать, что определение – это краткая характеристика самого этого предмета. Оно должно быть по возможности более кратким (в виде одного предложения) и в то же время давать достаточное представление о структуре и основной функции (предназначении) определяемого предмета.

Словом «наука» обозначают несколько понятий. Выберем из них то, которое ближе всего к предмету нашего учебника.

**Наука** – это систематизированные знания о явлениях некоторой предметной области действительности. В этом значении понятие «наука» практически совпадает с понятием «теория».

Прежде чем определить понятие «управление», необходимо рассмотреть те значения, которые мы вкладываем в это слово.

Во-первых, управление – это определенный класс технических устройств, предназначенных для непосредственного подчинения какой-либо машины воле человека (управление автомобиля – руль, педали, переключатели, ручной тормоз; управление самолета – штурвал, педали, гидросилители, рулевые поверхности и т. п.).

Во-вторых, слово «управление» обозначает действия по использованию этих устройств (управление автомобилем, самолетом и т. п.).

В-третьих, слово «управление» может обозначать некоторую административную структуру (управление главнокомандующего, управление командующего зенитно-ракетными войсками (ЗРВ) и т. п.).

Наконец, в-четвертых, **управление – это деятельность по руководству людьми для достижения определенных целей.** Именно это значение будет нас интересовать впредь, именно оно используется в учебнике. В современной науке управления эта деятельность обычно называется словом «менеджмент». Поскольку наш учебник посвящен управлению войсками, дадим определение этому понятию.

**Управление войсками** – это деятельность командиров, командующих, их заместителей, других начальников и органов управления по руководству соответствующими подразделениями, частями, соединениями и объединениями при подготовке и выполнении поставленных задач.

Иногда управление войсками разделяют на боевое (оперативное) и административное. В чем тут разница?

**Боевое (оперативное) управление** – это деятельность по поддержанию войск (сил) в боевой готовности, подготовке присущих им форм военных действий и руководству ими при выполнении поставленных боевых задач. Ключевыми словами для понимания сущности боевого (оперативного) управления являются: «поддержание», «подготовка», «руководство», «боевая задача». Разница между боевым и оперативным управлением зависит от уровня командной инстанции (до дивизии включительно – боевое управление; выше – оперативное).

**Административное управление** – это деятельность по руководству войсками (силами) при выполнении ими других (не боевых) задач.

Для того чтобы понять отличия административного управления от боевого, рассмотрим пример. Если командир, находясь в штабе, проводит совещание по укреплению правопорядка в подразделениях части, он занимается административным управлением; если же он, находясь на командном пункте (КП), руководит отражением налета СВН противника, то он занимается боевым управлением. Конечно, находясь на КП, командир может заниматься, например, воспитанием, а находясь в штабе – боевой задачей. Поэтому критериальным признаком отличия боевого управления от административного является отношение управленческой функции или управленческого акта к боевой задаче.

В теории управления тот, кто управляет, называется субъектом управления (в практике обычно говорят «орган управления»), а тот, кем управляют, – объектом управления. В соответствии с вышесказанным различают органы боевого управления (например, боевой расчет КП) и органы административного управления (например, отдел кадров).

Наряду с термином «управление войсками» употребляется термин «управление деятельностью войск»: например, «управление боевой деятельностью», «управление повседневной деятельностью». Встречаются термины «управление боем», «управление боевыми действиями» и т. д.

В производственном менеджменте говорят об управлении производством (а не трудовым коллективом в его производственной деятельности); при этом и объектом управления является производство, а не трудовой коллектив или даже завод.

Применительно к военной сфере деятельности допустимо использование обоих терминов. Воинское формирование (воинский коллектив) создается (формируется) для определенной целенаправленной деятельности, и управлять им – это значит управлять его деятельностью. Поэтому термин «управление боевой и повседневной деятельностью войск» является правомочным, но более точно все-таки *управление войсками (подразделением, частью, соединением, объединением) в их боевой и повседневной деятельности*. Соответственно, и объектом управления при этом являются войска, а не их деятельность.

Что же касается термина «управление боевыми действиями», то оно, по меньшей мере, неточно. Боевые действия (бой, сражение, операция) – это вооруженное противостояние, в котором участвуют две стороны, а управлять можно только одной из них. Если не считать военной хитрости, благодаря которой можно вынудить противника действовать определенным образом, но это не управление в том смысле этого слова, который мы вкладываем в термин «управление войсками». Здесь следует говорить «управление полком в бою», «управление дивизией при ведении боевых действий», «управление войсками армии в операции» и т. п.

Таким образом, мы рассмотрели несколько понятий, терминов и определений, с которыми будем часто встречаться в дальнейшем.

Другие важные понятия науки и практики управления войсками, такие как *цель управления, задачи управления, функции управления, качество управления, эффективность управления, информация, кибернетика, научный закон, научная закономерность, принципы управления, система управления* и другие, будут рассмотрены ниже.

### 1.3. Цель, задачи и функции управления

Следуя принятой нами технологии рассмотрения проблем, дадим определения используемым здесь понятиям.

**Цель** – это результат, который должен быть достигнут. Это ожидаемый результат какой-либо деятельности, идеальный, желательный, предполагаемый, воображаемый результат. До начала деятельности он существует в голове или на бумаге. Другие значения слова «цель» мы здесь не рассматриваем (цель как точка прицеливания, воздушная цель и др.).

Если говорить о деятельности, тем более групповой, то цель ее, как правило, не может быть достигнута одномоментно, в результате некоторых простых действий. Для достижения общей цели требуется определенная деятельность, последовательное достижение ряда частных целей или решение ряда задач. Таким образом, частные цели (иногда говорят «подцели») всей организации могут быть задачами для ее подразделений.

Количество и разнообразие целей и задач управления могут быть настолько велики, что без комплексного, системного подхода к опреде-

лению их состава не может обойтись ни одна организация, в том числе военная. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей. Напомним, **что модель в общем случае – это формализованное представление о предмете (в данном случае – об управлении войсками) с точки зрения поставленной цели.** Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание желаемого конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего (более высокого) уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимыми и невыводимыми друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые должны быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, структуры организации и иерархичности построения системы управления ею.

Необходимо подчеркнуть, что цель и задачи какой-либо организации (деятельности этой организации) и цель и задачи управления этой организацией (ее деятельностью) – это не одно и то же (хотя связь между ними, безусловно, существует).

С учетом сделанных замечаний сформулируем основную цель управления войсками – обеспечить максимальную эффективность применения подчиненных войск при решении поставленных перед ними задач.

Соотнесем это с целью применения войск – выполнить поставленные боевые задачи (не допустить ударов, прикрыть, уничтожить на дальних подступах, обеспечить разведывательной и боевой информа-

цией, своевременно вскрыть и т. п.). Итак, **цель деятельности войск – выполнить свои задачи, цель управления войсками – обеспечить выполнение задач с максимальной эффективностью.**

Общая цель управления достигается решением ряда задач управления. Задачи управления – это те конкретные результаты управленческой деятельности, которые надо получить, чтобы управление достигло своей цели. Наиболее общие из этих задач являются и общими функциями управления. Таким образом, общие функции управления – это постоянные задачи управления; это задачи управления, введенные в круг обязанностей органов управления, это постоянные задачи, которые надо решать, чтобы управление достигало своей цели.

При разукрупнении, детализации общих функций управления они становятся конкретными функциями органов управления, а далее – функциональными обязанностями должностных лиц.

Необходимо отметить, что различные подходы к управлению позволяют выделить разные функции управления как по их числу (от 3 до 30 и более), так и по содержанию.

Содержание управления войсками, являющееся по существу совокупностью функций управления, излагается в боевых уставах. Однако боевые уставы регламентируют только боевую деятельность войск, не касаясь вопросов повседневной деятельности войск, которые, особенно в современных условиях, весьма трудны и многообразны. Достаточно назвать два из них: поддержание боевой готовности и боевая подготовка.

Анализ содержания боевой и повседневной деятельности войск, а также управленческой деятельности командующих, командиров, штабов, других органов управления с учетом достижений современного менеджмента позволяет выделить семь наиболее общих функций управления:

- сбор, анализ и оценка управленческой информации;
- принятие решений и планирование их выполнения;
- постановка задач исполнителям;
- организация управления, взаимодействия, обеспечения и подготовки;
- непосредственное руководство (координирование);
- стимулирование;
- контроль и оказание помощи.

Очевидно, что некоторые из этих функций управления можно разукрупнить или, наоборот, объединить, однако суммарное содержание управленческой деятельности от этого не изменится. В то же время приведенный перечень функций дает единый подход к военной сфере управленческой деятельности как для боевой, так и для повседневной деятельности войск в мирное и военное время. Кроме того, такой подход обусловлен также общностью закономерностей и принципов управления, которые будут рассмотрены ниже.

Классический менеджмент, ориентирующийся главным образом на управление в деловой, производственной, финансовой и других подобных сферах, чаще всего рассматривает четыре основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Принятие решений относится при этом, наряду с коммуникациями, к связующим процессам. Это, безусловно, не подходит к управлению войсками, где решение командира традиционно является основой управления.

Что же касается функции организации в целом, которая рассматривается классическим менеджментом, то необходимо помнить, что военный руководитель (командир, начальник), как правило, имеет дело с уже готовыми, заданными, сложившимися, регламентированными организационными структурами: часть, соединение, штаб и т. п. Поэтому общая функция организации в смысле структурирования здесь нами опускается, а рассматривается организация конкретных дел – управления, взаимодействия, обеспечения и подготовки войск.

## **1.4. Качество и эффективность управления. Требования к управлению**

Качество наряду с количеством является одной из важнейших научных категорий. Они образуют один из основных всеобщих философских законов – закон перехода количественных изменений в качественные и обратно.

На обыденном уровне мы часто сталкиваемся с понятием «качество». Что такое качество на уровне здравого смысла понятно всем. Соответственно этому пониманию существует и шкала оценок качества:

высокое – низкое, хорошее – плохое, очень хорошее, очень плохое, среднее, удовлетворительное, приемлемое и т. п. Для оценки качества применяется и число. Преподаватель, оценивая качество вашего ответа, ставит вам оценку: 5, 4, 3. Правда, точность оценки от этого не повышается, о чем свидетельствует существование словесных (в науке говорят – вербальных) качественных эквивалентов этих оценок – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

Если мы видим какую-либо вещь впервые в жизни, мы не можем оценивать ее качество. Для оценки нужна хотя бы еще одна подобная вещь, чтобы можно было сравнить: лучше – хуже. Однако такая ситуация встречается довольно редко. Чаще всего у нас уже имеется некоторое представление о некоем эталоне, образце (не обязательно лучшем), с которым можно сравнить. Обычно на помощь в этом случае приходит личный опыт.

Таким образом, под качеством будем понимать совокупность свойств предмета, которую можно оценить путем сравнения с некоторым образцом или некоторым эталоном.

В тех случаях, когда оценку качества чего-либо необходимо производить систематически, регулярно, устанавливаются определенные стандарты, нормативы, сравнением с которыми качество и оценивается.

Рассмотрим качество управления. Качество управления невозможно оценивать в общем, абстрактно, безотносительно к виду Вооруженных сил Российской Федерации (ВС РФ), роду войск, оперативно-тактическому масштабу воинского формирования, поставленной задаче и условиям ее выполнения. Оценка управления с учетом всех этих условий осуществляется при решении конкретных оперативно-тактических задач, на основе общего методического подхода к оценке качества управления.

Суть подхода заключается в том, что в роли образца, эталона используются установленные, апробированные, известные требования к управлению войсками, а для сравнения и оценки качества управления – степень приближения к этим требованиям.

При этом под **требованиями к управлению войсками** понимаются объективно необходимые характеристики качественного состояния управления войсками, показывающие, каким оно должно быть,

чтобы соответствовать современному уровню военного дела. Основные требования к управлению войсками сформированы на основе опыта. Многовековая история вооруженного противоборства, особенно опыт войн XX века, показывает, что управление войсками должно быть оперативным, устойчивым, непрерывным, гибким, скрытным.

Таким образом, оценивая степень приближенности, соответствия реального (или создаваемого, проектируемого) управления войсками указанным требованиям, можно оценить его качество.

**Оперативность управления** – это способность командования, штабов и других органов управления упреждать противника, быстро реагировать на его действия и изменения обстановки и своевременно влиять на ход боевых действий. Важнейшим условием оперативности управления войсками является высокая боевая готовность систем управления.

Под **устойчивостью управления** понимается его способность функционировать в условиях воздействия на систему управления войсками неблагоприятных факторов, включая воздействие противника.

**Непрерывность управления** – это его свойство, позволяющее органам управления осуществлять постоянное воздействие и контроль объектов управления – войск, подчиненных штабов.

Под **гибкостью управления** следует понимать его способность адаптироваться к различным условиям, изменяя при этом степень централизации системы управления войсками, формы и методы работы органов управления.

Наконец, **скрытность управления** заключается в его способности сохранять в тайне от противника положение, состояние и функционирование всех элементов системы управления войсками, а также имеющейся в ней информации.

Таким образом, сравнивая реальное состояние управления войсками с требованиями к нему, мы получаем возможность оценивать его качество. Соответственно и получаемые при этом оценки будут носить преимущественно качественный характер, хотя отдельные элементы системы управления при этом могут быть оценены и количественно.

Итак, **качество управления войсками** – это совокупность его свойств, которую можно оценить сравнением этих свойств с установ-

ленными требованиями к управлению, это качественная степень соответствия управления требованиям к нему.

Для того чтобы количественно оценивать управление войсками в целом, используется понятие «эффективность управления».

Существуют различные толкования понятия «эффективность», которые можно объединить в два направления. Первое трактует эффективность как отношение полученного результата к ресурсам, затраченным на его достижение. Такое понимание эффективности является наиболее обобщенным. Другое направление трактует эффективность как степень соответствия полученного результата поставленной цели, т. е. степень достижения цели. Это так называемая целевая эффективность. Затраты ресурсов при этом ограничиваются какой-либо заданной величиной. В теории управления войсками и в военной науке чаще всего используется именно такое понимание эффективности.

Здесь следует вспомнить, что основная цель управления – обеспечить максимальную эффективность применения подчиненных войск при решении поставленных перед ними задач.

Таким образом, цель управления войсками выступает в виде «подцели» по отношению к цели применения войск. Иначе говоря, управление (и его эффективность) не является самоцелью, оно является одной из задач (хотя и крайне важной и ответственной) для достижения цели применения войск в операции, сражении, бою.

Исходя из такого понимания, под **эффективностью управления войсками** будем подразумевать количественную оценку влияния управления на достижение конечной цели боевых действий или на степень использования в конкретной форме ведения ПВО потенциальных боевых возможностей группировки войск в конкретной обстановке. В первом случае принято говорить о «внешней» эффективности управления, а во втором – о «внутренней».

Эффективность оценивается с использованием определенных показателей.

**Показатель** – это количественная или качественная характеристика какого-либо свойства объекта. Если характеризуется и оценивается объект в целом, то показатель называется обобщенным, или интегральным.

Оценка значений показателей осуществляется с использованием определенных критериев (**критерий** – это признак или условие, на основании которого производится оценка и выбор).

Обобщенный показатель «внутренней» эффективности управления можно представить как своеобразный коэффициент полезного действия ( $K_{эф}$ ), отражающий степень использования потенциальных боевых возможностей:

$$\frac{P}{K_{эф}} = \Pi, \quad (1)$$

где  $P$  – реализуемые боевые возможности;  $\Pi$  – потенциальные боевые возможности.

Всякая формула соответствует реальному объекту или процессу только тогда, когда, во-первых, математические соотношения отражают реально существующие в этом объекте или процессе зависимости, а во-вторых, когда указаны принятые при этом ограничения и допущения. В частности, для формулы (1) принято допущение, что на степень реализации потенциальных боевых возможностей группировки войск влияет только управление. На самом деле на реализацию боевых возможностей влияет много факторов, но это их влияние как бы вынесено за скобки, каким-то образом зафиксировано либо учтено в виде некоторых постоянных коэффициентов. Числителем в данной формуле являются боевые возможности, реализуемые благодаря данной системе управления, с учетом тех потерь, которые несут потенциальные боевые возможности войск, представленные в знаменателе формулы, из-за несовершенства управления. Другое дело, что управление само оказывает влияние на эти факторы (например, на качество обеспечения боевых действий).

С учетом этих замечаний некоторые военные исследователи подразделяют эффективность управления на абсолютную и относительную.

Под **абсолютной эффективностью управления** понимается тот вклад, который вносит система управления в достижение конечных целей боевых действий. Однако количественно представить непосредственное влияние управления на ход и исход боевых действий, как правило, не представляется возможным (эта область, скорее, не науки, а искусства управления), так как сама система управления потерь про-