



Юрий Рипенко



# УПРАВЛЕНИЕ ВОЙСКАМИ



# Юрий Борисович Рипенко

## Управление войсками (сборник)

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=38844343](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=38844343)*

*Управление войсками: Gorizont; М.; 2016*

### **Аннотация**

Книга представляет собой сборник рекомендаций и тезисов известных советских, российских, германских, британских и американских военачальников и военных теоретиков практически по всем вопросам управления войсками в бою и в операции. Эти материалы сгруппированы в соответствии с основными функциями (задачами) управления войсками. Много внимания уделено вопросам принятия решений, планирования боя (операций), постановки боевых задач, организации взаимодействия, всестороннего обеспечения и управления во Второй мировой войне, локальных войнах и вооружённых конфликтах последних десятилетий.

# Содержание

Предисловие	5
Сущность и содержание управления войсками.	10
Требования и принципы управления войсками	
Органы управления войсками. Стиль и методы	31
работы органов управления войсками	
Командование	32
Конец ознакомительного фрагмента.	69

# **Юрий Рипенко**

## **Управление войсками**

© Автор-составитель Ю.Б. Рипенко, 2006

© ЛитРес, 2018

# Предисловие

Настоящее издание является сборником (в какой-то степени и справочником) высказываний, рекомендаций, размышлений известных военачальников, военных историков и ученых практически по всем вопросам управления войсками в бою и операции. Оно (издание) стало возможным в результате многолетнего изучения составителем воспоминаний как известных советских и российских, так и немецких, английских, американских военных специалистов.

Эти высказывания, размышления, рекомендации военных специалистов структурированы в соответствии с основными функциями управления войсками, основными из которых являются: непрерывное добывание, сбор, изучение, отображение и анализ данных об обстановке; принятие решения на операцию (бой); доведение задач до подчиненных войск (сил); планирование операции (боя); организация и поддержание взаимодействия; организация и проведение мероприятий по всем видам обеспечения; организация управления войсками; подготовка войск (сил) и штабов к боевым действиям; организация контроля и помощи подчиненным командующим (командирам), штабам, войскам (силам).

Современное искусство управления войсками впитало в себя многовековой опыт войн, необходимость изучения ко-

торого обусловлена тем обстоятельством, что без знания прошлого невозможно проникновение в будущее. Уроки прошлого помогают избежать ошибок, допущенных предшествующими поколениями.

Вот пример. В декабре 1994 – январе 1995 гг. федеральные войска провели операцию по штурму города Грозный в Чечне. *"Операция готовилась наспех, без реальной оценки сил и средств противника. Даже название операции не успели придумать"*.<sup>1</sup>

Конечно, трудно поверить в то, что командиры всех степеней, включая и министра обороны П. Грачева, не представляли себе, чем чреваты городские бои. Тем не менее, федеральные войска начали штурм города. Безусловно, тому во многом способствовали политические факторы, но военачальники должны были обосновать необходимость установления блокады города, а в ином случае добиваться предоставления достаточного времени для подготовки штурма. Можно смело предположить, что соответствующие военачальники, принимая решение о штурме Грозного, абсолютно не учитывали опыт Великой Отечественной войны и других войн. По всей видимости, в их памяти не возникали аналогичные примеры из военной истории.

Например, командующий 3-й гвардейской танковой армии П.С. Рыбалко (будущий маршал бронетанковых войск)

---

<sup>1</sup> Трошев Г.Н. Моя война. Чеченский дневник окопного генерала. «Вагриус», М.: 2001. С. 28.

20 июля 1943 года получил директиву Ставки ВГК, предписывавшую ему освободить город Мценск, а затем – при благоприятных условиях – занять город Орел. Прочитав директиву, Рыбалко сказал: *«Ни в Мценск, ни в Орел мы входить не будем. На узких улочках фашисты расстреляют наши танки в упор. Маневрировать-то там негде...»*<sup>2</sup>. Но приказ по освобождению города Мценск генерал Рыбалко выполнил, охватив город своей армией совместно с 3-й общевойсковой армией. Боясь оказаться в котле, гитлеровцы оставили Мценск. В результате поставленная задача была выполнена в указанный срок, причем с минимальными потерями.

А вот рекомендация другого видного военачальника времен Великой Отечественной войны по данной проблеме: *«Обход населенных пунктов, обороняемых противником, с флангов и тыла считать обязательным и единственно правильным видом маневра, независимо от силы сопротивления противника»*<sup>3</sup>.

Будущий Маршал Советского Союза И.Х. Баграмян в своих мемуарах тоже утверждал нечто подобное: *«Напутствуя командира корпуса, я предупредил его, что если не удастся взять город с ходу и противник окажет организованное сопротивление, то нужно блокировать все выходы из Шауляя*

---

<sup>2</sup> Мельников С.И. Маршал Рыбалко. Издательство политической литературы Украины, Киев: 1984. С. 110.

<sup>3</sup> Москаленко К.С. На юго-западном направлении. Книги 2. Издательство «Наука», М.: 1975. С. 212.

*и начинать атаку только после подхода к городу стрелковых дивизий 51-й армии. Я опасался, что очень горячий комкор не удержится и бросит танки в уличные бои, а машины надо было беречь особенно, поскольку они обеспечивали нам стремительность в развитии наступления»<sup>4</sup>.*

Но, к сожалению, при штурме Грозного российские военачальники действовали вопреки богатейшему отечественному опыту управления войсками в аналогичных условиях. Вполне закономерно, что в результате неправильных решений подчиненные им войска понесли серьезные потери, а штурм завершился неудачей.

Вопрос о повышении эффективности управления войсками стоит сейчас весьма остро. Пути достижения этой эффективности многообразны: улучшение организационной структуры систем управления, развитие и внедрение высокоэффективных средств управления, развитие организационных форм и методов работы штабов, а также улучшение подготовки кадров для органов управления войсками и др. В связи с этим отметим, что уровень подготовки командных кадров во многом зависит от знания и творческого восприятия ими истории военного искусства.

В данной книге достаточно много внимания уделено вопросам принятия решений, планирования боя (операций), постановки боевых задач, организации взаимодействия, всестороннего обеспечения и управления во Второй мировой

---

<sup>4</sup> Баграмян И.Х. Так шли мы к победе. Воениздат, М.: 1977. С. 373.

войне, локальных войнах и вооруженных конфликтах последних десятилетий. Безусловно, целью изучения опыта прошлых войн является не слепое копирование, а творческое использование в новых условиях, с учетом возможностей современных сил и средств вооруженной борьбы и способов их применения.

Следует также предупредить читателей, чтобы они спокойно воспринимали высказывания известных немецких военачальников, дававших нелестную оценку качества подготовки командного состава Красной Армии, особенно в начальный период Великой Отечественной войны. Проще простого было бы не включать в книгу подобные высказывания бывшего противника. Однако правильно воспринятая критика никогда никому не вредила. Напомним, что Петр I Алексеевич после победы в Полтавской битве предложил первый тост за своих учителей – шведских генералов. И от этого его величие не померкло.

# Сущность и содержание управления войсками. Требования и принципы управления войсками

*Управление войсками заключается в непрерывном воздействии командующих (командиров), штабов и других органов управления на подчиненные войска, основанном на принципах военного искусства (общей тактики), с целью эффективной реализации потенциальных возможностей войск при выполнении поставленных задач.*

*(Военная мысль. № 8. 2014. С. 13)*

Успех централизации и плана находится в тесной зависимости от верности данных, положенных в их основу. На фантастических данных может строиться только бюрократическое, оторванное от реальности, управление, фантазии которого будут тем губительнее, чем больше успехи централизации. Достоверность тактических фактов – основного сырья, над которым работает тактическое руководство, – далеко не одинакова в различных условиях обстановки.

*(А. Свечин)*

Современное управление основывается на связи, понятие

которой допускает очень широкое толкование. Этого, пожалуй, недостаточно. Условия современного боя вопиют о тактическом контроле, о проверке исполнения. Лучшие командиры батальонов, полков и дивизий – это те, которые способны наилучше осуществить тактический контроль. Наличие последнего резко повышает боеспособность войск. Без проверки исполнения в условиях боя штабы обречены оторваться от реальной действительности и бюрократизировать свою деятельность. Централизованное управление должно особенно внимательно следить за быстрой эволюцией современного боя под влиянием новой техники. Высшие начальники, лишенные возможности непосредственно знакомиться с изменением физиономии боя, должны располагать помощниками – особенно надежными тактическими контролерами – и добиваться полной тактической искренности в донесениях подчиненных.

*(А. Свечин)*

Ряд работ Военной академии, военные игры, проводившиеся в дивизиях, корпусах и т. д., обнаруживают, что обычно общий план операции намечается правильно, частные задачи, вытекающие из плана, – тоже, а что касается организации операции, увязки ее отдельных элементов, обеспечения с точки зрения организации тыла, снабжения, связи, взаимодействия отдельных родов оружия, то здесь наблюдаются большие недочеты. Например, по докладу начальника Воен-

ной академии я знаю, что последние работы нашей академии в смысле правильности постановки общих задач и их решения не только удовлетворительны, но хороши; по крайней мере на 80 % они являются вполне удовлетворительными. А если подойдем к делу со второй указанной мною точки зрения – точки зрения осуществления замысла, то эта удовлетворительность понижается до 40 % и даже ниже. Такая же картина имеет место и во всей армии.

Что же это доказывает? Это доказывает то, что по части общей ориентировки, широты политического и военного кругозора наш комсостав может считаться достаточно подготовленным...

Если сравнить в этом отношении наш комсостав с современными армиями буржуазных стран, то я считаю, что и здесь он не только никому не уступит, а окажется выше комсостава любой буржуазной армии. Но если мы будем сравнивать и во втором отношении – в отношении технической подготовки нашего комсостава, в отношении умения увязки всех моментов, связанных с проведением операций, то я вынужден сказать, что наш комсостав в массе окажется ниже.

Вот тот вывод, который для меня является абсолютно несомненным, и это большой недостаток в подготовке нашего комсостава...

Поменьше общих рассуждений, побольше работы над деталями и техникой проведения операций!

*(М. Фрунзе)*

Характер управления войсками целиком зависит от условий обстановки. Совершенно ясно, что нельзя одинаковыми методами и в одинаковой последовательности распоряжаться в разных условиях.

*(М. Тухачевский)*

В боевом управлении мы различаем две стороны: во-первых, управление как приведение войск в мобильное состояние, т. е. осуществление на практике, в динамике тех предположений, которые в связи с боевой обстановкой родились на карте. Задачей управления является достижение того, чтобы все передвижения войск вполне соответствовали намеченному плану и производились бы в кратчайший срок. Это управление не может прерваться в течение всего процесса боя. С другой стороны, управление мы понимаем как организацию работы командования и его штаба как органа боевого управления.

Вторая часть задачи, т. е. организация полевой службы штабов, – чрезвычайно сложная и трудная, но тем не менее она все же, пожалуй, легче первой. Организация разведки, постановка задач в соответствии с теми данными, которые требуются для принятия решения, систематизация этих данных, характеристика расчленений боевого порядка противника, изучение найвыгоднейших условий маневра, развертывание боевого порядка и развитие боя по этапам, со-

ответствующая организация службы связи, отдача предварительных и окончательных распоряжений, организация тыла и прочей работы – все это является основными вопросами организации полевой службы штаба. Разделение труда и вместе с тем постоянное на всем протяжении боя обобщение его является задачей трудной, сложной, но без решения которой не может быть хорошего аппарата управления...

Непрерывность, четкость, своевременность управления в форме осуществления распоряжений командира является задачей наиболее трудной. Эта задача теснейшим образом связана с быстротой, четкостью и расторопностью войсковых частей и командиров всех степеней. Хорошее высшее управление сорвется, если войска недисциплинированны, медлительны, любят мешкаться и терять время. Таким образом, усовершенствование методов управления теснейшим образом связано с выработкой быстроты в действиях, четкостью и расторопностью командного состава и войсковых частей.

*(М. Тухачевский)*

Живое, маневренное, гибкое управление не может быть основано на одной централизации...

Природа современного боя и боевых порядков требует управления, основанного на встречном движении двух усилий: планового начала – управления сверху вниз, и самостоятельного, инициативного, жизненного реагирования на обстановку снизу отдельными бойцами и самыми младши-

ми командирами. Только сочетание этих двух начал, находящихся в известном противоречии, ибо самостоятельность снизу не может идти иногда вразрез с плановыми предначертаниями свыше, может обеспечить на деле наиболее успешное выполнение общей задачи. Планово управлять можно лишь живым, одухотворенным боевым организмом.

*(М. Тухачевский)*

Степень централизации управления резко различается от условий ведения боя. Во встречном бою, в условиях быстро развивающихся событий, децентрализация получает наибольшее выражение. В условиях прорыва укрепленных полос – выпячивается на первый план централизация. Между этими крайними видами активных наступательных операций необходимость централизации или децентрализации управления принимает самые разнообразные формы, в зависимости от обстановки. Нет смысла централизовать управление больше, чем войсковой командир может это практически осуществить. Перецентрализация означает практически бездействие, ибо старший начальник не может претворить в жизнь того, что хочет, а младший зацентрализован и ждет распоряжений. Поэтому даже в одном и том же бою, где, скажем, командир может осуществить централизованное управление всеми сочленениями боевого порядка и взаимодействием родов войск, могут встретиться отдельные участки, на которых это неосуществимо. И здесь должна проявиться

гибкость и широта взгляда командира, и он должен предоставить необходимую свободу действий своему подчиненному на этом участке, указав ему общую задачу войск на прочих участках и тот характер действий, который он от него требует.

*(М. Тухачевский)*

Наибольший эффект, наиболее рациональное использование артиллерийской силы получается при централизованном управлении, хорошо подготовленном и осуществленном, но это совершенно ясное и бесспорное преимущество централизованного использования артиллерии может принять совершенно противоположные формы в условиях быстрого боя, когда на подготовку не будет достаточно времени. В таких условиях, как, например, во встречном бою, централизованное управление не только не окажет поддержки пехоте, не только исключит возможность успешного взаимодействия, но и может нанести своим собственным войскам поражение почти с таким же успехом, как и противнику. На пересеченной местности эта опасность еще больше увеличивается. Поэтому к централизации артиллерии следует прибегать лишь в тех случаях, когда для подготовки имеется достаточное время и если это позволяет характер местности.

Централизацию управления нельзя смешивать с сосредоточением артиллерийского огня. Сосредоточение огня с со-

вершенно одинаковым успехом достижимо как для централизованной, так и децентрализованной артиллерии. Группы и подгруппы ПП, будучи подчинены тем пехотным частям, которые наносят главный удар на узком фронте, тем самым могут достигнуть и необходимого массирования артиллерийского огня. Разница будет только в том, что при централизованном управлении огонь был бы более экономен и т. п. Но зато подчинение артиллерии пехотным частям имеет за собой то преимущество, что взаимодействие в этих условиях всегда будет выше, чем при централизованном управлении.

*(М. Тухачевский)*

Одной из главных задач в подготовке командного состава и штабов мы считали овладение искусством управления в условиях встречных, внезапных действий. Это требовало отказа от привычного управления посредством письменных приказов, телефонов и всего, что связано с прокладкой проводочных линий связи. Надо было решительно переходить на радиоуправление, на систему коротких боевых распоряжений – «управление с седла», как тогда любили говорить конники.

*(Г. Жуков)*

Управлять, – сердито отозвался Костенко (примечание: заместитель командующего войсками Юго-Западного фрон-

та – командующий ударной группой в декабре 1941 г.), – значит предвидеть и направлять события в нужное русло.

*(И. Баграмян)*

Весьма часто всецело занявшись делами одной армии (дивизии), мы (т. е. командование фронта) упускали из поля зрения нужды и возможности фронта в целом.

*(М. Казаков)*

Руководить операциями может лишь одна единая воля; под влиянием различных и хотя бы полезных советов она всегда утратит свою ясность и определенность, и руководимый ею главнокомандующий будет действовать неуверенно. Последовательное осуществление одной и той же мысли, хотя бы сколько-нибудь отвечающей данной обстановке, скорее приведет к цели, чем постоянное составление новых и новых планов, потому что неизбежные в последнем случае контрприказы должны вредно влиять на доверие и силы войск.

*(Г. Мольтке)*

До самого начала сражения, исход которого должен был вызвать новые решения полководца, царит неуверенность. Тактический результат боя является как бы этапным пунктом для новых стратегических решений, ибо выигрыш или проигрыш сражения изменяет обстановку настолько, что ни-

кто, как бы дальновиден он ни был, не может предвидеть событий дальше первого столкновения.

*(Г. Мольтке)*

На войне часто приходится принимать в соображение вероятные действия противника, и в большинстве случаев наиболее вероятным оказывается, что противник принимает правильное решение.

*(Г. Мольтке)*

Самым несчастным полководцем,... является тот, который имеет над собой еще и контроль, куда он должен давать отчет каждый день, каждый час о своих предположениях, планах и намерениях; этим контролем является представитель высшей власти в главной квартире...

При такой системе должна разбиться всякая самостоятельность, всякое быстрое решение, всякий смелый риск, без которых нельзя вести ни одной войны. Только один человек может принять смелое решение.

Издали опасно давать даже хорошие приказания. Если при армии нет высшей военной власти, то полководец должен иметь полную свободу действий.

Нельзя вести войну, сидя за письменным столом, моментальные решения могут быть приняты часто только на месте, по изучении создавшейся обстановки.

Поэтому раз война объявлена, главнокомандующему

должна быть дана полная свобода действовать по собственному усмотрению.

*(Г. Мольтке)*

Для ведения войны фактор времени, как и в гражданской жизни, приобрел еще большее значение. Гибкость управления войсками и их маневренность стали играть решающую роль.

*(Г. Гудериан)*

Генерал-фельдмаршал Мольтке дал весьма ценное определение действий командира, сказав следующее: «Задача заключается в том, чтобы в непрерывно меняющейся обстановке уметь познать фактическое положение вещей, покрытое туманом неизвестности, правильно оценить данное, разгадать неизвестное, быстро принять решение и твердо и непоколебимо проводить его в жизнь».

*(Л. Рендулич)*

Принцип управления войсками посредством комитета, в котором нужно было добиваться единогласия, прежде чем могли быть предприняты объединенные действия, был отброшен в пользу единого командующего, представлявшего все страны, вовлеченные в борьбу против общего врага.

*(Д. Эйзенхауэр)*

Американская доктрина всегда сводилась к тому, чтобы поставить командующему на ТВД задачу, дать ему соответствующие силы и средства и затем как можно меньше вмешиваться в осуществление его планов. При этом исходили из того, что командующему на месте лучше знать обстановку, чем тем, кто находится за многие тысячи миль от района боевых действий, и что если результаты, достигнутые командующим на месте, окажутся неудовлетворительными, то правильнее будет не советовать ему, не наставлять и не ставить его в затруднительное положение, а заменить его другим человеком.

*(Д. Эйзенхауэр)*

Управление войсками зависит не только от знания тактики и службы тыла, но и от отношений, складывающихся между людьми. Где есть люди, там существуют гордость и честолюбие, предрассудки и столкновения. У генералов, как и у всех людей, способности не могут всегда торжествовать над слабостями, а таланты – скрывать ошибки.

*(О. Брэдли)*

Никогда не теряйте времени. Лучшее – враг хорошего. Я хочу сказать этим, что хороший план, решительно проведенный в жизнь сегодня, предпочтительнее, чем еще лучший, но осуществленный через неделю. Война – крайне простая штука, главное в ней уверенность в себе, скорость и отвага.

Ни то, ни другое, ни третье может не быть превосходным, но вполне может быть достаточным.

*(Д. Паттон)*

Управленческая дисциплина – показатель боевой дисциплины. Любой командир, который не хочет или не может добиться дисциплины в управлении частями, будет не в состоянии добиться дисциплины в бою. Опытный офицер может лишь по результатам короткой инспекции подразделения определить степень пригодности его командира.

Чем выше звание, тем выше занимаемый пост, тем больше у офицера свободного времени. Таким образом, старший по званию должен ехать с визитом к младшему, а не вызывать его к себе. Исключением может служить необходимость собрать сразу нескольких командиров подразделений для координации планов совместных действий. В этом случае младшие по званию должны ехать в штаб к старшему.

*(Д. Паттон)*

Вследствие разнообразия человеческих характеров, разного уровня боевого опыта, управление войсками скорее является искусством, чем наукой.

*(М. Риджуэй)*

Власть в любой военной инстанции может и должна быть децентрализована, а ответственность – никогда.

*(М. Риджуэй)*

Для победы в бою и операции недостаточно быть более сильным вообще. Необходимо создать превосходство в силах и средствах в зонах активных боевых действий, то есть там и тогда, где и когда стороны наносят друг другу основные потери. Умение сосредоточить основные усилия на главных направлениях (объектах, участках) также зависит от искусства управления имеющимися силами и средствами. История знает немало примеров, когда искусные полководцы одерживали победу при общем равенстве сил или даже меньшими силами, и наоборот, военачальники, не умудренные «наукой побеждать», терпели поражение даже при общем превосходстве в силах и средствах.

*(П. Алтухов)*

Говоря об искусстве управления войсками, нельзя не коснуться организаторских, волевых качеств командира, его способности воплотить в реальные дела принятое решение. Это требует немало умения и столь же важно, как и способность выработать целесообразный, нестереотипный замысел на бой. Надо уметь мобилизовать людей на выполнение боевой задачи, уметь повелевать ими, обеспечивать точное выполнение приказа.

*(И. Воробьев)*

Управлять войсками, сообразуясь с принципами военного искусства – это значит: во-первых, соизмерять цели и задачи войск со сложившейся обстановкой, их боевыми возможностями; во-вторых, не допускать субъективизма, недооценки либо переоценки противника и своих войск; в-третьих, планировать бой, организовывать взаимодействие, его всестороннее обеспечение не вслепую, а на основе глубокого прогнозирования, расчетов, предвидения; в-четвертых, опираться на объективные условия, знания природы боя, тенденций его развития.

*(И. Воробьев)*

Искусство управления – стержень командирской деятельности. Только посредством управления представляется возможным реализовать на практике требования других принципов – добиваться высокой боевой активности и внезапности, умелого сосредоточения усилий войск и непрерывного их взаимодействия, осуществлять гибкий маневр и всестороннее обеспечение. Управленческий фактор по своей значимости в достижении успеха в бою правомерно приравнивается к материальному фактору – количеству и качеству войск и вооружения, а соотношение уровней управления противоборствующих сторон рассматривается в качестве столь же важного показателя их боевых возможностей, как и соотношение боевых средств.

*(И. Воробьев)*

Управление войсками – самое значимое звено в системе боевых действий. В умении применить требования данного принципа на практике воплощается тактическое мастерство командиров и штабов, их способность организовать бой, выработать целесообразный замысел, воплотить его в решении, тщательно спланировать боевые действия, поставить задачи подразделениям, согласовать их боевые усилия, всесторонне обеспечить бой. Вместе с тем через принцип управления реализуются, проводятся в жизнь все другие принципы.

*(И. Воробьев)*

Особую значимость в современном бою приобретает проблема рационального использования фактора времени. Время может способствовать, но может и затруднять выполнение боевой задачи – все зависит от того, как им распорядиться. При разумном использовании оно превращается в фактор силы. Выигрыш времени лишает противника возможности приводить себя в порядок, планомерно осуществлять маневр, восстанавливать боеспособность войск.

Необходимо овладевать «скоростными», динамичными методами управления войсками, реально рассчитывать время, дорожить каждой минутой, секундой; уметь в короткие сроки, буквально в движении принимать решения, ставить боевые задачи подразделениям, организовывать взаимодействие, огневое поражение противника, всесторонне обеспе-

чивать боевые действия. Но быстрота еще не есть главное качество. Быстродействие управления должно базироваться на точности расчетов, мастерстве, оперативности, организованности, четкости, безукоризненной исполнительности и согласованности действий во всех звеньях.

Борьба за время носит обоюдный характер. К его выигрышу стремится и противник. Поэтому надо всячески затруднять его действия, сковывать, дезориентировать, обманывать, направлять по ложному пути, совершать ложный, отвлекающий маневр, использовать неготовность, растерянность противника, на каждый его маневр отвечать упреждающим контрманевром. Успех борьбы за выигрыш времени основывается на активных, инициативных действиях, использовании фактора внезапности. Важно помнить, что выиграть время значит выиграть в силе удара, темпах, динамизме.

*(И. Воробьев)*

Боевая практика со всей очевидностью показала, что управление войсками стало самым уязвимым звеном в действии частей и подразделений. Нарушение его даже на непродолжительное время приводит к тяжелым последствиям.

Управление войсками становится определяющим фактором в боевых действиях. Можно обладать мощным оружием, многократно превосходить противника в численности войск

и все же проиграть бой, если обнаружится явная отсталость от него в действенности системы управления.

В настоящее время отчетливо проявляется тенденция к тому, что достижение превосходства над противником в сфере управления становится по своей значимости вровень с борьбой за завоевание огневого превосходства и господства в воздухе. Ныне изыскиваются все более совершенные способы для решения этой задачи. В зарубежной военной печати появился даже новый термин – «противоуправленческие операции», под которыми понимаются целенаправленные действия по нарушению управления войсками и оружием противника.

По своим целям, размаху, масштабу привлекаемых сил и средств мероприятия, проводимые по нарушению системы управления войсками и оружием противника, как показал опыт войны в зоне Персидского залива, превращаются в специфическую операцию, результаты проведения которой могут во многом предрешить исход всей военной кампании.

Возникает настоятельная необходимость готовить командиров, штабы к тому, чтобы, с одной стороны, они умели организовывать противодействие проведению подобных операций со стороны противника и обеспечивать твердое, устойчивое управление войсками в самых сложных условиях обстановки, а с другой – сами были бы способны осуществлять мероприятия по нарушению системы управления войсками и оружием противника, т. е. могли добиться завоева-

ния превосходства над ним в сфере управления.

Задачу достижения превосходства над противником в сфере управления нельзя решить, если не проявлять постоянную заботу о развитии своих технических средств управления, и в первую очередь ЭВТ. Ныне общепризнано, что автоматизация – это генеральный путь совершенствования системы управления. Большая насыщенность войск сложными видами оружия и боевой техники, высокий динамизм боя вызывают необходимость автоматизации многих трудоемких процессов управления войсками и оружием. Без этого нельзя эффективно использовать имеющиеся силы и средства, обеспечить выигрыш времени, упредить противника в маневре.

Фактор времени теперь в определенных условиях выступает как фактор силы. Так, если цикл управления у одной стороны занимает меньше времени, чем у другой, то первая оказывается в выигрышном положении – она может, упреждая противника в действиях, достичь его разгрома меньшими силами и в короткие сроки.

Автоматизация процессов управления оказывает самое прямое влияние на качество управленческой деятельности, и в первую очередь на качество оперативных решений и планирования боевых действий... При рутинном методе работы (ручном сборе и обработке информации) штаб армии в состоянии переработать лишь 30 % поступающей информации. В свою очередь командующий из-за дефицита времени

принимает решение на основе 30 % обрабатываемой штабом информации. В итоге получается, что боевой приказ и другие планирующие документы разрабатываются с учетом всего лишь 10 % имеющейся в распоряжении штаба информации.

По опыту учений... на принятие решения при ручном способе расчетов на сбор и обработку информации командиры и штабы затрачивают наибольшую часть времени (65–70 %), производство оперативно-тактических расчетов занимает 15–20 % из общего бюджета времени. В итоге получается, что на логико-аналитическую работу остается всего лишь 5–20 % времени. Естественно, что это не дает возможности командиру тщательно проанализировать, сопоставить различные альтернативные варианты решения и выбрать наиболее оптимальный из них.

В армиях НАТО ставится задача охватить автоматизацией все звенья управления – от высших штабов до роты и взвода... При использовании средств автоматизации представляется возможным сократить время на сбор, обработку информации и доведение ее до заинтересованных лиц с 65–70 % (при ручном способе) до 40–50 % (при машинном способе), производства оперативно-тактических расчетов – с 15–25 до 10–16 % соответственно и за счет этого увеличить время на логико-аналитическую деятельность с 5–20 % до 35–50 %.

Трудности, с которыми проходит в наших войсках компьютеризация процессов управления, связаны не только с

тем, что слабо развита техническая оснащенность штабов, ее тормозит и консервативный психологический настрой людей.

Компьютеризация – настоящее веление времени. Жизнь, войсковая практика требуют, чтобы офицер овладел персональным компьютером так же, как он умеет читать топографическую карту. Всеобщая компьютерная грамотность офицерского состава – необходимая предпосылка умения использовать ЭВМ в решении управленческих задач.

*(И. Воробьев)*

Управление войсками как процесс является информационным процессом, так как информация есть результат деятельности органов управления и основной, своего рода «ресурс» для них.

*(В. Староселец)*

# Органы управления войсками. Стиль и методы работы органов управления войсками

*Для осуществления управления войсками создается система управления, которая включает: органы управления, пункты управления, систему связи, автоматизированные системы управления войсками и др. специальные системы.  
(Военный Энциклопедический Словарь)*

Органы управления войсками (силами), собирательное наименование командования, штабов, управлений, отделов и других постоянных (штатных) и временно создаваемых (нештатных) органов, предназначенных для руководства войсками (силами) в различных звеньях.

*(Военный Энциклопедический Словарь)*

На выработку оптимальной структуры органов управления войсками в войну потребовалось более двух лет. Она сложилась в основном лишь к концу 1943 г.

*(И. Воробьев)*

# Командование

*Некомпетентность офицеров нигде не приносит столько вреда, как на военной службе.  
(К. Маркс, Ф. Энгельс)*

Важнейшее качество в начальнике – это любовь к ответственности. Под этим углом зрения можно делить людей на две группы: одни охотно, почти радостно берут на себя самую тяжелую ответственность, чувствуют себя как бы в отставке, не имея ответственного дела, молодеют, когда тяжелое бремя ответственности сваливается на их плечи. Это натуры, созданные для борьбы...

И есть другие, которые не будут спать ночью, если у них хранится секретный пакет или казенная сумма денег, которые ориентируют все свое мышление, все свои действия так, чтобы ответственность только скользила по ним и перекладывалась на других. Это для них и ими же пишутся приказы циркуляры, это для них создается сложный лабиринт распоряжений, дающий возможность придерживаться буквы декрета, быть всегда правым, не подвергать свое гражданское мужество никаким испытаниям. Бойцы и бюрократы – две породы людей, с которыми следует считаться при отборе и процеживании командного элемента.

*(А. Свечин)*

Онегины в военном деле – далеко не единицы; они слышали обо всем и не умеют ничего.

*(А. Свечин)*

Причиной наших поражений являлись и могут стать в будущей войне не отсутствие лучшего вооружения, а отсутствие воли к победе, силы духа, умения, решительности, эффективности боевой организации, тактического и стратегического искусства, хорошего командного состава.

*(А. Свечин)*

Следует отбирать и воспитывать для военной службы людей особых: энергичных, волевых, честных, настойчивых, уверенных в своих силах, скорее умелых, чем ученых, не признающих поражение и стремящихся к победе.

*(А. Свечин)*

Все, что соприкасается с техникой, дряхлеет быстрее, чем люди. Офицер служит 25–35 лет, броненосец же выходит в отставку через 20 лет, крейсер уже через 15 лет. Каждые 10 лет в армии появляется новое вооружение, вводится новая тактика...

Глубоко поучительное явление представляет в этом отношении Мольтке: он окончил школу в двадцатых годах прошлого столетия, а спустя 60 лет, в глубокой старости, продолжал оставаться мастером своего дела.

*(А. Свечин)*

Искусство вождя – это прежде всего искусство усмотреть верную цель и указать путь к ее достижению. На любом фронте человеческой деятельности, чтобы одержать успех, нужно искусство вождя; в не меньшей степени требуется и грамотность исполнения, ...возникают вопросы, как и куда ориентировать эту борьбу, и какова должна быть техника этой борьбы. Отсюда, естественно, родится деление искусства борьбы на его стратегию и на тактику.

*(А. Свечин)*

Какое сражение является проигранным? То сражение, которое полагают проигранным, – вот Суворовский ответ. Сам Суворов много раз оказывался на скользком пути, но ни разу не сдавался, не соглашался, что дело проиграно, – побеждал.

Жизнерадостный оптимизм не может свалиться нам с неба в минуты решительной битвы. Его надо бережно культивировать в армии. Теперь у нас скорее скучная, похоронная тактика. Служба наша в большей своей части заключается в культуре пессимизма. В строю положение еще сносно, но штабы – эти источники бодрости и веселья – на самом деле копаются только в ошибках, недостатках, несовершенствах. Издавна известен прием: для того чтобы добиваться чего-нибудь, надо сгущать мрачные краски, надо пускать слезу.

Пессимизм ужасен тем, что он в увеличительно стекло показывает все второстепенные щели нашего хозяйства; он раздувает в нашем воображении все ужасы, которые могут заползти в эти щели, и отвлекает от главной задачи средства на проконопачивание этих щелей. Он спасет нас от многих мелких неприятностей и мешает одерживать победу...

Самые достойные люди, но пессимисты, – в боевом отношении имеют ничтожную цену...

В аттестациях надо ввести главную графу – унывает ли – и только неунывающих россиян продвигать до самого верха.

А главное – надо жизнь перебороть. Тот турок, который сказал «недурно», будучи посаженным на кол, наверное лучше бы командовал войсками, чем Сулейман – паша.

*(А. Свечин)*

Сократ учил, что только тот начальник, который сумеет создать в своем лице понятие о счастье, явится истинным вождем и за этим вождем пойдут солдаты и достигнут таких результатов, каких никакая железная дисциплина дать не может. А одним из главных элементов счастья, с точки зрения Сократа, является наименьшее количество жертв при достижении поставленной цели, то есть, как можно больше шансов остаться в живых.

*(А. Свечин)*

Дух начальника должен быть с войсками, а мысль его

должна опережать их действия.

*(А. Свечин)*

История войн знает немало примеров, когда даже тщательно разработанные тактические и оперативные замыслы оставались на бумаге, а их авторы кончали бесславно потому, что им неведомо было искусство повелевать подчиненными, обеспечивать точное исполнение своих приказов и распоряжений. Командир, не обладающий этим искусством, не может ни организовать бой, ни руководить им. Научиться повелевать, добиваться безупречной исполнительности неизмеримо труднее, чем приобрести сумму знаний. Подобно дирижеру, талант которого расцветает не в консерватории, а в концертном зале перед публикой, искусство командира может полностью проявиться лишь в общении с людьми, в повседневном ратном труде, в управлении боем.

*(А. Василевский)*

Война – самая суровая проверка умения управлять войсками. Вполне естественно, что не каждый военачальник, назначенный командующим фронтом или армией, с честью выдержал это испытание и стал достоин признания как полководец.

*(А. Василевский)*

Думаю, что каждый военачальник, будь то командир ча-

сти или дивизии, командующий армией или фронтом, должен быть в меру расчетливым и осторожным. У него такая работа, что он несет ответственность за жизнь тысяч и десятков тысяч воинов, и его долг – каждое свое решение взвешивать, продумывать, искать наиболее оптимальные пути к выполнению боевой задачи. Расчетливость и осторожность в рамках необходимости, по моему мнению, являются не отрицательным, а положительным качеством военачальника.

*(А. Василевский)*

Хорошее знание войск, многообразной и сложной боевой техники, умелое использование опыта других, глубокие теоретические знания позволяли Черняховскому отлично управлять войсками, входившими в состав его фронта, решать сложнейшие задачи, которые ставило перед ним Верховное Главнокомандование. В бою Черняховский находился на более ответственных участках, внимательно следя за действиями своих войск и противником. Он чутко прислушивался к мнению подчиненных. Смело использовал все новое и полезное в обучении войск и организации боя. Солдаты, офицеры и генералы любили своего командующего прежде всего за человечность и заботу о них, за отвагу и бесстрашие, за твердость и настойчивость при проведении в жизнь решений, за прямоту и простоту в обращении, за гуманность и выдержку, за требовательность к себе и к подчиненным. Да, он был строг и требователен. Но никогда не

позволял себе унижать достоинство человека...

*(А. Василевский)*

Успех всегда на стороне того, кто смел в бою, постоянно держит инициативу в своих руках и диктует свою волю противнику.

Разумная инициатива основана на понимании задачи и обстановки. Она заключается: в стремлении найти наилучшие способы выполнения поставленной задачи в сложившейся обстановке; в использовании всех внезапно сложившихся благоприятных возможностей и немедленном принятии мер против возникшей угрозы. Готовность взять на себя ответственность за смелое решение и настойчиво проводить его до конца является основой действий всех командиров в бою.

Смелое и разумное дерзание должно всегда руководить начальником и подчиненным. Упрека заслуживает не тот, кто в стремлении уничтожить врага не достиг своей цели, а тот, кто, боясь ответственности, остался в бездействии и не использовал в нужный момент всех сил и средств для достижения победы.

*(Полевой Устав Красной Армии)*

Командиру полка нужно хорошо знать свои подразделения, а также средства усиления, которые обычно придаются полку в боевой обстановке. От него требуется умение вы-

брать главное направление в бою и сосредоточить на нем основные усилия. Особенно это важно в условиях явного превосходства в силах и средствах врага.

Командир части, который хорошо освоил систему управления полком и способен обеспечить его постоянную боевую готовность, всегда будет передовым военачальником на всех последующих ступенях командования как в мирное, так и в военное время.

*(Г. Жуков)*

Мы старались создавать благоприятную рабочую атмосферу, исключая ощущение скованности, когда люди опасаются высказать суждение, отличное от суждения старшего.

*(К. Рокоссовский)*

Если вы хотите лучше узнать офицера, прислушайтесь к тому, что он говорит о своих подчиненных. Подлинный командир всегда сумеет оценить их вклад в общее дело трудной борьбы с врагом, воздать людям должное.

*(К. Рокоссовский)*

От поведения командира зависело очень многое. Он должен был обладать большой силой воли и чувством ответственности, уметь преодолеть боязнь смерти, заставить себя находиться там, где его присутствие необходимо для дела,

для поддержания духа войск, даже если по занимаемому положению там ему не следовало появляться...

Я не сторонник напускной бравады и рисовки. Эти качества не отвечают правилам поведения командира. Ему должны быть присущи истинная храбрость и трезвый расчет, а иногда и нечто большее.

*(К. Рокоссовский)*

Изучение характера подчиненных командиров – необходимейшая сторона подготовки к бою. Почему? Потому, что в этих характерах – тоже резервы командующего.

*(К. Рокоссовский)*

Необходимыми качествами всякого начальника являются его выдержка, спокойствие и уважение к подчиненным. На войне же – в особенности... человеку в бою нет ничего дороже сознания, что ему доверяют, в его силы верят, на него надеются.

*(К. Рокоссовский)*

Высокая требовательность – необходимая и важнейшая черта военачальника. Но железная воля у него всегда должна сочетаться с чуткостью к подчиненным, умение опираться на их ум и инициативу.

*(К. Рокоссовский)*

Знакомясь с войсками 60-й армии, переданной нам из Воронежского фронта, я внимательно приглядывался к генералу Черняховскому. Это был замечательный командующий. Молодой, культурный, жизнерадостный. Изумительный человек! Было видно, что в армии его очень любят. Это сразу бросается в глаза.

Если к командарму подходят докладывать не с дрожью в голосе, а с улыбкой, то понимаешь, что он достиг многого. Командиры всех рангов остро чувствуют отношение старшего начальника, и, наверное, мечта каждого из нас – поставить себя так, чтобы люди с радостью выполняли все твои распоряжения. Вот этого Черняховский достиг (пожалуй так же, как и командарм 65-й П.И. Батов).

*(К. Рокоссовский)*

Незадолго до Воронежской операции снова пришлось быть в Москве на докладе у Верховного Главнокомандующего. Кончив дела, я хотел подняться, но Сталин сказал:

– Подождите, посидите.

Он позвонил Поскребышеву и попросил пригласить к нему генерала, только что отстраненного от командования фронтом. И далее произошел такой диалог.

– Вы жалуетесь, что мы несправедливо вас наказали?

– Да. Дело в том, что мне мешал командовать представителем центра.

– Чем же он вам мешал?

– Он вмешивался в мои распоряжения, устраивал совещания, когда нужно было действовать, а не совещаться, давал противоречивые указания... Вообще подменял командующего.

– Так. Значит, он вам мешал. Но командовали фронтом вы?

– Да, я...

– Это вам партия и правительство доверили фронт... ВЧ у вас было?

– Было.

– Почему же не доложили хотя бы раз, что вам мешают командовать?

– Не осмелился жаловаться на вашего представителя.

– Вот за то, что не осмелились снять трубку и позвонить, а в результате провалили операцию, мы вас и наказали...

Я вышел из кабинета Верховного Главнокомандующего с мыслью, что мне, человеку, недавно принявшему фронт, был дан предметный урок.

*(К. Рокоссовский)*

Павел Семенович Рыбалко был бесстрашным человеком, однако, никак не склонным к показной храбрости. Он умел отличать действительно решающие моменты от кажущихся и точно знал, когда именно и где именно ему нужно быть. А это необыкновенно важно для командующего. Он не сутился, как некоторые другие, не метался из части в часть,

но, если обстановка диктовала, не взирая на опасность, появлялся в тех пунктах и в тот момент, когда и где это было нужно. И в этих случаях его ничто не могло остановить...

Тщательная подготовка командного состава была для Рыбалко... важнейшей, но все же частью его забот. Столь же скрупулезно занимался он и с инженерно-техническим составом, вникал во все, что было связано с техническим обеспечением танков, с их ремонтом, эвакуацией, восстановлением, понимая, что наибольший эффект в бою он получит только при технически правильном использовании танков.

*(И. Конев)*

Доверие – это основа основ в отношениях между командирами... Взаимное доверие имеет особую цену, потому что оно не ограничивается отношениями двух человек, а как бы по цепочке передается вниз, подчиненным. Атмосфера, при которой в войсках складывается ощущение: в нас верят, на нас надеются – на наш полк, на нашу дивизию, на наш корпус, на нашу армию, – это атмосфера, крайне необходимая на войне, влияющая на ход военных действий.

Вообще трудно переоценить наличие или отсутствие взаимного доверия в любой инстанции: между командующим фронтом и командармами, между командармом и командирами корпусов и так далее. Война связана с таким количеством непредвиденных обстоятельств, с такой постоянной необходимостью вносит коррективы и искать новые реше-

ния, что, как заранее ни планируй, всего не распишешь, не прикажешь и по каждому поводу заранее всего не укажешь. Вот тут-то и выступает на первый план доверие.

*(И. Конев)*

У меня всегда возникало чувство внутреннего протеста, когда в моем присутствии кто-нибудь из старших начальников ставил задачи своим подчиненным формально, как сухарь, не сознающий, что перед ним сидят живые люди, и не понимающий этих людей. Такой начальник обычно диктует, даже не глядя людям в глаза: «Первый пункт – о противнике... Второй пункт – о наших войсках... Третий – ваша задача... Приказываю вам...». И так далее и тому подобное. Формально все вроде верно, а души нет, контакта со своими подчиненными нет...

Рыбалко был как раз полной противоположностью подобным людям. Ставя задачу, отдавая приказ, он, разумеется, формулировал его по всем правилам военной науки, но при этом всегда в нем чувствовался человек. И в других он видел людей, а не просто механических исполнителей.

Как это важно, когда, взваливая на плечи подчиненному порой нелегкую ношу, говоришь с ним при этом не приказным языком, а доверительно, по-человечески. «Товарищ Петров, ваша задача такая-то. Это, мы знаем нелегкая и ответственная задача. Но я надеюсь, товарищ Петров, что именно вы эту задачу выполните, я знаю вас, я с вами не пер-

вый день и не первый год воюю. Ну, а кроме того, помните, что вы сможете всегда в трудную минуту рассчитывать на мою поддержку. Хотя я уверен, что вы справитесь и без этой поддержки. Вы должны к исходу дня выйти туда-то и овладеть тем-то. Справа от вас будет действовать Николай Павлович, а слева – Алексей Семенович. Это люди, которые вас не подведут, вы это знаете не хуже меня. Так что жмите всю, без излишнего беспокойства за свои фланги.

*(И. Конев)*

Когда все достоинства командира сводятся лишь к тому, что он готов куда угодно залезть и где угодно показать храбрость, но при этом не управлять подчиненными, ни руководить боем по-настоящему не умеет, – это беда.

*(И. Конев)*

На мой взгляд, звено комбатов и командиров полков – это основное офицерское звено, решающее успех атаки, атакующие же батальоны – главная ее сила.

*(И. Конев)*

При подготовке и в ходе операций всегда отдавал себе отчет в том, что командир полка – основная фигура в армии и в мирное и в военное время, основной организатор боя. Нет таких всеобъемлющих начальников, как командир полка. Он командир – единоначальник, в его руках собранно буквально

все, что относится непосредственно к бою и военному быту, к обучению и воспитанию людей, к поддержанию дисциплины. Если командир полка не на высоте, то, сколько бы ты ни давал туда, вниз, мощных средств борьбы, все равно проку не будет – по-настоящему они не используются.

Взять, к примеру, полковые артиллерийские группы поддержки. Чем дальше шла война, тем мы все чаще имели возможность делать их крупными и мощными. Но они действительно оставались такими, если попадали в руки толкового командира полка. Когда же такой командир не понимал роли артиллерии в войне, то и не мог эффективно использовать артиллерийскую мощь.

То же самое и с танками. Мы давали танки поддержки в полки и батальоны. Бесспорно, их место в боевых порядках батальонов. Но и тут роль командира полка велика. Если в бою он правильно использовал танки, то они вводились в бой не вслепую, а с учетом местности и характера обороны противника. Имея в своих руках артиллерию поддержки, командир полка прокладывал танкам путь, давил немецкую противотанковую систему, организовывал взаимодействие пехоты и танков с артиллерией, заботился об эвакуации поврежденных машин с поля боя.

Словом, командир полка был на войне тем мастером, без которого не обойтись в любом деле, в любом цехе, тем более в цехе войны. Без мастера – знатока всех элементов данного производства – дело также не пойдет, как на войне без ко-

мандира полка – знатока всех элементов организации общевойскового боя. Командиров таких надо беречь и следить за их судьбой. В меру сил мы старались это делать. Именно из командиров полка в ходе войны вырастали командиры дивизий, корпусов и другие крупные военачальники.

Роль командира полка я хорошо понял в мирное время, когда сам пять лет командовал полком. Командовал по-настоящему, не стремясь поскорее уйти ни вверх, ни в сторону, наоборот, стараясь именно там, в полку, постигнуть все премудрости войсковой службы и жизни. С чувством удовлетворения вспоминаю, как много дала мне эта работа.

*(И. Конев)*

О роли командира дивизии. Также как и командир полка, он – основная организующая фигура общевойскового боя. Командир дивизии не отвечает своему назначению, если он не способен в бою правильно использовать все рода войск, входящие в состав соединения и приданные ему. Важно, чтобы он умел правильно понимать и оценивать общую оперативную обстановку, в которой происходят действия его частей. Командир дивизии располагает в своем штабе группой специалистов, и если не опирается на них, не использует их знания, то и сам не сможет быть на высоте предъявляемых к нему требований. Не отвечает он своему назначению и в том случае, когда не опирается, как единоначальник, на своего заместителя ...

И уж, конечно, на войне обязанности командира дивизии вовсе не сводились к тому, чтобы, как это делали некоторые, уйти на так называемые «глаза» – на передовой наблюдательный пункт – и забыть об управлении дивизией, возложив все заботы на штаб. Эта грубая ошибка порой дорого обходилась нам. Командир дивизии должен быть на наблюдательном пункте лишь в те моменты, когда решаются главные или, во всяком случае, важные задачи. Например, в период начала боя, во время прорыва или при каких-то существенных изменениях в обстановке.

Некоторые командиры дивизий даже в конце войны не полностью это понимали. Бывало, заедешь в дивизию: «Где командир дивизии? Пусть лично доложит обстановку». Отвечают: «Командир дивизии ушел «на глаза». А «глаза» у него в этот момент ничего не видят: уже темно. Под вечер и ночью место командира дивизии, разумеется, не «на глазах», а в штабе, где он должен готовить дивизию к следующему дню. Как правило, на войне дивизия управлялась боевыми приказами на одни сутки, и, ставя с вечера задачу, организуя будущий бой, командир дивизии никому не вправе передоверять эту работу. Он вместе со штабом – штаб под его руководством, а не наоборот – должен готовить бой.

Я всегда считал слабостью, недостатком командира дивизии, если он устранился от организации разведки, целиком полагаясь при этом на начальника разведки и штаб. Горький опыт войны учил на многих примерах, что если командир

дивизии не вникает по настоящему в дела разведки, не ставит ей ясные задачи, то потом сам оказывается в трудном положении – не в состоянии оценить, что, собственно, происходит перед его участком. И когда требуешь доклада от такого командира дивизии, то слышишь в ответ стереотипную фразу: «Разрешите доложить, товарищ командующий? Противник оказывает сильное сопротивление».

На такой ответ большого ума не требуется. Мало доложить об этом факте, надо еще разобраться в нем, проанализировать и использовать все свои средства для борьбы с тем, что тебе противостоит, что тебя держит. Уровень докладов о противнике, анализа его сил и возможного противодействия для меня всегда был одним из самых важных критериев в оценке того или иного командира дивизии и степени его ответственности своей должностью.

*(И. Конев)*

Вопрос о личной храбрости командира на войне не столь прост, как его иногда пытаются представить. ... Командиру дивизии как будто и нельзя отказать в личной храбрости, а дивизия по его вине действовала в этот день робко, не решительно. Сам он, находясь весь день под отчаянным огнем, считал, очевидно, что ведет себя геройски. А на самом деле, распространяя свое лично ощущение боя, сложившееся на том участке, где он находился, на весь фронт дивизии, и соответственно докладывая в высшие инстанции, он робко

управлял своей дивизией, обманывал нас, не зная истинного положения дел. Спрашивается, кому нужна такая храбрость.

В другой период войны мне пришлось иметь дело с одним из командующих армией, у которого тоже была страсть садиться как можно ближе к переднему краю, в крайнюю хату деревни. Он всегда находился под огнем противника. Да еще и штаб с собой брал. Располагал его по соседству, тоже в крайних хатах, и нес потерю за потерей, не говоря уже о том, что всем этим нарушалось нормальное управление войсками и исключалась возможность трезвых, правильных оценок общей обстановки.

Добавлю, что вопрос о храбрости человека – вещь тонкая, требующая внимания. В данном случае командарм, о котором я упоминал, был человеком исключительной храбрости. Он выбрасывал свои командные и наблюдательные пункты бог знает куда, и мне пришлось с ним довольно долго бороться. Но смелость была сильной стороной этого человека, и я не считал для себя возможным посмеяться над ним или резко одернуть его. Это бы его подкосило, обескрылило. Обладая на войне немалой властью, командующему фронтом очень легко подорвать авторитет подчиненного, а потом поди восстанови его!

Подлинная храбрость очень ценна на войне. Ценна и в высших начальниках, если конечно, она не единственное их достоинство.

Однако когда мы говорим о тех качествах, которые тре-

бывались от военачальника на войне, то как бы храбрость ни была важна, не она в первую очередь определяла боевые качества людей, руководивших войсками. Смелость, храбрость, личное мужество были характерны для наших командных кадров, в том числе и высших, с самого начала войны.

Главные боевые качества военачальника – это умение управлять войсками, постоянная готовность принять на себя ответственность и за то, что ты уже сделал, и за то, что собирается сделать. Решимость нести ответственность за все действия войск, за все последствия отданных тобою приказов – чем бы это ни грозило и чем бы ни кончилось – вот первый и главный признак волевого начала в командире. Командующим армиями, фронтами в ходе войны приходилось брать на себя ответственность такого рода, причем в начале войны брать в самых тяжелых условиях. И это было одним из самых важных факторов их роста как военачальников.

Война постепенно отодвигала от командных постов тех, кто однобоко, механически понимал ответственность за порученное дело, примитивно выполнял приказы и потому терпел неудачи.

Постепенно в ходе войны изживали себя начальники, считавшие, что чем больше пошлешь в бой пехоты, тем больше она сможет взять. Война обнаружила их несостоятельность. Они не понимали, что в бою решает огонь, что надо прежде всего продвигать вперед огонь, а уже за ним пехоту. Конечно,

число – важная вещь, но за числом всегда, как говорит старая истина, должно стоять и умение, искусство вождения войск, танков пехоты, артиллерии. И этому мы тоже учились в ходе войны. Учились на тяжелых ошибках, просчетах, неудачах. Учились на первых дорогом давшихся успехах. Учились на первых победах, которые поначалу не всегда умели реализовать до конца.

*(И. Конев)*

Постепенно война отодвинула в сторону... кадры, не справившиеся со всей сложностью обстановки. И, прежде всего, таких людей, которые оказались не способными совершить перелом в своей собственной психике и начать выполнять свои обязанности командующих фронтами и армиями так, как этого требовало ведение современной войны.

Достаточен в этом смысле хотя бы пример командующих фронтами. Фронтами командовали не те, кто был предназначен к этому в мирное время и кто оказался на этих постах в первые дни войны. Все командующие фронтами выявились в ходе войны; и может быть, эта формулировка покажется не совсем удачной, но я скажу, что они были порождены войной. Большинство людей, завершавших войну в качестве командующих фронтами и армиями, пришли к этому не в результате стечения случайностей, а в результате своих действий, благодаря своим способностям, знаниям, воле, в результате проявления всего того, что наиболее отчетливо

обнаруживается именно на войне.

Так сложилась группа высших командиров, которая несла на себе тяжесть войны. Зная многих из них близко по войне и сталкиваясь с ними в мирное время, анализируя их дела, я прихожу к выводу, что в основе тех качеств, которые сделали их способными к вождению войск на поле боя в условиях современной войны, лежали большие и всесторонние знания, опыт долгой службы в армии – последовательно, ступенька за ступенькой, без перепрыгивания через несколько ступенек. Эти люди знали войска, знали природу солдата. Они еще в мирное время упорно учили войска тому, что потребуется на войне. Сами учились вместе с войсками и, добавлю, учились у войск. Все лучшее, передовое, что давал тогдашний опыт, они брали от войск и аккумулировали в себе.

И среди людей выдвинувшихся во время войны в военачальники, я, как правило, в котором почти нет исключения, вижу тех, кто с большой любовью, самозабвенно работал в войсках еще в мирное время, кто, не почивая на лаврах былых заслуг, постоянно готовил себя к войне, не жил старым, не смотрел назад, а смотрел вперед, в будущее.

*(И. Конев)*

Ближе познакомиться с людьми, которым предстоит под твоим руководством решать сложные задачи на поле боя, мне представляется очень важной задачей вновь назначенного командира. Особенно ответственным при этом являет-

ся умение не только подметить недостатки и возможно более обстоятельно наметить пути их устранения, но и самому научиться у подчиненных, приобретших опыт боевой работы на данном участке, ибо специфика военной практики такова, что никогда не бывает совершенно одинаковых условий на разных участках фронта.

Но старший командир учится у подчиненных молча, а о недостатках вынужден говорить громко, а иногда и резко.

*(А. Еременко)*

После объезда частей и соединений армии, решено было пригласить в штаб фронта командиров корпусов, дивизий и полков. Чтобы познакомиться со всеми людьми, от которых зависел успех боев, знакомство это состояло прежде всего в выяснении того, насколько основательно и свободно командиры ориентируются в вопросах, без знания которых в тех условиях нельзя было руководить войсками... Речь шла о дальности стрельбы и скорострельности минометов, о подкалиберных и кумулятивных снарядах, о преимуществах в известных условиях стрельбы прямой наводкой, о наиболее эффективных методах создания минных заграждений, об огневом вале и последовательном сосредоточении огня, о различных способах разведки противника, наиболее выгодном для ближнего боя оружии и т. д.

К этому времени, когда истекал третий год войны, эти и подобные им вопросы стали элементарными для большин-

ства наших офицерских кадров, прошедших за это время суровую школу непосредственного участия в боях. Тем не менее нельзя забывать, что в период войны среди командных кадров имела место совершенно неизбежная текучесть. Командный состав нес большие потери убитыми и ранеными, места выбывших занимали новые люди, выдвигавшиеся часто через несколько ступеней, не успевшие получить необходимых навыков. Офицерский корпус был пополнен из запаса и непрерывно черпал резервы из числа гражданских людей, прошедших минимальную военную подготовку.

Происходила передвижка кадров не только по вертикали, но, если можно так выразиться, и по горизонтали: командиры из тыловых служб оказывались назначенными на строевые должности, это касалось и политработников, в пехоту попадали иногда моряки, авиаторы.

В силу этих и многих других причин командный состав даже в последние годы войны отнюдь не стал однородным по уровню знаний, подготовке и боевому опыту.

Кроме всего этого, нельзя забывать и о том, что менялись, совершенствовались технические средства вооруженной борьбы, ее приемы и методы.

Я убедился, что игнорирование этих обстоятельств старшими военачальниками нередко приводило к провалам в работе. Тот, кто думал, что в 1944 г. нечего было учить офицеров перед операциями, допускал серьезную ошибку.

Учитывая подобные соображения, я и подобрал назван-

ные выше вопросы. С помощью этих вопросов можно было не только выяснить знания генералов и офицеров, но и направить их внимание на самое существенное в обеспечении успеха. Этот своеобразный экзамен показал, что не все командиры твердо знают конкретные методы ведения боя, использования оружия и техники.

В ходе бесед с особой силой было заострено внимание генералов и офицеров на главном вопросе – необходимости твердо знать основы современного наступательного и оборонительного боя, свойства и возможности нашей артиллерии, минометов, эресов. Подробно речь шла о вопросах взаимодействия, как основе успеха в бою, на примерах показывались методы подготовки атаки и ее проведения.

Анализ предыдущих наступательных боев фронта показал, что наша артиллерия зачастую не справляется с задачей подавления огня противника, что приводило к весьма нежелательным последствиям. Возникла необходимость активного участия общевойсковых командиров в организации артиллерийского огня, его массировании, широкого внедрения радиосвязи в управление войсками, особенно при организации взаимодействия родов войск...

Помню, спросил я начальника штаба одной из дивизий о содержании недавней по времени фронтовой директивы. Оказалось, что он не знаком с ней, хотя она касалась деятельности штабов. При дальнейшей проверке оказалось, что этот факт был не единичным. Не повторяя общеизвестных

истин о необходимости строжайшего выполнения приказов, я все же вынужден был напомнить об авторитете командира и прежде всего подчеркивал то непреложное правило, что, прежде чем приказывать, любому командиру необходимо самому научиться повиновению. Авторитет командира определяется его... подходом к решению любой задачи, его опытом и знаниями. Ясно, что знания командира не могут быть всеобъемлющими, но он, безусловно, обязан знать все, что необходимо для выполнения боевой задачи. Я подчеркнул, что не прав тот командир, который стремится скрыть ошибку, а тем более упорствует в проведении своего ошибочного решения.

Наносит ущерб своему авторитету и командир, пытающийся показать, что он все знает, во всем осведомлен, не нуждается ни в указаниях старших, ни в советах подчиненных. Одним из важнейших качеств руководителя является умение учиться у подчиненных, использовать для общего дела их здравые и полезные мысли, причем так, чтобы человек, чей совет оказался полезным, чувствовал моральное удовлетворение. Плохо, когда начальник проводит в жизнь подсказанное ему подчиненными решение и забывает о том, кто подал хорошую идею. Делает вид, что он сам ее автор. Особенно же нехорошо, если у начальника нет своего мнения и он служит просто рупором для передачи соображений своих подчиненных. В этом случае возникает вопрос, почему, собственно, он должен быть начальником.

Можно не соглашаться во всех деталях с каждым конкретным советом, но необходимо стремиться извлечь рациональное зерно из любого предложения.

*(А. Еременко)*

Уже в первые месяцы войны я пришел к убеждению, что подлинные качества командира раскрываются только в бою. Бой – самый строгий экзаменатор, определяющий, кто на что способен. Здесь, в огне и испытаниях, сразу выделяются отважные и талантливые командиры, способные в сложнейшей обстановке вести за собой и учить людей побеждать. Нередко среди них приходилось встречать таких, которые в мирное время в силу склада характера и других личных качеств ничем особенно не отличились и расценивались как самые заурядные офицеры. А вот на войне вдруг ярко проявились их лучшие стороны: мудрость, воинская смекалка, мужество, твердая воля.

А ведь случалось и так, что люди, в мирные годы блиставшие эрудицией и организаторскими способностями, в острой боевой обстановке вдруг блекли, терялись, проваливали дело своей нерешительностью или нервозностью.

Безусловно, это вовсе не означает, что нельзя верить в авторитеты мирного времени. И в мирное время жизнь, как правило, выдвигает в первые ряды наиболее способных, наиболее достойных.

И все же, по-моему, если талант хирурга во всей пол-

ноте раскрывается у операционного стола, то талант военачальника может полностью раскрыться только на войне. Она определяет истинную цену полководца. Самым классическим примером тому может послужить, на мой взгляд, судьба Суворова. Как мало замечен был его военный гений в мирное время и как заметны были его «чуждачества»! Среди многих блистательных, стремительно возвышавшихся сослуживцев он выглядел просто старательным служакой. А каким ярким светом засияла его полководческая звезда, когда затрубили боевые трубы и засвистела картечь.

*(И. Баграмян)*

Находясь в течение дня на одном пункте с П.И. Батовым, я впервые оказался свидетелем его руководства войсками в бою...

Павел Иванович хорошо знал командиров своих дивизий, неплохо ориентировался на новой для него местности и прекрасно чувствовал пульс боя. Он очень быстро реагировал на малейшие изменения в обстановке, быстро принимал необходимые решения. Помимо личного наблюдения за полем боя он широко пользовался телефоном и радио. Связь работала безотказно. Командарм имел возможность быстро получать сведения об обстановке и столь же быстро доводить свои решения до исполнителей... То и дело можно было слышать, как он, получив доклад или донесение командира дивизии, требуя от них энергичных действий, более быстрого

продвижения частей.

Но, торопя свои дивизии, Павел Иванович не отказывал им в своей помощи. Он очень своевременно выдвигал вперед дивизии второго эшелона, требовал от командующего артиллерией армии массирования огня на том или ином участке и т. д. Достигнутые за день результаты в значительной мере были итогом четкого руководства боем со стороны командарма.

*(В. Казаков)*

Иван Христофорович /Баграмян/... длительное время работал в штабах крупных войсковых соединений. Великую Отечественную войну начал начальником оперативного отдела штаба Киевского военного округа. Поэтому, став командармом, а затем командующим фронтом, он высоко ценил ту внешне не очень заметную, кропотливую работу штабов, которая будучи поставлена на должный уровень, предопределяла успех операции. Когда Иван Христофорович принял командование войсками нашего фронта, ему было около 45 лет...

В первом же боевом деле – в Городокской операции – открылись нам и многие внутренние качества нового командующего. Он был очень собранным и волевым человеком, не терпел ни малейшей расхлябанности и всяких «авось». Высокая общая и военная культура, умение правильно определить возможности противника, умение предвидеть – все это

позволяло ему принимать смелые оперативные решения. Такие качества вкупе с прирожденной тактичностью, с добротой и душевностью в быту способствовали тому, что в короткий срок и Военный совет, и штаб фронта, и штабы родов войск и служб сплотились в дружный творческий коллектив...

Не раз складывались у нас на фронте чрезвычайно тяжелые ситуации, но командующий и сам никогда не терялся, и не дергал штаб. С Баграмяном мы привыкли работать споро, но без суеты. А хороший ритм в управлении таким сложным боевым механизмом, как фронт, всегда и всюду, от верхних звеньев этого организма до низших оказывает огромное положительное влияние. Эффект такой различной работы трудно уложить в цифровые данные, но он виден и ощутим в каждой мелочи.

*(Н. Хлебников)*

Стиль и метод работы командующих и начальников штабов родов войск и своего штаба определял командующий фронтом... Рокоссовский глубоко понимал роль различных родов войск в операции и потому обращал большое внимание на их содружество и четкое взаимодействие.

*(Г. Надысев)*

По просьбе командарма генерал Рокоссовский разрешил на время операции /Мормольская операция/ придать армии

находившийся в резерве фронта 4-й артиллерийский корпус прорыва под командованием генерала Игнатов. Передав необходимые распоряжения корпусу, я выслал в армию начальника оперативного отдела с офицерами нашего штаба, чтобы они оказали практическую помощь в планировании огня артиллерии, в управлении ею во время операции и в вопросах организации разведки. Накануне назначенного дня наступления, когда все уже было спланировано, выяснилось, что из-за плохого состояния дороги значительное количество частей корпуса находится еще на марше и не сможет прибыть к сроку в назначенные им районы, а следовательно, и принять участие в операции. По настоянию начальника оперативного отдела штаба артиллерии фронта полковника Левита командующий артиллерией армии генерал И.И. Тимофеевич доложил командующему армией об этих обстоятельствах и просил отложить проведение операции на два-три дня.

Реакция была совершенно неожиданная. Генерал Романенко заявил, что он не привык отменять своих решений и начнет наступление точно в назначенный день и час, а от командующего артиллерией потребовал во что бы то ни стало (легко сказать!) обеспечить своевременную и полную готовность артиллерии. Командующий артиллерией армии и офицеры штаба артиллерии фронта понимали, что на подтягивание отставшей артиллерии уйдет не менее одного-двух дней. Понимали они и то, что, если наступление начнется

без тщательно рассчитанных и спланированных надежной артиллерийской подготовки и поддержки атаки, это приведет к большим и неоправданным потерям. Нужно было принимать срочные меры, чтобы предотвратить беду.

Начальник оперативного отдела нашего штаба в тот же вечер связался по ВЧ с командующим артиллерией фронта, подробно доложил о положении дел в армии и попросил добиться отмены наступления. Несколько позднее об этом же было доложено и мне. Генерал Казаков немедленно отправился к командующему фронтом и сообщил ему обо всем. Уже минут через 20–30 К.К. Рокоссовский вызвал к телефону генерала Романенко.

– Добрый вечер, Прокопий Логвинович, как идут у вас дела? – поинтересовался он.

– Все в порядке, товарищ командующий, – бодро ответил Романенко. – Как я и докладывал, начну завтра, в назначенное время.

– Ну, а артиллеристы не подведут вас? Как там корпус Игнатов?

– Пожалуй, только у него одного не все благополучно. Некоторые бригады еще не подошли, но я приказал, чтобы к утру все были на месте, в полной готовности к открытию огня.

– А что вы их так торопите, Прокопий Логвинович? Дороги сейчас тяжелые, сами знаете какие. Взяли бы и отложили операцию. Своя-то рука владыка.

– Так вы разрешаете товарищ командующий, дня на два отложить операцию?

– Да хоть на пять! Это же частная армейская операция, в которой мы не связываем вас жесткими сроками.

– Благодарю, товарищ командующий. Я со своим штабом все подсчитаю и тогда доложу вам о точном сроке начала операции.

– Не возражаю, Прокопий Логвинович.

Обсудив еще другие вопросы, Рокоссовский пожелал командарму успеха, и разговор закончился...

В результате своевременного вмешательства К.К. Рокоссовского войска 48-й армии хорошо подготовились к выполнению поставленной задачи и при мощной поддержке артиллерии успешно справились с ней. Вот так, спокойно, без угроз и разносов, Константин Константинович Рокоссовский искусно направлял действия командармов. И это было лишь одно из многих завидных качеств нашего командующего, пользовавшегося у подчиненных глубоким уважением.

*(Г. Надысев)*

Мне всегда казалось вредным для дела, когда начальник с руганью обрушивается на подчиненных за предложенное неверное решение. Нет, не ругать, не наказывать нужно в таких случаях, а поправлять, помогать, учить. От этого куда больше пользы!

*(А. Горбатов)*

В середине июля 1942 года Брянский фронт принял в командование К.К. Рокоссовский. И солдаты и генералы вздохнули с облегчением, мы сразу почувствовали руку опытного организатора. Мне представилась счастливая возможность несколько месяцев поработать рядом с выдающимся полководцем и его боевыми соратниками в самом штабе фронта.

Все работники управления считали службу с Константином Константиновичем Рокоссовским большой школой. Он не любил одиночества, стремился быть ближе к деятельности своего штаба. Чаще всего мы видели его у операторов или в рабочей комнате начальника штаба. Придет, расспросит, над чем товарищи работают, какие встречаются трудности, поможет советом, предложит обдумать то или другое положение. Все это создавало удивительно приятную рабочую атмосферу, когда не чувствовалось ни скованности, ни опасения высказать свое суждение, отличное от суждения старшего. Наоборот, каждому хотелось смелее думать, смелее действовать, смелее говорить. Одной из прекрасных черт командующего было то, что он в самых сложных условиях не только умел оценить полезную инициативу подчиненных, но и вызывал ее своей неутомимой энергией, требовательным и человечным обхождением с людьми. К этому нужно прибавить личное обаяние человека широких военных познаний и большой души.

*(П. Батов)*

Начальник штаба фронта Михаил Сергеевич Малинин по широте оперативного кругозора и опыту в своей области не уступал Казакову. М.С. Малинин пришел на общевойсковую работу из 7-го механизированного корпуса, штаб которого и составил управление так называемой группы Рокоссовского в боях за Ярцево летом 1941 года. Командующий однажды рассказывал, как началась их совместная боевая служба: «Показал нам Тимошенко рукой направо от шоссе, а потом налево – занимайте рубеж! Чем занимать, когда у нас было полтора десятка штабных командиров с личным оружием – и все?»»

Горстка молодых офицеров совершила, казалось, невозможное: подчиняя отступавшие части, в течение пяти-шести дней организовала крупное войсковое соединение с артиллерией и даже с танками. Оно оказалось способным захватить Ярцево и взять под контроль переправы через Днепр, по которым герой обороны

Смоленска генерал-лейтенант М.Ф. Лукин отводил свои прославленные части. Под Волоколамском, на посту начальника штаба 16-й армии, Малинин получил звание генерал-майора. Рокоссовский любил его и очень ценил. Нас порой смущала резкость и самоуверенная властность начальника штаба. Но было у Малинина одно замечательное качество. Крупные штабные работники обычно редко бывают

широко известны в войсках. Таков род их деятельности. Михаил Сергеевич представлял в этом отношении исключение. Свой глаз – алмаз! Солдаты и офицеры передовой линии часто видели его в окопах и на НП соединений, знали и уважали.

К.К. Рокоссовский сам большую часть времени проводил на боевых участках, излазил вместе с командирами весь передний край и составил мнение, на что способен каждый командир дивизии. Многих командиров полков он вскоре знал настолько, что мог дать аттестацию, не заглядывая в документы.

Личная проверка командующим передовых частей и соединений – сильное средство воспитания и сколачивания войск. Конечно, проверки бывают разные. Фронттовики знают и такие случаи, когда приедет на передовую большой начальник, приведет всех в трепет и отбудет, оставив солдат и офицеров в самом удрученном состоянии. У Рокоссовского же форма выражения воли удивительно хорошо соответствовала демократической природе нашей армии. В этом, если хотите, была его сила и наиболее глубокий источник авторитета. Люди его любили, они к нему тянулись, в результате перед командующим всегда был открыт неиссякаемый родник боевого творчества.

*(П. Батов)*

Командиры-фронттовики знают, как много теснится мыс-

лей, когда в последний раз всматриваешься в местность предстоящего боя. Подобно всякому творению рук и воли людей, бой осуществляется дважды – сначала в мыслях, а потом в действительности. Если начальник штаба – математик операции, то командиру этого недостаточно. Он должен силой фантазии, напрягая остроту чувств, пережить этот первый мысленный бой, детали которого порой запечатлеваются в памяти, как кадры на фото пленке.

*(П. Батов)*

Иван Степанович /Конев/ имел громадный опыт руководства крупными оперативными объединениями, умело применял его при разработке наиболее эффективных способов использования крупных масс войск в операциях. Он очень тонко чувствовал обстановку и на основе ее уяснения и всестороннего анализа безошибочно определял, какая армия и какую задачу сможет выполнить наилучшим образом, какие силы и средства необходимо иметь в первом эшелоне, что в данной операции целесообразнее выделить – второй эшелон или мощный резерв, как лучше использовать подвижные войска фронта – танковые армии и танковые корпуса.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.