

# Військовий менеджмент

УДК 355/359.07(075.8)

В.С. Полікашин, С.Ю. Поляков, О.В. Полікашин

Національний університет «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого» Харків

## ЕВОЛЮЦІЯ ВІЙСЬКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ПРИНЦИПІВ НА ПЕРШОМУ ЕТАПІ (З ГЛИБОКОЇ ДАВНИНИ ДО ПЕРШОЇ ЧВЕРТІ XVIII СТОЛІТТЯ)

*В статті обґрунтовується еволюція військового менеджменту і його основних принципів на першому етапі (з глибокої давнини до першої чверті XVIII століття).*

**Ключові слова:** принципи, функції, полководець, командир, управління, менеджмент, військовий менеджмент, менеджер, військовий менеджер, управлінські якості військового менеджера.

### Вступ

**Постановка проблеми.** За роки незалежності України з'явилося багато робіт з історії розвитку менеджменту, в яких викладаються принципи менеджменту, і немає робіт з еволюції військового менеджменту і його принципам.

Визначення основних понять і категорій військового менеджменту наведено в роботі [14].

Уточнимо зміст категорії **принцип**, скориставшись роботою [9, с. 1057]: «Принцип (від латинського *principium* – початок, основа), 1) основне вихідне положення будь-якої теорії, вчення, науки, світогляду, політичної організації і т.д.; 2) внутрішнє переконання людини, що визначає його ставлення до дійсності, норми поведінки і діяльності».

Виходячи з цього визначення дамо таке поняття категорії: принцип військового менеджменту це: 1) основні вихідні положення науки і мистецтва військового менеджменту, світогляду військового менеджера; 2) внутрішні переконання військового менеджера, які визначають його відношення до армії і збройної боротьби (війни), норми поведінки і діяльності військового менеджера, окремого військовослужбовця і військового колективу.

Надалі принципи військового менеджменту будемо формулювати в термінах, прийнятих в сучасному менеджменті.

Майже у всіх цивільних вищих навчальних закладах (ВНЗ) є навчальна дисципліна «менеджмент» або «основи менеджменту» і готують менеджерів з різних спеціальностей. А деякі вчені вважають, що менеджмент застосовується тільки в економіці. Однак, як буде обґрунтовано в цій статті, деякі принципи менеджменту взяті з військового управління і застосовувалися у військовій справі раніше, ніж в економіці. На превеликий жаль у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ) немає дисципліни «військовий менеджмент» або «основи військового менеджменту» і не готують професійних військових менеджерів. Як показано в раніше опублікованих статтях авторів [14 – 16], ця проблема давно назріла. Для того, щоб створити

концепцію побудови і вивчення дисципліни «військовий менеджмент» необхідно обґрунтувати, насамперед, еволюцію військового менеджменту та його принципи. Зробити це в одній статті не можливо. Для обґрунтування науки і мистецтва військового менеджменту необхідно, на нашу думку, провести комплексну науково-дослідницьку роботу (НДР) за планом Міністерства оборони України (МОУ) із залученням великого кола військових вчених і практиків.

Тому автори вперше взяли за дуже складну проблему, яку вирішити самотужки практично не можливо. У рамках п'яти статей автори поставили перед собою скромне завдання: обґрунтувати п'ять етапів розвитку військового менеджменту та його принципів з глибокої давнини до теперішнього часу. У цій (першій) статті обґрунтовуються еволюція військового менеджменту та його основні принципи на першому етапі (з глибокої давнини до першої чверті XVIII ст.). У другій статті – на другому етапі (з першої чверті XVIII в. до кінця XIX ст.), у третій статті – на третьому етапі (з кінця XIX ст. до середини XX ст.), у четвертій статті – на четвертому етапі (з середини XX ст. до кінця XX ст.) і в п'ятій статті – на п'ятому сучасному етапі (з кінця XX ст. до теперішнього часу).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для вирішення поставленої проблеми автори попередньо підготували вихідні дані в опублікованих статтях [14 – 16], в яких доведено необхідність введення у навчальні плани ВВНЗ Міністерства оборони України (МОУ) нової дисципліни «військовий менеджмент»; обґрунтовані основні категорії цієї дисципліни: військова організація, військовий менеджмент, військовий менеджер, система військового менеджменту; обґрунтовано: хто такі військові менеджери, введення до складу структури управління військової організації посади «військовий менеджер», рівні і ланки управління і розподіл військових менеджерів по ним, чим повинні займатися військові менеджери різних ланок управління у військовій організації та вимоги, які пред'являються до військових менеджерів і їх управлінські якості.

Іноземна література з історії розвитку військового менеджменту та його принципам відсутня.

**Мета статті.** Обґрунтувати послідовність і тривалість кожного етапу еволюції військового менеджменту та історію розвитку військового менеджменту та його принципів на першому етапі (з глибокої давнини до першої чверті XVIII ст.).

### Виклад основного матеріалу

Будь-яка наука базується на використанні історичного методу, який дозволяє вивчити історію розвитку управлінської думки в усьому її різноманітті.

Наука управління, в тому числі і військовий менеджмент в цьому відношенні мало відрізняється від інших наук. Як і будь-яка наука, військовий менеджмент цікавиться минулим, сьогоденням і майбутнім. Аналіз минулого дозволяє краще зрозуміти сьогодення, щоб спрогнозувати майбутній розвиток.

Усі три види менеджменту (економічний, політичний (державний) і військовий) розвивалися іноді паралельно, іноді витікаючи один з іншого, іноді надаючи взаємний вплив, один на одного. У цій статті історія менеджменту буде викладена коротко, а основну увагу буде приділено еволюції військової управлінської думки (військовому менеджменту).

Історія розвитку менеджменту докладно описана в роботах [6, 7].

Розвиток менеджменту обертається навколо трьох явищ – завдання, людина, управлінська діяльність [12, с. 44]. Для першої половини XX століття, коли закладалися основи сучасного уявлення про управління, був характерний наголос на якомусь одне з цих явищ – з'явилося "одномірні" вчення про управління:

науковий менеджмент (НМ) вихідним для ефективного управління брав завдання (1885 – 1920 рр.); адміністративний менеджмент (АМ) – управлінську діяльність (1920 – 1950 рр.); менеджмент людських відносин (МЧ) – людини (1930 – 1950 рр.).

З середини XX століття і до теперішнього часу, з поглибленням знань про управління і зі зміною характеру управління все більшого розвитку став отримувати новий підхід, що погоджує ці та інші явища в єдине і органічне ціле. Цей період відповідає "багатомірним" ("синтетичним") вченням про управління: поведінковий менеджмент (ПВМ) і наука управління (НУ), що включає кількісні методи і три підходи до управління: процесний, системний і ситуаційний.

Еволюцію військової управлінської думки (військового менеджменту) умовно розібіємо на п'ять етапів.

**Перший етап.** Етап виникнення практики військового менеджменту займає період часу з глибокої давнини до першої чверті XVIII ст. і охоплює війни епохи рабовласництва і феодалізму із застосуванням холодної зброї та м'язової енергії людини і тварин.

**Другий етап.** Етап виникнення теорії військового менеджменту охоплює період з першої чверті XVIII ст. до кінця XIX ст. У цей період ведуться

війни з широким застосуванням вогнепальної зброї.

**Третій етап.** Етап розвитку військового менеджменту з кінця XIX ст. до середини XX ст. Він характерний кровопролитними війнами, включаючи і дві світові із застосуванням автоматичної зброї (кулемети, скорострільні гармати) і бойової машинної техніки (танки, літаки, самохідна артилерія, бронетранспортери і т.п.).

**Четвертий етап.** Етап розвитку менеджменту з середини до 90-х років XX ст. Він характеризується «холодною війною» між США (іншими країнами НАТО) та СРСР (іншими державами Варшавського Договору) і війнами за звільнення від колоніального та іншого ярма. У цей період на озброєння армій основних держав світу було прийнято ядерна і ракетна зброя, звичайна високоточна зброя і автоматизовані системи управління зброєю і військами.

**П'ятий етап.** Сучасний етап військової управлінської думки охоплює період з 90-х років XX ст. до теперішнього часу. Він характеризується закінченням «холодної війни» між Заходом і Сходом, «гарячими» інформаційними війнами між розвинутими країнами світу та міжнародним тероризмом. У цей період на озброєння армій основних держав світу приймаються космічні забезпечувальні системи: розвідки, навігації, геодезії, зв'язки та ін. Широко у збройних силах, для різних цілей, став застосовуватися «Інтернет».

Таким чином перший етап і другий етап військового менеджменту з тимчасового періоду відповідають практичному менеджменту, третій етап військового менеджменту – науковому менеджменту, адміністративному менеджменту та менеджменту людських відносин, четвертий і п'ятий етапи військового менеджменту – поведінковому менеджменту та науці управління.

### Історія розвитку військового менеджменту та його принципів на першому етапі (з найдавніших часів до першої чверті XVIII століття)

Перш ніж менеджмент виділитися в самостійну область знань, людство тисячоліттями по крупицях накопичувало досвід управління.

Перші найпростіші зародкові форми упорядкування й організації спільної праці існували на стадії первіснообщинного ладу. У цей час керування здійснювалося спільно всіма членами роду, племені або громади. Старійшини і вожді родів і племен уособлювали собою керівний початок всіх видів діяльності того періоду.

Приблизно в 9 – 7 тисячолітті до н.е. у ряді місць Близького Сходу відбувся перехід від господарства яке привласнювало (полювання, збір плодів і т.п.), до принципово нової форми отримання продуктів – їх виробництва (виробнича економіка). Перехід до виробничої економіки став точкою відліку в зародженні менеджменту, віхою в надбанні людьми певних знань в галузі управління.

Ось коротка еволюція менеджменту на першому етапі [8, с. 54, 55]:

а) до нашої ери (цифрама вказані роки): 5000 – шумери винайшли писемність і виробляли реєстрацію фактів; 4000 – єгиптяни визнали необхідність планування, організації та контролю; 2700 – єгиптяни визнали необхідність і проведення довірчих бесід "полегши свою душу"; 2600 – єгиптяни застосовували децентралізацію та організацію управління; 2000 – єгиптяни визнали необхідність письмових запитів і використання рекомендацій штабу; 1800 – Хаммурапі обґрунтував використання свідків і письмових документів для контролю; визнання неприпустимість перекладання відповідальності; 1600 – єгиптяни застосовували централізацію в управлінні; 1491 – євреї обґрунтували концепції організації та скалярний принцип; 1100 – китайці визнали необхідність організації, планування, керівництва та контролю; 600 – Навуходоносор визнав необхідність контролю за виробництвом та стимулювання через зарплату; 500 – китайці (Сун-Цзи) визнали необхідність систем і стандартів, принципу спеціалізації, планування, керівництва та організації; 400 – Сократ проаналізував відмінність форми управління. Дав характеристику управління як особливої сфери діяльності, і сформулював принципи універсальності менеджменту; Ксенофонт визнав менеджмент як особливий вид мистецтва; Кір визнав необхідність контактів між людьми, проведення досліджень мотивації, складання планів та обробки матеріалів; 350 – греки використовували наукові методи у вивченні праці та робочого ритму; Платон дав класифікацію форм державного управління, сформулював принцип спеціалізації, зробив спробу розмежувати функції органів управління; 325 – Олександр Македонський (Великий) застосовував штаби в управлінні армією; 175 – Като використовував опис робіт; 50 – Варрон використовував робочі специфікації;

б) наша ера (цифрама вказані роки): 20 – Ісус Христос використовував єдиноначальність і людські відносини; 284 – Діоклетіан описав делегування повноважень; 900 – Альфарабі ввів вимоги до керівника; 1100 – Газалі обґрунтував вимоги до менеджера; 1500 – Сер Томас Мор закликав до посилення спеціалізації і зробив аналіз недоліків поганого менеджменту і керівництва; 1525 – Ніколо Макіавеллі усвідомив принцип масової згоди; визнання необхідності цілеспрямованості в організації; вивчення стилів роботи керівника, організації його праці, взаємин керівника і підлеглого.

Виникнення і розвиток практики військового менеджменту пов'язують з ім'ям Олександра Македонського (356 – 323 рр. до н.е.). Олександр Македонський відділив управління підготовкою та веденням збройної боротьби від загального державного управління і створив штаби в армії. Македонська армія вела військові дії на основі глибоко продуманого плану війни. Втілюючи в життя цей план Олександр Македонський за 10 років війни створив най-

більшу світову монархію давнини: захопив Персидську імперію, північно-західну частину Індії, частину середньої Азії, Близького Сходу та Північної Африки. Македонська армія пройшла з боями і битвами 20 тис. км, пододала без карт і компаса гори і пустелі тільки завдяки таланту Олександра Македонського як вправного військового керівника, який першим усвідомив значення управління у збройній боротьбі.

Про завоювання Македонського знають багато, але лише фахівці знають про важку і велику подію в житті Олександра і його воїнів під час походу до Персії – про форсування пустелі, яка наводила жах на всіх, хто в неї потрапляв. До нього ніхто не міг цього зробити. Намагалася цариця Семіраміда<sup>3</sup> зі своїм військом, але ледь врятувалася з двадцятьма воїнами, а від війська царя Ксеркса<sup>4</sup> залишилося всього лише сім чоловік. Але Олександр, вихований Арістотелем<sup>5</sup> на традиціях гомерівських героїв, для яких небезпечні пригоди – ідеал життя, а слава смерть – її вінець, зміг здійснити цей надзвичайно тяжкий перехід. Його воїни витримали вбивчу спеку, смертельні укуси отруйних змій, голод, муки, розчарування. Після 60 днів болісного переходу вдалося вижити 15 000 з 40 000 чоловік. Жалюгідний вигляд мало це військо: понівечене безжальною природою, яке втратило віру в себе, схоже на натовп інвалідів. Якби перси напали на Олександра в той момент, результат десятирічної переможної війни був би анульований в короткий час.

Що робить у цій критичній ситуації Олександр Македонський? Він приймає рішення про тріумфальний хід з показом коштовностей і дорогих прикрас, яке триває цілий тиждень! Сім днів безперервних святкування і пияцтва, коли забувається все погане і повертається віра у свою непереможність. Так, Олександр більше 2000 років тому показав, як можна найважчі втрати перетворити на великий тріумф. Він протиставив відомій аксіомі "успіхи окриляють, а невдачі бентежать" свою стратегію: "Людина, що прагне до вершини, не повинна сприймати поразку як остаточне, а як заклик до напруги своїх тілесних і духовних сил".

З аналізу робіт [1, с. 89: 10, С. 399 – 414] можна сформулювати такі принципи військового менеджменту Олександра Македонського:

1. Ведення військових дій на основі продуманого плану, виходячи з конкретно сформованої обстановки.

2. Зосередження зусиль у потрібному місці і в певний час у боротьбі з сильним противником і розосередження зусиль у боротьбі зі слабким противником.

3. Поширення неправдивої інформації про цілі військових дій.

4. Конкретність і ясність цілей і широке використання прийомів військової хитрості.

5. Винахідливість у пошуках нових варіантів рішень та втілення їх у дії.

6. Єдність військового та державного управління.

7. Тісна взаємодія піхоти і кінноти.
8. Пізнайте ідеальні і ціннісні представлення ваших підлеглих.
9. Наочно демонструйте зразкову поведінку.
10. Слідкуйте за настроями ваших підлеглих.
11. Зміцнюйте самоповагу ваших підлеглих.
12. Домагайтеся того, щоб успіхи ваших підлеглих перетворювалися на переживання загального успіху.
13. Прагніть до того, щоб ваші підлегли чимось пишалися.
14. Дайте вашим підлеглим можливість мріяти.
15. Ставте ваших підлеглих в умови повної віддачі.

Ці принципи військового менеджменту Олександра Македонського взяли на озброєння багато полководців і керівників держав. Їх застосовують і в наші дні в Збройних Силах більшості держав, у тому числі і на Україні.

Таким чином, Олександра Македонського можна вважати засновником практики військового менеджменту і першим військовим менеджером.

У війнах епохи рабовласництва зародилося керівництво Збройними Силами. Військовий менеджмент стає атрибутом державної влади. На чолі діючої армії знаходиться монарх або один з правителів держави, який призначається на час походу (військової компанії) на посаду полководця. Так Олександр Македонський у війні з Грецією домогся свого визнання як верховного керівника об'єднаних грецьких та македонських Збройних Сил і став фактично ним довічно. Під час другої Пунічної війни головнокомандувачем карфагенською армією був член державної аристократичної ради Карфагена Ганнібал. Римську армію з 49 по 44 рр. до н.е. очолював консул і фактичний монарх Юлій Цезар.

Таким чином, військовий менеджмент виник у складі державного управління та подальший його розвиток пов'язано з розвитком державного управління збройними силами, як у мирний період, так і під час ведення війни.

Помітний внесок у розвиток управління державою і правових вчень вніс Ніколо Макіавеллі (1469 – 1527). У своїх роботах він зачіпає питання вивчення стилю роботи керівника, організації його праці, взаємин керівника і підлеглого.

В давнину великі організації, в тому числі і військові, мали формальні структури управління з чітко виділеними рівнями управління. У практиці управління існують приклади організацій, що виникли в глибоку давнину і успішно функціонують і в даний час завдяки створенню раціональної структури управління. До їх числа відноситься римська католицька церква, що має найбільш просту структуру управління: папа, кардинал, архієпископ, єпископ і парафіяльний священник. Сучасні військові організації також мають структуру схожу на структуру управління римської католицької церкви.

Лінійна структура управління армією вперше виникла в Давньому Римі. Військова влада була су-

воро централізована і застосовувалася ієрархічна організаційна структура (6 маніпул – центурія, 6 центурій – когорта, 6 когорт – легіон).

Військо Київської Русі (IX ст. н.е.) мало «десятькову» організацію з ієрархічною структурою управління. Воно поділялося на тисячі, сотні і десятки, на чолі яких стояли тисяцькі, соцькі і десятники. Це перші військові менеджери війська Київської Русі.

Сучасні військові організації також мають ієрархічну структуру управління, схожу на структуру управління армією Стародавнього Риму. Ці структури виявилися настільки ефективними, що дозволили військовим організаціям успішно діяти до теперішнього часу. Такі структури застосовуються в багатьох арміях різних держав, у тому числі і у Збройних Силах України.

До військових керівників висувалися високі вимоги. Вони повинні були володіти державною мудрістю, військовими здібностями і дипломатичним мистецтвом, рішучістю, хоробрістю і ошадливістю. Ці вимоги можна застосовувати і до сучасних військових менеджерів.

Робочими органами осіб, які очолювали армію, були нечисленні адміністративні апарати, які готували необхідні дані для прийняття рішень полководцями і своєчасно доводили їх до військ, тобто ще до н.е. виникли основні функції військового менеджменту: планування, прийняття рішення і організація його виконання. Важливу роль в управлінні військовими організаціями в епоху рабства грали військові колегіальні органи (ради), які були прообразами майбутніх штабів, а їх учасники прообразами військових менеджерів.

В епоху рабовласництва в ході битви полководець перебував у бойових порядках військ, як правило, на головному напрямку і поєднував у своїй діяльності функції стратега і ведучого тактика на полі бою. На інших напрямках військами керували помічники головнокомандувача. Частинами і підрозділами в бою управляли безпосередні начальники, які перебували в бойових порядках.

Важливу роль в управлінні військовими організаціями відіграв зв'язок. Його основу становили зорові і звукові засоби. На полі бою часто застосовувалися піші та кінні посильні. У багатьох арміях використовувалися поштові голуби.

В епоху рабовласництва отримало розвиток військового управління повсталих рабів. Видатним талантом полководця володів Спартак. З повсталіх рабів він створив сильну і зразкову армію, яка на протязі 73 – 71 рр. до н. е. громила наймані римські урядові війська.

Принципи управління Спартака: всебічна оцінка обстановки; сміливість у прийнятті рішень в умовах ризику; раптовість в діях при виконанні рішень; скритність управління та дій; обман противника.

В епоху феодалізму велися тривалі селянські війни між селянами і феодалами – землевласниками: велика селянська війна в Німеччині (1524 – 1526 рр.) і повстання селян в Росії під керівництвом Болотнікова (1606 – 1607 рр.). У цей час отримали подальший роз-

виток питання стратегічного керівництва. Вищими стратегічними інстанціями при підготовці в ході феодалних війн були монархи та полягаючи при них дорадчі органи (земські збори, думи, сенати, парламенти та ін.) Робочим органам верховного командування були нечисленні військово-управлінські апарати (канцелярії). Безпосереднє управління військами діючої армії здійснювали головнокомандувачі, які призначалися монархами. Часто ці функції брали на себе монархи. В епоху феодалізму склалася, зміцнилася і отримала розвиток служба генерального штабу. У Великобританії, де особлива увага приділялася флоту, в XVII столітті був створений перший в історії вищий орган керівництва військово-морськими силами – адміралтейство.

Самобутнім шляхом йшло зародження і розвиток стратегічного керівництва в Росії. У східних слов'ян до утворення Київської держави в якості вищих політичних органів функціонували народні збори, віче, думи. Стратегічною ланкою були поради вождів на чолі з воєначальником. У Київській державі правлячі князі широко використовували військові ради для вирішення основних питань підготовки і ведення війни. У цей період в Русі створювалися ради удільних князів, що діяли спільно проти ворогів. У Московській державі виникла наказова система. Особливо великий розвиток вона отримала за правління Івана Грозного.

У феодалну епоху було багато коаліційних воєн. Однак чітка структура коаліційного керівництва військовими діями ще не склалася. У коаліційних війнах Давньоруської держави стратегічне керівництво об'єднаними силами носило демократичний характер. До складу коаліції зазвичай вступали на добровільних засадах. На пости головнокомандувачів за загальним погодженням сторін призначалися видатні і визнані в народі військові та державні діячі (Олександр Невський, Дмитро Донський та ін.)

Управління військами в боях з огляду на те, що вони розгорталися на заздалегідь обраній місцевості, що оглядалася з піднесеної точки, не уявляло великої складності. Полководець на цій височині встановлював стяг, що означало команду «Приготуватися до бою». Перед боєм він збирав командирів частин, визначав їх місце у бойовому порядку, ставив завдання і вказував порядок їх виконання, а також встановлював сигнали управління, для чого використовувалися зорові, звукові та рухомі засоби зв'язку. В ході бою полководець керував військами шляхом передачі наказів і розпоряджень через сигнальників, сурмачів, барабанщиків, а коли гуркіт і дим виключали їх застосування – через посильних і ад'ютантів. На відміну від періоду лицарства, особиста участь полководця в битві в якості рядового воїна було винятковим явищем. Тим часом ускладнення військової справи вимагало постійного робочого апарату управління в руках воєначальників. Таким апаратом стали штаби, які потім отримали широкий розвиток в епоху капіталізму. Так що в армії штаби (адміністративні апарати) з'явилися значно раніше, ніж в економіці та виробництві. Отже, менеджмент XX століття запозичив лінійно-штабну структуру

з управління у військового менеджменту XV століття.

У західноєвропейських арміях система управління стала базуватися на більш досконалому, ніж в епоху рабства, військовому зв'язку на основі державного поштового зв'язку. Широко використовувалися для передачі розпоряджень і доставки донесень кінна естафета, швидкість якої сягала 600 кілометрів на добу. Починаючи з XVI ст. для керівництва військами стали широко використовуватися бойові документи – письмові диспозиції (бойові накази).

### **Особливості розвитку військового менеджменту в Росії**

У XVI столітті під керівництвом Івана Грозного були проведені наступні перетворення: створювалися постійні військові формування – стрілецькі полки («Статьї»). Їх було шість по шістсот чоловік у кожному; створювалася централізована система військового управління; артилерія виділялася в самостійний рід військ. Організаційно в полку було по шість – вісім гармат; засновувалися перші прикордонні частини на південних і західних кордонах Росії.

Петро I (1672-1725) зробив великий внесок у розвиток державного і військового управління (кінець XVII ст. – початок XVIII ст.):

- зміцнювалося централізоване військове управління. Влада государя трактувалася як необмежена і що стоїть вище закону;

- яскраво проявилися його військові дарування та організаторські здібності як будівельника регулярної армії і флоту, його творчий, новаторський підхід до управління у військовій справі;

- створювалися регулярні армія і флот, що комплектуються рекрутами. Стрілецькі полки і "помісне військо" (дворянське ополчення) скасовувалися. Збройні сили тепер повністю утримувалися за рахунок держави;

- отримала подальший розвиток система військового управління (замість наказів були засновані Військова колегія і Адміралтейства – колегія; основною організаційною одиницею армії як і раніше був полк, що складається з двох батальйонів, кожен з яких складається з чотирьох рот. Полки зводилися в бригади, бригади – у дивізії. Дивізії могли входити в склад корпусів і армій);

- для управління діючою армією було введено посаду головнокомандувача (генерал-фельдмаршала), на флоті – генерал-адмірала. При польовому штабі в якості дорадчого органу було засновано військова рада (консілія). Така структура управління збереглася до теперішнього часу;

- були відкриті в Москві і Санкт-Петербурзі навігаційні, артилерійські інженерні школи та морська академія. Він ввів військові звання, заснував ордени та медалі;

- впроваджувалась тверда дисципліна і військовий порядок;

- була розроблена система бойової підготовки військ, що відповідає національному характеру і тра-

діцям російських збройних сил. В її основу були покладені вимоги навчати війська в складних умовах, виховувати у солдатів витривалість, мужність і військову честь.

Петро I був основоположником російської військової школи, з якої пізніше вийшли П.А. Румянцев, А.В. Суворов, Ф. Ф. Ушаков, М.І. Кутузов. Стратегічні погляди Петра I далеко випереджали його час. Стратегія була активною, розрахована на розгром або знищення супротивника. Вимагаючи швидкого і невідступного виконання своїх наказів і рішень, він у той же час не сковував ініціативи підлеглих. Петро I був автором і редактором ряду статутів та військово-теоретичних праць: «Книга Статут військовий» (1720), «Регламент про управління...» (1722) та ін. [56, Т6, с.309-311].

Перша чверть XVIII ст. в Росії була періодом петровського реформування управління економікою, державою і армією, як на макро- так і на мікро-рівні.

Створена Петром I система управління мала:

– незворотній характер. Законодавчі акти Петра I – укази, регламенти, інструкції та контроль за їх виконанням – регулювали різні сфери діяльності економіки, держави і армії. По суті, цими документами Петро I і розвинув менеджмент і військовий менеджмент. У результаті петровських реформ збройні сили Росії отримали однотипну організаційну структуру, централізоване управління, регламентовану статутами єдину систему повсякденного життя і військового навчання.

### **Особливості розвитку військового менеджменту в Україні**

Російський військовий менеджмент будувався не на порожньому місці. Завдяки до створення Московської держави на території проживання слов'янських народів існували князівства Київської Русі.

З давніх часів до нас дійшли скупі, через відсутність писемності, відомості про слов'ян – предків українців. Військова організація слов'ян спиралася на племена і роди, на чолі яких стояли відповідно князі та старости. Племена, що розселилися на українських землях, називалися: поляни, що жили на Дніпрі біля Києва; сіверяни – на Десні та Сулі; древліани – на Поліссі; волиняни – на Бузі; уличі і тиверці – на Дністрі; хорвати та ін. Для захисту від ворогів племена об'єднувалися. Іноді воювали між собою. Військо племені, в яке входило майже все чоловіче населення, називалося "вої" (в однині – воїн). На чолі війська стояв воєвода.

На розвиток війська України особливий вплив мали варяги. Це були збройні ватаги скандинавів, які річками спускалися з півночі і наймалися на службу в південних країнах, а іноді й підкоряли племена. З'являлися вони і в слов'янських племенах. Історія доносить до нас відомості про Аскольда і Діра, які зайняли Київ і княжили в ньому над полянами. Пізніше, в 882 році з Новгороду прийшов з військом воєвода князя Рюрика Олег, захопив Київ і заснував тут столицю Київської Русі. Він і наступні князі Ігор, Святослав, Володимир Великий, Ярослав Мудрий, Данило,

Юрій, Вячеслав, Ізяслав, Ростислав та інші вели нескінченні походи проти половців, татар, оберігаючи південні кордони своїх князівств.

Крім того, князі мали зв'язки з Візантією, Західною і Північною Європою, Кавказом, Середньою Азією. Розвивали ремесла, культуру, торгівлю. Значне місце приділялося розвитку військової справи, створення військової організації для забезпечення оборони держави та ведення військових походів.

Історики так описують принципи формування війська княжої пори: "Князь сам організовував свої частини. Ядром війська була дружина. У неї входив рід князя і його близькі товариші, інші визначені та обрані люди. Це була наблизена гвардія князя, опора його влади і основа сили. Члени дружини давали князю присягу на вірність і між собою вважалися побратимами. Дружина йшла з князем у похід і разом з ним зустрічала ворога. Дружинники створювали княжну раду, без неї він нічого не вирішував. Дружина користувалася частиною прибутку князя, яка йшла з данини підкорених племен, з торгівлі, військової здобичі та ін. З цих видатних членів дружини князь призначав старшин для різних частин війська, посадників для міст і волостей і різних своїх чиновників. Нижчу частину дружини становили воїни різного роду й походження, які несли службу як рядовики" [3, с. 10]. Пізніше до дружини залучали клас тогочасного суспільства – бояр.

Поряд з дружиною до війська залучалося загальне народне ополчення, яке мало назву воїв. Спочатку вони не мали постійної організації, і коли нападав ворог, всі люди бралися за зброю для оборони. Але пізніше їх залучали і для походів. Так, Олег під час свого походу на Грецію в 907 році, крім дружини привертав і слов'ян з різних племен: словен, кривичів, деревлян, радимичів, в'ятичів, полян, хорватів, дулібів.

Структура війська складалася з тисяч на чолі з тисячним, тисячі ділилися на сотні на чолі з сотником (старостою). Кількість війська було значним. Так, літописи подають, що у Олега в поході на Царгород в 907 році було 2000 човнів по 40 осіб у кожному, тобто 80 000 чоловік. Святослав у поході на Болгарію мав 60 000 чоловік, з яких 38 000 загинули в боях. Під Перемишлем у 1097 році угри мали 100 000 війська, але в бою з Ростиславичами зазнали поразки – полягло 40 000 осіб.

У княжі часи виникло таке поняття, як "полк". Однак воно в той час мало кілька значень: і структура війська, і місце бою, і народне ополчення, і сам похід війська, але з часом за цим терміном закріпилося значення військової частини.

Військо складалося з піхоти і кінноти.

Успіх воєн тих часів залежав від особистості полководця. Князь володів повною владою, сам розробляв військові плани, під його особистим керівництвом відбувалися військові дії. Літописи донесли до нас дії таких полководців, як Олег, Святослав, Володимир Великий, Ярослав, Володимир Мономах, Данило. Вони вели військові походи, обороняючи свої

землі і поселення від ворогів, по Східній Європі, на Чорному морі, до Кавказу і Волги. Велися нескінченні і в цілому успішні війни з Польщею, Литвою, Угорщиною. Але монголо-татарською навалою 1240 року були захоплені і зруйновані Київ та інші міста Київської Русі. Велика кількість війська полягло під час оборони міст і в боях з татарами. Київська Русь припинила своє існування.

Колишні князівства Київської Русі підпали хто під владу Польщі, хто – Литви, а хто – Московської держави. І в цих нових умовах не зникла загроза українським поселенням від набігів, жорстоких пограбувань з боку татар. Українські військові формування фактично були щитом у нових західно-північних господарів, від чого український народ знищувався. Не солодко жилося йому і під владою чужинців, тому багато людей бігло у вільні степи, за Дніпровські пороги, на острови на Дніпрі, збиралися в ватаги. Їх називали козаками.

Козацтво вийшло в основному з суспільних низів, з народу. Перші козацькі ватаги склалися з людей різного походження, різного стану і навіть різних народів. Їх об'єднувала тільки "бажання воювати, потреба переживань, бажання погуляти в степах, добути собі здобич ...". "Але боротьбу з татарами вони вели з завзяттям і ненавистю, готові були на найсміливіші і найризикованіші походи, не шкодували своєї праці і крові і цим добували собі славу і любов усього суспільства" [79, с. 178].

Історики відзначають, що "це буйне нестримне козацтво легко могло піти на бездоріжжя самовілля і прірву в нетрях анархії. Але знайшлися талановиті, ідейні провідники такі, як Дмитро Вишневецький, Петро Сагайдачний, Михайло Дорошенко, які зуміли опанувати небезпечний перебіг і перетворити козацькі ватаги у правильне, дисципліноване військо. Вони очистили козацькі ряди від усякого накипу і анархічних елементів, до війська втягнули людей осілих, пов'язаних із землею і хліборобством, кинули серед козацького війська нові гасла й дали йому нові завдання" [3, с. 178].

Саме з початком розвитку козацтва в Україні за порогами Дніпра виникла Запорізька Січ, яка мала велике значення для подальшого розвитку збройної боротьби українського народу за своє визволення від національного гніту. Основу для створення Січі заклали князь Дмитро Вишневецький, який в 1553 році на острові Дніпра Мала Хортиця збудував замок і звідти почав воювати з татарами.

Козацтво дало світові приклад демократичного устрою військової організації, що полягає в тому, що всі важливі організаційні та політичні питання вирішувало все військо, зібране на раду.

Військова рада мала широкі права. Вона визначала напрями державної політики; укладала договори з іншими державами; вибирала і знімала гетьмана і старшину; давала згоду на військові походи; вирішувала питання формування війська; виконувала військове судочинство.

Військова рада була вищим законодавчим і організаційним органом, їй повинні були підкорятися всі інші установи запорізького війська.

Пізніше, в кінці XVII ст., коли на Гетьманщині вирішального впливу домоглися старшини, загальна військова рада втратила своє первісне значення. Вона збиралась в основному для вибору гетьмана і затвердження укладених договорів з іншими державами. Всі інші справи вирішував рада старшин, до якого відносились генеральна старшина, полковники, іноді ще й представники полкової та сотенної старшини. Ця рада поряд з іншими справами становила також плани військових походів (час походу, число війська, взаємодія різних частин і т.п.), а також вирішувала питання змісту деяких формувань, будівництва фортець і ін. Діяли також і полкові поради. Військові ради часів козацтва та гетьманщини були прообразом військових рад у багатьох майбутніх військових організаціях країн світу.

На чолі війська стояв **гетьман**. Він був головою та представником держави, мав повну адміністративну владу, брав широку участь у законодавстві та судочинстві, але, перш за все, він був найвищим полководцем і організатором війська. Під час війни його влада над військом була необмеженою, він керував усіма військовими силами і мав право карати смертю неслухняних.

Під час походу війська гетьмана міг заміщати **наказний гетьман**, як правило, хтось із старшин або полковників.

При гетьмані допоміжні функції виконували військові або генеральні старшини, до яких належали генеральні – обозний, судді, скарбник, писар, осавули, хорунжий і бунчужний.

**Генеральний обозний** здійснював нагляд над військовим обозом. Він повинен був встановлювати оборонний табір під час військового походу. Генеральний обозний заправляв також артилерією, яка була при гетьмані. Йому також підпорядковувались полкові обозні з полкової артилерією. Генеральний обозний був першою особою при гетьмані. Під час відсутності гетьмана обозний головував на раді старшин, в поході бував наказним гетьманом.

**Генеральні судді** (числом два) верховодили в генеральному суді.

**Генеральний скарбник** управляв державною скарбницею.

**Генеральний писар** був канцлером козацької держави, вів найважливіші внутрішні та закордонні справи, керував генеральної військової канцелярією.

**Генеральні осавули** (числом два) мали виключно військові функції: командували окремими частинами української армії під час походу, проводили огляд війська, на генеральній раді стежили за ходом нарад відділів та виявляли їхню думку. На гетьманському дворі осавули від імені гетьмана вітали іноземних послів.

**Генеральний хорунжий** відав військовими хоругвами і керував відділом придворного гетьманського війська.

**Генеральний бунчужний** носив перед гетьманом бунчук і допомагав гетьману під час походу. Йому підпорядковувалися бунчужні товариші.

У полку була полкова старшина: полковник, полкові-обозний, осавули, хорунжий, суддя і належні до них нижчі чиновники.

Полковник мав подвійну функцію: адміністративну та військову. Він стояв на чолі території полку, мав під своєю рукою всі підрозділи, виконував гетьманські доручення, здійснював нагляд над фінансами, вів суд. З військової точки зору він був полководцем і організатором полку, дбав про хороший стан війська, його боєздатності і дисципліни, стан військових засобів, фортифікації, а під час війни вів полк у похід і командував ним. Полковником ставав наказний полковник з полкової старшини або хтось із знатних козаків.

Полковий обозний управляв полковим обозом і артилерією, а під час відсутності полковника командував полком. При ньому склалися: полковий артилерійський осавул, полковий артилерійський писар, хорунжий полковий артилерії і отамани.

Два полкових осавула наглядали за порядком і дисципліною в полку, мали деякі поліцейські обов'язки, відповідали за полкову музику. Осавула заміщав підосавул.

Полковий хорунжий відповідав за полковий прапор, йому підпорядковувалися значкові товариші.

Полковий суддя вів полковий суд, мав свою канцелярію і помічників.

Полковий писар вів полкове діловодство.

Сотенними керівниками були: сотник, сотенний осавул, хорунжий і писар. Їх функції були аналогічними функціям полкової старшини.

Частиною сотні куренем командував курінний отаман. Якщо він мав ще й адміністративні функції, тоді його називали городовим отаманом (у місті) або сільським отаманом (у селі).

У Січі старшим над усім військом був кошовий отаман. При ньому були суддя, осавул і писар [3, с. 244 – 246].

Значне місце в історії визвольної боротьби України займає гетьман Богдан Хмельницький. У період самого більшого занепаду козацтва (1638 – 1647), коли здавалося, що запорозьке військо вже ніколи не зможе придбати колишнє значення, повстання Богдана Хмельницького у 1648 році заново підняло козацтво, повернуло його на широке поле боротьби за незалежність України.

Беручи участь у численних боях з ворогами України рядовим козаком, дослужившись до чину сотника, вже в зрілому віці Богдан Хмельницький взявся за нелегку справу очолив повстання з його непередбачуваними наслідками, з масою проблем, з великим обсягом завдань і проявив при цьому неабиякий талант полководця, призвів до перемоги. Надалі він проявив державну мудрість і полководницький талант у багатьох битвах за незалежність і

визволення України від загарбників. Історики так описують якості Богдана:

"Хмельницький виявився унікальною індивідуальністю, людиною великого розуму і залізної волі, організатором від народження і володарем. Він відрізнявся поривчастим характером, безоглядністю, енергією, умів керувати масами, робити їх своїм знаряддям, знав, як добитися покірності і дисципліни, умів вселити в свої полки дух відваги і завзяття. До війська притягував народні маси, але не дозволяв їм шаленого самовілля, всякий непослух карав гостро і нерідко на горло. З юрби мисливців (добровольців) він умів вибрати найкращих і з них створював добірні реєстрові полки. Добре розбирався в людях, відкривав непомічені таланти, нарівні цінував козака, шляхтича і селянина, у своїх штабах зібрав увесь цвіт тодішнього українського громадянства. З охотою брав у військо іноземних офіцерів, створював наймані відділи з німців, сербів, татар. Але з тієї різношерстої маси зумів створити єдине українське військо, яке із завзятістю і вірою служило своїй молодій державі і потоками крові обороняло її незалежність.

Хмельницький був полководцем з великої літери. У способах ведення війни він був безоглядним, не визнавав ніякої нерішучості, ні пересудів, кожний шлях, який вів до перемоги, був для нього гарний. Він умів опановувати широкими просторами і вести боротьбу широкими лініями. Його війська просувалися з незвичайною швидкістю, залишаючи не раз далеко позаду обози. Ворога вмів знайти несподівано і відразу бив його всією силою ...

Хмельницький міг провести свої задуми, так як за ним йшли маси ... "[3, с. 200].

Таким чином, великий внесок у розвиток військового менеджменту внесли такі полководці Київської Русі, як Олег, Святослав, Володимир Великий, Ярослав, Володимир Мономах, Данило, а також гетьман Богдан Хмельницький.

## Висновки по першому етапу:

1. Військовий менеджмент виник у рамках державного менеджменту.

2. Військовий менеджмент і принципи його управління у своєму розвитку пройшли п'ять етапів.

3. Військова управлінська думка і менеджмент розвивалися паралельно: перший етап і другий етап військового менеджменту з тимчасового періоду відповідають практичному менеджменту, третій етап військового менеджменту – науковому менеджменту, адміністративному менеджменту та менеджменту людських відносин, четвертий і п'ятий етапи військового менеджменту – поведінковому менеджменту та науці управління.

4. Теорія військового менеджменту була слабо розвинена.

5. Військова управлінська думка в основному здійснювалася на практиці здебільшого методом спроб і помилок.

6. Основна увага приділялася вирішенню проблем управління у державній і військовій справі.

7. Проводився обмін досвідом та ідеями серед правителів, церковних діячів, воєначальників.

8. Виникли формальні структури управління армією з чітко виділеними рівнями управління.

9. У результаті петровських реформ збройні сили Росії стали створюватися на регулярній основі, отримали однотипну організаційну структуру, централізоване управління, регламентовану статутом єдину систему повсякденного життя і військового навчання.

10. Великий внесок у розвиток військового менеджменту внесли такі полководці Київської Русі, як Олег, Святослав, Володимир Великий, Ярослав, Володимир Мономах, Данило, а також гетьман Богдан Хмельницький.

11. Козацтво дало світові приклад демократичного устрою військової організації, що складається в тому, що всі важливі організаційні та політичні питання вирішувало все військо, зібране на раду.

12. Військова рада мала широкі права. Вона визначала напрями державної політики; укладала договори з іншими державами; вибирала і знімала гетьмана і старшину; давала згоду на військові походи; вирішувала питання формування війська; виконувала військове судочинство.

Військова рада була вищим законодавчим і організаційним органом, йому повинні були підкорятися всі інші установи запорозького війська.

13. Значний розвиток державного і військового менеджменту та їх принципів управління отримало за часів Олександра Македонського і Петра I.

14. У зв'язку з пунктом 13 перший етап можна назвати македонське-петровським етапом виникнення і розвитку військового менеджменту та його принципів управління.

15. Для обґрунтування науки і мистецтва військового менеджменту необхідно, на нашу думку, провести комплексну науково-дослідницьку роботу (НДР) за планом Міністерства оборони України (МОУ) із залученням великого кола військових вчених і практиків.

## Список літератури

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей / Б.А. Аникин. – М.: ИНФРА, 2000.
2. Советская военная энциклопедия. – М.: Воениздат, 1976 – 1980. – Т. 1 – 8.
3. Історія українського війська (від княжих часів до 20-х років ХХ ст.): наукове видання. – Львів: Світ, 1992. – 702 с.
4. Суворов А.В. Наука побеждать / А.В. Суворов. – М.: Воениздат, 1980.
5. Русская военно-теоретическая мысль XIX и начала XX века / под ред. Л.Г. Безкровного. – М.: Воениздат, 1960.
6. Історія менеджмента / под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997.
7. Семенова И.И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / И.И. Семенова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 1999.
8. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ, 2002.
9. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1980.
10. Шейнов В.П. Психология власти / В.П. Шейнов. – М.: Ось-89, 2003.
11. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хелдоури. – М.: Дело, 1992.
12. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – М.: Гардарики, 1999.
13. Поликашин В.С. Військовий менеджмент: підручн. / В.С. Поликашин; за ред. А.М. Явтушенко. – К.: Національна академія оборони України, НАО, 2006.
14. Поликашин В.С. Обоснование основных категорий военного менеджмента / В.С. Поликашин, С.Ю. Поляков, О.В. Поликашин // Системи управління, навігації та зв'язку. – К.: ЦНДІ Н і У, 2011. – Вип. – 4(20). – С. 153-159.
15. Поликашин В.С. Обоснование необходимости изучения военного менеджмента / В.С. Поликашин, С.Ю. Поляков, О.В. Поликашин // Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. – Х.: ХУПС, 2012. – Вип. – 1(30). – 193-197.
16. Поликашин В.С. Кто такие военные менеджеры и чем они должны заниматься в военной организации? / В.С. Поликашин, С.Ю. Поляков, О.В. Поликашин // Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. – Х.: ХУПС, 2013. – Вип. – 2(35). – С. 252-259.

Надійшла до редколегії 31.10.2013

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Р.Е. Пашенко, Інститут радіофізики і електроніки НАН України, Харків.

### ЭВОЛЮЦИЯ ВОЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО ПРИНЦИПОВ НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ (С ГЛУБОКОЙ ДАВНОСТИ ДО ПЕРВОЙ ЧЕТВЕРТИ XVIII ВЕКА)

В.С. Поликашин, С.Ю. Поляков, О.В. Поликашин

*В статье обосновывается эволюция военного менеджмента и его основных принципов на первом этапе (с глубокой давности до первой четверти XVIII века).*

**Ключевые слова:** принципы, функции, полководец, командир, управление, менеджмент, военный менеджмент, менеджер, военный менеджер, управленческие качества военного менеджера.

### EVOLUTION OF MILITARY MANAGEMENT AND HIS PRINCIPLES ON THE FIRST STAGE (FROM A DEEP REMOTENESS TO THE FIRST FOURTH OF XVIII AGE)

V.S. Polikashin, S.Yu. Polyakov, O.V. Polikashin

*In the article the evolution of military management and his basic principles is grounded on the first stage (from a deep remoteness to the first fourth of XVIII age).*

**Keywords:** principles, functions, war-lord, commander, management, military management, manager, military manager, administrative qualities of military manager.