Кодекс неформальных правил управления ВС РФ

(ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЧЕРНОВИК 02 февраля 2025)

**Общий перечень правил:**

I. **Правило**: Привычное поведение важнее реальных потребностей боевой работы.

II. **Правило**: Чрезмерное внимание к распределению зон ответственности мешающее решению поставленных задач.

III. **Правило**: Использование правила об исполнимости приказов старшего по званию в качестве единственного инструмента управления, несмотря на очевидное несоответствие этого подхода реальности. Самообман в части степени реальной исполнимости приказов и в авторитете звания. Гипертрофированное внимание к внешнему подтверждению статуса, при том, что сам статус как инструмент управления имеет ограниченную эффективность.

IV. **Правило**: Бегство от выполнения задач, которые считаются неформально унизительными, роняющими статус.

V. **Правило**: Чрезмерное полагание на индивидуальный опыт.

VI. **Правило**: Чрезмерная заточенность на пирамидальную схему управления, в ущерб горизонтальным связям.

VI.a **Правило (Частный случай правила VI)**: Тенденция к гиперконтролю даже в тех ситуациях, когда он явно избыточен.

VII. **Правило**: Внешняя видимость управляемости, важнее реальной управляемости. При потери реальной управляемости, предпочтение отдаётся не принятию мер по её восстановлению, а управлению тем, чем управлять получается (переход на микроуправление).

VIII. **Правило**: Отсутствие правил снятия ответственности при добросовестной ошибке, что приводит к уклонению даже от разумного военного риска.

IХ. **Правило**: Распространённость неформальных способов наказаний вследствие неэффективности официальных.

**Х. Правило**: Влияние бухгалтерской и похожей отчётности на тактические решения.

**ХI. Правило**: Правила списания имущества влияют на боевые решения и обеспечение войск.

**ХII. Правило**: Распространение неформально допустимой лжи.

**ХIII. Правило:** Срок выполнения приказа важнее качества подготовки его выполнения.

**Детальное изложение правил:**

I. **Правило**: Привычное поведение важнее реальных потребностей боевой работы.

**Примеры в практике**:

А. Запреты на использование смартфонов с мессенджерами приводят к результатам, прямо противоположный желаемому. Военнослужащие начинают разговаривать по открытой мобильной связи, которая перехватывается намного проще, чем общение в мессенджерах.

На смартфонах имеется много приложений, которые используются для стрельбы и для ориентирования. Запреты приводят к тому, что ориентирование с помощью электронных средств не осваивается, а навыка передачи целеуказаний не вырабатывается.

Б. Среди некоторых представителей офицерского корпуса бытует мнение, что занятия боевой подготовкой с личным составом должны обязательно состоять в физической нагрузке. Когда они наблюдали, что инструктор что-либо объясняет, и солдаты просто стоят и слушают, заявлялись требования, чтобы солдаты бегали, что существенно мешает объяснению нового материала.

В. Запреты на использование личного или иного не поставленного на учёт транспорта («гуманитарного»), не связанные с предоставлением аналогичного штатного транспорта. Учитывая, что снабжение ближнего тыла держится на частном автотранспорте, такие запреты существенно подрывают эффективность обеспечения войск в угоду привычке к всеобщему учёту. Нередко такие запреты объясняются возможностями преступного отъёма легкового автотранспорта военнослужащими у местного населения. При выборе между отчётными показателями надлежащего поведения военнослужащих и боевой эффективностью, первые оказываются важнее.

**Оправдание**: Нарушение привычных правил, является созданием прецедента нарушение правил как таковых.

**Варианты решений**:

II. **Правило**: Чрезмерное внимание к распределению зон ответственности мешающее решению поставленных задач.

**Примеры в практике**:

А. При организации взаимодействия между подразделениями разной подчинённости, отмечается, что юридические службы зачастую создают излишние препятствия, стремясь выдержать разграничение функциональных или территориальных компетенций, а также формальную подчинённость. В то время, как в большей части случаев выходы за границы компетенций или официальной иерархии не создают каких-либо проблем с точки зрения реального управления.

**Оправдание**: Исполнение приказов о зонах ответственности ради поддержания исполнимости приказов.

**Варианты решений**:

Вопрос решает тот, кто может. Бездействие возможно, когда все ресурсы заняты на выполнение задач в сфере своей компетенции/подчинённости. В общем же случае, бездеятельность и нерешительность должны наказываться стороже, чем даже ошибки.

Возможно, необходимо выделять приказы для исполнения боевой задачи и приказы для удобства управления с разными возможностями для отступления от их предписаний. Приказам для удобства не следует приписывать свойства приказов для выполнения боевой задачи.

III. **Правило**: Использование правила об исполнимости приказов старшего по званию в качестве единственного инструмента управления, несмотря на очевидное несоответствие этого подхода реальности. Самообман в части степени реальной исполнимости приказов и в авторитете звания. Гипертрофированное внимание к внешнему подтверждению статуса, при том, что сам статус как инструмент управления имеет ограниченную эффективность.

**Наблюдение по правилу:**

Среди военнослужащих достаточно много лиц, которые и по возрасту и по общему уровню жизненных достижений равны или превосходят штатных командиров. В отдельных случаях, они могут иметь аналогичный или более высокий уровень военной подготовки, чем офицеры, и даже иметь больший боевой опыт, например, военнослужащие, ранее воевавшие в Чечне или на Донбассе. Обычно, такого не наблюдается с солдатами срочной службы, но на войне таких много. Общего уважения к армии как социальному институту также не достаточно. Получается так, что авторитет одного лишь только звания не достаточен для обеспечения бесприкословного выполнения приказов подчинёнными. В результате, на практике приказы обсуждаются. Возможны отказы в выполнении приказов.

Как показывает опыт, офицеры не готовы действовать в системе, когда приказы обсуждаются. Система военной юстиции не может справиться с этой проблемой, так как сами офицеры стремятся скрыть факты неподчинения им.

Командирам нужно завоевывать роль реального лидера своими поступками и знаниями, а многие из них не привыкли работать в ситуации, когда свой авторитет нужно завоёвывать и подтверждать снова и снова, а формальный статус в этом помогает слабо. В отдельных случаях из-за того, что командиры не могут подтвердить свои лидерские качества, в подразделениях вместо строгой иерархической структуры реальное управление осуществляется по принципам пиратской демократии: «капитан является начальником пока команда не решит иное».

Отмечаются случаи, когда для выполнения приказа офицеры обманывают своих подчиненных, например, давая указание на эвакуацию раненых, при этом осознавая, что выход на назначенную точку мнимой эвакуации повлечёт вступление группы в бой с противником.

Отмечается, также, что попытки продавливать подчинённых, переходя на крик и нецензурную брань, как правило, при работе со старшими возрастами не приводят к нужному результату. Наказывать, пользуясь только формальным статусом не подкреплённого авторитетом реального лидера, получается далеко не всегда. Можно натолкнуться на пассивное сопротивление или даже угрозы побоев. Случаи утраты контроля со стороны офицеров над своими подразделениями носят латентный характер, поскольку признаваться к своей негодности для выполнения управленческих функций никто не хочет.

Многие командиры не готовы управлять людьми, когда одного авторитета звания не хватает для обеспечения исполнения отданных распоряжений.

В мирное время офицер может добиться подчинения личного состава либо физической силой либо авторитетом знаний, а также их комбинацией. В боевых условиях, зачастую в подчинении оказываются люди, психологически переломить которых таким образом не получается. Навыки совместной работы в режиме сотрудничества у многих офицеров отсутствуют. Как правило, люди сразу "переходят на личности", на попытки переорать другого.

Отмечается чрезвычайно высокая значимость для армейских офицеров демонстрации значимости и важность борьбы за статус в иерархии. Это зачастую снижает эффективность управления. В частности, это приводит к частым попыткам «управления оскорблениями», что нередко вызывает у подчинённых обратную реакцию.

**Примеры в практике**:

А. На этапе обучения часто приходится сталкиваться с высоким уровнем скептицизма обучаемых, при этом руководящий состав, который мог бы своим авторитетом способствовать принятию обучаемыми знаний, зачастую на занятиях отсутствует на занятиях. Просто отдать приказ – учите, что я сказал, не работает. В современном гражданском обществе, люди привыкли к отсутствию катастрофических для своей жизни последствий из-за своих действий. Привычки к несению ответственности вне армии переносятся на боевую подготовку. Указания на участие в занятиях могут просто игнорироваться. Проблема состоит в том, что передавить подчинённых одним авторитетом офицерского звания не получается, а реальных механизмов наказания нет.

Причём подобная ситуация является самоподдерживающей. Любой преподаватель при обучении сам повторяет и, зачастую, доучивает учебный материал. Прошедшие полный курс подготовки попадают под командование офицеров, которые подготовкой не занимаются. Они начитают сталкиваться с лакунами в знаниях и умениях офицерского состава, что ещё больше подрывает авторитет командиров. В результате, складывается ситуация, когда подготовленные подразделения менее управляемы, чем неподготовленные. Разумеется, командирам становиться невыгодна подготовка личного состава. Они, прежде всего, отвечают за управляемость подразделениями, а она при надлежащей подготовке личного состава получается что падает, как ни пародоксально это может показаться на первый взгляд.

Б. В армии явочным порядком намечается переход от управления приказами, на управление задачами. Это связано с тем, что в армию пришло много людей из гражданской среды, для которых авторитет звания не очень много значит. Получив приказ, такой военнослужащий не преступает к его выполнению, а вычленяет задачу, которая должна быть достигнута путём реализации этого приказ. Дальше он действует, так как считает нужным, для реализации этой задачи. Выбранный им способ действий может совпадать, а может и не совпадать с полученным приказом. Командиры пытаются обеспечить выполнение приказов, опираясь на формально-юридическую сторону вопроса, но это далеко не всегда получается с учётом дефицита времени и боевой обстановки. Возможно, что использование системы «открытого приказа» (Auftragstaktik, mission command) может стать решением проблемы.

**Оправдание**: Армия держится на приказах. Подвергать это сомнению – подрывать устои армейской системы.

**Варианты решений**:

IV. **Правило**: Бегство от выполнения задач, которые считаются неформально унизительными, роняющими статус.

**Примеры в практике**:

А. Наблюдается тенденция к уклонению командиров подразделений от занятий боевой подготовкой. Занятие боевой подготовкой с рядовым составом считается унизительным. Офицерам не по статусу тратить свой авторитет на такие занятия.

**Оправдание**: так все привыкли.

**Варианты решений**:

V. **Правило**: Чрезмерное полагание на индивидуальный опыт.

**Примеры в практике**:

А. Нередко боевой опыт может вводить в заблуждение, и состоять в абсолютизации случайностей, произошедших с конкретным военнослужащем на поле боя (так называемая «ошибка выжившего»). При этом именно такой опыт является основой для обучения войск. Так военнослужащих обучали «замирать» при появлении ударных БПЛА противника безотносительно к нахождению на открытой местности, что приводило к их поражению в идеальных для наведения по ним условиях.

**Оправдание**:.

**Варианты решений**:

VI. **Правило**: Чрезмерная заточенность на пирамидальную схему управления, в ущерб горизонтальным связям.

**Примеры в практике**:

А. Координация между подразделениями, относящихся к разным соединениям, в некоторых случаях осуществляется методом самозахвата полномочий, в том числе с применением угроз. Координацию действий соседних подразделений берёт на себя наиболее подготовленный и опытный командир. Вместо нормальной организации координации, приходится «ломать» людей, что далеко не всегда осуществимо.

Б. Одна из сложностей организации взаимодействия между нашими подразделениями в ходе противодействия высадке и использованию противником плацдарма у н.п.Крынки состояла в том, что образовался «слоёный пирог» наших подразделений. Вводимые в бой подразделения прибывали по частям, и их направляли на наиболее угрожающий (важный) в момент их прибытия участок безотносительно общего расположения частей. Получалось так, что прибывшая рота могла иметь своим соседом и справа и слева одно и то же подразделение, то есть находиться как бы внутри него. Прибывающие подразделения могли относиться к разным частям и соединениям. Организация взаимодействия этих случаях была очень сложной так как приходилось взаимодействовать подразделениям разной подчинённости. Одним из примеров проблемы в организации взаимодействия было то, что при убытии одного подразделения с позиций информация сообщалась только в рамках своей для этого подразделения системы подчинённости, другие соседние подразделения не ставились в известность об этом. В ситуации, когда использовать пирамидальную структуру управления не получалось, выбор был сделан в пользу фактического отказа от управления.

В. На одном из участков позиционной обороны было подсчитано сколько времени занимает прохождение вызова артиллерии по появившейся в относительной близости к переднему краю одиночной машине противника (например, по машине снабжения). Для этого требуется 37 минут 48 секунд. При этом время нахождения автомобилей противника на переднем крае составляет 10-12 минут. В результате имеющаяся артиллерия никак не может помешать снабжению переднего края противника с помощью автомобилей. Основная проблема состоит в пирамидальной системе запроса вызова огня артиллерии, когда запрос уходит наверх по системе управления подразделения, вызывающего артиллерию, а потом спускается вниз артиллерийским командованием на стреляющее орудие. Некоторые наши подразделения и противник практически повсеместно используют систему так называемых «бесед» в коммерческих мессенджерах, установленных на мобильных телефонах. С их помощью информация о появившейся цели сразу становиться доступной всем командирам на определённом участке фронта. Далее те огневые средства, которые могут поразить цель сообщают в «беседу», что они могут по ней открыть огонь. Бывают ситуации, когда два и более огневых средства готовы приступить к обстрелу цели. Приоритет имеет наиболее близко расположенное огневое средство или может использоваться иной принцип приоритезации. В «беседе» командиры «конкурирующих» огневых средств довольно быстро договариваются о том, кто будет стрелять. Каких-либо значимых сложностей с этим не бывает. Вероятно, основная проблема почему сохраняется «пирамидальная» система вызова огня артиллерии – это закреплённая в нормативных документах последовательность действий, рассчитанная на поражение больших площадных (групповых) целей концентрированным огнём многих артиллерийских батарей, которая требует централизации управления. Пирамидальная система передачи вызова огня артиллерии обеспечивает некоторый контроль за выбором целей и расходом боеприпасов со стороны старших начальников. Однако, в СВО такой тип огня если и встречается, то только в качестве исключения. В основном огонь ведётся по-орудийно по точечным целям. Вышеупомянутый контроль, в основном, не нужен.

Г. Зацикленность на пирамидальной структуре управления приводит к тому, что её начинают игнорировать. Для работы группы БПЛА на новом месте необходимо взаимодействие с операторами устройств РЭБ, которые есть у каждого воинского подразделения, действующего в том же районе, вне зависимости от рода войск и подчинённости. Иначе, полёты будут не возможны. Свои же устройства РЭБ будут подавлять БПЛА. Поэтому командир группы БПЛА непосредственно договаривается о режимах работы с операторами устройств РЭБ из соседних подразделений. Установление взаимодействия через систему подчинённости занимает слишком много времени, поэтому она игнорируется.

Д. Одной из проблем при организации взаимодействия, в том числе при организации борьбы с БПЛА противника, является перемешивание подразделений. В относительно небольшом районе может находится до 15 подразделений с разными линиями подчинения. В частности, это связано с необходимостью размещаться в населённых пунктах и небольших лесных массивах, когда небольшие группы солдат разных подразделений образуют "слоёный пирог", располагаясь вперемешку. Как правило, в таких случаях никто из командиров не берёт на себя обязанность, за организацию взаимодействия. Подразделения существуют независимо друг от друга, хотя находятся рядом друг с другом. Ситуация осложняется, если подразделения используют разные типы радиостанций. В ситуации, когда использовать пирамидальную структуру управления не получается, выбор делается в пользу фактического отказа от координации.

В подобных ситуациях не работают стандартные правила о возложении ответственности за установление связи и организацию взаимодействия в отсутствие отдельного распоряжения (за связь по фронту – ответственность возлагается на правого соседа; за связь от войск, расположенных в тылу, к войскам, находящимся впереди – на штаб части, находящейся в тылу). Они рассчитаны на линейное расположение фронта, однако в реальности войска перемешиваются. Необходим иной алгоритм возложения ответственности за координацию на командира одного из подразделений.

Ж. Длительное плечо запроса на работу средств ПВО через пирамиду управления, приводит к неэффективности работы средств ПВО по БПЛА противника. Средства ПВО, как правило, держат выключенными, чтобы избежать засечки противником. Они включаются только после доклада наблюдателей о пролёте БПЛА противника. При наличии нескольких управленческих колен при передаче запроса теряется значительное время, в течение которого БПЛА улетают из зоны действия средств ПВО.

**Наблюдение по правилу:**

А. При использовании коммуникаций через пирамиду управления, следует учитывать, что по мере движения информации наверх пирамиды управления она искажается. Горизонтальные связи между подразделениями не только сокращают время на передачу информации, но и обеспечивает большую степень реальности передаваемой информации.

Б. Для создания коридоров в своих полях РЭБ используется общий чат в Телеграме. Интернет для чата добывают, как могут (Триколор, Старлинк, разного рода усилители). Главная задача - найти достаточного авторитетного в армейских кругах администратора чата, который верифицирует людей при подключении к чату. В частности, администратором чата становился ответственный сотрудник спецслужб. Использовать общий чат не просто, требуется выделять военнослужащих, которые наблюдают за сообщениями в чате. Сам по себе чат не является самодостаточным. Основные проблемы при использовании чата: отсутствие единой сетки координат, что очень затрудняет привязку к местности; необязательность сообщений в чат. Информацию могут не выкладывать или выкладывать с запозданием, посчитав не важной. Интернет периодически пропадает по разными причинам, что существенно затрудняет отслеживание сообщений в чате.

В. При сопровождении штурмов с помощью БПЛА путём индивидуальной координации действий отдельных солдат, следует понимать, что наблюдательные БПЛА, сопровождающие штурм, придётся менять из-за разрядки батареи. При недостаточном количестве своих БПЛА, для поддержания "карусели" непрерывного наблюдения за штурмом, может потребоваться привлекать дроны из соседних (смежных) подразделений. В этом случае информация будет передаваться оператором БПЛА чаще всего через офицера штаба, а не напрямую на штурмующих солдат. В частности, это связано с используемой аппаратурой связи. У офицера штаба связь мощнее, командир штурмовиков может просто не слышать смежников и тогда штабной офицер ему пересказывает,что происходит. Это приводит к задержке и определённым искажениям в передаче информации. То, что командир штурмового подразделения и штабной офицер, настроившись на одну частоту, слышат одну и ту же информацию от оператора дрона, несколько упрощает ситуацию, но не снимает проблему полностью.

Г. Система передачи информации по иерархии управления приводит к недопустимо долгим задержкам в передаче информации. На практике стремятся установить прямую связь между корректировщиком и командиром стреляющего орудия.

Д. Для сокращения времени на вызов огня поддерживающих огневых средств ДО начала атаки пехоты корректировщикам атакующих пехотных подразделений выделяются огневые средства и лимиты расхода боеприпасов, которые в ходе боя они могут вызывать непосредственно, миную пирамиду управления. То есть лицо, корректирующее огонь, заранее при подготовке боя связывается с командиром поддерживающего орудия или батареи, огонь которых он может вызвать напрямую в рамках планируемого боя. Передача заявок через пирамиду управления в значительной степени объясняется необходимостью контроля расхода боеприпасов и избегания их расходования на малозначимые цели. При указанном в настоящем пункте подходе в ходе боя через пирамиду управления подаются только «сверхлимитные» заявки на открытие огня. Часть огневых задач решается непосредственно по вызову от передовых артиллерийских наблюдателей или командиров атакующих подразделений.

**Оправдание**:.

**Варианты решений**:

**VI.a Правило (Частный случай правила VI)**: Тенденция к гиперконтролю даже в тех ситуациях, когда он явно избыточен.

**Примеры в практике**:

А. Использование БПЛА, позволяющее наблюдать поле боя из глубины, приводит в некоторых случаях к микроуправлению со стороны старших командиров. Командиры армейского уровня и выше подключаются к управлению боем отдельных взводов (поражению отдельных малозначимых целей). Это приводит в отдельных случаях к ошибочной приоретизации целей и выделяемых на поражения этих целей артиллерийских ресурсов. Аналогичная проблема была у американской армии во Вьетнаме. Широкое распространение легких вертолётов и переносных радиостанций, а также слабая ПВО противника позволяла старшим командирам зависать на вертолётах над полем боя и управлять боем отдельных отделений. В конечном счёте, от такой практики вынужденно отказались, так как перенос задач управления низового уровня на верхний уровень мешало достижению успеха в бою. Эта проблема, впоследствии, стала одним из оснований для перехода американской армии на систему открытого приказа (mission command).

**Оправдание**:.

**Варианты решений**:

VII. **Правило**: Внешняя видимость управляемости, важнее реальной управляемости. При потери реальной управляемости, предпочтение отдаётся не принятию мер по её восстановлению, а управлению тем, чем управлять получается (переход на микроуправление).

**Примеры в практике**:

А. Имел место случай, когда произошла дезинтеграция соединения, которая была замечена вышестоящими штабами с большим запозданием. Причиной дезинтеграции стали несколько неудачных попыток провести наступление. В результате значительная часть военнослужащих соединения отказалась участвовать в боевых действиях и просто расселилась по окружающим населённым пунктам, не предпринимая никаких действий. Из нескольких тысяч человек личного состава только чуть более одной сотни солдат согласились занять оборонительные позиции по фронту. Также получилось сформировать добровольческие подразделения общим числом порядка 50-60 человек, которые были готовы участвовать в наступательных действиях. Из нескольких десятков экипажей танков в бою соглашался участвовать только один. Проблема с пониманием сложившейся ситуации для вышестоящих штабов состояла в том, что отсутствовали внешние признаки разгрома. Не было какого-то бегства дезертиров в тыл, оставления позиций. Потери в живой силе и бронетехники имели место, однако они были далеко не катастрофические для соединения. Большая часть техники была в исправном состоянии, а её экипажи проживали неподалёку. При этом соединения фактически не существовало. Противник наступления не вёл и ограничивался обороной на заранее подготовленных позициях. Когда бОльшая часть военнослужащих соединения уклоняется от участия в бою, обычные приёмы управления не применимы. Наступательные действия от всего соединения вела группа военнослужащих, условно соответствующая одной роте неполного состава. Вышестоящие штабы продолжали отдавать указания на продолжение наступательных действий, исходя из количественных данных о имеющейся техники и личном составе, что не соответствовало степени дезинтеграции соединения. Обороняющийся противник получил превосходство в живой силе и технике, если смотреть не общие цифры, а на количество солдат, фактически принимающих участие в бою.

При дезинтеграции соединения старшие и высшие офицеры оказались в ситуации, когда они должны были командовать подразделениями намного более низшего уровня, чем уровень, которым они привыкли командовать в мирное время. В результате получалось так, что кроме отдачи самых общий указаний, они не управляли боем.

**Наблюдение по правилу:** В некоторых случаях, такая ситуация связана с объективными обстоятельствами и является вынужденным выбором. Но так происходит не всегда. Например, при массовом поступлении пополнений, получается так, что люди, которые до этого командовали двумя-тремя десятками подчинённых вынужденно должны были принимать командование над двумя-тремя сотнями подчинённых. Конечно, назначались командиры на низшие и промежуточные уровни, однако эти люди командирами были лишь номинально. На эти должности отбирались хоть немного способные и сообразительные военнослужащие. Однако, большая часть из них не имела управленческого опыта. Фактически командиру батальона приходилось управлять всеми подчинёнными напрямую без командиров рот и взводов. Управление вынужденно осуществлялось в ручном режиме. У командира батальонного уровня очень быстро наступала информационная (когнитивная) перегрузка. Поэтому в бою от подразделения действовала его часть с численностью, которой получалось эффективно управлять.

**Оправдание**:.

**Варианты решений**:

VIII. **Правило**: Отсутствие правил снятия ответственности при добросовестной ошибке, что приводит к уклонению даже от разумного военного риска.

**Примеры в практике**:

А. При ошибочной стрельбе артиллерии по своим, обычно приезжает проверка из контролирующих органов и проводит расследование. Основная проблема при организации стрельбы по прямым вызовам пехоты и танкистов в обход штабов и начальника артиллерии – это распределение ответственности за ошибочные выстрелы по своим войскам. Командиры орудий на такую стрельбу часто не соглашаются именно из-за риска указанной ответственности, опасаясь непрофессионального целеуказания от неартиллерийских подразделений.

Б. Артиллерия, как правило, после получения доклада об обнаружении цели пехотными подразделениями, поднимает в воздух свою БПЛА для того, чтобы вести корректировку огня. Пехотные подразделения, зачастую, могут дать лишь примерное место нахождение цели и не могут качественно корректировать огонь артиллерии. К сожалению, за время выхода БПЛА артиллерийских подразделений в обозначенную пехотой зону маневрирующие цели (например, кочующие танки противника) успевают выполнить огневую задачу и уйти. Артиллерийские начальники отмечали случаи подачи явно нецелесообразных запросов от пехотных подразделений, что вызывает недоверие артиллерийских подразделений к запросам пехоты и, как следствие, стремление их перепроверять своими силами.

В. Неконструктивная реакция вышестоящего руководства на доклад о каких-либо проблемах или допущенных ошибках. Вместо действий по совместному исправлению этих проблем типичной реакцией является наказание за доложенную проблему. В конечном итоге приводит к несоответствующим реальности докладам, сокрытию проблем и, как следствие, к постановке неадекватных реальному положению дел задач. Частным случаем является проблема ошибочного доклада о занятии какого-то объекта или выход на какой-то рубеж. Неприемлемость добросовестной ошибки приводит к тому, что об подобных ошибках не сообщают. Вместо этого пытаются любой ценой выйти на рубеж/объект о котором отчитались, неся, зачастую, повышенные потери. Одной из причин которых, является невозожность использовать для поддержки огневые средства старших командиров, которым был сделан доклад.

Другой пример - это разнесение по времени понесённых потерь при высоких одномоментных потерях. Погибших в один день расписывают в отчётность за многие дни. В результате у командования складывается неверная картина о реально наличном людском ресурсе.

**Оправдание**:.

**Варианты решений**:

**IХ. Правило**: Распространённость неформальных способов наказаний вследствие неэффективности официальных.

**Примеры в практике**:

А. Чрезвычайно широкое распространение «перевода в штурмовики» в качестве дисциплинарного наказания, приводит к тому, что подготовленные артиллеристы, операторы БПЛА или специалисты по другим специальностям переходят воевать в пехоту, а специализированные части лишаются необходимых специалистов.

Б. Для стимулирования прилежания офицеров в организации боя, при невыполнении задачи, которое явно связано с ненадлежащей подготовкой и управлением боем, используется временное направление несправившихся офицеров в передовые подразделения для командования на месте в передних рядах.

**Оправдание**:.

**Варианты решений**:

**Х. Правило**: Влияние бухгалтерской и похожей отчётности на тактические решения.

**Примеры в практике**:

А. Одна из причин использования минирования с БПЛА является не тактической, а организационной. Зачастую, без подтверждения цели путём предоставления видеоподтверждения с наблюдательного БПЛА, разрешение на нанесение удара ФПВ дроном камикадзе не даётся. Постановка мин с дронов позволяет оказывать воздействие на противника, когда нет возможности ждать получения видеоподтверждения и согласования разрешения на удар.

Б. Большую проблему для широкого распространения минирования с БПЛА является отсутствие видеоподтверждений для отчётности перед старшим руководством. Уже сложилась привычка, что к каждому поражению цели с БПЛА есть видеоточёт.

Примечание. Пункты А и Б несколько противоречат друг другу. Это связано с тем, что неформальные требования на разных участках фронта могут быть разными.

**Оправдание**:.

**Варианты решений**:

**ХI. Правило**: Правила списания имущества влияют на боевые решения и обеспечение войск.

**Примеры в практике**:

А. нормы расхода ГСМ зачастую не учитывают постоянные поломки техники в боевых условиях, которые приводят к вытеканию ГСМ на землю.

Б. Для списания формы требуют предоставление её клочков. Это создаёт излишние трудности: Во-первых, часть формы сгорает бесследно. Во-вторых, форма остаётся на раненых, её срезают в госпиталях, и найти её клочки потом не возможно. Для списания требуют составлять собственноручно написанные рапорты, собирать их и заранее подавать централизованные заявки. Это зачастую не возможно, так как раненые разбросаны по разным госпиталям и собрать с них заранее рапорты физически не возможно. Выздоровевший раненый возвращается в подразделение, а утраченный комплект формы продолжает числиться на нем. Когда, вопреки правилам, производится выдача нового комплекта формы, возникает двойной или даже тройной учет экипировки на одном военнослужащем.

В. Процедуры списания боеприпасов создают определённые сложности. Например, в подразделении имеется многоцелевая артиллерийская платформа "Козерог-1", которая представляет собой станок, с установленной на нём пусковой направляющей от БМ-21 «Град». Службы снабжения не могут проводить списание ракет от Градов, так как самих Градов нет, хотя возможность стрелять ракетами для них имеется. Аналогичные проблемы возникают при разборе боеприпасов, например, для извлечения суббоеприпасов. К сожалению, иногда для получения свободы распределения боеприпасов, подразделения устраивают ложные склады, которые сами же и подрывают, указывая, что такой склад поразил противник. Так образуется неучтёнка, которая в дальнейшем распределяется без ограничений на списание.

Г. Достаточно длительное время списание квадрокоптеров и иных беспилотников осуществляется по правилам для самолётов и вертолётов, то есть с проведением комиссионного рассмотрения и утверждением старшими командирами. В результате, многие части отказываются получать беспилотники со складов.

Д. Отмечалось, что существенным препятствием для использования современной техники является "бухгалтерский" подход к списанию потерянной в бою техники. Распространена практика, когда за утрату техники в бою наказывают тем, что новую не выдают. В результате создаются стимулы сохранять технику путём её неиспользования в боевых действиях. Похожая проблема отмечалась при списании больших БПЛА, при которой для списания техники требуется выводить из боевой работы отдельного специалиста на несколько недель.

**Наблюдение по правилу:**

А. В целом установившуюся систему учёту БПЛА, которая учитывает их как оружие в журналах с написанием рапорта при потере и внесением в журнал боевых действий, считают сбалансированной и разумной. С одной стороны, она создаёт чувство ответственности за технику (к ней бережней относятся при эксплуатации и её сложнее продать на рынке), с другой стороны она не сильно обременяет. Важно, чтобы учёт НЕ вёлся по номерам производителя так как отдельные части дронов собираются в единый аппарат из частей различных дронов. Если будет введён учёт по номерам производителя, то это создаст большие проблемы при эксплуатации техники. В настоящее время учёт отслеживает лишь количество дронов, закреплённое за определённым военнослужащим. Эта система наиболее удобна и практична.

**Оправдание**:. Правила списания имущества, взятые из мирной жизни, они нацелены на предотвращение хищений военного имущества.

**Варианты решений**:

**ХII. Правило**: Распространение неформально допустимой лжи.

**Примеры в практике**:

А. Для танковых батальонов желательно восстановить замполитов, так как объём документации, которую должен вести командир, очень мешает заниматься непосредственным управлением. Отмечается также большое задвоение учётной документации по командирской и "замполитовской" линии. Офицеры считают, что количество учётной документации в условиях боевых действий должно сокращаться по сравнению с мирным временем. Например, журналы учёта боевой подготовки ведутся фиктивно.

Б. Пехотные подразделения часто отказываются от артиллерийских корректировщиков, мотивируя тем, что они сами будут корректировать артогонь. Одна из причин такого отказа, по мнению респондентов, связана с сохранением возможности передачи некорректных данных о происходящем на поле боя. Артиллерийский корректировщик, будучи независимым от командования пехотного подразделения, будет сообщать информацию, необходимую для ведения артиллерийского огня, которая может не соответствовать пожеланиям командования пехотного подразделения.

В. Сходная ситуация при взаимодействии пехотных подразделений с сапёрными. Пехота отказывается от установки мин сапёрными подразделениями, мотивируя тем, что они сами поставят. В результате мины не устанавливаются, так как они мешают административно-хозяйственному использованию местности.

**Оправдание**:.

**Варианты решений**:

**ХIII. Правило:** срок выполнения приказа важнее качества подготовки его выполнения.

**Примечания (Прочие наблюдения):**

1. При организации взаимодействия между подразделениями разной подчинённости, отмечается, что решение на взаимодействие на верхнем уровне руководства принимаются проще, если взаимодействие первоначально организовано на среднем уровне. Утвердить, уже организованную кем-то внизу схему и способы взаимодействия, командованию проще, чем вводить схему взаимодействия с нуля.

2. Приказы старших командиров на взаимодействие, должны устанавливать лишь общие рамки такого взаимодействия, с предоставлением исполнителям на местах досогласовывать детали. Например, приказы на выключение РЭБ для обеспечения коридора пролёта наших БПЛА не должны строго устанавливать время выключения и обратного включения систем РЭБ. При строгой фиксации времянного коридора может получиться так, что измениться ветер или возникнут аналогичные обстоятельства и этим коридором не возможно будет воспользоваться для пролёта БПЛА. Лучше, если исполнители на месте могут договориться о моменте выключения и обратного включения РЭБ.

3. Отмечается неэффективное использование времени новобранцев в пунктах временной дислокации. Зачастую те 1,5 месяца, которые они проводят в ПВД недалеко от фронта до отправления в первый бой, они занимаются исключительно хозяйственными вопросами.

4. Ведение войны за свой счёт, когда основные расходники приходится закупать самим солдатам из собственных зарплат, негативно влияет на психологическое состояние военнослужащих. Они чувствуют себя обманутыми.

5. При обучении пехотинцев необходимо давать навыки самоорганизации без команд командиров, а именно занятие боевого или предбоевого построения и распределение контролируемых секторов при перемещении по различного рода местностям. Отсутствие таких навыков приводить к скучиванию и превращение пехотного подразделения в толпу, и, как следствие, удобную цель.

6. В целом, у противника наблюдается превосходство в дронах среднего радиуса действия, которые могут летать до 15 км (типа Элерон, Гранат, Валькирия и эквиваленты). Связано, это, в частности, с тем, что на нашей стороне командиры среднего звена уровня рота-батальон уже не могут получить дроны за счёт гражданского сектора, с одной стороны, а с другой стороны они не имеют достаточного административного веса, чтобы добиться получения дронов как это могут сделать командиры бригады или корпуса.

7. Ходят разговоры, что при оценки необходимости поощрения высокие потери личного состава могут рассматриваться как положительный показатель интенсивной боевой работы (т.е. установка "если у тебя нет погибших, значит, ты уклоняешься от активного участия в боевых действиях"). Тем самым стимулируется практика безответственного отношения к личному составу.