

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО**  
**ВІЙСЬКОВО-ЮРИДИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

## **ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Навчальний посібник

Харків  
ХУПС  
2014

УДК 355/359.07 (075.8)  
ББК Ц4(4УКР)286Я73  
О-68

*Рекомендовано до видання вченою радою військово-  
юридичного факультету Національного юридичного  
університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 8 від 29.04.2014)*

*Автори:* С. Ю. Поляков, А. І. Куртов, В. С. Полікашин, А. І. Потіхенський,  
В. М. Александров, О. С. Полякова

*Рецензенти:* О. О. Казіміров, канд. військ. наук, доцент (АВВ МВСУ);  
В. Д. Кислий, канд. психол. наук, доцент (ХУПС)

**Основи** військового управління : навч. посіб. / С. Ю. Поляков,  
О-68 А. І. Куртов, В. С. Полікашин та ін. ; за заг. ред. С. Ю. Полякова. – Х. :  
НУ ЮАУ, 2014. – 344 с.

У навчальному посібнику систематизовано теоретичні знання в сфері основ військового управління, викладено зміст, форми та методи практичної роботи командирів підрозділів з основних питань управління повсякденною діяльністю військових колективів, використані вимоги наказів і директив Міністра оборони України, начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил України та інших нормативно-правових актів щодо організації служби військ, ведення ротного господарства, обліку й зберігання зброї та боєприпасів, а також інші питання, які пов'язані з управлінням військовими підрозділами.

Навчальний посібник розроблений у відповідності до програми навчальної дисципліни “Основи військового управління” та “Управління повсякденною діяльністю підрозділів” і призначений для студентів, курсантів, слухачів вищих військових навчальних закладів, а також для офіцерів Збройних Сил України, які самостійно вдосконалюють свої знання з питань ефективного управління військовими підрозділами.

**УДК 355/359.07 (075.8)**  
**ББК Ц4(4УКР)286Я73**

© Поляков С. Ю., Куртов А. І., Полікашин В. С., Потіхенський А. І.,  
Александров В. М., Полякова О. С., 2014

© Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого  
військово-юридичний факультет, 2014

© Харківський університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба, 2014

## З М І С Т

<b>ВСТУП</b> .....	10
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	12
<b>1.1. Основи управління військовою організацією</b> .....	12
1.1.1. Введення у військове управління.....	12
1.1.1.1. Основні визначення й поняття менеджменту й військового управління.....	12
1.1.1.2. Основні категорії військового управління.....	16
1.1.1.3. Історичні передумови менеджменту.....	19
1.1.1.4. Еволюція менеджменту й військового управління.....	23
1.1.2. Військова організація як об'єкт управління і як складна соціально-технічна система.....	25
1.1.2.1. Військові організації і їх класифікація.....	25
1.1.2.2. Загальні характеристики й зовнішнє середовище військової організації.....	27
1.1.2.3. Внутрішнє середовище військової організації.....	30
1.1.3. Структури військової організації.....	32
1.1.3.1. Визначення, елементи й класифікація організаційних структур і структур управління військової організації.....	32
1.1.3.2. Вимоги, які висуваються до структур управління військовою організацією.....	34
1.1.3.3. Формування структур військової організації. Норма керованості. Рівні управління й розподіл командирів по них.....	34
1.1.4. Ієрархічні структури управління військовою організацією.....	39
1.1.4.1. Лінійна структура управління.....	39
1.1.4.2. Багато лінійна (функціональна) структура управління.....	40
1.1.4.3. Лінійно-функціональна (лінійно-штабна) структура керування...	42
<b>1.2. Принципи й підходи до управління військовою організацією</b> .....	44
1.2.1. Принципи військового управління на основі «одномірних» теорій (шкіл) менеджменту.....	45
1.2.1.1. Принципи військового управління на основі теорії наукового менеджменту.....	45
1.2.1.2. Принципи військового управління на основі адміністративної (класичної) школи.....	47
1.2.1.3. Принципи військового управління на основі школи людських відносин.....	49
1.2.2. Принципи військового управління на основі «багатомірних теорій» (шкіл) менеджменту.....	50
1.2.2.1. Принципи військового управління на основі поведінкових теорій «Х» і «У».....	50

1.2.2.2. Принципи військового управління на основі науки управління або кількісних методів.....	52
1.2.2.3. Принципи військового управління на основі сучасних американських моделей менеджменту. Партисипативне управління. Управління за цілями.....	53
1.2.2.4. Принципи військового управління на основі сучасної японської моделі менеджменту. Теорія Z.....	55
1.2.3. Принципи військового управління великих полководців.....	56
1.2.3.1. Принципи військового управління й управлінські якості Олександра Македонського.....	57
1.2.3.2. Принципи військового управління й управлінські якості Олександра Суворова.....	58
1.2.3.3. Принципи військового управління й особисті якості Георгія Жукова.....	63
1.2.4. Підходи до управління військовою організацією.....	67
1.2.4.1. Процесний підхід до управління військовою організацією.....	67
1.2.4.2. Системний підхід до управління військовою організацією.....	70
1.2.4.3. Ситуаційний підхід до військового управління.....	72
1.2.5. Системні моделі.....	74
1.2.5.1. Системна модель «7 – S».....	74
1.2.5.2. Японська модель «п'ять великих систем».....	75
1.2.5.3. Модель системи управління військовою організацією.....	77
1.2.5.4. Системна модель внутрішніх змінних військової організації.....	78
1.2.5.5. Модель військової організації як відкритої системи .....	80
<b>1.3. Управлінська діяльність командира.....</b>	<b>81</b>
1.3.1. Командир – професійний військовий командир (начальник).....	82
1.3.1.1. Вимоги до командира як до професійного командира (начальника).....	82
1.3.1.2. Управлінські якості сучасного командира.....	83
1.3.1.3. Командир ХХІ століття.....	84
1.3.2. Загальні фактори управлінської діяльності командира .....	85
1.3.2.1. Суть управлінської діяльності командира.....	86
1.3.2.2. Метод створення команди в підрозділі з використанням моделі трьох кіл (діаграми Венна).....	86
1.3.2.3. Управлінські ролі командира.....	88
1.3.3. Стили управління командира.....	89
1.3.3.1. Визначення й класифікація основних стилів управління.....	89
1.3.3.2. Характеристика авторитарного (диктаторського), ліберального (потурання) і демократичного стилів управління.....	90
1.3.3.3. Стиль «управлінські ґрати» – система ГРІД.....	96
1.3.3.4. Методика визначення стилю управління командира з використанням системи ГРІД.....	97
1.3.4. Влада командира.....	99

1.3.4.1. Поняття влади.....	99
1.3.4.2. Баланс влади.....	100
1.3.4.3. Форми влади.....	102
1.3.5. Авторитет командира.....	102
1.3.5.1. Визначення й зміст авторитету.....	102
1.3.5.2. Псевдоавторитет командира.....	103
1.3.6. Лідерство командира.....	104
1.3.6.1. Визначення, зміст і характеристика лідерства.....	104
1.3.6.2. Порівняльна оцінка лідера й командира.....	105
<b>Література.....</b>	<b>108</b>
<b>Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....</b>	<b>111</b>
<b>2.1. Функції управління військовою організацією.....</b>	<b>111</b>
2.1.1. Комунікація як єдина функція управління військовою організацією.....	111
2.1.1.1. Поняття, сутність і види комунікацій.....	111
2.1.1.2. Елементи, етапи, схема процесу комунікації.....	114
2.1.1.3. Комунікаційна мережа керівника групи.....	117
2.1.2. Управлінське рішення як єдина функція управління військовою організацією.....	117
2.1.2.1. Визначення й класифікація управлінських рішень.....	118
2.1.2.2. Індивідуальні управлінські рішення, засновані на інтуїції й судженнях.....	121
2.1.2.3. Методика прийняття й реалізації раціональних управлінських рішень.....	123
2.1.2.4. Процес прийняття й реалізації управлінського рішення на виконання бойового завдання.....	127
2.1.2.5. Способи прийняття рішень на виконання бойового завдання.....	132
2.1.3. Методи прийняття колективних управлінських рішень.....	133
2.1.3.1. Метод прийняття колективних управлінських рішень «Дельфи».....	133
2.1.3.2. Метод прийняття колективних управлінських рішень «Японська кільцева система».....	134
2.1.3.3. Метод прийняття колективних управлінських рішень «мозкова атака».....	135
2.1.4. Методика визначення стилю прийняття рішень із використанням «дерева» рішень Врумо – Яго.....	138
2.1.5. Планування як функція управління військовою організацією.....	141
2.1.5.1. Визначення, сутність і види планування.....	142
2.1.5.2. Етапи планування. Місія й мета військової організації. «Дерево» цілей.....	144
2.1.6. Організація як функція управління військовою організацією. Делегування, відповідальність і повноваження.....	147

2.1.6.1. Сутність делегування, відповідальності й повноважень.....	147
2.1.6.2. Типи й варіанти розподілу повноважень.....	148
2.1.7. Мотивація як функція управління військовою організацією.....	150
2.1.7.1. Визначення, сутність і модель мотивації.....	151
2.1.7.2. Ієрархія потреби по Маслоу.....	153
2.1.8. Контроль як функція управління військовою організацією.....	155
2.1.8.1. Сутність і зміст контролю.....	156
2.1.8.2. Процес контролю.....	158
2.1.9. Інформаційне забезпечення процесу управління військовою організацією.....	160
2.1.9.1. Кібернетичне поняття й схема передачі інформації.....	160
2.1.9.2. Вимоги до інформації.....	162
2.1.9.3. Засоби збору й обробки інформації.....	164
2.1.9.4. Потoki інформації.....	165
2.1.9.5. Системи обробки й передачі інформації .....	167
2.1.9.6. Інформаційна мережа військової організації.....	169
<b>2.2. Військова організаційна й управлінська культура.....</b>	<b>170</b>
2.2.1. Поняття, структура й зміст військової організаційної й управлінської культури.....	170
2.2.1.1. Поняття, структура й зміст військової організаційної культури...	170
2.2.1.2. Поняття й зміст суб'єктивної військової організаційної й управлінської культури.....	171
2.2.1.3. Культура службового спілкування командира.....	174
2.2.2. Методи кейс - технологій для прийняття рішень командиром по складних управлінських ситуаціях (проблемам).....	179
2.2.3. Взаємини співробітництва у військовій організації.....	182
2.2.3.1. Взаємини співробітництва командира з підлеглим.....	183
2.2.3.2. Взаємини співробітництва підлеглого з командиром.....	184
2.2.3.3. Взаємини співробітництва військовослужбовців, рівних по службовому становищу.....	185
2.2.3.4. Взаємини співробітництва командира і його заступника.....	187
2.2.4. Об'єктивна військова організаційна культура.....	189
2.2.4.1. Поняття військового самоврядування. Необхідність застосування командиром самоврядування.....	189
2.2.4.2. Управління часом.....	190
2.2.4.3. Робоче місце й умови праці командира.....	192
2.2.4.4. Послідовність планування робочого часу командиром. Плани роботи.....	194
2.2.4.5. Методика складання плану роботи командира підрозділу на робочий день по методу «Альпи».....	201
<b>Література.....</b>	<b>205</b>

<b>Розділ 3. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ. УПРАВЛІННЯ ПОВСЯКДЕННОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДРОЗДІЛІВ .....</b>	<b>208</b>
<b>3.1. Вступ в теорію управління повсякденною діяльністю військ.....</b>	<b>208</b>
3.1.1. Зміст, сутність та вимоги до управління повсякденною діяльністю військ у сучасних умовах, шляхи удосконалення, головні напрямки .....	208
<b>3.2. Порядок проходження військової служби військовослужбовцями...</b>	<b>212</b>
3.2.1. Проходження військової служби військовослужбовцями .....	212
3.2.1.1. Призив і прийом на військову службу. Укладення контракту.....	212
3.2.1.2. Порядок присвоєння військових звань .....	218
3.2.1.3. Підготовка сержантів і кваліфікованих солдатів .....	225
3.2.1.4. Порядок призначення на військові посади, переміщення по службі та надання відпусток .....	227
3.2.1.5. Звільнення з військової служби.....	237
3.2.1.6. Проходження служби у військовому резерві. Виконання військового обов'язку в запасі.....	239
<b>3.3. Облік особового складу .....</b>	<b>245</b>
3.3.1. Порядок обліку особового складу в штабі військової частини .....	248
3.3.2. Робота командира підрозділу щодо обліку особового складу .....	252
<b>3.4. Основи організації бойової підготовки в військової частині (підрозділі) .....</b>	<b>253</b>
3.4.1. Призначення, завдання та зміст бойової підготовки .....	253
3.4.2. Вимоги керівних документів щодо планування та обліку бойової підготовки в частині (підрозділі) .....	257
3.4.3. Одиночна підготовка військовослужбовців .....	258
3.4.4. Одиночна підготовка військовослужбовців в навчальних центрах ...	259
3.4.5. Професійна підготовка офіцерського, сержантського (старшинського) складу.....	260
<b>3.5. Підготовка військових частин (підрозділів) .....</b>	<b>266</b>
3.5.1. Основні завдання підготовки військових частин (підрозділів).....	266
3.5.2. Тактичні навчання .....	270
3.5.3. Бойові стрільби (бойові вправи).....	272
<b>3.6. Підготовка і підбиття підсумків, аналіз та облік результатів бойової підготовки .....</b>	<b>273</b>
3.6.1. Підготовка і підбиття підсумків навчань та інших заходів бойової підготовки .....	273
3.6.2. Аналіз результатів бойової підготовки, підготовка звітів про проведені заходи.....	274
3.6.3. Облік результатів бойової підготовки .....	275

<b>3.7. Робота командира щодо обліку та списанню озброєння, військової техніки та майна</b> .....	276
3.7.1. Зміст, сутність та вимоги до облікової роботи озброєння, військової техніки та майна.....	276
3.7.2. Вимоги керівних документів щодо організації обліку матеріальних засобів.....	277
3.7.3. Списання військового майна.....	281
<b>3.8. Робота командира щодо обліку, зберігання та видачі стрілецької зброї та боєприпасів</b> .....	283
3.8.1. Порядок зберігання стрілецької зброї та боєприпасів у підрозділі ...	283
3.8.2. Зберігання стрілецької зброї та боєприпасів у вартах .....	289
3.8.3. Організація зберігання стрілецької зброї та боєприпасів в штабах військових частин .....	291
3.8.4. Організація перевірки обліку та зберігання зброї та боєприпасів .....	293
<b>3.9. Військове господарство. Загальні положення</b> .....	293
<b>3.10. Організація та ведення ротного господарства</b> .....	296
3.10.1. Вимоги керівних документів щодо організації та ведення ротного господарства .....	296
3.10.2. Порядок ведення ротного господарства. Оцінка стану ротного господарства .....	297
<b>3.11.Робота командира підрозділу щодо забезпечення військовослужбовців усіма видами постачання</b> .....	299
3.11.1. Забезпечення військовослужбовців речовим майном .....	299
3.11.2. Забезпечення милом.....	302
3.11.3. Порядок миття особового складу у лазні.....	302
3.11.4. Продовольче забезпечення військовослужбовців.....	303
3.11.5. Грошове забезпечення військовослужбовців.....	306
<b>3.12. Організація служби військ в військовій частині (підрозділі)</b> .....	307
3.12.1. Зміст, сутність, завдання та організація служби військ .....	307
3.12.2. Планування та організація служби військ в частині, підрозділі .....	311
3.12.3. Підбиття підсумків стану служби військ .....	313
<b>3.13. Робота командира підрозділу щодо організації допуску, підбору та призначення військовослужбовців до складу варті</b> .....	315
3.13.1. Вимоги керівних документів щодо допуску, підбору та призначення військовослужбовців до складу варті .....	315
3.13.1.1. Організація вивчення, добору та підготовки особового складу варт .....	317



3.13.1.2. Порядок допуску особового складу до несення вартової служби .....	318
3.13.1.3.Методика проведення поетапної підготовки військовослужбовців до несення вартової служби .....	320
3.13.1.4. Перевірка варт .....	321
3.13.1.5. Навчально-матеріальні база, вартове містечко, його елементи та порядок утримання.....	322
<b>3.14. Організація внутрішньої служби.....</b>	<b>325</b>
<b>3.15. Організація юридичої служби.....</b>	<b>327</b>
3.15.1. Загальні положення.....	327
3.15.2. Службове розслідування та порядок його проведення.....	331
3.15.2.1. Поняття службового розслідування.....	331
3.15.2.2. Підстави призначення службового розслідування .....	332
3.15.2.3.Порядок призначення та проведення службового розслідування.....	333
<b>Література.....</b>	<b>339</b>
<b>Висновки.....</b>	<b>341</b>
<b>Нотатки.....</b>	<b>342</b>

## ВСТУП

Військове управління включає три аспекти (складових):

- 1) управління військовослужбовцями;
- 2) управління бойовими засобами (зброєю);
- 3) управління військами (силами).

Управління військовослужбовцями – це безперервний процес впливу суб'єкта управління (командира, начальника) на об'єкт управління (окремого військовослужбовця, військовослужбовців об'єднаних у групи, військовий колектив) з метою досягнення оптимальних результатів при найменших витратах ресурсів (тимчасових, людських, матеріальних, фінансових тощо).

Управління військовослужбовцями найбільш складна сфера військового управління, тому що кожен військовослужбовець індивідуальне, має особливий характер, психологічні якості та ін., його реакція на управлінський вплив є суб'єктивною і важко передбачуваною. Це робить управління військовослужбовцями досить складним процесом із невизначеними результатами.

Однак управління бойовими засобами й військами здійснюють люди. Отже, для того, щоб ефективно управляти бойовими засобами й військами, необхідно, насамперед, ефективно управляти людьми.

У навчальному посібнику «Основи військового управління» будуть викладені питання першого аспекту військового управління – управління військовослужбовцями.

У цьому навчальному посібнику матеріал викладений у трьох розділах.

Перший розділ – «Теоретичні основи військового управління» включає три глави:

- перша – «Основи управління військовою організацією»;
- друга – «Принципи й підходи до управління військовою організацією»;
- третья – «Управлінська діяльність командира».

Другий розділ – «Управління військовою організацією» складається із двох глав:

- перша – «Функції управління військовою організацією»;
- друга – «Військова організаційна й управлінська культура».

Третій розділ – «Практичні основи військового управління. Управління повсякденною діяльністю підрозділів у мирний час» складається із чотирнадцяти глав:

- перша – «Вступ в теорію управління повсякденною діяльністю військ».
- друга – «Порядок проходження військової служби військовослужбовцями».
- третья – «Облік особового складу».
- четверта – «Основи організації бойової підготовки в військової частині (підрозділі)».
- п'ята – «Організація методичної роботи в частині».
- шоста – «Робота командира підрозділу щодо планування, обліку та контролю бойової підготовки в підрозділі».
- сьома – «Робота командира щодо обліку озброєння, військової техніки та майна».

восьма – «Робота командира щодо обліку, зберігання та видачі стрілецької зброї та боєприпасів».

дев'ята – «Військове господарство. Загальні положення».

десята – «Організація та ведення ротного господарства».

одинадцята – «Робота командира підрозділу щодо забезпечення військовослужбовців усіма видами постачання».

дванадцята – «Організація служби військ в військовій частині (підрозділі)».

тринадцята – «Робота командира підрозділу щодо організації допуску, підбору та призначення військовослужбовців до складу варту».

чотирнадцята – «Організація внутрішньої служби».

Докладний склад глав наведений у змісті.

Автори розуміють, що навчальний посібник «Основи військового управління» не може бути без недоліків. Багато питань військового управління вимагає додаткових наукових досліджень.

Автори не претендують на вичерпний виклад матеріалу навчального посібника й будуть вдячні всім читачам, які висловлять усно або письмово побажання й зауваження щодо подальшого вдосконалювання матеріалу, що викладається.

## Розділ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

## 1.1. Основи управління військовою організацією

### 1.1.1. Введення у військове управління

#### 1.1.1.1. Основні визначення й поняття менеджменту й військового управління

**Організація й військова організація.** Найголовнішим поняттям військового управління є військова організація. Спочатку з'ясуємо, що ж таке організація? «Організація – це: 1) внутрішня впорядкованість, погодженість, взаємодія більш-менш диференційованих і автономних частин цілого, обумовлених його будовою; 2) сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення й удосконалювання взаємозв'язків між частинами цілого; 3) об'єднання людей, що спільно реалізують програму або ціль і діють на основі певних правил і процедур. Застосовується до біологічних, соціальних і деяким технічних об'єктів, фіксуючи динамічні закономірності, тобто щодо функціонування, поведінки й взаємодії частин; співвідноситься з поняттями структура, система, управління» [46, с. 945].

Будь-яка військова організації складається з головних (основних) явищ (елементів): особи, що входять до військової організації; **завдання (цілі)**, для вирішення яких дана військова організація існує, і управління, яке формує, мобілізує й надає руху потенціалу військової організації для вирішення поставлених перед нею завдань (цілей).

У 30-40-ві роки минулого століття один із класиків менеджменту Честер Барнард називав будь-яку формальну організацію «системою свідомо координуваних дій двох або більш осіб» [31, с.11 ].

Для того, щоб **уважатися організацією**, у тому числі й військової, об'єднання людей повинне відповідати **наступним вимогам**: наявність не менш двох осіб, які вважають себе частиною цього об'єднання; наявність, принаймні, одного завдання або цілі (ці терміни взаємозамінні), яке приймається як загальне всіма членами даного об'єднання; наявність членів об'єднання, які свідомо виконують завдання разом, щоб досягти значимого для всіх результату.

З огляду на те, що найголовнішим елементом військової організації є особи, то її можна віднести до **соціальних систем**.

Отже, для визначення поняття «**військова організація**» застосуємо третю частину дефініції, «організація» для соціальних систем.

Таким чином: **військова організація – це об'єднання військовослужбовців, які спільно реалізують програму або завдання (ціль) і діють на основі певних правил і процедур.**

Стосовно соціальних об'єктів військова організація звичайно співвідноситься з поняттями структура, система, управління.

До військових організацій будемо відносити всі військові формування, які відповідають трьом вище наведеним вимогам. Наприклад, відділення (група), взвод, рота, батальйон, окремий батальйон та ін..

**Управління.** Саме широке визначення цього поняття наведено в роботі [46, с. 1396]:

«Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей».

Виходячи із цього визначення управління буває біологічним, соціальним, технічним.

Управління біологічними й технічними системами розглядається відповідно природними й технічними науками.

Управління соціальними системами (соціальне управління) вивчається суспільними й військовими науками.

Соціальним управлінням називається діяльність по впорядкуванню процесів, що протікають у суспільстві, усуненню їх дезорганізації й приведенню в новий стан з урахуванням тенденцій їх розвитку й зміни середовища.

Об'єктом соціального управління є люди і їх спільна діяльність, яку необхідно погоджувати для досягнення певної мети.

Управління як вплив на діяльність осіб, об'єднаних у групи, колективи, з їх різними інтересами, являє собою управління особами (працівниками, військовослужбовцями). Це найбільш складна сфера управління, тому що її основним елементом є людина – елемент сам по собі складний, активний і далеко не завжди передбачуваний.

Без керування жодна організація, у тому числі й військова, не може досягти успіху.

**Військове управління.** Що таке «військове управління»? На це питання немає відповіді в солідних радянських виданнях словників і енциклопедій, таких як [7,45,46]. Військова наука сучасної України також не дає визначення терміна «військове управління». Хоча цей термін зустрічається часто в сучасних офіційних документах України (наприклад, див. Військову доктрину України й закони України: «Про основи національної безпеки України», «Про оборону України», «Про Збройні Сили України» і ін., але в жодному з них не наведено визначення поняття «військове управління».

На нашу думку, «військове управління» включає три аспекти (складових):

- 1) управління військовослужбовцями;
- 2) управління бойовими засобами (зброєю);
- 3) управління військами (силами).

Другий і третій аспекти військового управління визначені військовою наукою й розуміються військовими вченими однаково:

«керування бойовими засобами» - процес виробки й передачі керуючих впливів (команд, сигналів) з метою ефективного використання бойових засобів»;

«управління військами» (силами) – діяльність командуючих (командирів, начальників), штабів та інших органів управління, направлена на підтримку постійної бойової готовності військ (сил), підготовку операцій і бойових дій і управління військами (силами) при виконанні поставлених завдань» [7, с. 766].

Визначення першого елемента військового управління – управління військовослужбовцями – відсутнє як у радянських, так і в сучасних наукових працях України й Росії. На нашу думку, це пояснюється наступними обставинами:

1) у радянські часи, при адміністративно-командній системі управління, військова наука зовсім не розглядала військового управління людьми (військовослужбовцями) тому, що у часи соціалізму вважалося, що управління членами будь-яких організацій, у тому числі й військової, в основному займаються партійні й політичні органи;

2) при соціалізмі «менеджмент» як наука управління людьми в будь-яких організаціях і кібернетика як наука про загальні закони управління в живій і неживій природі були оголошені КПРС «лженауками». Отже, військове керівництво не вивчало цих наук у вищих військових навчальних закладах, а було покликано відповідати тільки принципам управління, розробленими теоретиками марксизму - ленінізму;

3) нині ж у Збройних Силах України заборонена діяльність партій і ліквідовані партійні й політичні органи. У цих умовах уся відповідальність за управління членами військової організації повністю покладена на командирів. Проте вони ефективно управляти членами військової організації не можуть через те, що їх так керувати не вчили. З огляду на ці причини й військова наука України не приділяє необхідної уваги питанням військового управління і його складовій – керуванню членами військової організації;

4) управляти людьми в сучасних умовах, переходу економіки України до ринкових відносин й демократичних принципів управління стало складніше, ніж при адміністративно-командній системі. При такій системі управління було побудовано на принципах тоталітаризму, командного адміністрування й прийняття ненаукових рішень, розрахованих на військовослужбовців - «гвинтиків», які ці рішення беззаперечно виконували, подобалися вони їм чи ні. У сучасних умовах не можна розраховувати на «гвинтиків». Потрібно вчитися управляти самостійними, творчими, ініціативними, тобто інтелектуальними особистостями.

На нашу думку, однією із причин того, що у військових організаціях України не зникли ганебні випадки дідівщини, дезертирства, неправильного застосування зброї є відсутність у військових командирів (начальників) (офіцерських кадрів) знань у галузі сучасної науки керування членами військової організації.

Для усунення недоліків в освіті військових кадрів з питань управління членами військової організації в навчальні плани вищих військових навчальних закладів (ВВНЗ) України введена нова навчальна дисципліна «Основи військового управління».

Виходячи з вищевикладеного й враховуючи визначення понять «військова організація», «соціальне управління» і «соціальний об'єкт управління», дамо визначення терміна «управління військовослужбовцями».

**Управління військовослужбовцями – це безперервний процес впливу суб'єкта управління (командира, начальника) на об'єкт управління (окремого військовослужбовця, військовослужбовців об'єднаних у групи й військовий**

**колектив) з метою досягнення оптимальних результатів при найменших витратах ресурсів (тимчасових, людських, матеріальних, фінансових і т.д.).**

Управління членами військової організації найбільш складна складова військового управління, тому що кожен військовослужбовець – індивідуальність, має особливий характер, психологічні якості та ін., його реакція на управлінський вплив є суб'єктивною і важко передбачуваною. Це робить управління військовослужбовцями досить складним процесом з невизначеними результатами.

Як відомо, керує бойовими засобами й військами людина. Тому для того, щоб ефективно керувати бойовими засобами й військами, необхідно насамперед ефективно управляти членами військової організації.

Таким чином, у сучасних умовах військового управління полягає, передусім, у вмінні управляти людьми, а вже потім у вмінні керувати бойовими засобами й військами.

Через обмеженість часу, що відведено на навчальну дисципліну «Основи військового управління», ми не будемо зосереджуватися на керуванні бойовими засобами й управлінні військами, а тільки будемо вивчати головну складову військового управління – це управління членами військової організації.

При викладі матеріалу навчального посібника ми термін «управління членами військової організації» будемо замінити такими рівнозначними словосполученнями: «управління військовослужбовцями», «управління підлеглими», «управління військовою організацією».

**Менеджмент і військовий менеджмент.** Існує безліч розумінь терміна «менеджмент». Нормативне, тобто обов'язкове для застосування, розуміння терміна відсутнє.

Наведемо три визначення поняття «менеджмент», які найчастіше зустрічаються в літературі.

1. «Англійське слово «менеджмент» походить від кореня латинського слова «манус» – рука. Спочатку термін означав провадження з тваринами й означав мистецтво поводження з кіньми. Пізніше термін був перенесений у сферу трудової діяльності й став означати галузь науки й практики управління людьми й організаціями» [10, с.13].

2. «Англійське слово «management», можливо, походить від того ж латинського кореня, що й французьке слово «menagement», відоме з XVI в., утворене від дієслова «menager» (уміло підготовляти, ретельно впорядковувати)».

3. Міститься в більшості праць американських учених. На їх думку, менеджмент слід розглядати в широкому й вузькому розумінні. Зміст поняття «менеджменту» у широкому розумінні це:

1) функція, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях;

2) сфера людського знання, що допомагає здійснювати цю функцію;

3) від менеджерів - це певна категорія осіб, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління [31, с.14].

У вузькому змісті менеджмент являє собою галузь знань і професійної діяльності, спрямованої на формування й забезпечення досягнення цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів.

Ми будемо користуватися третім визначенням менеджменту.

Російською і українською мовами «менеджмент» перекладається як «управління».

Багато фахівців терміни «управління» і «менеджмент» використовує як тотожні [50, с.14.] На нашу думку це не зовсім точно. Термін «управління» використовується в різних за природою системах (біологічних, соціальних, технічних), а термін «менеджмент» тільки в соціальних системах.

Таким чином, термін «управління» вміщує термін «менеджмент», і вони можуть уважатися тотожними тільки тоді, коли вони використовуються для соціальних систем.

Дуже часто замість слова «менеджмент» або «управління» застосовується слово «керівництво». Однак це не зовсім точно. Менеджмент передбачає виконання певних повторюваних функцій керування для досягнення соціальним об'єктом деякої мети або стану. Керівництво засноване на можливостях і здатностях командира (менеджера) впливати на людей. Різниця між керівництвом і управлінням полягає в тому, що управління включає не тільки дії по здійсненню впливу на людей, й функції управління. Таким чином, менеджмент і керівництво є більш вузькими поняттями, чим управління.

Нині американські дослідники виділяють шість основних видів менеджменту [44, с. 152]: уряд; державний менеджмент; військовий менеджмент (особливий вид державного менеджменту); асоціаційний (клубний) менеджмент; бізнес-менеджмент; менеджмент у державній власності.

Надалі поняття «управління військовослужбовцями» і «військовий менеджмент» будемо вважати рівноцінними.

**Менеджер і військовий менеджер.** Менеджери – це соціальний прошарок людей, які здійснюють управління.

Командирів (начальників), що здійснюють управління військовослужбовцями у військовій організації, будемо називати військовими менеджерами.

Справедливості заради зазначимо, сучасні командири (начальники) в Україні бояться користуватися терміном «військовий менеджмент», використовують тільки термін «військове управління» або «управління військами» або «керування бойовими засобами».

### *1.1.1.2. Основні категорії військового управління*

**Система.** «Система – це безліч елементів, що перебувають у відносинах і зв'язаних один з одним, що утворюють певну цілісність, єдність. Виділяють матеріальні й абстрактні системи. Особливий клас матеріальних живих систем - соціальні системи ( від найпростіших соціальних об'єднань до соціально-економічних структур суспільства)» [46, с.1225].



Системи діляться на закриті й відкриті. Закриті системи не залежать від зовнішнього середовища, наприклад, літак і супутник Землі в польоті, годинник. Відкриті системи повністю залежать від зовнішнього середовища, наприклад, організації, у тому числі й військові.

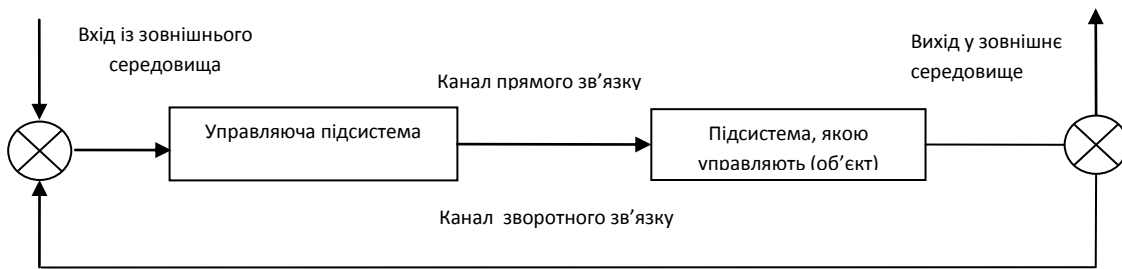
Докладно про системи можна прочитати в роботах [8, 25, 26, 27].

**Процес і система військового управління.** Принципово військове управління як процес характеризується двома основними складовими: керуючою системою (суб'єктом управління) і керованою системою (об'єктом управління). Об'єкт – це той, ким управляють, суб'єкт – цей той, хто управляє. Вони пов'язані між собою каналами прямого і зворотного зв'язку. Каналами прямого зв'язку суб'єкт управляє об'єктом (ставить йому завдання й строк їх виконання), а каналами зворотного зв'язку об'єкт доповідає суб'єктові управління про виконання завдання або передає інформацію про свій стан. Основна особливість процесу управління – єдність, взаємозв'язок його складових і замкнутість, що забезпечується зворотним зв'язком. Військове управління забезпечує безперервний і цілеспрямований вплив на керований об'єкт, яким може бути військова організація, військовий колектив (група військовослужбовців) і окремий військовослужбовець. Військове управління є процесом, а система управління – механізм, який забезпечує цей процес. Схема будь-якої системи управління може бути представлена у вигляді рис.1.1, а). У цьому випадку управління здійснюється по замкненому циклу. Інформація про стан керованого об'єкта каналом зворотного зв'язку надходить в орган порівняння системи, який може внести необхідні корективи в процес управління [19, с.31].

Розглянемо процес управління в соціальних системах (рис. 1.1, б)). Він полягає в наступному:

СУБ'ЄКТ управління направляє об'єкту команди, які містять у собі в явному або прихованому вигляді інформацію щодо того, як повинен функціонувати надалі об'єкт. Дану інформацію будемо називати управлінськими командами; об'єкт управління одержує такі команди й функціонує відповідно до їх змісту.

Про управлінський процес можна говорити як про реально існуючий тільки у випадку, якщо об'єкт управління виконує команди суб'єкта. Для того щоб це виконувалося, необхідні, по-перше, наявність у суб'єкта управління потреби й можливості управляти об'єктом, розробляючи для цього відповідні управлінські команди, і, по-друге, наявність в об'єкта управління готовності й можливості ці команди виконувати. Дані умови є необхідними й достатніми для того, щоб суб'єкт здійснював управління об'єктом. Інакше, дивитися на управління з позицій суб'єкта, того, як він впливає на об'єкт управління, невірно. Потрібно дивитися з позицій взаємодії суб'єкта й об'єкта управління. Для цього потрібен зворотний зв'язок між об'єктом і суб'єктом.



а) принципова схема



б) Система управління у військових організаціях

Рис.1.1. Схема системи управління

Особливо складним об'єктом управління є військовий колектив, тобто група осіб, об'єднана на основі спільних завдань, дій, постійних контактів. Інтелектуальний, культурний і моральний потенціал членів колективу настільки різний, що важко передбачити реакцію кожної особистості на керуючий вплив.

**Об'єкти військового управління.** Об'єкти військового управління досить різноманітні. До них належать, наприклад, військова організація в цілому, її функціональні одиниці: штаби, служби, а також її структурні підрозділи (батальйон, рота, взвод).

Об'єкт військового управління визначається деяким рівнем ієрархії: бригада, батальйон, рота, взвод. Здійснювати військове управління можна як військовою організацією в цілому (бригадою), так і структурним підрозділом (батальйоном, ротою, взводом, управлінням, службою), елементом структурного підрозділу (відділенням, групою військовослужбовців, окремим військовослужбовцем).

Перераховані вище об'єкти військового управління за рівнем ієрархії належать до систем.

**Суб'єкти військового управління.** Суб'єктами військового управління слід визнати всі, хто здійснює управління військовими соціальними об'єктами, тобто командирів, начальників. Суб'єктами військового управління (командир, начальник) — це особа, що займає постійну посаду, наділена повноваженнями й на яку покладено відповідальність в сфері організації певних видів діяльності.

**Функції військового управління.** Під функціями військового управління слід розуміти стійкий склад специфічних видів управлінської діяльності. Ці види діяльності характеризуються однорідністю цілей, дій або об'єктів. Виділення функцій військового управління дозволяє встановити правила й процедури виконання специфічних видів управлінської діяльності.

Функції військового управління мають універсальний характер і є змістом управління будь-яким соціальним об'єктом (див. гл. 1.4).

**Принципи військового управління.** Принципи військового управління – являють собою загальні рекомендації для дій і прийняття рішень, при дотриманні яких забезпечується ефективне управління й розвиток об'єкта військового управління.

Ретельне вивчення принципів, вибудовування всіляких класифікацій і систем принципів прерогатива військового управління як науки (див. пп. 1.2.2 і 1.2.3).

### *1.1.1.3. Історичні передумови менеджменту*

Як тільки доісторична людина стала жити організованими групами, у неї з'явилася необхідність управління у трьох сферах людської діяльності:

- 1) оборонній (військовій) – захист від диких звірів і ворогів;
- 2) політичній – установа й підтримка порядку у групі;
- 3) економічній – виробництво й розподіл обмежених ресурсів: їжі, одягу, знарядь праці, зброї та ін.

З легкої руки американських учених у ХХ столітті управління людьми в економічній сфері одержало назву менеджмент. Управління ж людьми у політичній і оборонній сферах усе частіше стало називатися державним і військовим менеджментом відповідно.

Будь-яка наука базується на використанні історичного методу, що дозволяє вивчити історію розвитку управлінської думки у всьому її різноманітті.

Наука управління, у тому числі й військове управління, мало чим відрізняється від інших наук. Як і будь-яка наука, військове управління цікавиться минулим, сьогоденням і майбутнім. Аналіз минулого дозволяє краще зрозуміти сьогодення, щоб спрогнозувати майбутній розвиток.

Усі три види менеджменту (економічний, політичний і військовий) розвивалися іноді паралельно, іноді впливали один з одного, проявляючи взаємний вплив один на одного. Історія розвитку менеджменту докладно висвітлена в роботах (6, 30, 44). Аналіз цих праць дозволяє виявити історичні передумови менеджменту й його еволюцію.

Управління – найдавніше мистецтво й новітня наука у всіх сферах людської діяльності, у тому числі й у військовій. Перші найпростіші зародкові форми впорядкування й організації спільної праці існували на стадії первіснообщинного ладу. У цей час управління здійснювалося спільно всіма членами роду, племені або громади. Старійшини й вожді родів і племен уособлювали керівне начало усіх видів діяльності того періоду.

Приблизно у IX-VII тисячолітті до н.е. у ряді місць Близького Сходу відбувся перехід від господарства, що привласнює (полювання, збір плодів і тощо), до принципово нової форми одержання продуктів – їх виробництва. Перехід до виробляючої економіки й став відправною точкою в зародженні управління, віхою в накопиченні людиною певних знань у сфері управління. Перш ніж управління на рубежі XIX-XX століть виділилося в самостійну галузь знань, людство тисячоліттями по частиночках накопичувало досвід мистецтва управління.

Про існування практики управління виробництвом і суспільством у прадавні часи свідчать глиняні таблички, датовані третім тисячоліттям до нашої ери. На них записані відомості про елементи адміністративного управління (інвентаризація, реєстрація фактів, звітність, контроль, комерційні справи) і про закони прадавньої Шумерії.

Близько 4000 років тому великий знавець мистецтва управління Птаххотеп написав трактат про методи й стиль управління колективом, який і зараз може слугувати настільною книгою сучасного менеджера. Наприклад, у цьому трактаті він радить начальникові: бути спокійним із прохачем; не відштовхувати його перш, ніж він полегшить душу від того, що хотів сказати тобі; вислухати його прохання до кінця; по можливості на прохання прийняти сприятливе рішення. Уміння слухати – важливий засіб мистецтва управління, про що ми будемо говорити пізніше.

При спорудженні храму в Єрусалимі на початку першого тисячоліття до нашої ери, його творець Хирам увів делегування повноважень, децентралізацію управління, вахтовий метод (настільки розповсюджений нині при освоєнні нафтових і газових родовищ), три рівні управління. Таке мистецтво управління Хирама забезпечило швидкі темпи будівництва.

У Давньому Єгипті був накопичений багатий досвід управління при будівництві пірамід (3000-2800 рр. до н.е.). Будівництво величезних єгипетських пірамід вимагало, насамперед, чіткого планування, організації й координації всіх видів робіт і дій тисяч рабів, селян і чиновників.

Неоціненний внесок в управління соціумом зробили мислителів Прадавньої Греції й Рима (Сократ, Платон, Аристотель, Олександр Македонський і ін.).

Одним із перших дав характеристику управління як особливій сфері діяльності Сократ. Він проголосив принцип універсальності управління й говорив про те, що головним в управлінні є вміння поставити потрібну людину на потрібне місце й домогтися виконання поставлених перед нею завдань. Сучасна позиція по суті не змінилася.

Разом із тим слід зазначити, що ще в стародавні часи великі організації, у тому числі й військові, мали формальні структури управління із чітко виділеними рівнями.

У практиці управління існують приклади організацій, що виникли в далекій давнині й успішно функціонують і в цей час завдяки створенню раціональної структури управління. До них належить римська католицька церква, яка має найбільш просту структуру управління: папа, кардинал, архієпископ, єпископ і парафіяльний священник. Сучасні військові організації теж мають структуру, схожу на структуру римської католицької церкви.

Виникнення й розвиток практики військового управління пов'язують із іменем Олександра Македонського (356-323рр. до н.е.). Він відокремив управління підготовкою й веденням збройної боротьби від державного управління, розвинув практику управління у військовій справі. Армія Македонського вела воєнні дії на основі глибоко продуманого плану, застосовуючи передові методи управління військами. Завдяки цьому Македонський завоював землі від Північної Африки до ріки Інд, створив найбільшу монархію стародавності (див. п. 2.3.1).

Прадавні філософи вважалися, що причиною тяжкого становища суспільства, як правило, є відсутність належного управління. Це положення актуальне й нині.

Епоха рабовласництва в цілому характеризувалася перевагою методів прямого примусу й страху покарання у якості головних засобів спонукання до праці. Далі з розвитком суспільного виробництва, примусова праця виявила властиву йому неефективність, що й привело до заміни системою найманої праці в буржуазну епоху, що зароджувалася, ґрунтувалася на принципово іншому механізмі соціального примусу, у якому широко використовуються матеріальні стимули й економічні важелі в управлінні працею.

Помітний внесок у вирішення проблем управління державою й розвиток правових вчень вніс італійський державний і політичний діяч Ніколо Макіавеллі (1469-1527)..

В епоху Петра I (1672-1725) у Росії склалися сприятливі умови для зміцнення централізованої держави. Проведені Петром I реформи були спрямовані на досягнення " загального добра". Влада государя трактувалася як необмежена й вища закону.

У середині XVIII в. почалася промислова революція, яка здійснила переворот у виробничих відносинах. Особливо в перший період розвитку фабричного виробництва управління характеризується суворою дисципліною й побудовою організацій на військовий лад, щоб домогтися високої віддачі від робітників. На цьому етапі розвитку управління тільки намітилася тенденція переходу від принципу нагляду за працівниками до принципу організації праці на наукових основах.

Великий внесок, у розвиток військового управління зробив видатний полководець, генералісимус Олександр Васильович Суворов (1730-1800), який поклав початок теорії військового управління своєю працею «Наука перемагати» (див. п. 2.3.2).

Кутузов М. І. (1745-1813), генерал-фельдмаршал, учень Суворова, військовий теоретик, обґрунтував значення, структуру й завдання штабів. У Вітчизняну війну 1812 р. він був головнокомандуючим російською армією, яка розгромила армію Наполеона.

Значний внесок у розвиток військового управління зробив російський військовий начальник і військовий теоретик Драгомиров М. І (1830-1905). Він написав «Підручник із тактики», у якому обґрунтував необхідність досягнення цілей війни з найменшими втратами; комбінація волі й розуму у командира (начальника) ; зміст людського фактора у військовому управлінні; значення управління для єдності дій

багатьох родів військ на війні; зміст дисципліни у військовій справі; співвідношення холодної та вогнепальної зброї в майбутніх війнах.

Наприкінці XVIII в. Адам Сміт на прикладі мануфактури по виробництву шпильок переконливо довів, що поділ праці й спеціалізація працівників на виконанні певних операцій виробничого процесу дозволяють підвищити продуктивність праці в десятки разів.

У період становлення й розвитку капіталізму як соціально-технологічної системи, заснованої на машинному виробництві, виникає гостра необхідність в управлінні організацією, оскільки виробництво носить регулярний характер (серійне, крупносерійне й масове виробництво).

Промислова революція дала поштовх розвитку теоретичних досліджень і практики управління. У цьому зв'язку не можна не відзначити важливості внеску англійського соціаліста-утопіста Роберта Оуена (1771-1858) у розвиток управлінської думки й практики управління. Раніше інших він звернув увагу і оцінив роль людського фактора на виробництві, до необхідності обліку якого інші дослідники дійшли лише через 100 років. На своїй фабриці в Шотландії він здійснював матеріальне й моральне стимулювання праці робітників. За рахунок цього збільшився прибуток власника. Одного разу він з'явився на своїй фабриці із трьома мотками стрічок - жовтих, зелених і червоних - і прив'язав червоні стрічки до верстатів робітників, які добре працюють, зелені - до верстатів робітників, що мають середній рівень виробітку, і жовті - до верстатів робітників, що не виконують установлені норми. Робітники це відразу помітили й через два місяці на всіх верстатах були червоні стрічки. Так без збільшення зарплати Оуен домогся підвищення продуктивності праці.

У 1833 р. англійський математик Ч. Беббідж створив "аналітичну машину", - праобраз цифрової обчислювальної машини далекого майбутнього, що звільняє людину від виконання рутинних арифметичних операцій.

На формування теорії управління в соціалістичному суспільстві великий вплив мали праці К.Маркса й Ф.Енгельса.

Ф.Енгельс наголошував на тому, що слід **розрізняти керування речами й управління людьми**. Від цієї тези надалі буде відштовхуватися багато вчених у своїх дослідженнях.

Будучи історично закономірною передумовою розширення масштабів промисловості й умовою підвищення продуктивності праці, індустріальна організація виробництва, що форсується капіталізмом, почала потребувати специфічних форм управління й нагляду за працівниками великих підприємств. Власники засобів виробництва стали передавати частину своїх повноважень щодо управління персоналом висококваліфікованим найманим службовцям – менеджерам.

Виникнення й удосконалювання ринкової економіки викликало до життя потребу у творчих управлінцях, які краще інформовані про те, як ефективно управляти організаціями. У сучасних умовах конкурентного, мінливого зовнішнього середовища менеджери є носіями системи знань про те, як краще використовувати ресурси.

У світі бізнесу існують два основні типи прийняття рішень – через ринок і через ієрархію. Перший – більш ефективний, однак і другий досить розповсюджений, особливо у військових організаціях. По своїй природі ринковий метод – руйнівник бюрократії, саме тому слід шукати способи впровадження ринкової моделі прийняття рішень в ієрархію влади.

Таким чином, управління в соціальних системах розвивалося й змінювалося із часом. Однак управління – це не тільки розпорядження своїм часом, але й управління процесами у часі. Відома формула Б. Франкліна «час - гроші» (1748 р.) на багато десятиліть стала девізом господарювання й наполегливості [11,с.221].

У практиці сучасного менеджменту є способи, які провідні компанії використовують при розподілі часу (при виробництві, розробці нової продукції, впровадженні тощо), і які слугують джерелом нових конкурентних переваг. Ефективний розподіл часу дозволяє провідним японським компаніям, наприклад, не тільки зменшити виробничі витрати, а також запропонувати більш широкий вибір товарів, охопити значно більше ринків і підвищити технологічну досконалість своєї продукції.

Згідно із старою істиною військової стратегії ще із часів Клаузевица: «Теорія війни переважно займається дослідженням питання: як домогтися на вирішальному пункті переваги матеріальних засобів і переваг».

У сучасних умовах, як в економічному, так і в економіко-організаційному плані, саме виграш у часі стає головною стратегічною перевагою, особливо це характерно для військового управління. Це розуміли й застосовували в управлінні військами великі полководці Суворов А. В., Кутузов М. І., Жуков Г.К., та інші.

Таким чином, основними історичними передумовами менеджменту, як науки, є становлення ринкового типу господарювання, розвиток індустріальної організації виробництва, перехід до менеджменту на основі й за допомогою часу.

#### *1.1.1.4. Еволюція менеджменту й військового управління*

Практичний менеджмент існував ще з глибокої стародавності до 1885 року (рис. 1.2).

Розвиток менеджменту як науки починається на рубежі XIX–XX століть і обертається навколо головних трьох явищ (елементів) організації, у тому числі й військової: завдання, людина, управлінська діяльність [див. 6, с. 43 – 56].

Для першої половини XX століття, коли закладалися основи сучасної науки про управління, був характерний упор на якість одне із цих явищ – з'явилися “одномірні” вчення про управління:

- науковий менеджмент (НМ) - з 1885 р. по 1920 р. - вихідним для ефективного управління виступає завдання;
- адміністративний менеджмент (АМ) – з 1920 р. по 1950 р. - основою ефективного управління вважалася управлінська діяльність;
- менеджмент міжособистісних відносин (ММВ) – з 1930 р. по 1950 р. – головною у ефективному управлінні була людина.

Із середини ХХ століття й дотепер з поглибленням знань про управління, а також зі зміною характеру управління більшого розвитку став отримав новий підхід, що погоджує ці явища (завдання, людину, управлінську діяльність) з іншими елементами організації в єдине й органічне ціле. Цей період відповідає “багатомірним” (“синтетичним”) вченням про управління (рис. 1.2), таким як:

- поведінковий менеджмент (ПМ) - з 1950 р. по теперішній час;
- наука управління (НУ), що включає кількісні методи управління й прийняття рішень і три підходи до управління: процесний (ПрП) - з 1950 р. по теперішній час, системний (СисП) – з 1950 р. по теперішній час і ситуаційний (СитП) – з 1980 р. по теперішній час. Докладніше про школи менеджменту йдеться в п. 2.1 і 2.2, а про історію – в роботі [44].

**Еволюція військового управління.** Еволюцію військового управління умовно розіб’ємо на п’ять етапів (див. рис.1.2).

ЭТАПЫ ЭВОЛЮЦИИ	ПЕРИОДЫ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА				
	9-7 тысяч лет до н. э.	XVIII век н.э.	XIX век н.э.	XX век н.э.	XXI век н.э.
МЕНЕДЖМЕНТ					
Практический менеджмент					
Научный менеджмент					
Административный менеджмент					
Менеджмент «человеческих отношений»					
Поведенческий менеджмент					
Наука управления					
ВОЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ					
Македонско-петровская школа					
Суворовская школа					
Жуковская школа					
Кибернетическая школа					
Информационная школа					

Рис.1.2. Еволюція менеджменту й військового управління

**Перший етап – македонсько-петровська школа (МПШ) практики військового управління (менеджменту).** Цей етап тривав з 9-7 тис. до н.е. до першої чверті ХVІІІ століття й охоплює війни епохи рабовласництва й феодалізму із застосуванням холодної зброї й мускульної енергії людини й тварин.

**Другий етап – суворівська школа (СШ) практики й виникнення теорії військового управління (менеджменту).** Цей етап охоплює період з першої чверті ХVІІІ століття до кінця ХІХ століття. У цей час ведуться війни із широким застосуванням вогнепальної зброї.

**Третій етап – Жуковська школа (ЖШ) практики й теорії військового менеджменту.** Цей етап охоплює період з кінця ХІХ століття до середини ХХ століття. Він характеризується кровопролитними війнами, включаючи й дві світові війни, із застосуванням автоматичної зброї (кулемети, скорострільні знаряддя) і бойової машинної техніки (танки, літаки, самохідна артилерія, бронетранспортери тощо).

**Четвертий етап – кібернетична школа (КШ) військового управління (менеджменту).** Він охоплює період із середини ХХ століття до 90-х років. Цей етап позначився « холодною війною» між США (іншими країнами НАТО) і СРСР



(іншими державами Варшавського Договору) і війнами за звільнення від колоніальної й іншої залежності. На озброєнні армій основних держав світу була ядерна й ракетна зброя, звичайна високоточна зброя й автоматизована система управління зброєю й військами

**П'ятий етап – інформаційна школа (ІШ) військового управління (менеджменту).** Сучасний етап військової управлінської думки охоплює період з кінця ХХ століття й дотепер. Він характеризується закінченням «холодної війни» між Заходом і Сходом, «гарячими» інформаційними війнами («війнами-заколотами») між основними цивілізованими країнами світу й міжнародним тероризмом.

Таким чином, (див. рис. 1.2.) перший етап – македонсько-петровська школа практики військового управління й другий етап – суворівська школа практики й виникнення теорії військового управління за часовим періодом відповідають практичному менеджменту, третій етап – Жуковська школа практики й теорії військового управління – науковому менеджменту, адміністративному менеджменту й менеджменту міжособистісних відносин, четвертий етап (кібернетична школа військового управління) й п'ятий етап (інформаційна школа військового управління) – поведінковому менеджменту і науці управління. Більш докладно етапи військового управління викладені в роботах [31, с. 22 – 48; 33, с.14 – 73].

### ***1.1.2. Військова організація як об'єкт управління і як складна соціально - технічна система***

#### ***1.1.2.1. Військові організації і їх класифікація***

Визначення військової організації дано в п. 1.1.1.1.

Сучасний світ нерідко розглядається як світ найрізноманітніших організацій, що створюються для задоволення різноманітних потреб людей і тому мають всіляке призначення, розміри, структуру й інші характеристики. Усе різноманіття організацій підрозділяють на види, кожен із яких поєднує організації, однорідні за тим або іншим критерієм: **формалізацією, формами власності, щодо прибутку, за кількістю цілей, за розміром** [50, с. 39, 40].

**На підставі критерію формалізації виділяються формальні й неформальні організації.**

Англійський дослідник Ліндалл Урвік розробив принципи побудови формальної організації, які не втратили своєї актуальності для військових організацій й нині.

Назвемо ці принципи:

1. Відповідність людей структурі організації.
2. Створення спеціального й “генерального” штабів. Основною функцією спеціальних штабів повинна бути розробка рекомендацій для керівництва організації. Завданням “генерального” штабу є підготовка й передача наказів командира (начальника), контроль за поточною роботою й надання допомоги командиру (начальнику) в координації діяльності штабних фахівців.
3. Співвідношення прав і відповідальності.

4. Діапазон контролю або норма керованості – це число осіб, безпосередньо підлеглих командирові (начальникові). Норма керованості визначалася їм у кількості не більше 5-6 людей.

5. Спеціалізація. Можливі три типи спеціалізації управлінських працівників: за ознакою мети, операцій, за типом споживача або географічною ознакою.

6. Визначеність. Визначеності в діяльності організації можна домогтися, якщо для кожної посади письмово визначені права, обов'язки, відповідальність і взаємозв'язки з іншими працівниками.

Формальні організації мають чітко поставлені цілі, формалізовані правила, структуру й зв'язки; до цієї групи входять усі організації бізнесу, державні й міжнародні інститути й органи.

Неформальні організації працюють без чітко визначених цілей, правил і структур. До них належать інститут сім'ї, дружби, неформальних відносин між особами. Військова організація є **формальною організацією**. Однак при управлінні необхідно враховувати, що всередині військової організації можуть бути **неформальні групи**, які виникають спонтанно. Неформальні групи виникають у межах формальної військової організації як реакція на незадоволені індивідуальні потреби військовослужбовців. У великій військовій організації існує багато неформальних груп. У них існують чітко встановлені ієрархія, завдання, цілі й лідери, традиції й норми поведінки. Структура неформальної групи виникає в результаті соціальної взаємодії. І хоча в них немає офіційних командирів (начальників), неформальні групи настільки важливі, що їх необхідно враховувати при управлінні формальною військовою організацією. Далі, говорячи про неформальні військові організації, ми так і будемо їх називати. А використовуючи слова «військова організація», ми завжди будемо мати на увазі «формальну військову організацію», яка є предметом нашого вивчення.

**За формами власності** організації можуть бути приватними, державними, муніципальними та іншими.

**Щодо прибутку** організації поділяються на комерційні й некомерційні. Одні переслідують основну мету – отримати прибуток в якості основної, другі не прагнуть витягати або розподіляти отриманий прибуток між учасниками, а можуть здійснювати підприємницьку діяльність, коли це служить досягненню цілей, заради яких вони створені.

**Військові організації належать до формальних, державних і некомерційних організацій.**

Військові організації, як правило, мають не одну, а кілька цілей. У такому разі організацію прийнято називати складною, тому ми будемо розглядати в основному **складні військові організації**. До військових організацій будемо відносити військові частини, а також військові навчальні заклади та інші військові установи, (науково-дослідні, ремонтні бази, заводи, інші військові установи і їх структурні підрозділи).

Військова частина – організаційно самостійна бойова адміністративно-господарська одиниця у всіх видах збройних сил [7, с. 151]. До військових частин належать усі бригади, кораблі 1, 2 і 3-го рангів, окремі батальйони (дивізії),

ескадрильї), що не входять до складу бригад, а також окремі роти, що не входять до складу батальйонів і полків. До структурних підрозділів відносять батальйони (дивізійони, ескадрильї), роти (батареї, авіаційні ланки), взводи тощо.

**За розміром військові організації** будемо групувати на малі, середні й великі. До малих військових організацій будемо відносити військові формування, у яких немає структурних підрозділів. Це взвод у роті, відділення у відділі (службі) органа управління або військової наукової установи, лабораторія кафедри військового навчального закладу тощо. До середніх військових організацій будемо відносити формування, які мають у своєму складі структурні підрозділи: рота (батарея), батальйон (дивізійон), відділ (служба) військової наукової установи або органа управління, кафедри військового навчального закладу та ін. До великих військових організацій належать військові формування, які у своєму складі мають середні й малі військові організації – це бригада, військова наукова установа, військовий навчальний заклад, ремонтний завод тощо.

### *1.1.2.2. Загальна характеристика й зовнішнє середовище військової організації*

До загальних характеристик військових організацій належать: ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний поділ праці, підрозділи, вертикальний поділ праці, необхідність управління.

**Ресурси.** Цілі кожної військової організації включають спрямування ресурсів на досягнення результатів своєї діяльності. Основні ресурси, що використовуються військовою організацією, – це люди (людські ресурси), капітал (фінанси), матеріали (військова техніка, зброя, продукти харчування й одяг тощо), технологія (порядок або програма виконання завдання, потоки по складанню ракет, процес обробки інформації й т.п.), інформація про обстановку. "Тільки людські ресурси можуть виробляти, вносити економічні результати. Усі інші ресурси підкоряються законам механіки. Їх можна краще використовувати, але їх вихід ніколи не буде більшим, ніж сума входів" [48. с. 141].

**Залежність від зовнішнього середовища** – це одна із самих значущих характеристик військової організації. Жодна військова організація не може функціонувати ізольовано і незалежно від зовнішнього середовища. Вона взагалі втрачає зміст, якщо в зовнішньому середовищі не буде ймовірного супротивника. Із зовнішнього середовища військові організації одержують ресурси, а у зовнішнє середовище віддають результати своєї діяльності. Для більшості військових організацій чинники зовнішнього середовища поділяють на дві групи (рис.1.3): фактори прямого впливу й фактори непрямого впливу.

**Фактори прямого впливу** безпосередньо впливають на виконання завдання військовою організацією й зазнають на собі прямий вплив діяльності військової організації. До них належать: постачальники ресурсів, імовірні супротивники, споживачі (вищі військові організації), військові організації, що взаємодіють, закони й державні органи.

**Фактори непрямого впливу** можуть не чинити прямого негайного впливу на виконання завдання військовою організацією, проте, впливають на діяльність військової організації. До них належать: стан економіки, фактори міжнародного оточення, соціально-культурні, політичні й географічні фактори, а також науково-технічний прогрес.



Рис.1.3. Чинники зовнішнього середовища військової організації

Загальними характеристиками зовнішнього середовища є взаємозалежність факторів, складність, рухливість і невизначеність зовнішнього середовища. Крім того, необхідно враховувати, що ймовірні супротивники навмисно можуть ускладнювати дії військової організації по виконанню завдань шляхом навмисного впливу на неї й параметри зовнішнього середовища.

**Горизонтальний поділ праці** по виконанню завдання військовою організацією. Якщо, принаймні, два військовослужбовця виконують одне завдання і спрямовують свої зусилля на досягнення певного результату, вони повинні розподілити роботу між собою. Наприклад, військовий патруль на мотоциклі або бронетранспортері у складі двох військовослужбовців має завдання по охороні території військового об'єкта шляхом об'їзду її по периметру, він може розділити виконання бойового завдання так, щоб один під час патрулювання керував мотоциклом або бронетранспортером, а інший спостерігав за територією військового об'єкта, що охороняється.

**Поділ виконання бойового завдання на складові** звичайно називається **поділом праці по горизонталі**. У малих військових організаціях горизонтальний поділ виконання бойового завдання може бути виражений не досить чітко. Так, два піші патрульні виконують те ж завдання, що й у наведеному вище прикладі. Між

ними розподілити виконання бойового завдання досить складно, і вони обидва виконують однакові завдання при патрулюванні. У більших військових організаціях поділ великого обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє їм найбільш ефективно вирішувати поставлені завдання.

**Підрозділи.** Великі військові організації здійснюють чіткий горизонтальний поділ за рахунок створення структурних (організаційних) підрозділів, які виконують конкретні специфічні завдання домагаються конкретних результатів. Такі підрозділи у військовій організації називаються взводами, ротами, батальйонами тощо. Як і ціла військова організація, частиною якої вони є, підрозділи являють собою об'єднання військовослужбовців, діяльність яких свідомо скеровується й координується для досягнення загальної мети.

Таким чином, великі військові організації складаються із малих, створених для вирішення спеціальних завдань. Так, рота (що сама є підрозділом) у свою чергу поділяється на більш дрібні горизонтальні підрозділи (взводи), які виконують спеціальні завдання (див. рис.1.4.)

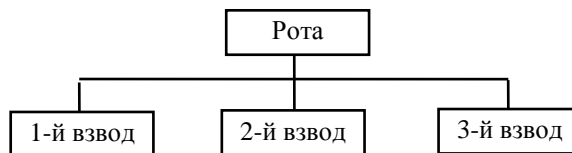


Рис.1.4. Підрозділи роти

Взвод, як і рота, частиною якої він є, являє собою об'єднання військовослужбовців, діяльність яких свідомо скеровується й координується для досягнення загальної мети роти.

**Вертикальний поділ праці.** Оскільки виконання бойового завдання у військовій організації розбивається на складові, хтось повинен координувати діями підрозділів для того, щоб вони були успішними. Вертаючись до нашого прикладу з патрулюванням території військового об'єкта на мотоциклі або бронетранспортері, якщо хтось із військовослужбовців не візьме на себе обов'язок командира (старшого) або його не призначать, щоб патруль дотримував установленого маршруту патрульні, імовірно, ніколи не виконають завдання, покладеного на них.

Отже, у військовій організації існують **дві форми поділу праці**. Перша – це поділ праці на складові, що становлять частини загальної діяльності, тобто **горизонтальний** поділ праці. Друге, так зване **вертикальне**, відокремлює роботу з координування дій від самих дій. Діяльність по координуванню роботи інших людей і становить сутність управління.

**Необхідність управління.** Для того щоб, військова організація могла досягти поставлені перед нею цілі (досягти потрібного результату), завдання мають ставитися за допомогою вертикального поділу праці. Тому управління є важливим елементом у діяльності військової організації. Однак у малих організаціях часто не чітко виділені групи командирів (начальників). Наприклад, на бойовому комплексі, керованому двома військовослужбовцями по черзі за графіком, обоє координують дії нечисленних підлеглих, щоб забезпечити роботу комплексу. Проте обидва

військовослужбовці виконують також і неуправлінські функції – самі несуть бойове чергування. Жоден із них не вважає іншого начальником. Хоча управлінські функції й не виділені чітко, основна функція – координування дій підлеглих – виконується. Навіть у великих військових організаціях більшість начальників виконує часто роботу, не пов'язану з координуванням дій інших. Однак у всіх військових організаціях, за винятком самих маленьких, управління забирає так багато часу, що стає усе тяжче здійснювати його мимохідь. У великих військових організаціях військовослужбовцям складніше розібратися, від кого вони повинні безпосередньо приймати вказівки. На цьому рівні для того, щоб військова організація могла діяти успішно, робота з управління повинна бути чітко відділена від неуправлінської роботи.

### *1.1.2.3. Внутрішнє середовище військової організації*

Військова організація являє собою відкриту соціотехнічну систему, цілісність, що складається із численних взаємозалежних частин, тісно переплетених із зовнішнім світом (зовнішнім середовищем).

**Внутрішні змінні** – це ситуаційні фактори усередині організації. Для військової організації основними змінними, які вимагають уваги командирів, є: мета, структура, завдання, технологія, інформація, люди й військова організаційна культура.

**Мета.** Мета - це конкретний кінцевий стан військової організації або бажаний результат, якого прагне досягти група, виконуючи поставлене завдання. У ході планування військові менеджери визначають цілі й доводять їх до підрозділів військової організації.

У підрозділах так само, як і у всій військовій організації, необхідно визначити цілі. Цілі підрозділів у різних військових організаціях, які мають подібну діяльність, будуть ближчі між собою, ніж цілі підрозділів однієї організації, що займаються різними видами діяльності. Мета штабу першого підрозділу будуть ближча до цілей такого ж штабу другого підрозділу військової організації, ніж до цілей служби озброєння цієї ж військової організації. Через такі відмінності у меті підрозділів управління організацією повинне докладати зусилля до їх координації. Основною відправою при цьому слід уважати загальні цілі. Мета підрозділів повинні робити конкретний внесок при досягненні цілей військової організації як цілого, а не вступати в протиріччя із цілями інших підрозділів.

**Структура** військової організації буде розглянута в п. 1.1.3.

**Завдання.** Завдання – це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь установленим способом і в чітко визначений строк. З технічної точки зору завдання ставиться не конкретному військовослужбовцеві, а його посаді. Завдання військової організації можна поділити на три категорії: робота з людьми; робота із предметами (машинами, військовою технікою, зброєю, сировиною й інструментами); робота з інформацією.

Наприклад, під час перевірки справності ракет або при заправці ракет рідким паливом робота військовослужбовців полягає у виконанні дій із предметами.

Завдання ж командира взводу на цих етапах – вдало організувати колектив, тобто роботу з людьми. У той же час робота оператора ЕОМ - офіцера штабу в основному, пов'язана з інформацією.

**Технологія.** Технологія розглядається як засіб перетворення ресурсів (будь то люди, інформація, зброя або фізичні матеріали) на результаті діяльності військової організації (досягнутий рівень бойової підготовки в мирний час і кількість знищених сил і засобів противника – у воєнний час).

Завдання й технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдання військовою організацією включає використання конкретної технології як засобу перетворення ресурсів, що надходять на вході, на результати діяльності військової організації на виході. Машини, зброю, військову техніку й сировину можна розглядати як компоненти технології. Однак найбільш вагомим компонентом, безсумнівно, є процес, за допомогою якого вихідні матеріали (сировина) перетворюються на бажаний на виході результат діяльності військової організації.

**Інформація** (роз'яснення, виклад) — поняття, що включає до себе обмін відомостями між людьми, а також між людиною й автоматом, з одного боку, автоматом з автоматом — з другого. З погляду сприйняття відомостей (повідомлень) інформацію розглядають як зменшення невизначеності відносно очікуваної події.

Інформація є одним з основних понять кібернетики — науки, що вивчає загальні закономірності управління, властиві об'єктам будь-якої природи (неживої, живої людському суспільству), а також загальні закони одержання, зберігання, переробки й передачі відомостей.

Управління ґрунтується на інформаційному процесі, який полягає в обміні інформацією між органами управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Інформація виступає основою процесу управління. За допомогою інформації відбуваються циклічні повторювані стадії процесу управління — одержання, переробка відомостей про стан керованого об'єкта, а потім передача йому команд. Отже, за допомогою інформації реалізуються зв'язки між суб'єктом і об'єктом управління.

Докладно про інформацію див. п. 2.1.9.

**Люди.** Ми багато говоримо про військові організації, які щось виконують, про військових менеджерів, які щось роблять. При цьому дуже важливо пам'ятати, що й військові організації, і командир (начальник) и, і підлеглі це не що інше, як група людей. Коли військова організація не виконує завдання й не досягає мети, винуваті не всі військовослужбовці, а кілька конкретних людей, які недостатньо мотивовані або не навчені. Якщо окремі військові менеджери не визнають, що кожен працівник являє собою особистість із її неповторними переживаннями й запитамми, то здатність військової організації досягти намічених цілей буде поставлена під загрозу. Військові менеджери, загалом, досягають мети організації через вдале керування іншими людьми. Отже, люди є головним чинником у будь-якій моделі управління військовою організацією, включаючи й ситуаційний підхід.

Існує три основні аспекти людського фактора в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих військовослужбовців, поведінка військовослужбовців у групах, характер поведінки військового менеджера.

Уважається дуже важливим функціонування військового менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих військовослужбовців і груп. Розуміння й успішне керування людським фактором дуже складні.

Як поводяться люди в суспільстві й на роботі є наслідком складної комбінації індивідуальних характеристик особистості й зовнішнього середовища. Немає у світі двох людей, у яких була б однакова комбінація характеристик. Отже, число конкретних характеристик нескінченно, і ймовірність, що дві людини будуть поводитися однаково в одній і тій самій ситуації, практично дорівнює нулю.

Тому військові менеджери повинні у своїй роботі враховувати, що людина – головний ресурс організації й що вона має якості, властиві тільки їй. Тому військовим менеджерам необхідно вивчати підлеглих і враховувати їх якості при управлінні.

**Військова організаційна культура.** Один з основних резервів підвищення ефективності військової організації є організаційна культура. Військова організаційна культура (ВОК) – це комплекс цінностей, бачень, очікувань, вірувань, традицій і норм поведінки, прийнятих більшістю членів військової організації. ВОК поділяється на суб'єктивну й об'єктивну. Суб'єктивна військова організаційна культура включає: історію військової організації в цілому; історії відомих командирів і рядових військовослужбовців даної організації; організаційні табу (заборони на що-небудь), які застосовуються у військовій організації; мова спілкування у військовій організації, гасла, взаємини між військовослужбовцями тощо. Об'єктивна військова організаційна культура включає: місце розташування військової організації; дизайн (художнє оформлення) приміщень; обладнання робочих місць військовослужбовців і військових менеджерів; устаткування і меблі приміщень; зручність роботи протягом усього дня; обладнання й розташування кімнати приймання відвідувачів; стоянки для автомобілів та ін. Суб'єктивна організаційна культура є основою формування військової управлінської культури, тобто стилів управління й вирішення командирами проблем, їх поведінки в цілому. Об'єктивну організаційну культуру звичайно пов'язують із фізичним оточенням, що створюється у військовій організації. Усе це тією чи іншою мірою відбиває цінності, яких дотримується дана організація. Хоча обидві складові ВОК важливі, однак суб'єктивний аспект створює більше можливостей для знаходження як загального, так і відмінностей між організаціями.

### ***1.1.3. Структури військової організації***

У військовій організації є організаційні структури й структури управління.

#### ***1.1.3.1. Визначення, елементи й класифікація організаційних структур і структур управління військової організації***

Під **організаційною структурою** необхідно розуміти впорядковану сукупність взаємозалежних елементів військової організації, що відокремилися в результаті внутрішнього процесу поділу праці.



Елементами організаційних структур є: військові формування (взвод, рота, батальйон, окремий батальйон, бригада тощо.), взаємозв'язки між ними й рівні управління.

Під **структурою управління військовою організацією** розуміється впорядкована сукупність взаємозалежних елементів, що перебувають між собою у стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування й розвиток як єдиного цілого.

Елементами структур управління є командири, заступники командирів, штаби, служби, окремі військовослужбовці та інші органи управління. Відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято поділяти на горизонтальні й вертикальні. Горизонтальні зв'язки носять характер узгодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки бувають лінійні й функціональні. Лінійні відбивають рух управлінських рішень і інформації між так званими лінійними командирами, тобто особами, повністю відповідальними за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки мають місце по лінії руху інформації й управлінських рішень згідно з функціями управління (штаби, служби).

У межах однієї структури управління постійно відбувається управлінський процес (рух інформації й прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання й функції управління, а отже, права й відповідальність за їх виконання. Із цих позицій структуру управління можна розглядати як форму поділу й кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення намічених цілей.

Таким чином, структури військової організації за своїм змістом є багатоелементними й багаторівневими. Виходячи із цього виникає різноманіття структур. Їх можна об'єднати у дві великі групи: ієрархічний (бюрократичний) і адаптивний (органічний) тип структур. До ієрархічних (бюрократичних) структур належать: лінійна, лінійно-штабна й багатofункціональна. До адаптивного (органічного) типу структур: проектні (матричні), бригадні (командні), організаційна структура «перевернена піраміда», а також «мережна» структура.

Усі ці структури виникали в міру розвитку економіки й відповідних до економіки засобів збройної боротьби й управління.

Лінійні ієрархічні (бюрократичні) структури виникли в далекій давнині (із часів О. Македонського) і існують дотепер. Теоретичне обґрунтування вони отримали на початку ХХ століття. Це зробив німецький вчений Макс Вебер (1864 – 1920).

Лінійно-штабні структури з'явилися на початку ХІХ століття завдяки російському полководцеві М. І. Кутузову (1745-1813). Елементи штабу з'явилися також в армії Македонського. Теоретичне обґрунтування ця структура отримала у першій половині ХХ століття Емерсоном (1853-1931).

Таким чином, доіндустріальний тип економіки породив лінійну структуру, індустріальний - лінійно-штабну. Ринкова економіка зумовила застосування в організаціях, у тому числі й військових, адаптивного (органічного) типу структур. Війна з міжнародним тероризмом наприкінці ХХ і початку ХХІ століть привела до виникнення адаптивних «мережних» структур управління.

Організаційні й управлінські структури бувають бюрократичні (тверді) і адаптивні (м'які). Бюрократичні (тверді) структури характеризуються тим, що протягом тривалого часу вони мають постійний склад підрозділів або їх окремих частин; незмінність границь і зв'язків.

Адаптивні (м'які) структури легко видозмінюються й пристосовуються до нових умов і завдань.

### *1.1.3.2. Вимоги, які ставляться до структур управління військовою організацією*

До структур управління військовою організацією ставляться наступні вимоги:

1) структура повинна бути керованою, тобто містити мінімальну кількість рівнів управління, щоб команди з вищого рівня доходили до виконавця й виконувалися ними, не втративши актуальності;

2) структура має бути динамічною, тобто здатною реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, перебудовуватися відповідно до змін обстановки, зберігаючи своє призначення;

3) структура повинна бути "чутливою" і мати зворотний зв'язок, тобто рівні її управління мають чітко сприймати команди, не допускаючи їх перекручення, бути здатними виконувати ці команди й передавати інформацію на вищі рівні про виконання команд;

4) структура мусить бути "чутливою" не тільки до проходження команд, й взаємодії рівнів, тобто будь-яка зміна в діяльності якогось рівня управління впливає на стан всього об'єкта управління; а також забезпечувати взаємодію із сусідами;

5) командири (начальники) всіх рівнів структури мають бути реально дієздатними й активно впливати на досягнення цілей управління;

6) структура повинна мати "дублювання влади", тобто бути здатною вирішувати завдання при тимчасовому виході з строю її командира (відпустка, хвороба, несподіване відрядження, смерть) без залучення додаткових осіб до управління. Обов'язки командира автоматично повинна прийняти інша особа, що іноді навіть не є офіційним заступником цього командира. Особливо це стосується військових структур управління;

7) структура повинна бути економічною, тобто забезпечувати мінімум витрат ресурсів на управління в порівнянні з отриманим ефектом від реалізації управлінського рішення.

### *1.1.3.3. Формування структур військової організації. Норма керованості. Рівні управління й розподіл командирів по них*

При формуванні організаційних і управлінських структур важливо спочатку визначити норму керованості, кількість рівнів управління й розподіл командирів, а потім приступити до формування структури.

**Норма керованості.** Найважливішим чинником структури військової організації є дотримання норми керованості.

**Норма керованості** - кількість осіб, підпорядкованих одному командирові. Зайва кількість підлеглих веде до зростання управлінських обов'язків, ускладнює оперативність і якісний аналіз прийнятих рішень. Уведення норми керованості створює наукову базу для планування чисельності, корегує напруженість праці, підвищує ефективність управління.

Виникає питання, скільки потрібно командирові підлеглих, щоб ефективно управляти військовою організацією, яка норма керованості?

У практичній діяльності число підлеглих мінливе.

Звичайна норма керованості коливається від 3 до 7 безпосередньо підлеглих командирові військовослужбовців. Наполеон Бонапарт в основу структури своєї армії заклав принцип трійки (3 взводи – рота, 3 роти – батальйон, 3 батальйони – полк). Радянська армія тривалий час будувалася також за потрійною структурною формулою.

Дослідження останніх років показали, що на вищому рівні управління кожен командир (начальник) у безпосередньому підпорядкуванні повинен мати від 4 до 10 осіб, на низовому рівні – від 15 до 48. Також є інші дані для вищого рівня управління. Уважається, що на цьому рівні число підлеглих в одного командир (начальник) а відповідає "закону  $7 \pm 2$ ", тобто не менш п'яти й не більш дев'яти. Кожна військова організація повинна вибирати норму керованості для найбільш ефективного виконання поставлених завдань.

Якщо кожному командиру (начальнику) підкоряється мало військовослужбовців, тобто норма керованості вузька, можна говорити про високу (вертикальну) структуру організації (рис.1.5).

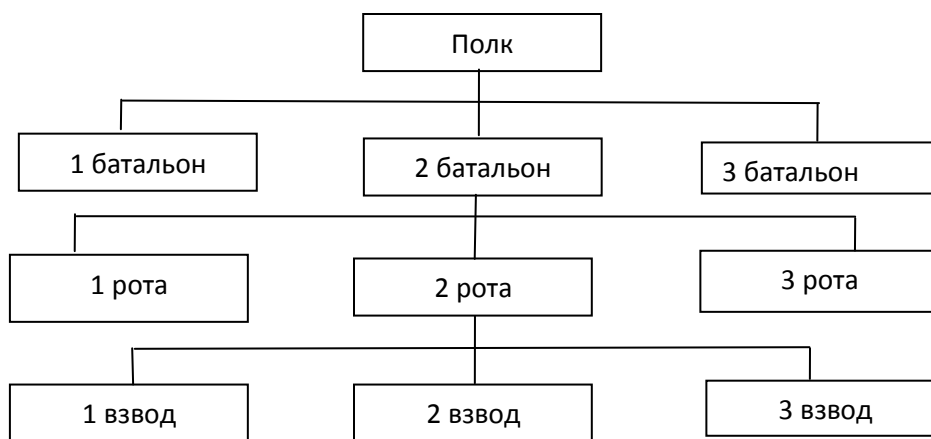


Рис. 1.5 Висока (вертикальна) організаційна структура

Якщо одному командирові підпорядкована досить велика кількість військовослужбовців, то говорять про широкую норму керованості, яка дає в результаті плоску (горизонтальну) структуру організації (рис.1.6).

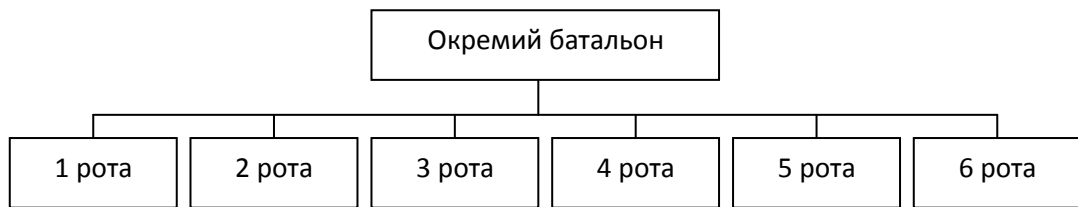


Рис. 1.6 Плоска (горизонтальна) організаційна структура

До 50-х років ХХ століття військові організації мали переважно високі структури, тому що для управління ними застосовувалися ручні методи, а з 50-х стали надходити на озброєння автоматизовані системи управління (АСУ), що в багаторівневих (високих) структурах потребувало більших економічних витрат, та призводило до запізнювання інформації щодо для прийняття рішення. Економічні витрати на управління збільшилися через те, що на кожному рівні необхідно було мати АСУ. Причому на кожному рівні керування була спеціальна АСУ (для цього рівня). Тому у військових організаціях з АСУ довелося переходити до плоских (горизонтальних) структур, що дозволило зменшити запізнювання інформації, економічні витрати й кількість рівнів (типів) АСУ.

**Рівні керування.** У результаті вертикального поділу праці у військовій організації виникають три рівні управління: нижчий, середній і вищий (рис. 1.7)

Фактичне число рівнів у військових організаціях характеризується більшою різноманітністю й коливається від одного в малих й до трьох у великих військових організаціях. Іноді у великих військових організаціях середній рівень ділиться на підрівні, яких може бути від двох до семи.

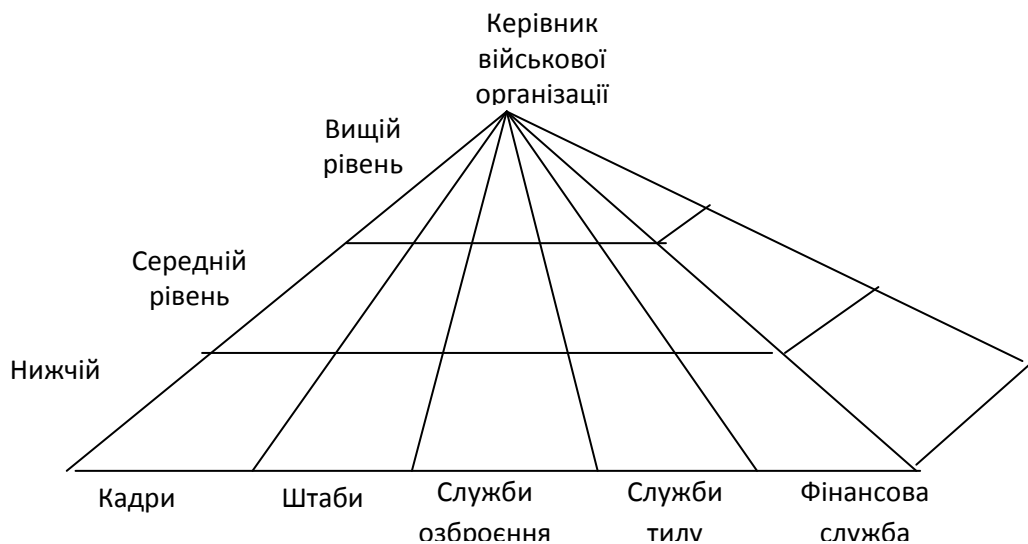


Рис.1.7. Уровни управления и распределение командиров по ним

У результаті горизонтального поділу праці на кожному рівні відбувається розподіл за сферами діяльності (функціями управління): військові кадри, штаби, служби озброєння, служби тилу й фінансова служба.

**Розподіл командирів по рівнях управління (рис. 1.7). Командири нижчого рівня** – це молодші командири, що перебувають безпосередньо над рядовим складом (не управліннями). Рівню керування відповідають конкретні посади.

Типовою назвою посади на даному рівні є командир взводу, начальник відділення, начальник лабораторії, начальник групи - це організатори певних видів робіт і операцій. Наприклад, командир взводу відправляє на полігон двох військовослужбовців копати траншею для метання гранат. При цьому він призначає старшого. Цей старший буде начальником стосовно другого. У цьому випадку мова йде про виконання певного виду робіт, коли не створюється постійний структурний підрозділ (взвод або група).

**Командири середнього рівня** координують і контролюють роботу командирів нижчого рівня. В основному командири середнього рівня є буфером між командирами вищого й нижчого рівнів. Командири середнього рівня як соціальна група зазнають особливо сильного впливу різних змін технологічного характеру при виконанні поставлених завдань підрозділам.

Наприклад, з появою персональних комп'ютерів деякі функції командирів середнього рівня змінилися або ліквідовані через те, що командири вищого рівня мають можливість одержувати інформацію безпосередньо за своїм робочим столом прямо з першоджерела (командирів нижчого рівня), замість того, щоб піддавати її фільтрації в ланці командирів середнього рівня.

Це привело до скорочення числа командирів середнього рівня у військових організаціях, особливо тих, які на озброєння стали одержувати автоматизовані системи управління.

Типовою назвою посади на даному рівні є командир роти, батальйону, начальник кафедри, начальник відділу тощо.

**Командири вищого рівня** – це командир (начальник) військової організації (командир полку, начальник навчального закладу, організації та ін.), а також його заступники. Навіть у найбільших військових організаціях командирів вищого рівня всього кілька людей, це сама нечисленна група.

Командири вищого рівня відповідають за прийняття найважливіших рішень для військової організації в цілому або для основної частини підрозділів.

Сильні командири вищого рівня накладають відбиток своєї особистості на всю військову організацію. До таких сильних військових особистостей, яких знають в усьому світі, належать: Олександр Македонський, Петро Великий, А. Суворов, М. Кутузов, Наполеон, Б. Хмельницький, Г. Жуков, І. Сталін і інші командири вищого рівня, які цінуються дуже високо.

**Вибір структури військової організації** в цілому майже завжди робиться командуванням вищого рівня керування. Командири низового й середнього рівнів управління лише допомагають, представляючи необхідну інформацію, а в великих військових організаціях навіть пропонуючи структуру підлеглих їм підрозділів, відповідну до структури військової організації, обраної вищим командуванням.

У широкому розумінні завдання командира в цьому випадку полягає в тому, щоб обрати ту структуру, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також зовнішнім і внутрішнім чинникам, що впливають на неї. Найкраща структура – це

та, яка щонайкраще дозволяє військовій організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти й спрямовувати зусилля своїх підлеглих і, таким чином, досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Оскільки ціль структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення завдань, які стоять перед організацією, формування структури має базуватися на стратегічних, тактичних і оперативних планах. Структура військової організації повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегій і планів. Оскільки із часом стратегії й відповідні їм плани змінюються, то можуть знадобитися зміни в організаційних структурах.

Послідовність формування структур схожа на послідовність елементів процесу планування. Спочатку командування має здійснити поділ військової організації на широкі сфери діяльності, потім поставити конкретні завдання, подібно тому, як при плануванні спочатку формуються спільні завдання, а вже потім скласти конкретні правила.

Таким чином, послідовність дій при формуванні структур наступна:

1. Здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, відповідно до найважливіших напрямків діяльності з реалізації стратегій і планів. Вирішується, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які штабними.

2. Установлюється співвідношення повноважень різних посад. При цьому командування встановлює ланцюг, якщо необхідно, робить подальший розподіл на більш дрібні організаційні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію й норму керованості (уникнути перевантаження командирів).

3. Визначаються посадові обов'язки як сукупність установлених завдань і функцій, виконання їх доручається конкретним особам. У військових організаціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, командування розробляє більш конкретні завдання й закріплює їх за безпосередніми виконавцями, які й відповідають за їх задовільне виконання.

Важливо зрозуміти, що структура, яка з'явилася в підсумку розробки, – це не застигла форма, подібно каркасу будинку. Оскільки структури ґрунтуються на планах, то істотні зміни в планах можуть зумовити відповідні зміни й у структурі. У діючих військових організаціях до процесу зміни структури слід ставитися як до реорганізації, тому що цей процес, як і всі функції організації, нескінченний. Більшою мірою процес зміни структури властивий науковим, проектним і освітнім військовим організаціям. Нині в умовах ринкової економіки військові організації, що успішно функціонують, регулярно оцінюють ступінь адекватності своїх структур і змінюють їх так, як цього вимагають зовнішні умови. Вимоги зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються в ході планування й контролю.

*Формування організаційних структур підрозділів військової організації наведено в роботах [32, с.30 – 32; 34, с. 4 – 8].*

### 1.1.4. Ієрархічні структури управління військовою організацією

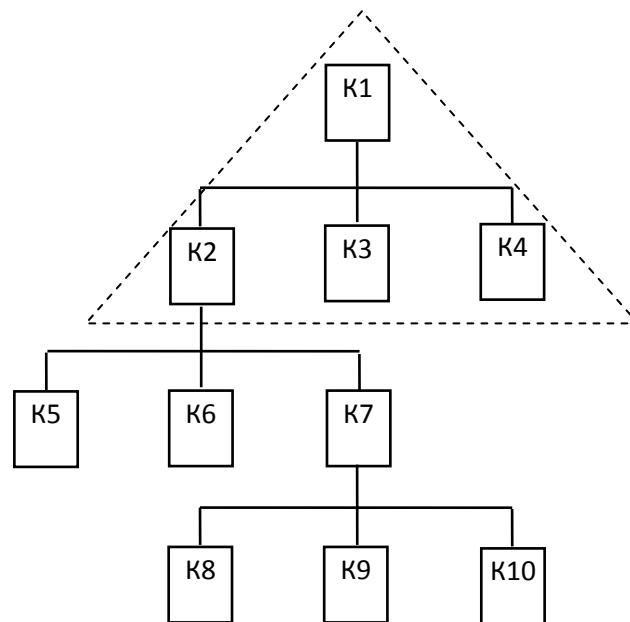
До ієрархічних (бюрократичним) структурам належать: лінійна, лінійно-штабна й багатофункціональна.

#### 1.1.4.1. Лінійна структура управління

Це одна з найпростіших структур військової організації. Вона характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу перебуває командир - єдиноначальник, наділений усіма повноваженнями й який одноособово керує підлеглими, він зосереджує у своїх руках усі функції управління (рис. 1.8).

При лінійному управлінні кожна ланка й кожен підлеглий мають одного начальника, через якого по одному й тому самому одноразовому каналу проходять усі команди.

Під ланкою управління будемо розуміти систему, що складається з підлеглого (об'єкта управління), його безпосереднього командира (суб'єкта управління) і каналів прямого і зворотного зв'язку між ними. У цьому випадку управлінські ланки відповідають за результати всієї діяльності об'єктів що управляються. Мова йде про виділення командирів у окремій ланці, кожна з яких виконує всі види робіт, розробляє й ухвалює рішення, пов'язані з управлінням даним підлеглим (об'єктом управління). Оцінка результатів діяльності в лінійній структурі управління має вигляд трикутника (див. пунктирні лінії на рис. 1.8).



K1-K10 - командири (начальники, керівники)

Рис. 1.8. Схема лінійної структури управління

Оскільки в лінійній структурі рішення передаються ланцюжком “зверху вниз”, а сам командир нижньої ланки управління підпорядковується командирові більш

високого рівня, формується свого роду ієрархія командирів даної конкретної організації. У цьому випадку діє принцип єдиноначальності, суть якого полягає в тому, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного начальника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження яким-небудь виконавцям, міняючи їх безпосереднього начальника, оскільки той інший - начальник "мого" начальника. Як видно з рис. 1.8 у лінійній структурі управління кожен підлеглий має одного начальника, а кожен начальник має декілька підлеглих.

Така структура функціонує в невеликих військових організаціях на низовому рівні управління (взвод, рота, батальйон без штабу і їм рівні). Лінійна структура управління є логічно більш стрункою й формально визначеною, але разом із тим і менш гнучкою. Кожен із командирів має всю повноту влади, але відносно невеликими можливостями вирішення функціональних проблем, що вимагають вузьких спеціальних знань

Лінійна структура військової організації має свої переваги й недоліки:

**а) переваги:**

- 1) єдність і чіткість розпорядництва;
- 2) погодженість дій виконавців;
- 3) простота управління (один канал зв'язки);
- 4) чітко виражена відповідальність;
- 5) оперативність у прийнятті рішення;
- 6) особиста відповідальність командира за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;

**б) недоліки:**

- 1) високі вимоги до командира, який повинен бути підготовлений всебічно, щоб забезпечувати ефективне управління з усіх функцій;
- 2) відсутність ланок по плануванню й підготовці рішень;
- 3) перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищими й суміжними структурами;
- 4) ускладнені зв'язки між інстанціями; концентрація влади у керуючої верхівки;
- 5) відносно застигла організаційна форма, яка із труднощами реагує на зміни.

Серйозні недоліки лінійної структури певною мірою можуть бути усунені багатолінійною (функціональною) структурою.

#### *1.1.4.2. Багатолінійна (функціональна) структура управління*

Функціональне управління здійснюється певною сукупністю підрозділів, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів діяльності, необхідної для прийняття рішень у системі лінійного управління (рис.1.9).

У військовій організації, як правило, фахівці одного профілю поєднуються в спеціалізовані структурні підрозділи (відділи, служби), наприклад, оперативний відділ, інженерний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів тощо.

Таким чином, спільне завдання з управління організацією ділиться починаючи із середнього рівня за функціональним критерієм. Звідси й назва – функціональна структура управління. Функціональне управління існує поряд з лінійним, що



створює подвійне (потрійне і т.д.) підпорядкування для виконавців. Це зумовлює другу назву – багатолінійна структура управління

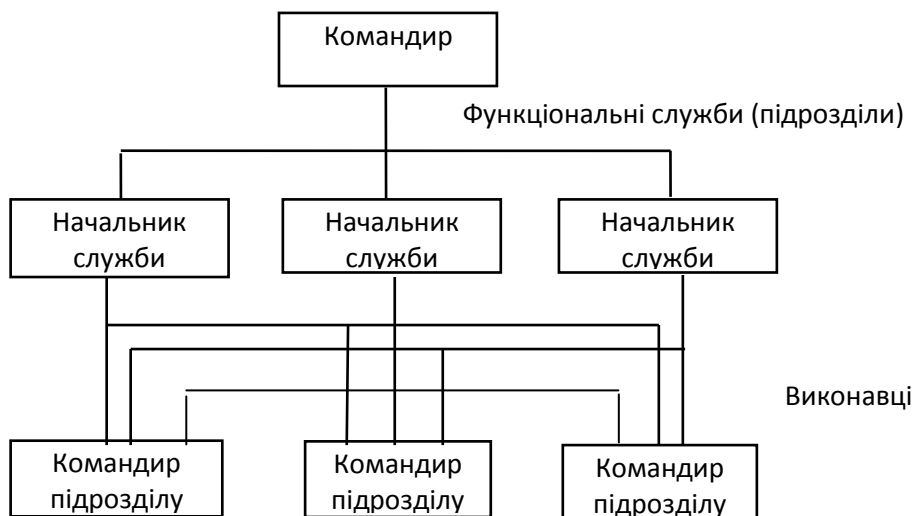


Рис.1.9. Схема багатолінійної (функціональної) структури управління

У багатолінійній структурі (рис. 1.9) замість універсальних командирів (рис. 1.8), які повинні розбиратися й виконувати всі функції управління, з'являється штат фахівців, що мають високу компетентність у певній сфері й відповідальних за окремий напрямок (наприклад, планування й прогнозування). Така функціональна спеціалізація апарата управління значно підвищує результативність діяльності військової організації.

Багатолінійна (функціональна) структура управління застосовується на військових заводах, у ремонтних організаціях, арсеналах і складах озброєння й військової техніки.

Як і лінійна, функціональна структура має свої переваги й недоліки:

**а) переваги:**

- 1) висока компетентність фахівців, відповідальних за здійснення конкретних функцій;
- 2) звільнення лінійних командирів від вирішення деяких спеціальних питань;
- 3) стандартизація, формалізація й програмування явищ і процесів;
- 4) виключення дублювання й паралелізму у виконанні управлінських функцій;
- 5) зменшення потреб у фахівцях широкого профілю;

**б) недоліки:**

- 1) надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань “своїх” підрозділів;
- 2) подвійне (потрійне тощо) підпорядкування для виконавців, що нерідко приводить до конфліктів;
- 3) труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- 4) поява тенденцій надмірної централізації;
- 5) тривала процедура прийняття рішень;
- 6) відносно застигла організаційна форма, яка із труднощами реагує на зміни.

### 1.1.4.3. Лінійно-функціональна (лінійно-штабна) структура управління

Найпоширенішою ієрархічною структурою є лінійно-функціональна (лінійно-штабна), яка із часів Олександра Македонського (336 – 323 р. до н.е.) і до нашого часу використовується у всіх військових організаціях держав світу (рис. 1.10). Македонський уперше ввів поняття «штабу». Основна ідея полягала в поділі офіцерів на дві групи: ті, які планують бій, і ті, які керують солдатами. Перша група офіцерів була помічниками старших офіцерів. До другої групи належали стройові офіцери. Лінійно - штабна структура – це лінійна структура, доповнена специфічними підрозділами з підготовки рішень. Ці підрозділи не мають нижчестоящих рівнів управління, вони не приймають рішень.

Їх завдання – аналізувати варіанти і наслідки рішень для конкретного командира (начальника), до якого даний «штабний» підрозділ прикріплений. Лінійно-штабна структура передбачає функціональний поділ управлінської діяльності у штабах і службах різних рівнів. Велику увагу дослідженню штабного принципу в управлінні приділяв М. Емерсон. Він підтримував ідею Тейлора про те, що лінійний принцип побудови організації повинен доповнюватися штабним, який має особливе значення для великих організацій.

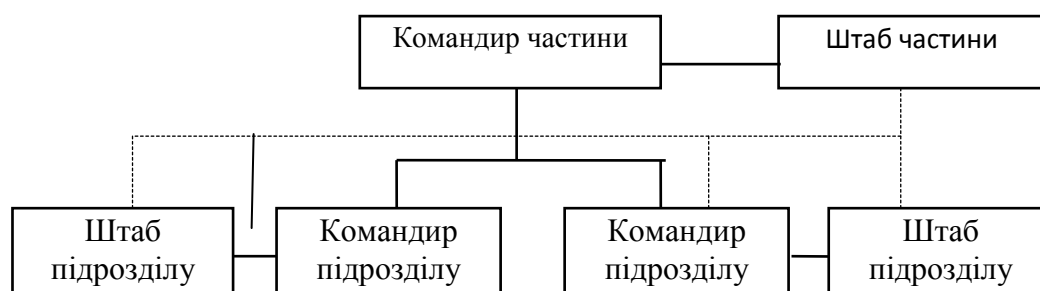


Рис. 1.10. Схема лінійно-штабної структури

Штабний персонал має більш спеціалізовані знання, необхідні для лінійних командирів (начальників) у процесі прийняття управлінських рішень. Головне призначення штабних підрозділів в організації Емерсон вбачав у тому, щоб кожен член лінійного підрозділу міг у будь-який час мати користь від штабних знань і штабної допомоги.

У військових організаціях під штабними підрозділами будемо розуміти відділи й служби, що входять до штабу. Штаб є основним органом управління військовою організацією. Служби озброєння, кадрів, тилу, фінансів, зв'язку та інші є органами управління, які компетентні в своїх питаннях.

Під лінійними підрозділами розуміються структурні підрозділи: взвод, рота, батальйон і їм рівні.

М. Емерсон отримав освіту в Європі. На його погляди суттєво впливали ідеї пруського генерала генерального штабу фон Мольтке, що розробив концепцію, на основі якої пруська армія перетворилася на дивовижну військову машину другої половини XIX століття. Справедливості заради додамо, штабний принцип

застосовувався на практиці великими полководцями Олександром Македонським, Михайлом Кутузовим та ін. значно раніше.

Згідно з концепцією генерального штабу при виникненні складної військової проблеми вона розбивається на кілька окремих питань, кожне з яких вивчається одним з офіцерів (одним із відділів, однією зі служб) штабу. У штабі збирається й узагальнюється вся сукупність інформації з даної проблеми, а потім повідомляється лінійному командирі (начальнику), який наділений правом приймати остаточне рішення по даній проблемі й несе персональну відповідальність за наслідки його прийняття. Емерсон уважав, що штабний принцип застосується до організацій усіх типів, а не тільки військових. Науковець наділяв необмеженими повноваженнями одну людину. Пізніше ці функції були покладені на штаб, управлінських працівників, що дало змогу скомбінувати принципи єдиноначальності і колегіальності (збору й обробки інформації) у процесі прийняття управлінських рішень. Емерсон сформулював положення про те, що кожна ієрархічна сходинка управління створюється для покращення обслуговування нижчестоящої, а не для забезпечення положення вищих ланок управління. Головне завдання лінійних командирів (начальників), координація дій функціональних служб (ланок) і спрямування їх на реалізацію спільних інтересів військової організації.

Є багато модифікацій ієрархічних структур в економіці, але вони не знайшли поширення у військових організаціях.

Як лінійна й багатолінійна, лінійно – штабна структура має свої переваги й недоліки:

**а) переваги:**

1) переваги як лінійної, так і функціональної структур в значній мірі зберігаються в лінійно-штабній структурі;

2) недоліки як лінійної, так і функціональної структур значною мірою усуваються;

3) наявність комбінації принципів єдиноначальності і колегіальності (збору й обробки інформації) у процесі прийняття управлінських рішень;

4) кожен ієрархічний рівень управління створюється для покращення обслуговування нижчестоящого, а не для забезпечення положення вищих ланок;

5) головне завдання лінійних командирів (начальників) координація дій функціональних служб (ланок) і спрямування їх на реалізацію спільних інтересів військової організації;

**б) недоліки:**

1) потрібно більше часу для прийняття рішення й доведення завдань до підлеглих;

2) не дозволяє вирішувати проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності й розширення повноважень командирів нижчих і середніх рівнів, звільнення вищого ешелону від оперативного контролю;

3) відносно застигла організаційна форма, яка із труднощами реагує на зміни.

Для усунення другого й третього недоліків лінійно–штабних та інших ієрархічних структур потрібен перехід до більш гнучких структур, що краще пристосовані до динамічних змін середовища й вимог науково-технічного процесу (НТП), тобто до адаптивного (органічного) типу структур. Про ці структури можна прочитати в роботі [31, с.121 – 127].

Формування ієрархічних структур управління підрозділів військової організації наведене в роботах [32, с. 48 – 52; 34, с. 15 – 18].

## **1.2. Принципи й підходи до управління військовою організацією**

У п. 1.1.1.2 було наведено таке визначення: «Принципи військового управління – являють собою загальні рекомендації щодо дій і прийняття рішень, при дотриманні яких забезпечується ефективне управління й розвиток об'єкта військового управління».

Принципи військового управління склалися (формулювалися) і перевірялися на практиці протягом усього періоду людської діяльності й збройної боротьби з найдавніших часів дотепер.

Принципи управління були об'єктом дослідження всіх відомих мислителів. Вони розроблялися великими полководцями, військовими вченими, а також теоретиками менеджменту ХХ століття. У цій главі розглянемо принципи управління, обґрунтовані теоретиками менеджменту ХХ століття для управління всіма організаціями, у тому числі й військовими, а також принципи військового управління, які застосовувалися великими полководцями.

Одну з перших теорій щодо принципів управління створив Конфуцій (551 – 478 р. до н.е.). Він розробив концепцію людини добросердої не за походженням, а завдяки вихованню й удосконалюванню. Конфуцій уважав, що така людина, насамперед, повинна любити інших людей, бути гуманістом, слухним, вірним, щирим, завжди прагнути до знань, з особливою повагою ставитися до батьків і літніх. Закон ідеальних відносин він втілює у принцип: «Чого не побажаєш собі, того не роби іншим». «Гуманне управління» припускає безкомпромісність у слідуванні дійсному принципу, у вирішенні головних питань, турботі про людей і їх блага, твердому знанні того, що подобається людям й що вони ненавидять. На думку Конфуція: «Досягни любові народної – і ти досягнеш влади, якщо ж втратиш любов народну, то втратиш владу».

Сучасна військова наука управління розглядає три підходи до військового управління: процесний, системний і ситуаційний.

Принципи (концепції) і підходи до військового управління повинні враховуватися й виконуватися в практичній діяльності командирами й органами управління на всіх рівнях.

### *1.2.1. Принципи військового управління на основі «одномірних» теорій (шкіл) менеджменту*

У п. 1.1.1.4. усі теорії менеджменту розбиті на дві групи: «одномірні» і «багатомірні». До «одномірних» теорій були віднесені школи наукового, адміністративного менеджменту й школа людських відносин. Ці школи основний наголос у дослідженнях з управління організацією робили на одне явище: на завдання – наукова школа, на керування – адміністративна школа й на людину – школа людських відносин.

«Багатомірні» теорії при дослідженні процесів управління, розглядають в організації не одне явище, а як мінімум три (завдання, управління й людину). До них належать: поведінкові теорії «Х» і «У», сучасний американський менеджмент, сучасний японський менеджмент і наука управління, що включає три підходи: процесний, системний і ситуаційний.

У навчальному посібнику ми не будемо докладно зупинятися на змісті «одномірних» і «багато мірних» теорій менеджменту, а тільки зупинимось на принципах управління, які знайшли широке застосування у військовому управлінні. Хто зацікавиться цими теоріями, докладно може прочитати про них у працях по менеджменту [6,22,44,49,51,57].

#### *1.2.1.1. Принципи військового управління на основі теорії наукового менеджменту*

Уперше про менеджмент як самостійну галузь знань і практичну діяльність згадувалося в доповіді Г. Тауна (1884 – 1924) на щорічних зборах Американського товариства інженерів-механіків (АТІМ) [10, с. 14]

У 1885 р. до АТІМ вступив інженер Фредерік Уїнслоу Тейлор(1856-1915). Він розробив методи управління, які одержали згодом назву наукового менеджменту. В усьому світі Ф. У. Тейлора вважають **засновником і головним розробником теорії наукового управління**. Заслуга Тейлора і його послідовників у тому, що вони обґрунтували положення: управляти можна науково, спираючись на науковий аналіз явищ і фактів управлінського процесу і їх узагальнення.

Свої погляди на ефективне управління Ф. У. Тейлор узагальнив в основній праці [49] в 1911 р.

Наукове управління Тейлор побудував на чотирьох принципах: на **нормуванні** (будь-який трудовий процес можна поділити на окремі операції й виміряти час їх виконання); на **строках виконання завдання** (винагороду слід виплачувати, якщо робота виконана в чітко встановлений строк); на **вивченні розумових і фізіологічних можливостей виконавців**, їх відборі й навчанні; на **справедливій винагороді** за кінцевий результат, досягнутий виконавцем. Науковець уважав, що менеджери повинні думати, а робітники - працювати.

Таким чином, з іменем Тейлора пов'язується перший прорив в управлінській думці, що відбувся на початку ХХ ст.. Він полягає в тому, що управляти можна "науково". Принципи "наукового управління" Тейлора знайшли широке

застосування не тільки в промисловості, а й у військовій справі при розробці інструкцій з бойового застосування зброї. За словами видатного сучасного американського вченого й менеджера Пітера Друкера «тейлоризм – це скеля, на якій ми споруджуємо нашу дисципліну» [10, с.18].

Ідеї Тейлора розвинені багатьма його послідовниками, серед яких, у першу чергу, слід назвати американського вченого **Гаррінгона Емерсона** (1853-1931), який основну увагу приділяв теоретичним питанням дослідження проблеми організації праці. Із цією метою він розчленував процес організації праці на складові й ретельно вивчав кожну з них. Проведений аналіз дозволив йому сформулювати дванадцять принципів управління, які дають можливість максимально підвищити продуктивність праці в будь-якій сфері діяльності: у виробництві, на транспорті, у будівництві, військовій справі тощо. Ці принципи він виклав у роботі [57].

#### **Назвемо ці принципи.**

1. Наявність чітко поставлених цілей або ідеалів як головна передумова ефективної роботи.

2. Присутність здорового глузду у всякій роботі.

3. Можливість одержання кваліфікованої поради, компетентної консультації.

4. Суворе дотримання дисципліни. Для досягнення необхідної дисципліни можливе застосування різних методів: від "уроків життя" до покарань.

5. Справедливе ставлення до персоналу (через оплату праці).

Справедливе ставлення до персоналу передбачає підвищення його кваліфікації, покращення умов праці й життя.

6. Наявність своєчасного, повного, надійного, постійного, і точного обліку.

7. Регулювання виробництва (диспетчеризація). Диспетчеризація й планування розглядалися науковцем у безпосередньому зв'язку і єдності.

8. Планування (розклад) робіт.

9. Нормування операцій на основі раціональних прийомів їх виконання. Норми й розцінки не повинні переглядатися без зміни умов організації праці. До їх розробки треба залучати психологів, фізіологів.

10. Нормалізація умов роботи. Без нормалізації умов роботи не можливі ні точне планування, ні повний і своєчасний облік.

11. Наявність розроблених інструкцій і стандартів у письмовій формі.

12. Наявність раціональної системи оплати праці за підвищення продуктивності.

**Значну увагу Емерсон приділяв дослідженню штабного принципу в управлінні** (див. п. 1.1.4.3). По багатьох питаннях Емерсон просунувся далі Тейлора. Цим пояснюється та обставина, що багато його думок (зокрема, 12 принципів управління) не втратили своєї актуальності й нині, у тому числі й у військових організаціях.

### 1.2.1.2. Принципи військового управління на основі адміністративної (класичної) школи

**Засновником цієї школи вважається Анрі Файоль (1841-1925)**, французький гірський інженер, видатний менеджер-практик, один із основоположників теорії менеджменту. Американці його називають батьком менеджменту.

На відміну від школи наукового управління, яка займалася в основному питаннями раціональної організації праці окремого робітника для виконання завдання, представники класичної школи розробляли підходи до вдосконалювання управління організацією в цілому.

Заслуга Файоля полягає в тому, що він уперше обґрунтував функції управління організацією (**передбачення (планування), організація, розпорядництво, координування й контроль**) а також - **14** принципів управління будь-якою організацією [51].

**Наведемо ці 14 принципи управління Файоля:**

1. Поділ праці по горизонталі й вертикалі.
2. Повноваження й відповідальність. У сучасних умовах цей принцип звучить так: повноваження (права) повинні відповідати відповідальності.
3. Дисципліна. Файоль уважав обов'язковим дотримання дисципліни як командирами (начальниками) усіх рангів, так і робітниками. Взагалі дисципліна така, який командир (начальник).
4. Єдиноначальність (єдність розпорядництва). Працівник повинен одержувати розпорядження й вказівки від свого безпосереднього командира (начальника).
5. Єдність напрямку (дирекції). Кожна група, що діє заради досягнення однієї мети, повинна мати план і одного командира (начальника). При наявності декількох груп для координації їх діяльності необхідний спільний план, затверджений вищим суб'єктом управління.
6. Підпорядкованість особистих (індивідуальних) інтересів загальним.  
У випадку виникнення протиріч в інтересах – завданням командира (начальника) є їх примирення.
7. Винагорода персоналу, тобто ціна надаваних послуг. Працівники повинні одержувати гідну зарплату за свою працю. Це однаковою мірою стосується і виконавців, і командирів (начальників).
8. Централізація й децентралізація. Невеликі організації мають високий ступінь централізації, а великі – менший. Вибір правильного співвідношення між централізацією й децентралізацією дозволяє досягти найкращих результатів діяльності організації.
9. Скалярний ланцюг (ієрархія). Скалярний ланцюг – це ланцюг командирів (начальників), які перебувають на різних рівнях ієрархії (від вищого до нижчого). Скалярний ланцюг визначає підпорядкованість командирів (начальників) та підлеглих.
10. Порядок для всього й усе на своєму місці. Файоль поділив порядок на “матеріальний” і “соціальний”. Кожен працівник повинен мати своє робоче місце,

забезпечене всім необхідним. Для цього командир (начальник) має знати своїх підлеглих і їх потреби.

11. Справедливість. Справедливість – ця комбінація доброти й правосуддя. Працівник, що відчуває справедливе до себе ставлення, сповнюється відданості організації й намагається трудитися з повною віддачею.

12. Стабільність робочого місця для персоналу. Для організації найкращими є працівники, які тримаються за своє місце. Висока плинність кадрів характеризує погану роботу управлінського персоналу, знижує ефективність роботи організації. У процвітаючій організації управлінський персонал є стабільним.

13. Ініціатива. Прояв заповзятості й ініціативи не тільки командир (начальник) ами, але й усіма працівниками організації.

14. Корпоративний дух. Сила організації в гармонії (“єднанні”) усіх працівників організації. Файоль указував на неприпустимість використання в управлінні принципу “розділяй і пануй”. Напроти, уважав він, командири (начальники) повинні заохочувати колективізм у всіх його формах і проявах.

Таким чином, Файоль розглядав теорію управління (у його термінології – адміністрування) як сукупність правил, прийомів, принципів, направлених на ефективне управління.

Послідовники Файоля розвили й поглибили основні положення його доктрини.

Англійський дослідник Линдалл Урвік розробив принципи побудови формальної організації (див. п.1.2.1), які для військових організацій не втратили своєї актуальності дотепер.

Одним із видимих представників класичної школи є німецький юрист і соціолог Макс Вебер (1864-1920). Він сформулював основні принципи побудови “ідеальної організації”.

На основі розробок представників адміністративної школи сформувалася **класична модель організації, що базується на чотирьох головних принципах:** чіткий функціональний поділ праці; передача команд і розпоряджень по “скалярному ланцюгу” зверху вниз; єдність розпорядництва (“ніхто не працює більш ніж на одного боса”); дотримання діапазону контролю або норми керованості (здійснення керівництва обмеженим числом підлеглих).

Усі перераховані вище принципи побудови організації актуальні й для теперішнього часу. Представниками адміністративної школи є росіяни (радянські) учені Богданов Олександр Олександрович (Малиновський)(1873 – 1928) і Гастев Олексій Капітонович (1882 – 1939).

Богданов запропонував ідею створення нової науки — тектології. У своїх записах радянський кібернетик Г. Н. Поваров пише, що тектологія Богданова передбачила кібернетику Норберта Виннера і загальну теорію систем Берталанфі.

Оригінальна пропозиція Богданова полягає в об’єднанні усіх людських, біологічних і фізичних наук, розглядаючи їх як системи взаємовідносин, і пошуку організаційних принципів, що лежать в основі усіх типів систем. Богданів багато роздумує про значення ідеї для підвищення соціально-трудової енергії людей, плановірності і організованості людської діяльності.



Богданов раніше західних дослідників менеджменту заклав основи загальної теорії систем, увів поняття зворотного зв'язку раніше Роберта Вінера (основоположника науки «кібернетика»), керованої й керуючої систем. У його роботі «Загальна організаційна наука» систематизовані закономірності організаційних систем різної природи. Гастев обґрунтував наукову організацію праці при соціалізмі, зробив серйозний вклад у розробку теоретичних основ організації й кібернетики. Радянські вчені не могли у своїх роботах відкрито писати про розвиток менеджменту, тому що менеджмент у СРСР був оголошений псевдонаукою.

Таким чином, класична школа менеджменту в основному займалася вивченням змісту діяльності з управління організацією.

### *1.2.1.3. Принципи військового управління на основі школи людських відносин*

Школа наукового управління й класична школа визнавали значення людського фактора, але обмежувалися тільки такими аспектами, як гідна оплата, економічне стимулювання й установа формальних функціональних відносин. Це зумовило виникнення руху за людські відносини як відповідь на нездатність попередніх шкіл повністю усвідомити, що людський фактор - основний елемент ефективної організації. Оскільки він розглядався як реакція на недоліки класичного підходу, школа людських відносин іноді називається **неокласичною школою**.

Двох американських вчених **Мери Паркет Фоллетт** (1868 – 1933) і **Елтона Мейо** (1880 – 1949) можна назвати найбільшими авторитетами і фундаторами школи людських відносин в управлінні.

Саме міс **Фоллетт була першою**, хто визначила менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб”. Однієї з перших вона висунула ідею участі робітників у прийнятті рішення.

Слід зазначити, що далеко випереджаючи свій час, Фоллетт ще у 20-і р. ХХ ст. говорила про “закон ситуації” (див. п. 1.2.4.4). Вона відзначала, що “різні ситуації вимагають різних типів знань”, і між командирами (начальниками) й робітниками повинні бути гнучкі взаємини, обумовлені ситуацією. Командир (начальник) повинен спиратися на ситуацію в управлінні, а не на те, що пропонує функція управління.

Фоллетт зробила значний внесок у розвиток школи людських стосунків. Вона випередила Мейо й першою сформулювала ідею про те, що вирішальний вплив на зростання продуктивності праці робітника мають не матеріальні, а, головним чином, психологічні й соціальні чинники [52]. На зміну концепції наукового управління й класичної школи “економічної людини” прийшла нова концепція “людини соціальної”.

Елтон Мейо й Фриц Ротлісбергер у 1927 – 1939 рр. взяли участь в експерименті по визначенню впливу умов праці на продуктивність на заводі “Вестерн Електрик” у Хоторні біля Чикаго (“хоторнський експеримент”). Це було найбільше емпіричне дослідження (12 років) із усіх досліджень, що проводилися у сфері менеджменту коли-небудь.

У ході експериментів з'ясувалося, що на продуктивність праці впливають не стільки умови праці, скільки соціально-психологічні чинники й взаємини в групі.

Хоторнський експеримент стимулював підвищення інтересу до працівника як особистості, як до носія певних відносин, що ігнорувалося прихильниками пануючої у той час теорії Тейлора в менеджменті. Ці експерименти показали, що якщо керівництво піклується про своїх працівників, то рівень задоволеності роботою зростає, що приводить до підвищення продуктивності праці.

Хоторнські експерименти поклали початок руху за людські відносини й формуванню відповідної наукової школи в менеджменті.

Експерименти в Хоторні довели, що можна впливати на психологію людей і змінювати їх ставлення до праці за допомогою організації неформальної невеликої групи.

На формування школи людських стосунків помітний вплив мали праці Ч. Барнарда (1886 – 1961 рр.), який розрізняв два типи організацій: формальну й неформальну (див. п. 1.1.2.1).

Таким чином, на основі робіт учених Фоллетт, Мейо, Ротлісбергера і Барнарда можна сформулювати доктрину людських стосунків, яка включає наступні основні моменти:

1) система “взаємних зв'язків і інформації, яка повинна, з одного боку, інформувати працівників про діяльність і плани організації, а з другого – надавати керівництву інформацію про вимоги робітників”;

2) бесіди “психологічних радників” з робітниками (“система сповідей”). Кожна організація повинна мати штат психологів, до яких робітник може звернутися з будь-якого питання. У процесі бесіди робітник може “емоційно розрядитися”;

3) організація заходів, які називають “участю робітників у прийнятті рішень” – проведення ділових нарад за участю робітників, обговорення плану роботи цеху, ділянки, тобто залучення робітників до управління виробництвом;

4) наявність у будь-якій організації неформальних груп. Формальна організація створюється з волі керівництва. Неформальні групи виникають у межах формальної організації з наступних причин: почуття приналежності, взаємодопомоги, взаємозахисту, а також тісне спілкування й зацікавленість.

Отже, представники школи людських стосунків головним елементом у досягненні високих результатів у діяльності організації вважали не **завдання** й управління, а **людину** і його взаємини в колективі.

### ***1.2.2. Принципи військового управління на основі «багатомірних теорій (шкіл) менеджменту***

#### ***1.2.2.1. Принципи військового управління на основі поведінкових теорій «Х» і «У»***

Приблизно з кінця 50-х років школа людських стосунків трансформувалася в **школу поведінкових наук**. Представники цієї школи вважали, що головним є не методи налагодження міжособистісних стосунків, а підвищення ефективності

окремого працівника й організації в цілому на основі поведінкових наук. Найбільш відомі представники цього напрямку **Дуглас Макгрегор, Абрахам Маслоу**.

**Абрахам Маслоу** (1908 – 1970) сформулював ієрархію потреб людини й розташувавши їх у вигляді піраміди: Маслоу (див.п. 4.7.2).

**Дуглас Макгрегор** (1906 -1964) на основі теорії потреб Маслоу розробляє дихотомію теорій ( від гр. *dicha* – розподіл на дві частини), умовно позначивши їх теорія «Х» і теорія «У».

**Основні положення моделі поведінки підлеглих з точки зору її оцінки командиром (начальником) зводяться до наступного (теорія Х):**

1.Люди не люблять працювати й по можливості уникають будь-якої роботи. Макгрегор підкріплював це положення таким аргументом: “Це твердження має глибоке коріння. Покарання Адама й Єви, що з’їли заборонний плід з Дерева Пізнання, полягало у вигнанні з раю на землю, де для того, щоб жити, треба працювати”.

2.Щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, страх, погрозу покарання й контроль. Макгрегор писав, що ненависть до роботи настільки сильна, що навіть обіцянки винагороди не завжди досить, щоб його подолати. Тільки погроза покаранням може залагодити справа.

3.Люди віддають перевагу тому, щоб ними керували, їх направляли, й уникають усякої відповідальності, мають не дуже великі претензії.

4.Люди прагнуть бути захищеними, потребують безпеки існування.

Теорія «Х» заснована на застосуванні методів примусу й заохочення (“батога й пряника”), якими користується автократичний командир (начальник) , щоб нав’язати свою волю підлеглим.

Методи керування підлеглими в межах теорії «Х» мають свої переваги: авторитарне управління забезпечує виконання більших обсягів робіт і в більш стислий строк. Однак при цьому важко розраховувати на оригінальність рішень, творчу ініціативу, більше того, загрозливо підвищується агресивність у взаєминах з командирами (начальниками) й між членами колективу, загальна атмосфера сторожкості й тривоги може привести до конфліктних некерованих ситуацій.

**Основні положення моделі поведінки підлеглих з точки зору її оцінки командиром (начальником) зводяться до наступного (теорія «У»):**

1.Для людей праця є природнім процесом, і вони беруть на себе відповідальність при виконанні різних завдань. Їх не потрібно змушувати працювати, погрожуючи покаранням. Люди будуть працювати добре, якщо вони задоволені не тільки своїм заробітком, а й своїм місцем і роллю в трудовому процесі.

2.Люди прагнуть до творчого вирішення виникаючих проблем, однак при цьому їх творчий потенціал використовується не повністю, а частково.

3.Прагнучи досягти поставлених цілей, люди використовують самоврядування й самоконтроль.

4.Маючи можливість долучатися до досягнення поставлених цілей, люди розглядають це як винагороду. Віддані цілям своєї організації, вони готові активно співробітничати, проявляючи при цьому ініціативу й творчість. Важливо підтримувати й розбудовувати цю ініціативу виконавців. Якщо організація не

змогла одержати бажаних результатів, то в цьому винуваті не виконавці, а низька організація робіт або поганий командир. Мудрий командир зобов'язаний піклуватися про своїх підлеглих, цінувати їх і вірити їм. Тоді мета особистості й самої організації збігатимуться (“принцип інтеграції”), виконавцю будуть створені умови для задоволення своїх потреб у свободі вибору, довірі й повазі.

Теорія «У» приділяє основну увагу створенню умов, які сприяють стимулюванню працівників, наданню їм можливостей для максимального прояву ініціативи, винахідливості й самостійності при досягненні цілей організації. Головні положення теорії «У» сприймають і керуються ними лідери демократичного стилю.

Здається, що розумність теорії «У» цілком очевидна, але життя так багатогранне, складне, що іноді командир зовсім свідомо буде застосовувати теорію «Х», і його рішення буде залежати від багатьох чинників: конкретних умов роботи, типу й важливості завдання (постійне або разове), строків його виконання, особливостей підлеглого й військового колективу і т.д.

#### *1.2.2.2. Принципи військового управління на основі науки управління або кількісних методів*

Слід звернути увагу на відмінності в змісті зовні схожих назв шкіл: “наукове управління” і “наука управління”. Першу назву за звичай пов'язують із «тейлоризмом», другу ж науку - із застосуванням кількісних методів дослідження операцій. У сучасних умовах багато вчених називають цей напрямок новою школою.

Першими застосовувати математику при вирішенні економічних проблем почали російські фахівці. Дмитрієв Володимир Карпович (1866 – 1913), Слуцький Євгеній Євгенійович (1880 – 1948), Фельдман Г.А. і Канторович Леонід Віталійович (1912 - 1986). Вони у своїх працях піддавали критичному аналізу закордонних математиків Курне, Парето та ін.

Дмитрієв розвинув теорію органічного синтезу трудової цінності й теорії граничної корисності. Особливе місце належить Слуцькому, відомому своїми роботами з теорії ймовірностей і математичної статистики. Фельдман застосував математичні методи в плануванні.

Наука управління сформувалася в середині ХХ століття і спиралась на перші роботи Норберта Вінера, Л.В. Конторовича, А. І. Берга та інші.

Наука управління характеризується використанням у менеджменті оптимізаційних і кількісних методів математичного моделювання. Ключовим моментом при цьому є заміна словесних міркувань на побудову й аналіз моделей. Праці по кібернетиці Н. Вінера [25,26,27] стимулювали запровадження математичних методів і обчислювальної техніки у сферу управління виробництвом і веденням бойових дій.

До перших робіт, які можуть бути віднесені до кількісних методів, слід віднести розробку професором Ленінградського університету **Л. В. Канторовичем** (1912–1986 рр.) ще в 1939 р. методу лінійного програмування. У 1975 р. Канторович разом

із американським ученим **Т. Купмансом** був нагороджений Нобелівською премією за внесок у теорію оптимізації розподілених ресурсів.

Уперше кількісні методи були застосовані у військовій сфері. Найбільш широке застосування на практиці кількісні методи отримали в Другій світовій війні в Англії. За допомогою цих методів вирішувалися складні військові проблеми, такі, як оптимальне розміщення споруджень цивільної оборони і вогневих позицій засобів протиповітряної оборони, оптимізація глибини підривання протичовнових бомб, проведення конвою транспортних караванів, матеріальне забезпечення висадки союзників в Європі.

У 60-і роки ХХ ст. ці методи стали широко застосовуватися для прийняття рішень у всіх сферах людської діяльності з найбільш складних проблемах:

- оптимальна побудова угруповань протиповітряної оборони контингенту США й території СРСР;
- розподіл ресурсів між різними споживачами; розпорядження запасами (матеріальними, фінансовими й ін.);
- оптимізація графіка руху в аеропортах;
- оптимізація виробничої програми підприємства; розподіл обладнання й трудових ресурсів для виробництва різної продукції на промисловому підприємстві тощо;
- вибір оптимальної стратегії поведінки й багато ін.

Великий внесок у науку управління зробили радянські військові вчені Дружинін В. В. і Конторов Д. С. своїми працями [12, 13, 14] з системотехніки та алгоритмізації.

Перераховані та багато інших подібних завдань вирішуються тільки математичними методами, які згруповані під загальною назвою дослідження операцій, знайшли широке застосування нині при вирішенні багатьох військових проблем.

Школа науки управління у своїх дослідженнях спирається на три підходи - процесний, системний і ситуаційний, які будемо вивчати в п. 1.2.4.1 – 1.2.4.3.

### *1.2.2.3. Принципи військового управління на основі сучасних американських моделей менеджменту. Партисипативне управління. Управління по цілях*

У 60-і р. ХХ ст. теоретики менеджменту **Дж. Коул, А. Горц** та ін. запропонували доктрину “виробничої демократії” (“демократії на робочих місцях”). Її суть полягає в залученні до управління робітників і посередників.

“Виробнича демократія” (інакше партисипативне управління) стала розглядатися як форма співучасті всіх працівників організації в прийнятті рішень, що зачіпають їх інтереси.

Партисипативне управління можна розглядати як один із загальних підходів до управління людиною в організації. Метою партисипативного управління є використання всього людського потенціалу організації.

Відмінності в прийнятті рішень при традиційному і партисипативному управлінні показані на рис.1.11.

Однієї з найбільш популярних у 80-і р. XX століття системних концепцій менеджменту була теорія "7-S", яку розглянемо в п. 1.2.5.1.

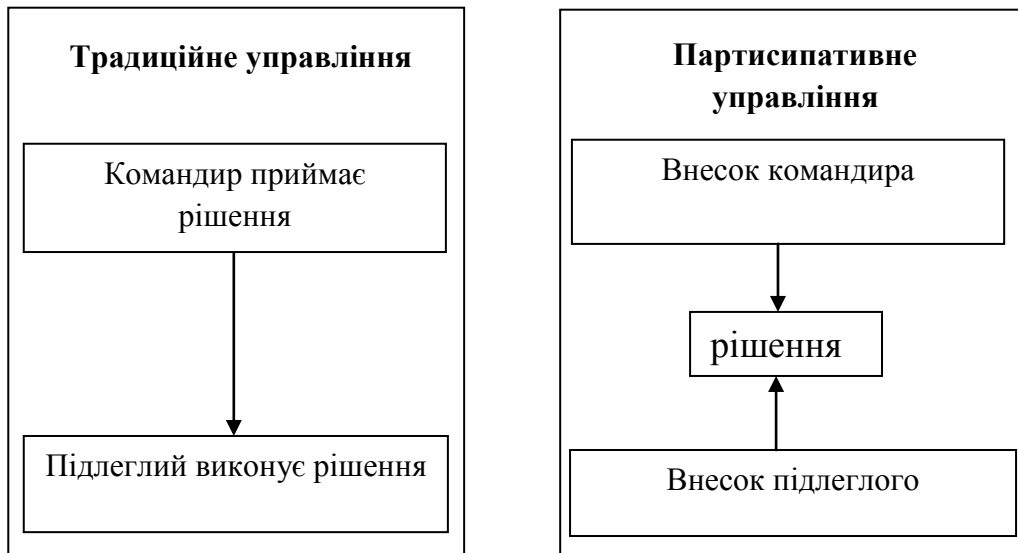


Рис 1.11. Відмінності у прийнятті рішень при традиційному і партисипативному управлінні

Одним із найвидатніших сучасних теоретиків менеджменту є **Пітер Друкер**, який висунув концепцію управління по цілях. Це стало революційним починанням в управлінні, тому що в 50-х р. XX ст., коли він висунув цю концепцію, в основному увага менеджерів була сконцентрована на функціях і процесах. Ідея Друкера про те, що управління має починатися з постановки цілей і потім переходити до формування функцій, системи та процесу управління, у корені перевернула логіку управління.

**Управління по цілях.** Управління по цілях, як процес, складається із чотирьох взаємозалежних етапів (мал. 1.12.):

постановка цілей; планування дій (оперативне планування); перевірка й оцінка виконання мети; коригувальні заходи.

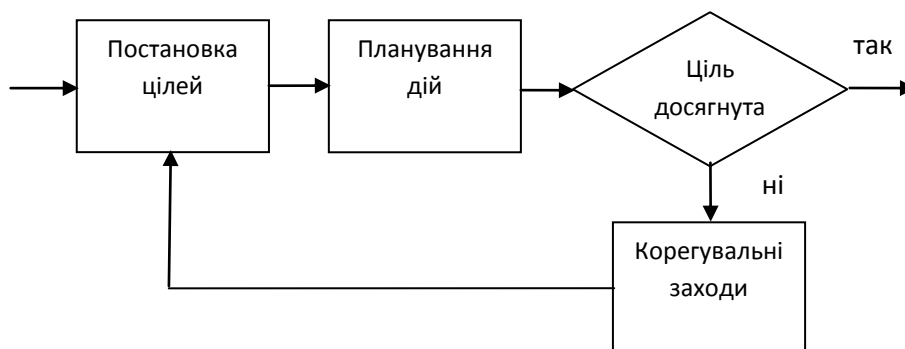


Рис.1.12. Етапи процесу управління по цілях

Пітер Друкер сформулював основні принципи сучасного менеджменту:

1) зміст менеджменту в цілому аналогічний у різних країнах, але методи його різні. Національний менеджмент повинен урахувати свої власні традиції, культуру, історію;

2) у центрі уваги менеджменту перебуває людина, яка повинна докладати своїх зусиль до підвищення ефективності власної діяльності з метою досягнення ефективності роботи всієї організації;

3) завданням менеджменту є спрямування дій усіх працівників на виконання загальних цілей організації;

4) завданням менеджменту є постійний розвиток здібностей, потреб усіх працівників організації й можливостей їх задоволення;

5) кожен працівник повинен відповідати за доручену йому роботу. Зв'язок між працівниками здійснюється за допомогою комунікацій;

6) в остаточному підсумку діяльність організації оцінюється великою кількістю різноманітних способів і засобів;

7) оцінка й результати діяльності організації знаходять свій прояв не усередині організації, а поза неї.

Друкер сформулював низку загальних, обов'язкових функцій, які властиві праці будь-якого менеджера:

– визначення цілей організації й шляхів їх досягнення;

– організація роботи персоналу (визначення обсягу робіт і розподіл його між працівниками, створення організаційної структури тощо);

– створення системи мотивації й координація діяльності працівників;

– аналіз діяльності організації й контроль персоналу;

– забезпечення зростання (розвитку) людей в організації.

Менеджер не може бути "універсальним генієм". Американська практика добору командирів (начальників) робить головний акцент на гарні організаторські здібності, а не на знання фахівця.

Формується організаційна культура, зміст якої в тому, що менеджер – це не просто вузький фахівець, а людина, відповідальна за весь процес створення багатства. Яким, на думку експертів, буде менеджер XXI ст.? Менеджер майбутнього – це глобальний стратег, якому властиве розуміння того, як управляти в конкурентному міжнародному середовищі; знавець технології, у першу чергу, комп'ютерних; політик, тобто використовує позаринкові чинники (локальні й національні границі, договори, правові норми й вимоги міжнародних організацій); нарешті, менеджер майбутнього – лідер-новатор.

#### *1.2.2.4. Принципи військового управління на основі сучасної японської моделі менеджменту. Теорія «Z»*

Японський менеджмент у будь-якій організації спирається на комплексну систему в трудових відносинах. Багато в чому саме на ній ґрунтується так зване "японське чудо" – стрімкий ривок у розвитку промисловості й входження Японії в

ряди найбільш розвинених країн світу. Комплексна система трудових відносин (або як її називають японці "п'ять великих систем") розглянемо в п. 1.2.5.2.

**Теорія Z.** У 1981 р. американський професор Вільям Оучи, вивчивши японський досвід управління, висунув теорію "Z", як би доповнюючи тим самим теорії "X" і "Y" Макгрегора. Оучи запропонував ефективний тип японського підходу до управління.

Вихідним пунктом концепції Оучи (**теорії Z**) є положення про те, що людина – це основа будь-якої організації. Науковець сформулював головні положення й правила управління людьми, враховуючи які можна домогтися ефективного управління:

1) довгострокова робота в організації, що за задумом дозволить зменшити плинність кадрів і буде сприяти єднанню колективу;

2) прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень, заснованих на принципах консенсусу;

3) індивідуальна відповідальність – у цьому полягає істотна відмінність від японських методів управління;

4) повільне посадове просування, що дозволить точніше оцінити здібності співробітника;

5) м'який неформальний контроль за виконанням на основі застосування сурових формалізованих і об'єктивних методів;

6) профільоване й постійне підвищення кваліфікації, включаючи й ротацію по горизонталі;

7) підвищена увага до особистості працівника, його сімейних і побутових проблем.

Таким чином, усі принципи й підходи до управління, розглянуті у главі 2, можуть бути застосовані при управлінні військовими організаціями з урахуванням специфіки їх діяльності.

Справедливості заради слід зазначити, що деякі підходи й принципи управління, розроблені теоретиками менеджменту ХХ століття, застосовувалися в практиці військового управління починаючи з Олександра Македонського (див. п. 1.2.3).

### ***1.2.3. Принципи військового управління видатних полководців***

В історії війн було багато полководців, але видатних обмежена кількість. Військові дослідники й теоретики зазвичай до числа таких полководців зараховують Олександра Македонського, Ганнібала, Гай Юлія Цезаря, Олександра Суворова, Наполеона Бонапарта й Георгія Жукова

Розглянути принципи управління всіх названих полководців ми не зможемо через обмеженість навчального посібника. Зупинимось тільки на принципах, які використовували Олександр Македонський, Олександр Суворов й Георгій Жуков. Кого зацікавлять інші великі полководці, рекомендуємо прочитати книгу [55].



### *1.2.3.1. Принципи військового управління й управлінські якості Олександра Македонського*

Олександр Македонський (356 – 323 рр. до н.е.) – цар Македонії з 336 р. до н.е.. Перемігши армії персів, що багаторазово перевершували чисельністю, завоювавши значну частину Центральної Азії, землі до ріки Інд, створив найбільшу монархію стародавності. Македонський був найосвіченішою людиною свого часу. Він вивчав військову справу, музику, математику й грецьку літературу. Коли йому виповнилося тринадцять років, батько, піклуючись про гідну освіту сина, запросив до нього в якості вчителя видатного філософа Аристотеля, який серед інших наук викладав Олександрові й науку про державу.

Вивчав Македонський і природничі науки, філософію історію, географію. Особливо він захоплювався історією перських війн і географією. Тодішні карти були досить приблизними й містили безліч білих плям. Дослідження світу представлялося Олександрові найбільш захоплюючим завданням, тому що це відповідало його мріям про великі походи й завоювання. На картах з особливою ясністю було видно: яка невелика Македонія – лише незначна частка величезного світу.

**Принципи військового управління.** Аналіз робіт [1, с. 89; 33, с. 14 – 16; 73, с. 399 – 414] дозволяє сформулювати наступні принципи військового управління Олександра Македонського:

1. Уперше відокремив управління підготовкою й веденням збройної боротьби від державного управління й розвинув практику у військовому управлінні.

2. Першим усвідомив значення управління в збройній боротьбі.

3. Увів поняття штабу.

4. Вів воєнні дії на основі глибоко продуманого плану, виходячи з обстановки, що склалася. Втілюючи в життя цей план, Олександр Македонський за 10 років війни створив найбільшу світову монархію стародавності.

5. Ставив підлеглих в умови повної віддачі.

6. Зосереджував зусилля в потрібному місці й у потрібний час при боротьбі із сильним супротивником і розосереджував зусилля при боротьбі зі слабким супротивником.

7. Всебічно оцінював супротивника. Ретельно продумував й планував майбутні бої, скрупульозно враховуючи всі сильні й слабкі сторони тих, хто веде військові дії, їх позиції.

8. Здійснював керівництво боєм.

9. Наочно демонстрував зразкову поведінку. У зимову холоднечу Олександр затримався біля багаття, обдивляючись минаюче повз військо. Побачивши солдата, який зовсім замерз, наказав йому сісти на своє місце, а сам зайняв його. Воїни не раз бачили таку ситуацію: цар молодю, міцною рукою підтримує змученого переходом ветерана.

10. Підвищував моральний дух армії. Будучи важко пораненим під час взяття кріпості Молла, стікаючи кров'ю й всупереч застерезенням лікаря, наказав посадити себе на коня, щоб його побачили війська.

11. Виявляв винахідливість у пошуках нових рішень. Уперше застосував прийняття рішень за участю військ (партисипативне управління). Так було прийняте саме важке і значне рішення на ріці Гифазис про припинення походу на Індію.

12. Ставив шляхетну місію й конкретні цілі походів. Створити державу, що поєднує весь світ, він мріяв на основі шляхетної, духовної мети - на базі вищих досягнень грецької культури.

13. Застосовував заохочення до воїнів, що відзначилися. Він щедро нагороджував усіх учасників походу, що особливо відзначилися. Воєначальники одержували плату у виді сфер управління, а найбільш наближені призначалися царями підкорених держав.

14. Застосовував демократичний стиль керування. Олександр був самим увічливим із царів свого часу, умів здобути прихильність до себе.

15. Поширював неправильну інформацію (дезінформація) про цілі військових дій, широко використовував прийоми військових хитрощів.

16. Використовував тісну взаємодію піхоти й кінноти.

Ці принципи військового управління Олександра Македонського узяло на озброєння багато полководців і командирів (начальників) держав. Їх застосовують і в наші дні в збройних силах більшості держав, у тому числі й України.

#### **Управлінські якості Македонського:**

1. Ораторське мистецтво.

2. Мужність і героїзм поєднувалися з образом батька-командира.

3. Великий психолог.

Без психологічного впливу неможливо перемогти у відкритому бою вдсятеро переважаючого супротивника.

4. Справедливість. Олександр, безсумнівно, любив славу, але шукав її в чесній боротьбі з тими, кого вважав гідними суперниками.

5. Ратні подвиги, насамперед. Олександр відрізнявся помірністю в їжі й у вживанні вина.

Таким чином, Олександра Македонського можна вважати засновником практики військового управління й першим військовим менеджером. Таким був геній Олександра Македонського - першого серед великих полководців усіх часів і народів.

Більш докладно про великого полководця стародавності можна прочитати в [55, с. 399 – 414].

#### *1.2.3.2. Принципи військового управління й управлінські якості Олександра Суворова*

Великий внесок у розвиток військового управління зробив відомий полководець Олександр Васильович Суворов (1730 – 1800) – генералісимус (з 1799 р.), учасник Семирічної війни та Російсько-турецької війни.

У 1799 р. успішно провів Італійську й Швейцарську кампанії. Не програв жодного бою, хоча й боровся, як правило, із чисельно переважаючим супротивником.

Олександр Васильович Суворов народився в Москві в родині військового, любив слухати розповіді батька про Петра I і його військові походи.

У дванадцяти річному віці Олександр Суворов був зарахований солдатом і продовжив домашню освіту. Він вивчав історію, географію, геометрію, тригонометрію, артилерію, інженерію й фортифікацію, французьку і німецьку мови.

Олександр із захопленням читав книги по військовій справі. Усі отримані знання стали гарною базою для успішної військової служби.

Коли йому виповнилося вісімнадцять років, Олександр Суворов почав дійсну військову службу в чині капрала. Через шість років він став поручиком, у двадцять вісім - уже підполковник, а в тридцять два – полковник.

Олександр Суворов протягом 50 років провів шістдесят боїв і одержав шістдесят перемог. Однак справа не тільки в цих дивних цифрах. Незбагнено інше: тільки у трьох боях із шістдесяти Суворов мав чисельну перевагу над супротивником; у п'ятдесяти семи він переміг ворога, який у багато разів переважав його по силі. Самим відомим є безприкладний перехід через Альпи, що й прославив його. У цьому переході був підкорений перевал Сен-Готард і відомий Чортовий міст.

**Принципи військового управлінського мистецтва Суворова.** Аналіз робіт [33, с. 25 – 29; 55, с.445 – 466] показує, що Олександр Суворов обґрунтував і застосовував революційні для свого часу наступні принципи військового мистецтва:

**1. Головна мета бою - розгром супротивника.**

**2. Застосування всіх способів боротьби.** Суворов в особистій практиці віддавав перевагу наступу, відступів не визнавав «усе моє життя, як не визнавав і оборонної війни». Він уважав, що необхідно вміти оборонятися й відступати, щоб користуватися найменшою можливістю діяти наступально, оскільки тільки наступ забезпечує досягнення рішучих результатів у короткий час і з найменшими втратами.

**3. Зосередження сил на вирішальному напрямку.**

**4. Різноманітність тактичних прийомів ведення бою.** Він розвив тактику наступу колонами й розсипним строем, що дозволяло концентрувати значні сили на головних напрямках.

**5. Нищівний штиковий удар.** Відоме висловлення Суворова «Куля – дурна, штик — молодець», відбиває (в афористичному виді) значимість уведеного їм у регулярну практику штикового удару.

**6. Нові прийоми стратегії й тактики ведення бойових дій:** раптовість, стрімкий удар, швидкість дій.

**7. Видатне й нове явище військового мистецтва.** Таким явищем був швейцарський похід Суворова. Це визнавали одностайно військові авторитети. Так, англійський історик генерал Калвелл зазначав, що росіянин-полководець, будучи сам людиною з рівнини й очолюючи солдатів, що ніколи не воювали в гірських умовах, зумів провести найвидатнішу гірську кампанію в історії війн.

Аналогічну точку зору висловлював французький генерал Массен, який говорив, що віддав би всі свої перемоги за один перехід Суворова через Альпи.

**8. Полководець не повинен бути тільки практиком, він має бути ще й військовим теоретиком.** Суворов є автором військово-теоретичних робіт: «Полкова

установа» і «Наука перемагати». Створив оригінальну, передову для свого часу, систему поглядів на способи ведення війни й бою, виховання й навчання воїнів.

**9. Учити війська тому, що необхідно на війні.** Суворов надавав величезного значення навчанню, знанням. «Навчання – світло, а нецтво – темрява», – стверджував фельдмаршал у своїй «Науці перемагати».

**10. Донесення мети (завдання) бою до всіх підлеглих від командирів до рядового.** «Кожен повинен знати свій маневр».

**11. Виховання російського солдата нового типу.** У той час – час кріпосного права в Росії, коли солдат із кріпаків був зовсім безправним, безграмотним, деякими поміщиками оцінювався дешевше робочої худоби, – установка Суворова, що солдат – не механічний виконавець волі командира, а мислячий учасник бою, була воістину революційною.

### **12. Авторитет серед командирів і рядових**

У найбільш важкі моменти бою або походу він з'являвся серед солдатів і своїм прикладом надихав їх.

Безумовно, імпонувало солдатам і те, що Суворов поводився надзвичайно просто, як солдат, як перший солдат.

### **13. Полководець (командир) повинен бути завжди великим психологом**

Наведемо навчальну історію, що доводить унікальність психологічних знахідок полководця.

Молодий, необстріляний солдат Кузьма Шапкін під час бою у ріки Римнік злякався, і весь день просидів у кущах. Не знав Шапкін, що Суворов його примітив. На честь перемоги над турками в суворівську армію були прислані ордена й медалі. Вишукували офіцери свої полки й роти. Прибув до військ Суворов, став вручати нагороди, у тому числі й Шапкіну.

Увечері солдатам роздали по чарці вина. Розсілися солдати в наметах, почали згадувати подробиці бою, перераховувати, за що, кому й які нагороди, запитали в Шапкіна: "Ну, а тобі за що ж медаль?" А тому й відповісти нема чого.

Пройшов тиждень, і зовсім замучила совість солдата. Не витримав Шапкін, пішов до Суворова. Входить у намет і повертає медаль. Вигукнув Суворов: "Помилуй Боже! Нагороду назад!" Опустив Шапкін голову й у всьому зізнався Суворову.

Суворов проголосив: "Молодець! Знаю, брате, усе знаю. Хотів випробувати. Добрий солдат. Добрий солдат. Памятай: героєм не народжуються, героєм стають. Ступай. А медаль, добре, нехай полежить у мене. Тільки, пам'ятай, медаль твоя. Тобі заслужити. Тобі й носити."

Не помилився Суворов. У наступному бої Шапкін першим увірвався в турецьку кріпость, заслужив і медаль, і славу. От з якого матеріалу й такими методами створював Суворов своїх чудо-богатирів. Хоча за законами воєнного часу належало б цього Шапкіна розстріляти. Робили це звичайно перед строєм, на повчання іншим.

### **14. Честолюбство.** Полководець не може не бути честолюбним.

Суворов прекрасно це розумів. Його знамениті слова: «**Поганий солдат, який не прагне стати генералом**» — прямо говорять про це.

**15. Перемагати не числом, а вмінням».** Це ще одне суворівське правило, що стало хрестоматійним. Найвидатніший полководець пишався тим, що майже завжди перемагав меншими силами більш численного ворога.

**16 Збереження життя солдат.** Суворов уважав, що життя одного солдата дорожче, чим інший важливий пункт у позиції. І хоча втрати в його армії, як правило, були на порядок меншими, чим у ворога, він щоразу болісно переживав їх.

Не слід думати, що цією якістю відрізнялися всі великі полководці (узяти хоча б такого деспота, як Тамерлан). Однак і в ХХ ст. були великі воєначальники, які домагалися мети за будь-яку ціну, незважаючи на втрати.

**17. Турбота про підлеглих.** Слід тут зазначити й батьківську турботу Суворова про солдатів: нагодувати, обігріти, підняти їм настрій жартом, здатність розділяти з ними небезпеки бою й труднощі походів.

**18. Вимогливість.** Полководець виявляв вимогливість, насамперед, до самого себе. Проте й підлеглим спуску не давав. Він був украй незадоволений, коли траплялися затримки в наступі. У воєнних діях слід швидко метикувати — і негайно ж виконати, щоб ворогу не дати часу отямитися.

**19. Непохитність і імпровізація.**

**20. Патріотизм.** Коли перед Суворовим стояли особливо важкі, майже нездійсненні завдання, він щораз звертався до патріотичного почуття російського солдата, яке було запорукою перемог російської армії.

Суворов любив, щоб кожного начальника підлегли називали по-російському, шанобливо – на ім'я та по батькові.

**21. Ціна часу.**

Коли до Суворова приїжджали з візитами імениті чиновники, полководець іноді виходив з будинку, сідав у карету візитера, кілька хвилин розмовляв з ним і відпускав з Богом. Так він заощаджував час на візитах увічливості.

Спав Суворов мало. Його день починався затемна: він підхоплювався, обливався холодною водою, бігав по кімнаті, робив мовні вправи: голосно повторюючи турецькі, французькі й німецькі фрази.

**22. Мова спілкування.** Суворов вчився все життя. Це добре видно на прикладі вивчення їм іноземних мов. Французьку і німецьку він знав у досконалості. А під час турецької кампанії самостійно опанував і турецьку.

**23. Два фактори бою: люди і зброя.** В основу своєї школи Суворов поклав правильну комбінацію двох основних факторів бою: людини й зброї. З них він віддавав перевагу першому, тому що усвідомив, величезну перевагу в руках полководця мають високі моральні й бойові якості армії. Наведемо якості, несумісні із суворівськими вимогами до солдата й офіцерові: безглуздість, безініціативність, страх відповідальності, байдужість, казенне ставлення до справи тощо. Суворов їх поєднує в збірний тип “немогузнайки”. “Проклятого немогузнайку” Суворов уважав виразкою для армії.

**24. Основи суворівської школи військового управління: окомір, швидкість, натиск.** Окомір означає оцінку обстановки командиром у результаті проведеної розвідки супротивника. Швидкість. Суворов як ніхто інший розумів і цінував фактор часу, раптовість. “Гроші дорогі, життя людське ще дорожче, а час

**дорожчий за все**". Натиск – це стрімкий, нищівний удар, що завершується повним розгромом супротивника, вирішує результат бою.

**25. Моральний дух армії.** На першому місці в суворівській школі військового управління моральний дух армії: "Сам гинь, а товариша виручай", "Надія на себе – підстава хоробрості".

**26. Якості командира й солдата.** Суворов в "Науці перемагати" обґрунтовує якості, які мають бути притаманні командирі і солдату: "Субординація (військова підпорядкованість старшому); екзерсис (від фр. *exercice* – «вправа», система вправ для вдосконалення техніки); слухняність, навчання, дисципліна; військовий ордер (внутрішній порядок у частині); чистота, здоров'я, охайність, бадьорість, сміливість, хоробрість, перемога! Слава, слава, слава!"

Штик, швидкість, раптовість – от наші вожді.

### **Неповторна особистість полководця**

**Про «дивацтва» полководця.** Слава «дивака» супроводжувала Суворова з юнацтва й до останніх днів його насиченого подіями життя.

Спочатку він вражав близьких своїми примхами щодо загартовування організму, що змахувало на самокатування: цим він шокував навколишніх протягом усього свого життя.

«Тримай голову в холоді, живіт — у голоді, остерігайся докторів — от і будеш здоровий!»

**Про геніальність.** Природа геніальності ще не зрозуміла.

Де та межа, яка відрізняє генія від іншої маси? Назвати її важко, але можна вказати на деякі ознаки генія.

Геній у всьому ні на кого не схожий. Він мислить і чинив так, як ніхто інший. Його не розуміють і не завжди визнають. Проте він виявляється ближче всіх до істини, до мети й в остаточному підсумку (часто після смерті) одержує належну оцінку й визнання.

**Відомі дурниці.** Суворов на зорі кричить півнем, обливається на морозі холодною водою, ходить в одному чоботі, в одному черевіку, хрестить вагітним жінкам на балах живіт, благословляє усіх, з ким зустрічається, входить до високопоставлених відвідувачів в одній сорочці, дозволяє говорити зухвалості Потьомкіну й Катерині, дражнить на навчаннях Павла І. Усіх дивин, байок і анекдотів про Суворова не перерахувати.

**Таланти й генії.** Ми вже говорили, що геній не схожий ні на кого. Додамо, що не можна вимагати від таланта, а тим більше від генія виправити в собі щось, «прибрати» слабкості, а гідність залишити.

Не виходить, тому що талановита, а тим більше геніальна людина — цілісна особистість.

**Цілісна натура.** Саме дуже цілісною натурою був Олександр Васильович Суворов. Його оригінальність, неповторність проявлялися у всьому.

Він постійно йшов проти течії як у військовій справі, так і в повсякденному житті.

Так що будемо дякувати Богові за те, що посилає на нашу землю таких геніальних «диваків»!

Таким був у ратних справах і мирських турботах найвеличніший російський полководець Олександр Васильович Суворов.

Полководець, який п'ятдесят два роки прослужив в армії, одержав безліч блискучих перемог, не програв жодного бою.

Таким чином, Суворова можна вважати першим серед полководців, який у своїх працях обґрунтував принципи військового управлінського мистецтва й застосував їх на практиці.

Принципи військового управління Суворова використовувалися великими полководцями Російської армії, радянськими полководцями періоду Великої Вітчизняної війни, вони не застаріли дотепер і обов'язково повинні застосовуватися у військовому управлінні в Збройних Силах України на сучасному етапі їх розвитку.

Порівнюючи принципи військового управління Суворова із принципами основоположників шкіл менеджменту, можна дійти висновку про те, що великий полководець своїми теоретичними працями випередив майже на 100 років деякі положення робіт теоретиків менеджменту ХХ століття.

Із цього випливає, що багато положень військового управління ХІХ ст. були запозичені основоположниками шкіл менеджменту ХХ ст.

### *1.2.3.3. Принципи військового управління й особисті якості Георгія Жукова*

Георгій Костянтинович Жуков (1896-1974) – Маршал Радянського Союзу, Чотири рази Герой Радянського Союзу.

Із серпня 1942 р. – перший заступник наркома оборони й заступник Верховного Головнокомандуючого. 8 травня 1945 р. від імені Верховного Головнокомандування прийняв капітуляцію фашистської Німеччини. Після війни Сталін І. В. злякався звеличування Жукова й призначав його командувати другорядними військовими округами (Одеським, Уральським). Після смерті Сталіна (1953 – 1957 рр.) він – перший заступник міністра оборони й міністр оборони СРСР. Тепер злякалося підвищення його авторитету серед радянського народу й у Збройних Силах СРСР керівництво Центрального комітету КПРС, на чолі із Хрущовим Н. С., і Головного політичного управління армії. Була сфабрикована, так звана «справа» Жукова, і його відправили на пенсію. Майже всі великі полководці безславно закінчують свою кар'єру й життя [див. 55, с. 399 – 522].

Георгій Переможець - так називали в нашому народі Георгія Жукова. І співвітчизники, і вороги з його постаттю пов'язували перемоги Радянської армії.

#### **Думка військових фахівців про Жукова**

Великим полководцем його вважало багато військових фахівців. В ХХ столітті не було військового начальника, рівного Жукову.

Великий американський публіцист Гаррисон Є. Солсбері у книзі «Великі битви маршала Жукова» відзначав: «Коли історія завершить свій болісний процес оцінки, коли відсіються зерна дійсних досягнень від плевелів популярності, тоді над усіма іншими військовими начальниками засяє ім'я цієї суворой, рішучої людини, полководця

полководців у веденні війни масовими арміями двадцятого століття. Він змінював хід битв проти нацистів, проти Гітлера багато разів».

Американський військовий історик Мартін Кайден у книзі «Тигри горять» ( 1974 р.) пояснював своїм співвітчизникам: «Він завдав німцям більше втрат, чим будь-який інший воєначальник або група їх у Другій світовій війні.

### **Принципи військового управлінського мистецтва Жукова**

З аналізу робіт [15; 33, с. 40 – 43; 55] можна сформулювати наступні принципи управлінського мистецтва Жукова Г.К.:

**1. Ставив перед собою високі й шляхетні цілі:** служіння Батьківщині, своєму народу, і присвятив досягненню цих великих цілей усе своє життя

**2. Моделював поведінку супротивника, ретельно й всебічно готував операції.**

**3. Досягав поставлених цілей у самих складних умовах.**

**4. Застосовував різноманітні тактичні способи й засоби в періоди підготовки й ведення операцій.**

**5. Навчав війська тому, що необхідно на війні.**

**6. Суворо вимагав від підлеглих.**

**7. Застосовував авторитарний стиль керування.**

**8. Додержувався основного принципу військового управління – прийняття рішення, організація й контроль за його виконанням.**

**9. Застосовував тільки офіційні взаємини з підлеглими.** Жуков не любив людей, що намагалися ухилитися від відповідальності, сховатися за непрямыми міркуваннями.

Озираючись на шлях, що пройдено, і працюючи над мемуарами в роки після другого падіння з Олімпу влади в 1957 р., Жуков зізнався, що, можливо, він був надмірно суворий стосовно своїх підлеглих.

**10. Одноосібне прийняття рішення.**

**11. Розумів тільки єдиновладдя й беззастережне підпорядкування.** Ставши міністром оборони, багато рішень Жуков приймав одноосібно, не знаходячи після смерті Сталіна гідного, з ким можна обговорювати проекти рішень: усіх вищих воєначальників він навчав у роки війни, так що вважав їх невартими, щоб радитися з ними.

**12. Вимагав ретельності.**

### **Особисті управлінські якості Жукова**

**1. Самовладання і звичка у разі небезпеки вести гру на загострення**

За весь несприятливий час Сталін ніде не сказав про Жукова жодного поганого слова. І Жуков, звичайно, був вдячний йому за таку об'єктивність».

Не виявлене висловлювань Жукова, які можна було б розцінити як критику керівництва Сталіна у військові роки. Зате є таке: «Я визнаю величезні заслуги Сталіна як Верховного Головнокомандувача».

**2. Надмірна суворість і жорстокість.**

**3. Несправедливе ставлення до підлеглих у періоди гніву.**



Якщо вибухи гніву Жукова можна якось зрозуміти в обстановці найжорстокіших боїв, то не можна знайти виправдання тому, як він обійшовся під час перебування міністром оборони з адміралом Кузнецовим та іншими командувачами.

Під час інспекторських оглядів на Балтійськом і Північному флотах міністр особисто зняв і звільнив зі служби 273 офіцери. Немає нічого дивного в тому, що на флоті Жукова «скоріше боялися, ніж поважали».

У Головнокомандувача ВМС Кузнецова у травні 1955 р. трапився серцевий напад, і він звернувся із проханням звільнити його із займаної посади. Жуков залишив прохання без наслідків. На біду Кузнецова, наприкінці року лінкор «Новоросійськ» підірвався на міні в крихітній бухті в Севастополі. Незважаючи на те, що Кузнецов уже тривалий час не командував флотом (через хворобу), його було понижено на два ранги, до звання віце-адмірала, і звільнено у відставку. Йому минув п'ятдесят один рік. 15 лютого 1956 р. його викликали до кабінету Жукова, який у надто грубій формі оголосив про звільнення з армії без права на відновлення. Офіційної церемонії не було. Представник Головного управління кадрів привіз відповідні документи на квартиру Кузнецова. Колишній головком затверджував, що йому так і не показали доповідних, що стали підставою для його передчасної відставки й пониження на посаді. Жуков зіграв вирішальну й ледь чи шляхетну роль у розправі з Кузнецовим.

**4. Несправедливе ставлення до підлеглих у приступах люті.** Про цю якість Жукова свідчить Рокоссовський К.К., який з 1924 р. був начальником Жукова, а після свого звільнення з-під арешту — його підлеглим.

Командний стиль Жукова настільки запам'ятався Рокоссовському, що майже через двадцять чотири роки, на зйомках епізоду документального фільму про битву за Москву, про бої на березі каналу Москва — Волга, він відволікся від тексту сценарію й торкнувся «невартих» і «грубих» методів, до яких Жуков вдавався під час цієї битви.

**5. Залізна воля.**

**6. Зарозумілість.**

**7. Мужність Жукова.** Жуков був, безумовно, дуже сміливою людиною. В атмосфері страху перед репресіями армійське командування було паралізовано. Щоб не потрапити під молот НКВД, «не підставитися», командири займалися нескінченним узгодженням, щоб зняти із себе відповідальність.

А Жуков у цей час брав на себе відповідальність. Він не тільки не уникав її — він ішов їй назустріч. У самі важкі дні 41-го року він узявся за здійснення Єльнинської операції, хоча багато хто тоді вважав, що всі наші спроби наступати саме в цей момент неминуче будуть приречені на невдачу. А коли після перемоги під Єльнею, Сталін запитав його, куди він хоче їхати, Жуков відповів: «Туди, де важче», — і взяв на свої плечі відповідальність за долю Ленінграда.

**8. Заступництво.** У той час заступитися за того, хто потрапив в опалу або репресованого, було знаком вищої мужності (згадаємо, що навіть близькі до Сталіна Молотов і Калінін боялися заступитися за своїх репресованих дружин). Жуков мав саме таку мужність. За словами маршала Тимошенка: «Тільки Жуков нікого не боявся. Він не боявся Сталіна. Він неодноразово захищав мене перед Сталіним. Особливо на початку війни. Він був сміливцем».

Жуков просив Сталіна звільнити Рокоссовського з-під варти й направити його служити до нього. Це було зроблено. Рокоссовський був призначений командиром 5-го кавкорпуса, яким командував ще до арешту. Звернувшись із проханням про звільнення Рокоссовського й про направлення його у свій округ, Жуков брав на себе відповідальність за вірність Рокоссовського режиму.

**9. Громадянська сміливість.** Бували такі неабиякі полководці, які безтрепетно зустрічали небезпеку на полі бою, сміливо брали на себе відповідальність за важливу військову операцію й у той же час німіли перед вищим начальством.

Одного разу, напівжартівливо напівсерйозно звернувшись до двох відповідальних працівників, Сталін сказав:

– Що з вами розмовляти? Вам що не скажеш, ви все: «Так, товаришу Сталіне», «Звичайно, товаришу Сталіне», «Дуже правильно, товаришу Сталіне», «Ви прийняли мудре рішення, товаришу Сталіне». Тільки от один Жуков іноді сперечається із мною.

Як видно, громадська сміливість викликає повагу навіть у диктатора.

Завдяки особистій і громадській сміливості Жуков зберіг перед Сталіним своє обличчя, висловлював те, що думав, не намагаючись пристосовуватися під диктатора. І це в той час, коли інші, робили свою кар'єру завдяки догоджанню й підлабузнюванню перед правителем. Він змусив себе поважати, пішовши з поста начальника Генштабу, коли Сталін назвав його пропозицію про здачу Києва «нісенітницею». Тим, що не боявся брати на себе відповідальність і висловити свою думку перед диктатором.

**10. Хворобливе самолюбство.**

**11. Байдужність до втрат і людських доль.** У роки Великої Вітчизняної слова наказу «за всяку ціну» були досить часто вживані. І не завжди виправдані, про що говорять величезні втрати, які довгий час від нас приховувалися.

Командувачів карали за невиконання наказу. За великі втрати — ні. Іноді навіть уважали: раз багато втратив — виходить, важке було завдання.

У спогадах Жукова про Халхин-Гол є розповідь, як після побоїща вони їхали вночі степом й «було тріщання» від того, що ламаються під колесами автомобіля кістки трупів. Впадає в око якесь бездушся, безжалісність, з якими оповідач говорить про це...

По частині збереження життя солдат не всі командуючі у Велику Вітчизняну були послідовниками Суворова.

**12. Завзятість.**

**13. Будьте готові прийняти „удар долі”.** Це Жуков випробував на собі наприкінці служби.

Таким був у всьому складному різноманітті своєї особистості Георгій Костянтинович Жуков — великий полководець ХХ століття!

**Висновки по пп. 1.2.1 – 1.2.3**

Порівнюючи принципи управління, розроблені теоретиками менеджменту ХХ століття, із принципами великих полководців, слід зробити загальні висновки:

1. Полководці стародавності на тисячі років випередили теоретиків менеджменту щодо застосування деяких принципів і функцій управління при веденні війн

(наприклад, Македонський застосовував планування в 330 – 340 роках до н.е., а Файоль обґрунтував планування тільки у 20 – 30 рр. ХХ століття).

2. Полководці ХVІІІ століття на 100 – 150 років випередили теоретиків менеджменту у застосуванні деяких принципів і функцій управління при веденні війн (наприклад, Суворов застосовував людське поводження із солдатами наприкінці ХVІІІ століття, а Мейо обґрунтував теоретично принципи управління людськими стосунками тільки в середині ХХ століття).

3. Деякі принципи управління менеджменту й військового управління розроблялися паралельно або випереджаючи й доповнюючи один одного.

Загальний висновок: закономірним є застосування принципів менеджменту в управлінні військовими організаціями, а деяких принципів військового управління в управлінні всіма іншими організаціями.

Цей загальний висновок підтвердив на практиці капітан корабля ВМС США Майкл Абрашофф.

#### ***1.2.4. Підходи до управління військовою організацією***

Наука управління розглядає три підходи до управління будь-якою організацією, у тому числі й військової: процесний, системний і ситуаційний.

##### ***1.2.4.1. Процесний підхід до управління військовою організацією***

Процесний підхід як концепція управлінської думки був уперше запропонований класичною (адміністративною) школою управління у роботах Анрі Файоля в 20-х р. ХХ століття [51]. Він сформулював і описав зміст функцій управління, які не залежать одна від одної. Процесний підхід одержав повноцінний розвиток у 50-х р. ХХ століття у науці управління, яка розглядає функції управління як взаємозалежні й залежні одна від одної.

**Таким чином, можна дати наступне визначення процесного підходу до управління - це безперервна серія взаємозалежних дій або функцій (рис. 1.13).**

Аналіз робіт учених із середини ХХ століття дотепер показує, що майже в кожній роботі з управління міститься список функцій, який буде хоч небагато відрізнятися від інших подібних списків.

Сучасні вчені дотримуються такої думки, що процес управління організацією, у тому числі й військової, складається із чотирьох взаємозалежних загальних функцій (планування, організації, мотивації й контролю), які об'єднано в єдиний процес двома сполучними функціями (комунікації й прийняття рішень) [35, с. 32 – 36].

Залежно від особливостей військової організації й виконуваних нею завдань поряд з перерахованими загальними функціями до процесу управління можна включати й інші функції. Наприклад, управління по цілях.

Процес управління можна представити (Рис.2.3) як вплив на об'єкт управління військовою організацією чотирьох загальних функцій, що поєднуються двома сполучними функціями – прийняття рішень і комунікація. Саме єднальні функції

забезпечують нерозривність процесу управління й ефективність їх впливу на військову організацію як на об'єкт управління.

Далі будемо дотримуватися наступного визначення управління військовою організацією.

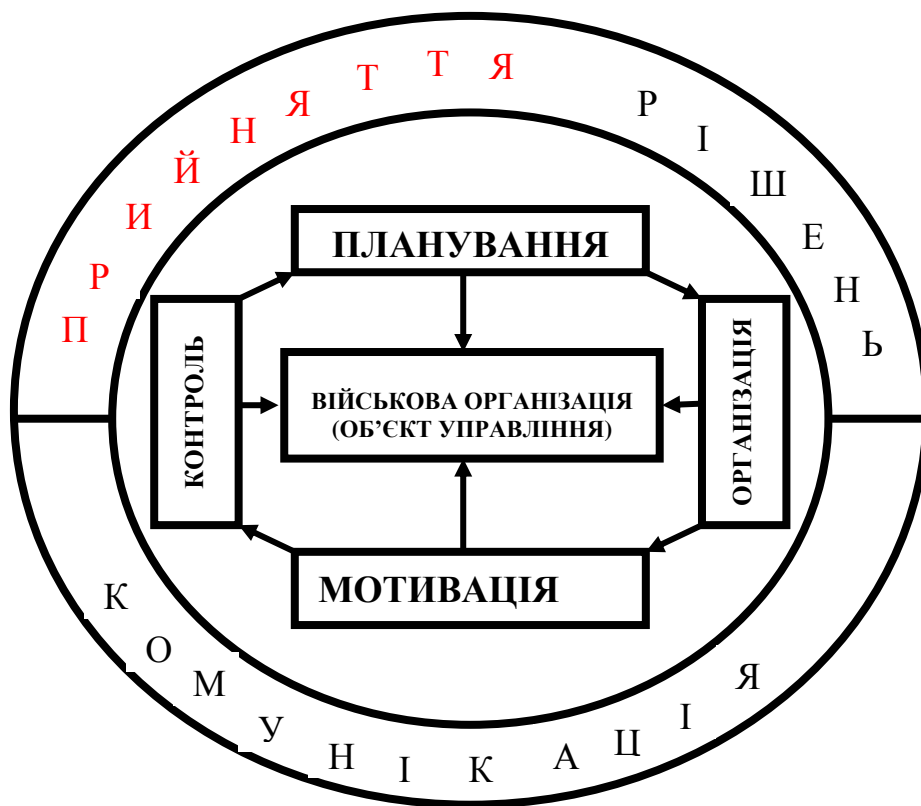


Рис. 1.13. Процес управління військовою організацією.

**Управління військовою організацією - це процес планування, організації, мотивації, контролю, об'єднаний єднальними функціями прийняття рішень, комунікації і необхідний для формулювання, постановки і досягнення цілей військової організації.**

Таким чином, процесний підхід розглядає функції у взаємозв'язку. Їх називають управлінськими функціями, кожна з яких є процес, тому що, у свою чергу, складається із серії взаємозалежних дій.

Лідерство розглядається як самостійна діяльність, яка припускає можливість впливу на певних військовослужбовців і військові колективи таким чином, щоб вони діяли в напрямку досягнення цілей військової організації [22, с. 71].

У час швидкоплинних війн і сучасних інформаційних технологій може застосовуватися новий процесний підхід до управління військовою організацією (рис. 1.14), який полягає в тому, що командир і штаб не в змозі при прийнятті рішень послідовно виконати загальні функції управління через нестачу часу.



Рис. 1.14. Процесний підхід до військового управління (до прийняття рішень) в інформаційному середовищі.

У цьому випадку командир і штаб доведеться у процесному підході залишити дві функції: комунікації й прийняття рішень. Без цих функцій увесь процес управління розвалюється. При такій концепції військового управління, нерозривними стають головні компоненти, такі як прийняття рішень і комунікація. Усі функції управління стають дійсно неподільними, поєднаними у єдину сферу послідовних актів прийняття рішень по всіх аспектах управління з використанням інформаційних технологій як для забезпечення прийняття рішень, так і для власне комунікацій між військовослужбовцями військової організації [2, с. 22 – 25].

У цьому випадку об'єктом управління стає військова організація, що складається з ініціативних і освічених військовослужбовців, які вільно реалізують мету разом з іншими такими ж військовослужбовцями цієї військової організації, об'єднаними сучасними комунікаціями. Концепція управління військовою організацією у сфері інформаційних технологій зміщує акценти у бік розгляду головної змістовної суті військового управління (комунікації й прийняття рішень) і забезпечує гармонійний синтез і практичну реалізацію всіх функцій управління.

Технологічною й методологічною основою військового управління в сучасних умовах є наявність нового інструменту роботи командира і його штабу, яким виступають комп'ютер, оснащений відповідними програмними засобами, а також комплекс методів і моделей прийняття рішень.

### 1.2.4.2. Системний підхід до управління військовою організацією

Перш ніж перейти до системного підходу управління військовою організацією, розглянемо поняття системи й підсистеми.

**Система й підсистема.** Скористаємося визначенням системи, наведеним у п. 1.1.1.2.: «Система – це безліч елементів, що перебувають у відносинах і пов'язаних один з одним, що утворюють певну цілісність, єдність. Виділяють матеріальні й абстрактні системи. Особливий клас матеріальних живих систем – соціальні системи (від найпростіших соціальних об'єднань до соціально-економічних структур суспільства)». Із цього визначення випливає, що система - це сукупність взаємозалежних елементів, що утворюють єдине ціле; яке виконує деякі функції. Тут суттєво те, що елементи повинні бути взаємозалежними й взаємодіючими.

Важливе значення в управлінні має поняття «підсистема». Будь-яка система може розглядатися як підсистема якоїсь більшої системи. Так, бойок – підсистема затвора, а затвор - підсистема стрілецької зброї.

Військові організації складаються з декількох взаємозалежних підсистем. Так, військові організації мають соціальну й технічну підсистеми. Підсистеми, у свою чергу, можуть складатися з більш дрібних підсистем, тому що всі вони взаємозалежні. Неправильне функціонування навіть самої маленької підсистеми (окремого відділу або працівника) може вплинути на систему в цілому.

Отже, військова організація – система, що складається з підсистем.

**Закриті й відкриті системи.** Системи бувають відкритими й закритими [3, с. 7].

**Закрита система** має тверді фіксовані межі, її дії відносно незалежні від зовнішнього середовища, що оточує систему. Годинник – відомий приклад закритої системи. Взаємозалежні частини годинника рухаються безупинно й дуже точно, як тільки годинник заведений або вставлена батарейка. І поки в годиннику є джерело накопиченої енергії, його система незалежна від навколишнього середовища. Щоб зрозуміти, як годинник відміряв час, треба вивчити механізм поєднання його частин одна з одною; і усвідомити, яким чином вони показують час. Це можливо, лише тоді, коли ми розібралися в тому, як ним користуються, тобто дослідивши взаємини між годинником і користувачем.

**Відкрита система** характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Енергія, інформація, матеріали – це об'єкти обміну із зовнішнім середовищем через проникні межі системи. Така система не є самозабезпеченою, вона залежить від енергії, інформації й матеріалів, що надходять ззовні. Крім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі й повинна робити це для того, щоб продовжити своє функціонування.

Оскільки військова організація не може діяти без одержання ресурсів із зовнішнього середовища, вона є відкритою системою.

**Соціальні системи.** Теорія соціальних систем розглядає організацію як відкриту систему, багатофакторне і багатоцільове об'єднання.

Людина у соціальній системі розглядається як «соціально-орієнтована істота, яку направляють», вона має численні потреби, які впливають на виробниче середовище й, у свою чергу, відчувають зворотний вплив з її боку.

Між усіма елементами системи існують двосторонні й багатосторонні зв'язки, що й викликають зміну поведінки людей в організації. Усе це разом визначається як організаційна система, що направляється на досягнення поставлених цілей. Зв'язки в системі здійснюються через головні єднальні процеси, такі як комунікації, рівновага й прийняття управлінських рішень. Комунікації забезпечують обмін інформацією в організації, рівновага - пристосування організації до постійно мінливих умов і досягнення відповідності між потребами й пріоритетами людини і вимогами організації. Процес прийняття рішень регулює й управляє системою.

Одним із важливих положень теорії соціальних систем є визнання того, що потреби людини й потреби організації не збігаються.

Теорія соціальних систем має відмінний від попередніх шкіл погляд на конфлікт між людиною й організацією. Раніше цей конфлікт розглядався як відхилення від нормального плину подій, яке може бути переборене за допомогою матеріальних стимулів або методів гармонізації праці. Теорія соціальних систем розглядає конфлікт як нормальний стан функціонування організації, а завдання управління в цих умовах полягає не в усуненні конфлікту, а в знаходженні найбільш оптимального способу виходу з нього.

Так само як і попередні школи, теорія соціальних систем приділяє велику увагу формалізації процедур, зміцненню трудової дисципліни, регламентації рутинних процесів. Підходи, розроблені ранніми школами в управлінні, не могли охопити всіх можливих ситуацій, оскільки, нехай і неявно, припускали, що організації є закритими системами, активно не розглядали зовнішнє середовище в якості важливої змінної управління.

Оскільки люди й військова техніка є компонентами військових організацій і разом використовуються для виконання завдання у взаємодії із зовнішнім середовищем, то військові організації можна називати відкритими соціально - технічними системами.

**Системний підхід.** Спочатку теорія систем застосовувалася в точних науках і в техніці. В управлінні теорія знайшла застосування наприкінці 50-х рр., що стало значним успіхом школи науки управління.[7, с. 675].

Системний підхід [44, с.128 – 132] базується на загальній теорії систем, основоположником якої вважається Людвіг Берталанфі (1901 – 1971).

Вихідним положенням системного підходу є поняття «ціль». Наявність конкретної цілі (мети) є першою й найважливішою ознакою організації. За цією ознакою дана система відрізняється від інших систем, що її оточують. Завданням управління є комплексний процес щодо досягнення цілей, що стоять перед системою.

Системний підхід припускає, що кожен з елементів, що утворюють систему, має свої певні цілі. Системний підхід спрямований на підвищення ефективності роботи організації в цілому.

Зміст системного підходу зводиться до наступного:

- чітке визначення цілей і встановлення їх ієрархії;
- досягнення найкращих результатів при найменших витратах;
- використання відповідно до аналізу вибору альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей;

– оцінка всіх можливих результатів діяльності на основі кількісної оцінки цілей, методів і засобів їх досягнення.

Системний підхід передбачає широке використання системного аналізу. Значний внесок у розвиток системного походу зробив радянський учений-медик Л.К.Анохін (1898-1974). На основі проведення серії експериментів він висунув концепцію систем, що згодом одержала назву "теорія функціональних систем", згідно з якою основним стимулом поведінки є корисний для організму результат [44, с.129]. Перевагою теорії функціональних систем виступає те, що вона замість фізіології окремих органів розглядає діяльність усього організму в цілому. Теорія Анохіна мала великий вплив на розвиток кібернетики, біології, медицини, психології й інших наук.

Системний підхід дозволяє розглядати організацію як систему, що складається з певної кількості взаємозалежних елементів. Розуміння організації попередніми школами відрізняється від поглядів на неї школи науки управління. Ранні школи розглядали тільки окремі підсистеми організації. Так, школа людських відносин займалася переважно соціальною підсистемою, школа наукового управління – технічними підсистемами. Ці школи не могли визначити всі складові елементи організації. Жодна з ранніх шкіл не розуміла значення впливу зовнішнього середовища на організацію, який найчастіше є вирішальним при досягненні результатів її діяльності.

Для того, щоб зрозуміти, як система виконує свою функцію, необхідно дізнатися, яка існує взаємозалежність між її елементами і як вона пов'язана із системою, що утворює її зовнішнє середовище.

На основі системного підходу до управління в пунктах 1.2.5.4 – 1.2.5.5 розроблені модель системи управління, модель внутрішніх змінних і модель військової організації.

### *1.2.4.3. Ситуаційний підхід до військового управління*

У 20-і роки ХХ ст. про «закон ситуації» говорила американська учена **Мері Паркет Фоллетт** (1868 – 1933). Вона відзначала, що: 1) командир (начальник) повинен спиратися на ситуацію яка виникла в процесі управління, а не спиратися на те, що пропонує функція управління; 2) між командирами (начальниками) й робітниками повинні бути гнучкі стосунки, обумовлені ситуацією (див. п. 1.2.1.3). Першою роботою у сфері ситуаційного підходу вважається дослідження англійських учених Т. Бернса й Г. Сталкера, яке вони провели на 20 фірмах, змінюючи умови роботи. Науковці дійшли висновку, що конкретна ситуація вимагає добору найкращих способів і методів досягнення мети організації. [44, с. 133 – 135].

Ситуаційний підхід сприяв подальшому розвитку теорії військового управління, дозволивши використовувати можливості прямого застосування науки до конкретних ситуацій і умов. Представники ситуаційного підходу до управління стверджують, що не може бути універсального підходу до управління. Вони вважають, що вибір підходу визначається ситуацією. Ситуаційний підхід безпосередньо пов'язаний із процесним і системним підходами і розширює їх застосування на практиці. Його часто називають ситуаційним мисленням про організаційні проблеми і їх вирішення.



Що таке ситуація? Ситуація – сукупність обставин, конкретний набір внутрішніх і зовнішніх змінних, що впливають на військову організацію в певний час. Розгляд конкретної ситуації дозволяє командирі обрати найкращі способи й методи досягнення цілей військової організації, відповідні до конкретної ситуації.

Сучасна школа науки управління встановила, що всі зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища взаємопов'язані й взаємозалежні. Зміна в одній з них викликає зміну в усіх інших. Ситуаційний підхід, як і системний, і процесний, не є простим набором настанов, що пропонуються. У ньому також збережена концепція процесу управління, яка застосовується до всіх організацій. Однак при використанні ситуаційного підходу визнається, що хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми, які повинні використовувати командир для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіюватися.

Ситуаційний підхід розширив погляд на військову організацію як систему, що зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Необхідність обліку змін у зовнішньому середовищі особливо актуальна в цей час. Це пояснюється тим, що на озброєнні сучасних армій є зброя величезної руйнівної сили, використовуючи яку вони можуть нанести раптові удари, а також пошкодити інформаційні мережі й комунікації звичайними засобами, що може привести до негативних наслідків. У цих умовах актуальним стає питання виживання військової організації й збереження ефективності її бойового застосування при виконанні бойового завдання. Це в переважній більшості випадків залежить від того, чи зуміє військова організація пристосуватися (підготуватися) до змін навколишнього середовища.

Неможливо, однак, визначити всі змінні, що впливають на ефективне управління військовою організацією.

Для практичних цілей командири можуть розглядати тільки ті чинники, які найбільш значні для військової організації, і ті, які, швидше за все, можуть вплинути на ефективність виконання завдання. Якщо усунути тисячі малозначних змінних, то їх число скоротиться до розумних меж без відчутної втрати точності. Таких чинників існує не більш десяти, це є зовнішні чинники й внутрішні змінні.

Для більшості військових організацій чинники зовнішнього середовища поділяють на дві групи (див. п. 1.1.2.2.): чинники прямого і непрямого впливу.

Зовнішні чинники в цілому носять випадковий характер і не залежать від рішень командира. Вони повинні ним ураховуватися при аналізі ситуації.

До основних внутрішніх змінних військової організації належать ситуаційні чинники, що діють усередині організації (див. п. 1.1.2.3). Це – цілі, завдання, структура, технологія, люди й військова організаційна культура. Внутрішніми змінними може управляти командир, тобто вони є результатом управлінських рішень.

Ситуаційний підхід до управління дає рекомендації щодо того, як слід управляти в конкретних ситуаціях. При цьому виділяється чотири обов'язкові кроки, які має здійснити командир, для того, щоб домогтися ефективного управління в кожній конкретній ситуації.

Військовий командир (начальник) повинен:

По-перше, уміти аналізувати ситуацію з погляду того, які вимоги до організації висуває ситуація й що характерно для ситуації.

По-друге, обрати відповідний підхід до здійснення управління, який найбільшою мірою й щонайкраще відповідав би вимогам, висунутим до організації з боку ситуації.

По-третє, створити потенціал в організації й необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського підходу або стилю, який відповідає ситуації.

По-четверте, зробити відповідні зміни, що дозволяють пристосуватися до ситуації.

Ситуаційний підхід дає опис того, як пристосувати організацію до конкретних вимог, як найбільш раціонально й безболісно робити зміни й перестановки, як створювати й розбудовувати адаптаційний потенціал; заперечує наявність універсальних підходів до управління, узагальнених і всеохоплюючих принципів побудови й здійснення будь-якого управління. З позицій цього підходу управління – це в першу чергу мистецтво командирів зрозуміти ситуацію, розкрити її характеристики й обрати відповідне управління, а вже потім додержуватися наукових рекомендацій у сфері управління, що носять узагальнюючий і універсальний характер.

### 1.2.5. Системні моделі

Завдяки системному підходу вчені й практики менеджменту розробили моделі організацій і їх частин (підрозділів). Нижченаведені моделі є демонстрацією застосування теорії соціальних систем.

#### 1.2.5.1. Системна модель «7 – С»

У 80-і роки ХХ століття дві пари дослідників США (перша пара - Томас Пітерс і Роберт Уотерман, друга – Річард Паскаль і Ентоні Атос) запропонували модель соціальної системи, що складається із семи взаємозалежних підсистем. Оскільки англійською назва всіх цих підсистем починається на літеру «S», ця система одержала назву «7-S» (рис.1.15).

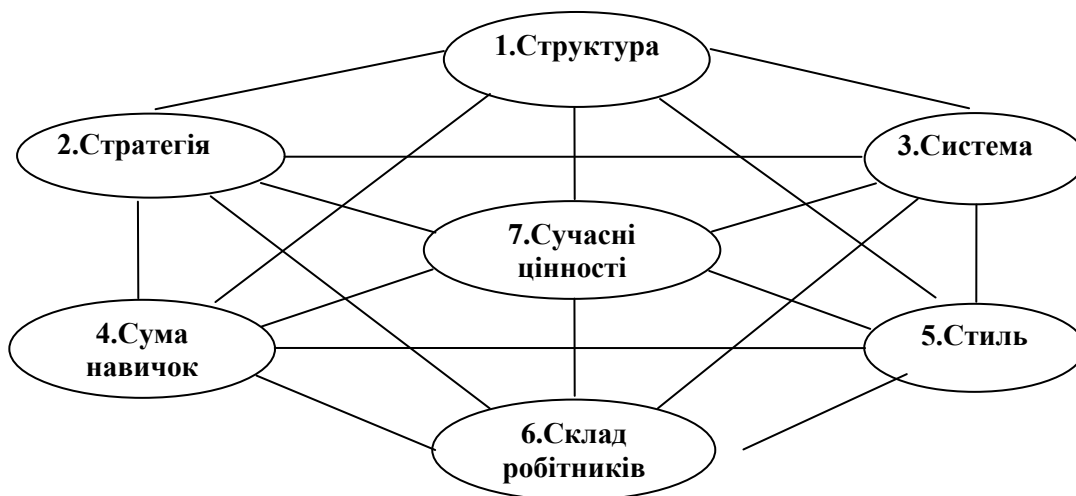


Рис.1.15. Модель системи "7-S" («7 – С»)

Сутність цієї концепції полягає в розгляді семи взаємозалежних напрямків аналізу, оцінки й удосконалювання системи управління організацією.

На основі аналізу результатів діяльності організації й дослідження системи управління розробляються й здійснюються наступні заходи щодо підвищення ефективності управління, що стосуються усіх основних елементів системи «7-S».

1. Удосконалювання **структури управління** організацією, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень командирів (начальників) з урахуванням кваліфікації й особистих якостей.

2. Опрацювання стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії й політики організації, що охоплює всі її функціональні сфери.

3. Розробка інформаційної **системи** організації, що забезпечує комунікаційний зв'язок між співробітниками й підрозділами. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

4. Необхідна для ефективної професійної діяльності працівників **сума навичок** накопичується за допомогою системи підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

5. Розробка системи добору, навчання, оцінки й переміщення керівних кадрів, планування кар'єри командирів (начальників), застосування **стилю** керівництва, адекватного внутрішнім змінним і зовнішнім чинникам, що впливають на організацію.

6. Застосування найбільш ефективних методів добору персоналу, його оцінки, формування працездатного, спільного **складу працівників**, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

7. Наполеглива робота зі створення організаційної культури, розробка **спільних цінностей**, що визнаються й схвалюються усіма співробітниками.

#### *1.2.5.2. Японська модель «п'ять великих систем»*

Японський менеджмент у будь-якій організації спирається на комплексну систему в трудових відносинах, яку японці називають "п'ять великих систем".

«П'ять великих систем» - це (рис. 1.16): система довічного наймання (СДН); системою оплати праці (СОП); система кадрової ротації (СКР); система підготовки на робочих місцях (СПРМ); система репутації (СР).

**СДН** досягається тим, що майбутній кандидат на роботу фірмою вивчається ще в навчальному закладі у формальній і неформальній обстановці: знайомляться з ними, вивчають схильності, інтереси, здібності, приходять на іспити, свята молоді, досліджують родинний стан, оцінюють рекомендації й відгуки;

відібрані кандидати одержують об'єктивну інформацію про майбутнє місце своєї роботи й після тестування й здачі спеціального іспиту наймаються на роботу з випробувальним терміном – один рік;

після річного стажування на певній посаді під керівництвом спеціально виділеного співробітника й одержання позитивних характеристик новий фахівець включається до постійного штату компанії на все життя до виходу у 55 (60) років на пенсію;

прийнятий на постійну роботу співробітник застрахований від безробіття, тому що він не може бути звільнений ні за яких умов (крім, наприклад, банкрутства фірми), одержує високу заробітну плату, що постійно збільшується, користується багатьма пільгами й перевагами (оплата проїзду до місця роботи, оплата більшої частини лікарняних витрат, можливість користування спортивними залами, пансіонатами, закордонні стажування тощо);

для покупки житла надаються позики на пільговій основі;

той, хто перейшов на роботу в іншу компанію, втрачає всі привілеї і починає свою кар'єру спочатку.

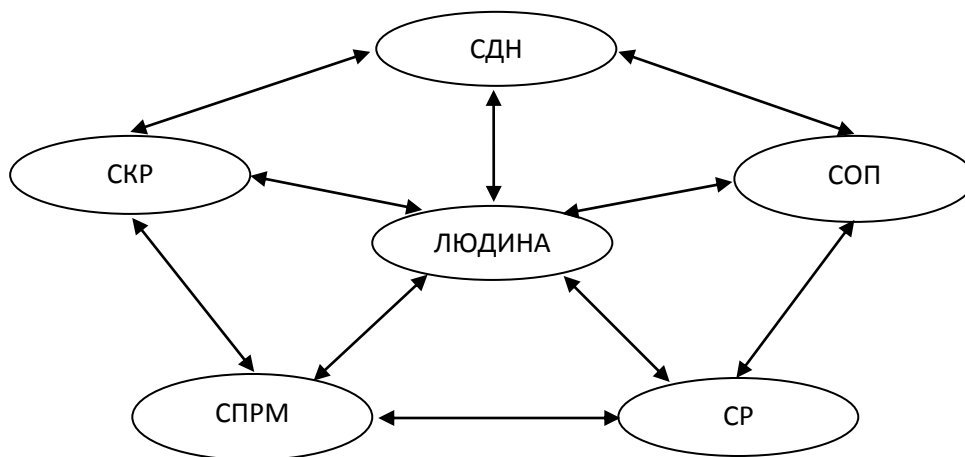


Рис. 1.16. Модель «пять великих систем»

**СОП** полягає в тому, що розмір заробітної плати безпосередньо залежить від безперервного стажу роботи. До складу заробітної плати входять три основні складові: базовий оклад, надбавки й бонуси (премії, виплачувані щомісяця й два рази в рік – у червні й грудні). Під оптимальною заробітною платою японці розуміють таку її величину, яка дає можливість японській родині щомісяця відкласти в банк не менш 20 % своїх доходів

**СКР** - планове переміщення працівника на різні ділянки роботи у фірмі по горизонталі й вертикалі.

Частота ротації коливається від 4 до 7 років. У результаті кожний службовець здобуває 5-6 спеціальностей і стає професіоналом широкого профілю.

**СПРМ** передбачає навчання кожного працівника на робочому місці.

**СР** - періодична атестацій усього персоналу.

Цінність "п'яти великих систем" полягає в тому, що вони являють собою нерозривний комплекс взаємозалежних підсистем, що працюють на досягнення єдиних цілей. Для ефективного функціонування "п'яти великих систем" необхідні система прийняття рішень (СПР) і комплексна система управління якістю (КСУ).

**СПР** забезпечує участь у прийнятті рішень усіх від рядових посад до керівництва.

**КСУ** забезпечується "тотальним" контролем. Ця система набула статус релігії. Кожен працівник може зупинити конвеєр, якщо пішов брак.

### 1.2.5.3. Модель системи управління військовою організацією

У складних системах, а саме такими є військові організації, можна виділити підсистему (систему) управління. Система управління є матеріальною основою військового управління. Вона представляє собою сукупність взаємозалежних підсистем (елементів), взаємодіючих у процесі досягнення поставленої мети. Ця система складається із трьох підсистем керуючої, керованої й обміну інформацією взаємодії між першими двома (рис. 2.7) Керуюча й керована підсистеми одержують дані із джерел інформації [42, с. 10]. Усі підсистеми й джерела інформації діють у зовнішньому середовищі, яке на них впливає, наприклад, вогнем супротивника, перешкодами тощо. Саме тому система управління військовою організацією є відкритою системою. Зовнішнє середовище теж можна вважати системою, тому що воно складається з безлічі елементів (чинників зовнішнього середовища).

Часто керуючу підсистему називають суб'єктом (органом) управління, керовану – об'єктом управління, а підсистему обміну інформацією між двома першими – каналами прямого і зворотного зв'язку. Названі канали можуть бути різними: зоровими, слуховими, телеграфними, телефонними тощо.

Процес управління полягає в наступному (рис.1.17): керуюча підсистема (суб'єкт управління) збирає, аналізує, оцінює інформацію про стан керованої підсистеми (об'єкта управління) і інформацію про параметри зовнішнього середовища.



Рис. 2.7. Модель системи управління військовою організацією

На основі цього суб'єкт управління ухвалює рішення, планує бажаний стан і дії об'єкта управління й передає командну інформацію про це на об'єкт управління каналами прямого зв'язку.

Керована підсистема, отримавши команду, переводить свої елементи в необхідний стан і виконує відповідні дії, після чого об'єкт управління доповідає про це каналами зворотного зв'язку на керуючу підсистему. Цикл управління закінчився. Процес управління носить циклічний характер.

Формування систем управління підрозділів військової організації наведене в роботах [32, с. 37 – 41; 34, с. 8 – 14].

#### *1.2.5.4. Системна модель внутрішніх змінних військової організації*

Як було доведено в п. 1.2.4.3 військова організація є соціально-технічною системою, що складається із взаємозалежних підсистем зовнішнього й внутрішнього середовища. Система внутрішнього середовища має сім підсистем внутрішніх змінних (див. п. 1.1.2.3): структуру, цілі, завдання, технології, інформацію, людей і військову організаційну й управлінську культуру (ВОУК).

У свою чергу кожна із цих підсистем є системою, яку утворюють більш дрібні сім підсистем:

1) **підсистема структур** складається з організаційних і управлінських структур військової організації і її підрозділів, які пов'язані принципом ієрархії;

2) **підсистема цілей**, що складається із цілей військової організації і її підрозділів, які утворюють «дерево» цілей. У цьому «дереві» усі цілі взаємозалежні, цілі підрозділів впливають із мети військової організації й обслуговують останню;

3) **підсистема інформації**, яка пов'язує всі підсистеми внутрішніх змінних у єдину систему й забезпечує обмін необхідною інформацією між ними в цій системі внутрішніх змінних;

4) **підсистема технологій**, яка складається з різних технологій для кожного типу озброєння й військової техніки;

5) **підсистема завдань**, яку утворюють завдання військової організації і її підрозділів, що утворюють «дерево» завдань. У цьому «дереві» завдання підрозділів впливають із завдань військової організації й обслуговують останні;

6) **підсистема людей**, яка включає військовослужбовців бойових і обслуговуючих підрозділів і управлінські кадри;

7) **підсистема військової організаційної й управлінської культури (ВОУК)**, яка включає субкультури підрозділів і управлінського апарата.

Якщо порівняємо ці сім підсистеми з елементами системи «7–S» (див. п. 1.2.5.1), то одержимо відповідність підсистем внутрішніх змінних елементам системи «7–S» (див. табл. 1.1.).

Відповідно до концепції «7–S» тільки ті військові організації можуть ефективно функціонувати й розбудовуватися, у яких командири можуть тримати в гармонічному стані систему внутрішніх змінних, що складається із семи підсистем. У фокусі цієї системи перебувають люди, військова організаційна й управлінська культура, за допомогою яких здійснюється ефективне управління.

З аналізу таблиці 1.1 випливає, що сім підсистем внутрішніх змінних майже повністю відповідають семи елементам системи «7 – S». Тому системну модель

внутрішніх змінних з невеликою погрішністю можна розробити на основі концепції «7 – S». Така системна модель внутрішніх змінних представлена на рис. 1.18.

Підвищення ефективності управління може починатися з аналізу будь-якої підсистеми, удосконалення якої є найбільш актуальним для військової організації. Важливо лише мати при цьому на увазі взаємозв'язок семи підсистем одна з одною.

Таблиця 1.1.

Відповідність підсистем внутрішніх змінних  
елементам системи «7–S»

Номер і назва підсистем внутрішніх змінних	Номер й назва елементів системи «7 – S»
1. Підсистема структури	1. Структури
2. Підсистема цілей	2. Стратегія
3. Підсистема інформації	3. Інформаційна система
4. Підсистема технологій	4. Сума навичок
5. Підсистема завдань	5. Стиль управління
6. Підсистема людей	6. Склад працівників
7. Підсистема ВОУК	7. Склад цінностей

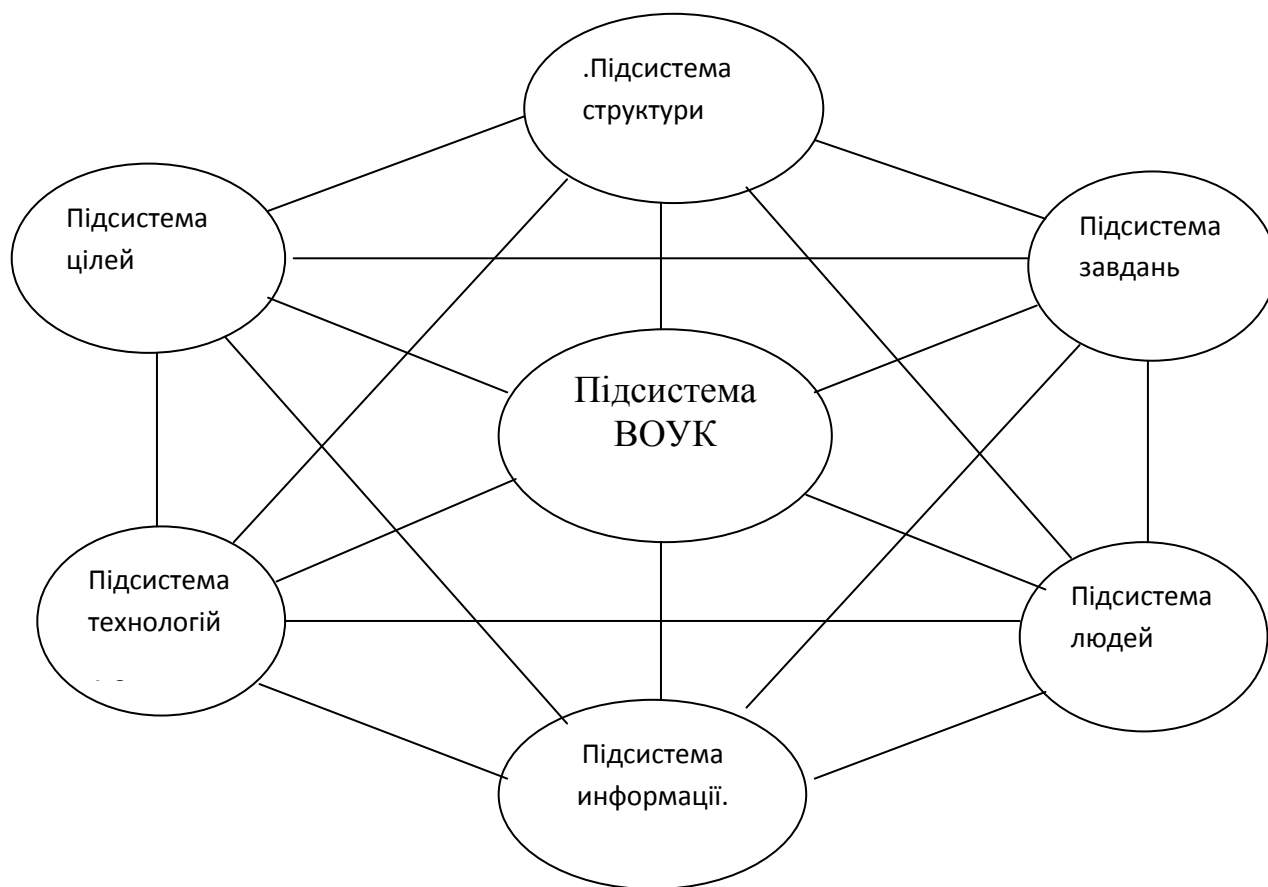


Рис. 1.18. Системна модель внутрішніх змінних військової організації

### 1.2.5.5. Модель військової організації як відкритої системи

Для того щоб зрозуміти, як відкрита система виконує свої функції, необхідно довідатися, як усі її елементи взаємозалежні один від одного і як вона пов'язана із системою, що утворює її зовнішнє середовище.

Командири (начальники) головним чином займаються відкритими системами, тому що всі військові організації це відкриті системи. Вживання будь-якої організації залежить від зовнішнього світу.

Системний підхід намагається розглянути військову організацію й зовнішнє середовище, у якому вона функціонує, як ціле (рис. 1.19).

На вході військова організація одержує із зовнішнього середовища ресурси: людські, фінансові, матеріально-технічні (військова техніка, зброя, продукти харчування, одяг тощо), енергетичні й інформаційні. Ці компоненти називаються входами. Внутрішнє середовище військової організації як структура виконання бойового завдання обробляє ці входи для того, щоб добитися заданих результатів бойової діяльності. Ці результати є вихідними військової організації, які вона виносить у зовнішнє середовище.

До таких вихідних параметрів можуть належати:

- а) у мирний час – результати військової організації з бойової підготовки);
- б) у воєнний час – результати бойових дій (бойового застосування) по кількості знищених сил і засобів супротивника або по його повному знищенню.

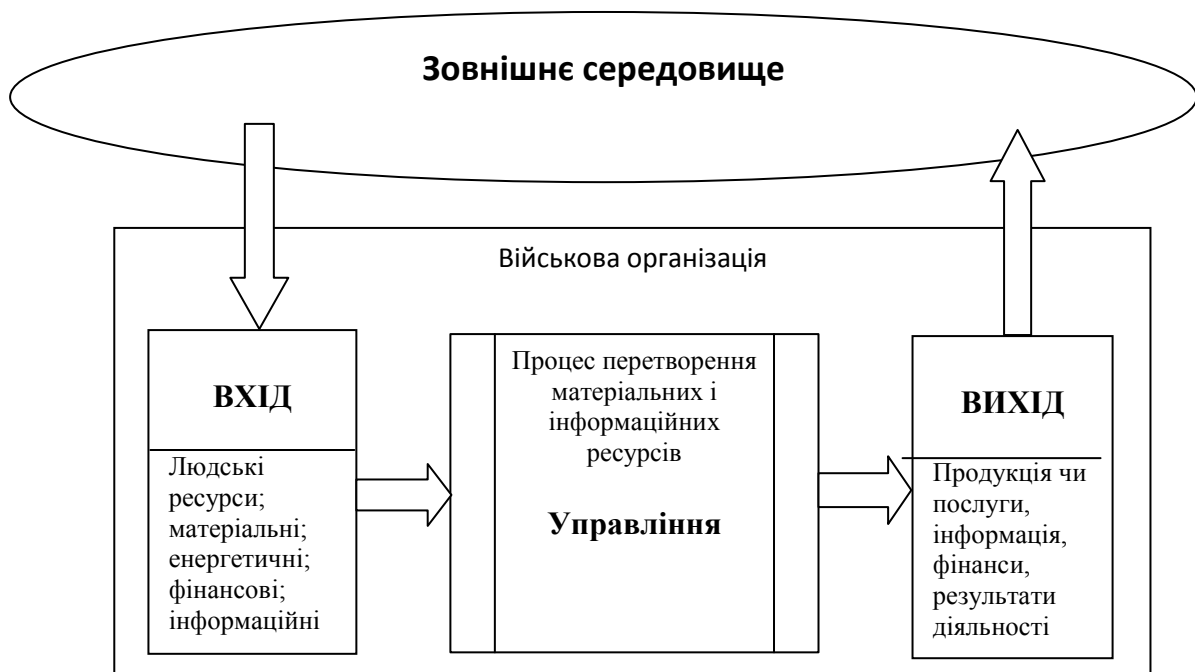


Рис.1.19. Модель військової організації як відкритої соціально-технічної систем

Для тих військових організацій, яким вищим командуванням дозволена господарська діяльність, результатами їх діяльності може бути кількість виробленої продукції і її якість. Ця продукція може йти на підвищення ефективності діяльності



військової організації або поставляється споживачам (вищим військовим організаціям). Життєдіяльність військової організації складається із трьох основних процесів: одержання ресурсів із зовнішнього середовища; виконання завдання (бойового завдання) для досягнення певних результатів діяльності (бойової діяльності); видача результатів діяльності (бойової діяльності) у зовнішнє середовище.

Усі ці три процеси є життєво важливими для організації. Якщо хоча б один із процесів припиняється, військова організація далі вже не може існувати. Ключову роль у підтримці балансу між цими процесами, а також у мобілізації ресурсів військової організації на їхнє здійснення відіграє управління. Саме для вирішення цих завдань існує управління у військовій організації, і саме це є основною роллю, яку відіграє управління у військовій організації.

Виходячи із цього, маємо наступне, якщо організація управління ефективна, то в ході дій (бойових дій) військова організація домагається додаткових результатів, таких як підвищені показники бойової підготовки в мирний час і перевищення бойових показників у воєнний час тощо.

### **1.3. Управлінська діяльність командира**

У пункті 1.1.1.2 розглядаючи систему управління військовою організацією, було зазначено, що суб'єктом управління є командир. Без нього не може функціонувати жодна система військового управління.

Мета цього розділу – розібратися в управлінській діяльності командира щодо ефективного вирішення завдань, які виконують підлегли, підрозділи й військова організація в цілому.

Командир військової організації перебуває на вищому рівні управління, і тільки він приймає рішення і відповідає за його ефективне виконання. У всіх бойових Статутах і Настановах записано: «Рішення командира – основа управління». Немає рішення командира – немає управління, тобто підлеглим зверху донизу не поставлені цілі (завдання).

Оригінальне визначення управління людьми дав П. Друкер: «Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану й продуктивну групу» [22, с. 39].

Без управління жодна організація не може досягти успіху. Немає управління - військовий колектив перетворюється на неорганізований натовп, військова організація ефективно не виконає завдання, поставлені вищим командуванням.

Таким чином, командир є центром процесу управління. У зв'язку із цим він повинен відповідати високим управлінським вимогам і мати якості керівника XXI століття.

### **1.3.1. Командир – професійний військовий керівник. Вимоги, які висуваються до нього**

**Командир** - це член військової організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. Специфіка таких завдань визначає переважно розумовий, творчий характер управлінської праці командира. Основний зміст: постановка цілей; прийняття рішень; розробка способів і прийомів управління для досягнення поставлених цілей; організація спільної діяльності людей для виконання прийнятих рішень.

**Предмет праці командира** особливий – інформація, перетворюючи яку він приймає рішення, необхідні для зміни стану об'єкта, яким він управляє (підлеглого, військового колективу, військової організації). Тому в якості **знарядь праці** виступають, насамперед, засоби роботи з інформацією. Знаряддями праці командира є електронні обчислювальні й інформаційні засоби (ПЕВМ, засоби відображення й передачі інформації, у тому числі «Інтернет»).

**Результат же його діяльності** оцінюється при досягненні поставлених цілей.

#### *1.3.1.1. Вимоги до командира як до професійного військового керівника*

Щоб виконувати свої складні й відповідальні завдання, командир повинен відповідати **двом групам вимог**.

**Перша група вимог**, які ставляться до командира, пов'язана з його здатністю виконувати професійну роботу в такій спеціальній сфері, як управління військовою організацією. Ці вимоги наступні:

- 1) розуміння природи управлінської роботи;
- 2) знання своїх посадових і функціональних обов'язків;
- 3) знання сучасних інформаційних технологій і засобів комунікації, необхідних в управлінському процесі.

Для того, щоб відповідати цій групі вимог, командирові необхідні наступні знання й уміння:

- 1) уміння обґрунтовувати й приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність;
- 2) здатність управляти ресурсами, планувати й прогнозувати діяльність військової організації;
- 3) володіння способами підвищення ефективності управління військовою організацією;
- 4) уміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікації й зв'язку, необхідні в управлінському процесі.

Для того, щоб отримати ці знання й уміння, необхідно вивчати військову управлінську думку. Однак оскільки командир висуває й розробляє всі нові ідеї й концепції управління, він має навчатися безупинно, щоб бути професіоналом.

**Друга група вимог** до професійної діяльності командира пов'язана з його здатністю працювати з людьми й управляти самим собою (самоменеджмент).

До цих вимог належать:

- 1) володіння мистецтвом управління людськими ресурсами;
- 2) володіння мистецтвом налагодження взаємин і зв'язків;
- 3) здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки й безупинно підвищувати кваліфікацію – знання й уміння.

У процесі виконання своїх функцій командир взаємодіє із широким колом осіб – колегами, підлеглими, начальниками та іншими особами й військовими організаціями, прямо або опосередковано пов'язаними з діяльністю даної військової організації. Щоб працювати з людьми, що настільки різняться за своїм статусом й інтересами, командир повинен мати специфічні особистісні якості, які підсилюють довіру й повагу з боку тих, з ким він вступає в контакт.

Це, насамперед, такі особистісні якості:

- 1) високе почуття обов'язку й відданості військовій справі й Батьківщині;
- 2) чесність у стосунках з людьми й довіра до партнерів;
- 3) уміння чітко висловлювати свої думки й переконувати;
- 4) поважне й турботливе ставлення до людей незалежно від їх місця в організаційній ієрархії;
- 5) здатність швидко відновлювати свої фізичні й моральні сили й критично оцінювати власну діяльність.

Від помилок у роботі не застраховані навіть найдосвідченіші й кваліфіковані командири, але справжні професіонали набувають уміння зберігати при цьому спокій, ясність мислення й працювати над виправленням стану, а не шукати винних. Донедавна вважалося, що перерахованими особистісними якостями люди або нагороджуються від природи, або вони набувають їх у процесі багаторічної роботи методом спроб і помилок. Однак останні досягнення науки управління та інших наук дозволяють вивчати природу людських взаємин і мистецтво управління людьми на серйозній науковій основі, не покладаючись тільки на власний досвід.

### *1.3.1.2. Управлінські якості сучасного командира*

Ключове питання теорії військового управління - питання про те, що таке гарний командир? Протягом багатьох років воно залишалося основним при з'ясуванні, як досягти успіху. Увага при цьому концентрувалася на особистісних якостях військового керівника. Так, Конфуцій виходив з того, що керівник, насамперед, повинен вміти тонко й глибоко проникнути в характер і почуття своїх соратників. Греки в часи Гомера бачили наступні чотири якості, необхідні ідеальному керівникові: мудрість Нестора; справедливість Агамемнона; хитрість Одиссея; енергійність Ахіллеса.

Гомер підкреслював, що в реальності ідеального керівництва не існує, до нього можна тільки наблизитися, тоді різні керівники – кожен із властивими йому якостями – будуть цілеспрямовано працювати разом. При цьому керівник зобов'язаний постійно пам'ятати про свої сильні й слабкі сторони, а якщо ні, то він може стати жертвою власного високого становища.

На рубежі ХХІ століття деякі вчені вважають, що для сучасного керівника необхідні наступні загальні якості [65,с.18]:

фізичні – активність, енергійність, здоров'я, сила;

особистісні – вміння пристосовуватися, упевненість у собі, авторитетність, прагнення до успіху;

інтелектуальні – розум, уміння прийняти потрібне рішення, інтуїція, творчий початок;

здібності – комунікабельність, легкість у спілкуванні, тактовність, дипломатичність.

Для того, щоб мати ці якості, командир повинен володіти спеціальними знаннями й бути здатним використовувати їх у повсякденній роботі з управління військовою організацією.

#### **Якості сучасного командира:**

1) доступний кожному підлеглому, тон обговорення будь-яких проблем незмінно доброзичливий;

2) залучений до процесу управління військовою організацією, постійно приділяє увагу системам заохочення, особисто знайомий зі значною кількістю безпосередніх підлеглих, багато часу приділяє добору належних кадрів і їх навчанню;

3) не виносить кабінетного стилю управління, воліє (надає перевагу) з'являтися серед рядових військовослужбовців і обговорювати проблеми на місцях, umie слухати й чути, рішучий і наполегливий, охоче бере на себе відповідальність і часто йде на ризик;

4) терпимо ставиться до висловлювання відвертої незгоди, делегує повноваження підлеглим, будує стосунки на довірі;

5) провину за невдачі бере на себе, не втрачаючи часу на пошук винуватців, для нього найголовніше – виправити помилку;

6) при висуванні на відповідальні пости рекомендує здібних підлеглих зі своєї військової організації й лише у виняткових випадках дає згоду на залучення фахівців з боку;

7) заохочує самостійність підлеглих, причому ступінь цієї самостійності точно відповідає здібностям і професіоналізму військовослужбовця;

8) без необхідності в діяльність підлеглих не втручається, а контролює тільки кінцевий результат і ставить нові завдання;

9) впевнений у собі й власних силах, невдачі сприймає як тимчасове явище;

10) постійно перебудовує свою роботу, шукає й впроваджує нове, тому очолювана ним військова організація виявляється більш мобільною й стійкою в невизначених ситуаціях, ефективно функціонує й інтенсивно розбудовується.

#### *1.3.1.3. Командир ХХІ століття*

Виходячи з вимог до командира і його управлінських якостей, командир ХХІ століття – це, насамперед:

1) **головний стратег** – той, хто управляє, наділений владою, приймає рішення в умовах невизначеності й ризику, твердо втілює їх у життя й керує колективом військової організації;

2) **лідер**, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості й емоції;

3) **творчий політик і дипломат**, що дотримується всіх правових норм й вимог нормативних документів держави й міжнародних організацій, налагоджує контакти з партнерами, владою, успішно долає внутрішні й зовнішні конфлікти;

4) **генератор ідей, який** прагне розібратися в суті проблеми й докопатися до істини;

5) **організатор**, той, кого поважають, уміє працювати з людьми;

6) **ентузіаст**, сповнений енергії, не тільки сам береться за будь-які завдання, а й надихає на це інших людей;

7) **контролер, аналітик, гарант якості**, здатний оцінити виконане завдання, висунути ідею, знайти в ній сильні й слабкі місця;

8) **вихователь**, що володіє високими моральними якостями, здатний створювати колектив військової організації й направляти його розвиток у потрібне русло;

9) **новатор**, який розуміє роль науки в сучасних умовах, вміє оцінити й без зволікання впровадити у військову організацію той або інший винахід або “ноу-хау”. Знавець технологій, у першу чергу, комп’ютерних, тому що в майбутніх війнах будуть застосовуватися методи боротьби з інформацією в мережах з метою порушення роботи автоматизованих систем управління зброєю й військами;

10) **шукач вигоди**, що цікавиться зовнішнім боком справи, може бути гарним посередником між військовослужбовцями, оскільки зазвичай має високу популярність;

11) **виконавець, гарний адміністратор**, здатний не тільки висунути, а й втілити ідею в життя;

12) **гарний працівник**, подобається всім, передусім тому, що не прагне зайняти чуже місце, проте здатний вислухати й схвалити;

13) **залагоджує розбіжності** для того, щоб з’єднати розірвані кінці;

14) **просто людина**, що володіє глибокими знаннями й різними здібностями, високим рівнем культури, чесністю, рішучістю характеру, хоробрістю, стійкістю до всіх стресів, фізично здорова, дотримується етичних норм і правил, планує свою роботу, а також розважлива, здатна бути зразком у всіх стосунках.

Значна роль сучасного командира. Військова практика переконує: нема поганих військових організацій, нема поганих колективів, є погані військові керівники. Можна навести багато прикладів, коли військова організація, що ледве тримається на плаву, начебто отримувала другий подих і ставала такою, що ефективно виконує завдання, тільки завдяки тому, що її очолив талановитий командир.

Управлінські якості великих полководців наведено в главі 1.2 (пп. 1.2.3.1 – 1.2.3.3).

### ***1.3.2. Загальні фактори управлінської діяльності командира***

Усі військові організації мають деякі загальні характеристики, які ми вивчили. Тому не дивно, що управлінська діяльність командирів також має багато загальних чинників.

До них належать: суть управлінської діяльності командира; управлінські ролі командира; функції військового управління.

Ці чинники властиві управлінській діяльності командирів, що працюють на посадах від командира взводу до начальника Генерального штабу Збройних Сил України.

### *1.3.2.1. Суть управлінської діяльності командира*

Суть управлінської діяльності командира полягає в тому, щоб прийняти рішення щодо того, що потрібно робити, і організувати людей для виконання цього рішення. Ця суть управління підкреслює той факт, що люди – найголовніший ресурс, наявний у розпорядженні командира. Саме за допомогою людей можна управляти всіма іншими ресурсами – інформаційними, фінансовими, матеріальними (у тому числі військовою технікою й зброєю) тощо.

Проте командири поставлені для того, щоб приймати рішення й домагатися їх виконання. У процесі управління їм доводиться зіштовхуватися з різними подіями й випадками. У більшості вони можуть впоратися з ними за допомогою людей. Крім управління підлеглими командир керує самим собою так само, як і іншими людьми.

При прийнятті рішення й організації його виконання командир одержує підтримку, поради й допомогу від своїх підлеглих. Однак остаточний аналіз проблеми й прийняття рішення він виконує сам.

Найважливіша частина управління – організувати виконання завдання за допомогою інших людей, використовуючи всі інші ресурси, включаючи самого себе.

### *1.3.2.2. Метод створення команди в підрозділі з використанням моделі трьох кіл (діаграми Венна)*

Одним зі шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності сучасного командира є створення у військовій організації команди із групи військовослужбовців.

Що визначає сутність команди й чим вона відрізняється від групи військовослужбовців?

У відповіді на це питання необхідно скористатися діаграмою Венна [20, с. 13 – 17]. (Венн Джон (1834 – 1923) – англійський логік і математик). Дуже часто цю діаграму називають моделлю трьох кіл (рис. 1.20). У першому колі зобразимо окремого військовослужбовця, у другому – групу військовослужбовців і у третьому – завдання, яке вони виконують. Виходячи із цього, необхідно розглянути три частини відповіді, які взаємозалежні й впливають одна на одну.

**Перша частина відповіді** полягає в наступному.

Як видно на цьому рисунку, сфера впливу кожної складової поширюється на дві інші. Не можна залишити без уваги ні жодної із частин – інакше ефективність тих, що залишилися, знизиться.

Якщо сконцентрувати увагу тільки на групі військовослужбовців і окремих військовослужбовцях, то може створитися прекрасна робоча обстановка, у якій, проте, нелегко буде виконати завдання.



Рис.1.20. Модель трьох кіл

Якщо зосередити увагу тільки на поставленому завданні й окремих військовослужбовцях, що працюють над його виконанням, то можна випустити з поля зору групу військовослужбовців. У цьому випадку кожен окремий член групи неминуче почне «тягти ковдру на себе».

Ігноруючи окремих військовослужбовців, можна домогтися виконання завдання, однак моральний дух групи військовослужбовців піде на спад, оскільки люди не зможуть оцінити належним чином свою значущість і особистий внесок у виконання загального завдання.

**Друга частина відповіді полягає в наступному.** Члени команди об'єднані загальною метою – на рисунку вона показана заштрихованим сектором, у якому перетинаються всі три кола. Працюючи над вирішенням поставленого завдання, члени команди прагнуть до цієї мети заради успіху всієї команди, одночасно вдосконалюючись як особистості у її складі.

Для того, щоб досягти гармонійного співіснування трьох розглянутих елементів, необхідно уявити роль командира в команді, поставивши його на місце лідера, а швидше за все на місце одного зі членів групи військовослужбовців, що працює в ім'я загальної мети. Функція командира – підтримувати цілісність команди і її бойовий дух. Завдання команди – реалізовувати задумане.

Командир виконує свою функцію, діючи від імені й за дорученням інших членів команди, а не віддаючи їм розпорядження.

Багато командирів вважає основним обов'язком «віддавати розпорядження», їм здається, що якщо вони вийдуть із цієї ролі, їх перестануть поважати.

Однак командирові слід пам'ятати головне (якщо ви очолюєте команду, а не просто групу з декількох військовослужбовців), про вас будуть судити інші (члени вашої команди, вищі командири й колеги) не за вашими персональними досягненнями, а за результатами діяльності команди в цілому.

**Третя частина відповіді на поставлене питання полягає в наступному.** До того, як почати до управління командою, командирів слід засвоїти – ви не можете змінити особистість людини, її індивідуальність. Як тільки спробуєте зробити це – ви приречені на невдачу. Ви можете змусити людину змінити свою поведінку, але це зовсім інша справа.

Припустимо, один член вашої команди схильний до забудькуватості й іноді не помічає незначних деталей. Швидше за все, він належить до тієї категорії людей, які здатні краще бачити проблемну ситуацію у цілому і вчасно помічає недоліки рішення. Мати таку людину в команді корисно й необхідно, незважаючи на його забудькуватість стосовно дрібниць. Не намагайтеся переробити таку людину – тим самим ви просто образите її й зіпсуєте собі настрій. Спрямуйте всі зусилля на вирішення поставлених завдань, але не намагайтеся змінити особистість людини. Нехай вона мислить і діє масштабно, намагаючись, по можливості, не забувати й про деталі.

Здебільшого мистецтво управління полягає в умінні розпізнати сильні й слабкі місця підлеглих (особистісні ролі). Одного разу зрозумівши це, ви завжди зможете використовувати їх кращі якості з користю для справи.

Таким чином, для того, щоб сформувати команду із групи, командирів необхідно:

- приділяти однакову увагу окремому військовослужбовцю, групі військовослужбовців і завданню, яке вони виконують разом для досягнення мети;
- вважати себе членом команди, а не особою, що віддає тільки розпорядження й накази;
- засвоїти, що командир не зможе змінити особистість військовослужбовця, а має вивчити його позитивні якості й використовувати їх при управлінні.

Методика формування ефективної команди наведена в статті [37, с.112 – 119].

### *1.3.2.3. Управлінські ролі командира*

Розглядаючи зміст роботи командира, можна знайти одну загальну рису управлінської діяльності – роль командира.

**Роль** – це набір певних поведінкових правил, що відповідають конкретній військовій організації, обійманій посаді й обстановці (ситуації), яка склалася. Так само, як герої в п'єсі мають свої ролі, які змушують їх поводитися певним чином, командири обіймають посади у військових організаціях, і саме це визначає їх службову поведінку. Протягом звичайного робочого дня командир може:

- зустрітися з підлеглими, своїми колегами, начальником тощо;
- вивчити й проаналізувати інформацію, що надійшла;
- прийняти певні управлінські рішення.

Перед фактом цих дій його поставила ситуація й змусила обрати одну з управлінських ролей (або кілька ролей відразу). Усе це вимагає великої кількості міжособистісних взаємин, переробки даних і прийняття рішень.

Як і актори, командири грають (виконують) заздалегідь визначені ролі, хоча як особистості можуть давати власну інтерпретацію цих ролей.



Нині вчені дійшли висновку, що всі керівники, у тому числі й військові, виконують 10 управлінських ролей залежно від ситуації. Ці ролі класифікуються в три великі групи: міжособистісні, інформаційні й за прийняттям рішень.

Міжособистісні ролі: головний керівник (зразок для наслідування), лідер, сполучна ланка (інтегратор).

Інформаційні ролі: збирач (приймач) інформації, розповсюджувач (передавач) інформації, представник.

Ролі за прийняттям рішень: підприємець, що усуває порушення (менеджер кризових ситуацій), розподільник ресурсів, той, хто веде переговори.

Перша категорія ролей використовується для побудови міжособистісних стосунків; друга – для побудови інформаційних систем, а третя – для прийняття управлінських рішень.

Усі ці 10 ролей не можуть бути незалежні одна від одної. Навпаки, вони взаємозалежні й взаємодіють для створення єдиного цілого.

Особистість командира може впливати на характер виконання ролі, а не на її зміст.

Міжособистісні ролі впливають із повноважень і статусу командира у військовій організації й охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Ці міжособистісні ролі можуть зробити командира пунктом зосередження інформації, що дає йому можливість і одночасно змушує його грати інформаційні ролі й діяти в якості центру обробки інформації. Беручи на себе міжособистісні й інформаційні ролі, командир здатний грати (виконувати) ролі, пов'язані із прийняттям рішень: розподілом ресурсів, улагоджуванням конфліктів, пошуком можливостей для організації, веденням переговорів від імені військової організації.

Усі ці 10 ролей, узяті разом, визначають обсяг і зміст роботи командира, незалежно від характеру конкретної військової організації. Однак єдиної думки щодо роботи командира, яка влаштовувала б усіх відносно завдань і ролей командира, немає.

Функції військового управління розглянуто в розділі 2.

### ***1.3.3. Стилі управління командира***

#### *1.3.3.1. Визначення й класифікація основних стилів управління*

**Стиль управління** – характерні риси поведінки, прийомів, дій, які використовує командир у процесі управління.

Крім того, **під стилем управління розуміють манеру й спосіб поведінки військового командира в процесі підготовки й реалізації управлінських рішень.**

Усі визначення стилю управління зводяться до сукупності характерних для командира прийомів і способів вирішення завдань управління, тобто стиль – це система методів управління, що постійно застосовуються.

Командир із властивим тільки йому стилем управління у своїй діяльності може використовувати різні методи.

Як бачимо, стиль управління – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості й відображує особливості роботи з підлеглими й технологію прийняття рішення саме даною особистістю. Регламентується стиль особистими якостями командира.

У процесі практичної діяльності формується деякий суто індивідуальний тип, "почерк" командира, дії якого повторити в деталях майже неможливо. Як немає двох однакових відбитків пальців на руці, так і не існує двох однакових командирів з однаковим стилем управління.

Якщо тільки звернутися до назви типів стилів управління, то цей калейдоскоп можна переглядати нескінченно. От які стилі зустрічаються в літературі: автократичний, демократичний, ліберальний, цільовий, керівний, диктаторський, направляючий, безперервний (послідовний), партисипативний, дистанційний, делегуючий, контактний, направляючий й аналітичний, новаторський і інтуїтивний, ситуаційний і консервативний, хороводний, командний, колективний тощо. Зрозуміло, що все це не сприяє вивченню проблеми, а створює значні складнощі.

Ми не будемо вивчати всі ці стилі, а зупинимося тільки на трьох основних стилях управління: авторитарному (диктаторському), демократичному й ліберальному (попустливогому). Уперше обґрунтував ці три основні стилі управління в 1938 році американський учений німецького походження Курт Левін (1890-1947).

Із сучасних стилів управління найбільше застосування на практиці одержав стиль «управлінська система – ГРИД», який розроблений в 1964 році американськими вченими Робертом Блейком і Джейном Моутоном.

### *1.3.3.2. Характеристика авторитарного (диктаторського), ліберального (попустливого) і демократичного стилів управління*

**Характеристика авторитарного (диктаторського) стилю управління.** Цей стиль припускає офіційність відносин, зосередження влади й відповідальності в руках командира, неухильне дотримання дистанції між ним і підлеглими, віддачу в наказовій формі обов'язкових для виконання розпоряджень, мотивування переважно за допомогою покарань. Авторитарний командир не допускає активної участі підлеглих у прийнятті рішень.

Така поведінка пригнічує позитивні стимули в роботі, не відповідає прагненням підлеглих. Сам же командир-автократ, як правило, лаконічний у спілкуванні з підлеглими. У його словах завжди переважають начальницькі нотки. Він не терпить заперечень, зауважень, висловлення підлеглими власної думки. Навіть зовні найчастіше такі командири похмурі, постійно стурбовані люди, на їх обличчі ніби написано: зайнятий, дуже заклопотаний справами. Кожному командирові-автократові деякою мірою властиве захоплення владою, одержання задоволення не від творчості, а від одного права віддавати накази.

Для командира-автократа характерні догматизм і стереотипність мислення. Усе нове сприймається ним з обережністю або взагалі не сприймається, тому що в управлінській роботі він користується майже тими самими методиками, тобто вся влада зосереджена в

його руках. Навіть розміщення підлеглих і командира в процесі проведення нарад підкорене його ідеології (усі постійно повинні бути на очах – рис.1.21).

Це створює напружену обстановку, тому що підлегли в цьому випадку бажали б уникати тісного контакту з таким начальником.

Іноді автократичний стиль управління набуває форми твердої диктатури. При цьому командир проявляє себе як незалежний правитель із необмеженою владою. На його думку, саме він має право вирішувати, що добре й що погано. Він вважає вірними тільки такі стосунки між начальником і підлеглими, коли останні беззастережно беруть до виконання його вказівки. Він увесь націлений на виконання вказівок вищих рівнів управління. Інтереси підлеглих його не хвилюють зовсім або він приділяє їм увагу в останню чергу.

Це не створює зацікавленості виконавців у результатах роботи, формує несприятливий морально-психологічний клімат, породжує внутрішні конфлікти. Військовий колектив у підпорядкуванні такого командира внутрішньо нестійкий. Усі підлегли (або деяка частина) бувають потай не згодні або байдужі до рішень командира, оскільки останні були прийняті без їх участі. Роль підлеглих зводиться тільки до виконання розпоряджень.

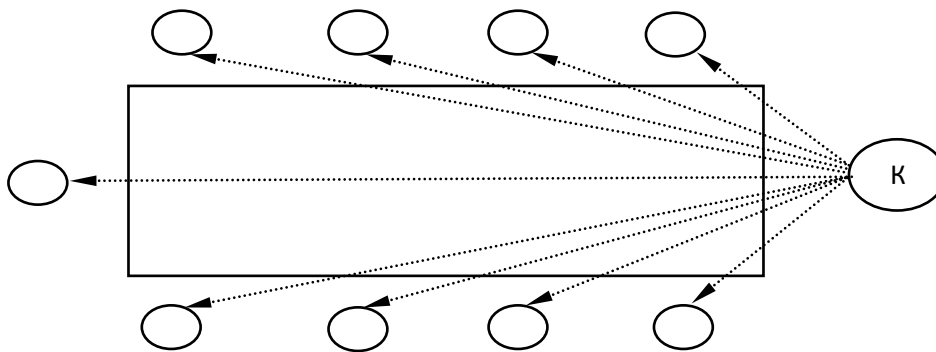


Рис 1.21. Місце командира-автократа

Даний стиль не стимулює ініціативу підлеглих, оскільки вона, навпаки, часто карається командиром-автократом, що унеможливує підвищення ефективності роботи підрозділу. Під головуванням командира-автократа неприємно працювати, тому що звільнення або переведення небажаних підлеглих є метою його управлінської діяльності. У суперечці він часто виголошує сакраментальну фразу: “Ми з тобою не спрацюємося”. У таких умовах природно відсутня задоволеність службою, тому що підлегли вважають, що їх творчі сили не знаходять потрібного застосування.

Не слід, однак, uważати, що тверда диктатура зовсім непридатна. Авторитарний стиль управління вважається універсальним і використовується переважно при управлінні підлеглими невисокої кваліфікації, що виконують прості рутинні види роботи, у випадках, коли виконавці зобов’язані беззастережно підкорятися (воєнізовані організації, дії в надзвичайних умовах) або довіряють керівникові.

Командир неминуче стає автократом у двох випадках:

1) коли він за своїми особистими якостями і рівнем кваліфікації стоїть нижче людей, якими повинен управляти;

2) якщо його підлеглі мають занадто низьку загальну й професійну культуру й у колективі відсутній професіоналізм і цілеспрямованість.

**Характеристика демократичного стилю управління.** Демократичний стиль управління припускає, що командир довіряє підлеглим, консультиється з ними, уникає диктаторства, делегує повноваження, створює сприятливий морально-психологічний клімат, широко використовує заохочення. Усе це підвищує зацікавленість підлеглих, збільшує їх відданість організації.

Демократичний командир зберігає за собою належні права, але разом з тим враховує думку своїх підлеглих і забезпечує їх участь у прийнятті рішень.

Командир-демократ прагне якнайбільше питань вирішувати колективно, систематично інформувати підлеглих про стан справ у підрозділі, правильно реагує на критику. Кращим засобом для цього служить не тільки індивідуальна взаємодія (комунікація) між підлеглими й командиром, а й взаємодія колективна (комунікація між командиром і військовим колективом), спільна діяльність усієї групи в цілому.

Найбільш раціональною формою колективної взаємодії в демократичній групі є нарада за участю всіх її членів. На таких нарадах вирішуються найважливіші питання, що ставляться до всіх або до більшості членів даної групи. Командир при проведенні ділових нарад розміщується, як правило, у середині групи. Це створює невимушену обстановку під час обговорення проблем, що вирішуються (рис. 1.22).

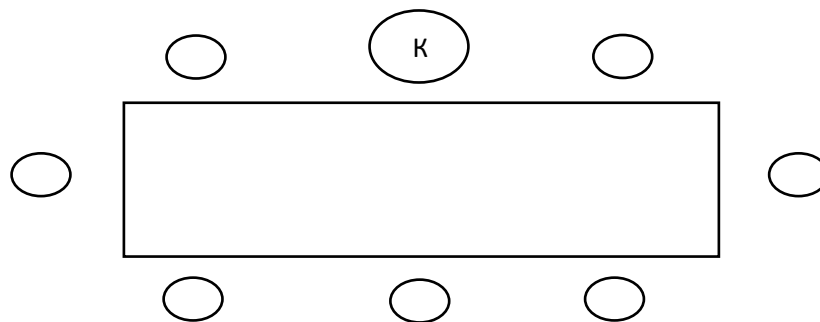


Рис. 1.22. Місце командира-демократа

Учасники наради мають можливість висловити власну думку, і вона враховується в процесі прийняття рішень. Усе це забезпечує сприятливу атмосферу й взаємну довіру між командиром і підлеглими.

Командир-демократ у спілкуванні з підлеглими максимально ввічливий і доброзичливий, постійно контактує, частину управлінських функцій делегує іншим фахівцям, довіряє підлеглим, вимогливий, але справедливий.

За описаних умов служба в такій організації має певну притягуючу силу. Підлеглі відчувають свою роль і значення, одержують додаткові стимули до роботи й охоче надають інформацію в розпорядження командира. За таких умов складається найбільш сприятливе середовище для мотивації. Позитивно впливає той факт, що підлеглі відчувають особисте задоволення від своєї роботи, а з боку командира одержують належну оцінку своїх трудових зусиль, результатів роботи, пропозицій і ідей. Успіхи в цьому випадку приписуються не тільки командиру, а

усьому колективу, що теж цінне для людини. Виховний вплив групи також є більш відчутним, ніж вплив тільки з боку командира або окремих колег.

Демократичний стиль носить дорадчий характер, залишає відкритою можливість для висунування нових альтернатив, які командир урахує, але в остаточному підсумку рішення приймає командир, причому одноосібно й повністю бере на себе відповідальність за нього, навіть якщо воно базується на порадах підлеглих, які виявилися невдалими.

Зазвичай демократичний стиль управління застосовується при виконанні складної роботи, що вимагає творчого підходу, а також, якщо виконавці добре розбираються в її тонкощах і можуть внести в неї багато нового, цінного.

**Характеристика ліберального (попустливого) стилю управління.** Ліберальний стиль припускає, що керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні умови для їх роботи, визначає її правила, задає межі рішень, а сам відходить на другий план, залишаючи за собою функції консультанта, арбітра, експерта, що оцінює отримані результати, помічника в складних ситуаціях, а група має повну волю приймати рішення.

Застосування цього стилю усе більше поширюється у зв'язку зі зростаючими масштабами наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, які проводяться силами фахівців, що не сприймають тиску, дріб'язкової опіки тощо.

Типовим для ліберального (попустливого) командира є низький ступінь прояву влади й особистого впливу на підлеглих. Такий командир майже не втручається в діяльність колективу, а підлеглим надана повна самостійність, можливість індивідуальної й колективної творчості. Він вважає підлеглих рівними партнерами в процесі підготовки рішень. При цьому спостерігається високий рівень довіри командира до своїх підлеглих, але й відсутність в останніх належної поваги до командира. Командир не демонструє своєї влади при підготовці рішень. Більше того, він приймає рішення, запропоноване групою підлеглих, навіть якщо воно не збігається з його власним. У низці випадків це є результатом професійної слабкості командира.

Такий командир зазвичай ввічливий з підлеглими, готовий скасувати раніше прийняте їм рішення, особливо, якщо це загрожує його популярності. Відрізняє командирів-лібералів безініціативність, не вдумливе виконання директив вищих органів управління.

Командир-ліберал орієнтується на особистісні стосунки, наголошує на взаємодопомозі. Він уникає дріб'язкової опіки над підлеглими, більш того, не втручається в їх дії, іноді надто довіряючи їм і не забезпечуючи належного контролю. З наявного арсеналу засобів впливу на колектив основне місце в ліберала відведено умовлянню й проханню. При виконанні управлінських функцій він пасивний, можна сказати "пливе за течією". Командир-ліберал боїться конфліктів, в основному погоджується з думкою підлеглих. Разом із тим ліберал піклується про підлеглих, враховує їх потреби, допомагає їм вирішувати навіть побутові проблеми, надаючи їм повну волю. Не випадково ліберальний стиль управління часто називають попустливим, пасивним.

М'якість у спілкуванні з людьми заважає йому здобути реальний авторитет, оскільки окремі підлегли вимагають від нього потурань, що він і робить, боячись

зіпсувати з ними взаємини. Наслідком цього може бути панібратство, а “дистанція” командира зі своїми підлеглими на роботі дуже незначна.

В остаточному підсумку, командир ліберального стилю не проявляє скільки-небудь виражених організаторських здібностей, слабо контролює й регулює дії підлеглих і, як наслідок, його управлінська діяльність не результативна.

У той же час такий стиль легко може перетворитися на бюрократичний, коли керівник зовсім усувається від справ, передаючи їх у руки висуванців. Останні від його імені управляють колективом, застосовуючи при цьому все більш і більш авторитарні методи. Сам він лише робить вигляд, що влада знаходиться в його руках, а насправді усе більше й більше він стає залежним від своїх помічників.

Ліберальний стиль у чистому виді у військових організаціях зустрічається досить рідко, тому що забезпечення високої ефективності бойового застосування підрозділу (частини) несумісне зі слабкістю управління.

**Порівняльна оцінка авторитарного (диктаторського), ліберального (попустливого) і демократичного стилів управління.** У таблиці 1.2 показані основні характеристики трьох стилів управління. Дослідження показали, що в умовах авторитарного стилю можна виконати у два рази більший обсяг роботи, чим в умовах демократичного, але її якість, оригінальність, присутність елементів творчості будуть на такий же порядок нижчі.

Доведене, що близько 60% діяльності командира-автократа складається з наказів, команд, вказівок, у той час як у командира-демократа вони становлять лише 5%.

В остаточному підсумку все зводиться до технології прийняття управлінських рішень, зокрема, командир:

- 1) одноосібно ухвалює рішення і сповіщає про нього (“чистий автократ”);
- 2) дозволяє підлеглим діяти без обмежень, які встановлені керівництвом “зверху” (“чистий ліберал” – “чисте невтручання”);
- 3) розкриває суть проблеми, дає вказівку, оцінює пропозиції, приймає рішення (“чистий демократ”).

Дослідження німецьких учених виявили залежність між результатами праці й стилем управління. Ефективність різних стилів оцінювалася протягом трьох років. Найвищі результати в колективі, де переважає демократичний стиль управління, і найнижчі – ліберальний і авторитарний (рис. 1.23).

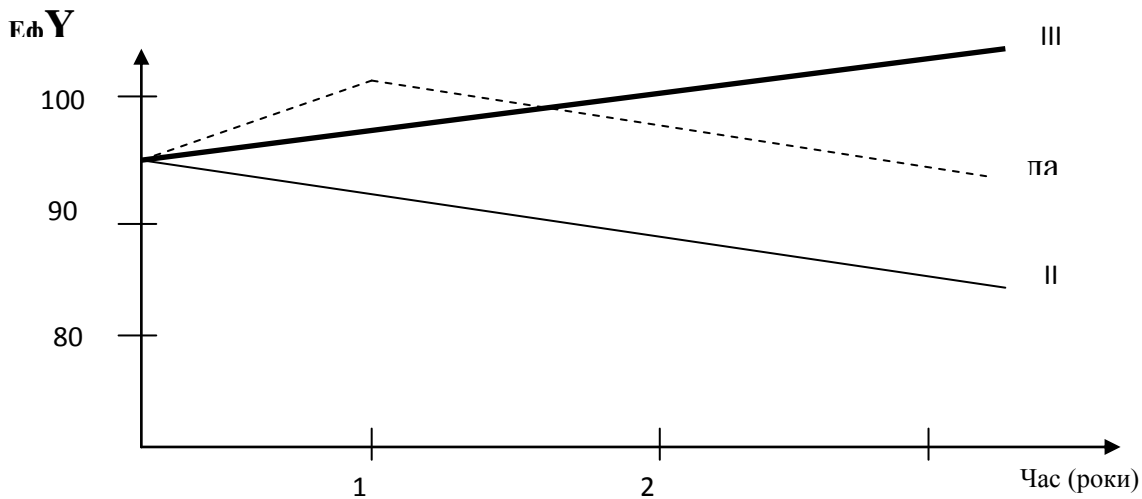
Однак дослідження, проведені відомим американським ученим Куртом Левінім, показали, що працівники віддавали перевагу демократичному керівникові, але більш продуктивно працювали при авторитарному.

Дослідження останніх років також підтвердили факт, що демократичний стиль не завжди є найбільш продуктивним. Працівники таких професій, як пожежні, поліцейські, адміністративні (які близькі до військовослужбовців), віддавали перевагу й були задоволені роботою з авторитарним керівником.

Слід мати на увазі, що кожен із трьох стилів управління в чистому виді зустрічається дуже рідко. Гнучкість командира й полягає в тому, щоб використовувати переваги кожного стилю й застосовувати його залежно від особливостей ситуації. На цьому засновані багатомірні стилі управління

## Основні характеристики трьох стилів управління

№п\п	Параметри взаємодії командира з підлеглими	Стилі керівництва		
		Авторитарний (автократичний)	Демократичний	Ліберальний
1	Спосіб прийняття рішень	Командир одноосібно приймає рішення	Перед прийняттям рішення радиться з колективом або приймається колективне рішення	Чекає вказівок від вищого командира або підкорюється рішенням групи або зборів військовослужбовців
2	Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, командує, розпоряджається	Пропонує, затверджує запропоноване підлеглими, доручає	Просить, іноді навіть благає
3	Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на конкретного виконавця	Ділить відповідальність разом із повноваженнями й завданнями	Знімає із себе всяку відповідальність
4	Ставлення до ініціативи	Повністю пригнічує	Заохочує й використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу підлеглим
5	Ставлення до добору кадрів	Боїться кваліфікованих і думаючих підлеглих, намагається їх позбутися	Добирає ділових і грамотних підлеглих із широким кругозором	Добором кадрів не займається
6	Ставлення до недоліків у власних знаннях	Гіпертрофована зарозумілість	Постійно навчається, ураховує критику, заохочує підлеглих до навчання	Поповнює свої знання, підтримує цю рису в підлеглих
7	Стиль спілкування	Жорстко формальний	Налаштований приязно, спілкується охоче	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки за їх ініціативи
8	Характер відносин з підлеглими	Диктується настроєм	Рівний, дружній	М'який, покладливий
9	Ставлення до військової дисципліни	Прихильник жорсткої дисципліни	Розумна дисципліна, диференційований підхід до людей	Вимагає формальної дисципліни, не вмючи її забезпечити
10	Ставлення до морального впливу на підлеглих	Покарання – основний метод впливу	Постійно використовує різні види стимулів	Використовує заохочення частіше, ніж покарання



I – авторитарний; I – ліберальний; III – демократичний  
 Рис. 1.23.. Ефективність різних стилів управління.

### 1.3.3.3. Стиль управління «управлінська решітка» - система ГРИД

Найбільш відомим сучасним багатомірним стилем управління є «управлінська решітка – система ГРИД», яку розробили в 1964 році американські вчені Роберт Блейк і Джейн Моутон.

Система ГРИД являє собою матрицю, утворену перетинанням двох змінних або вимірів (рис.1.24):

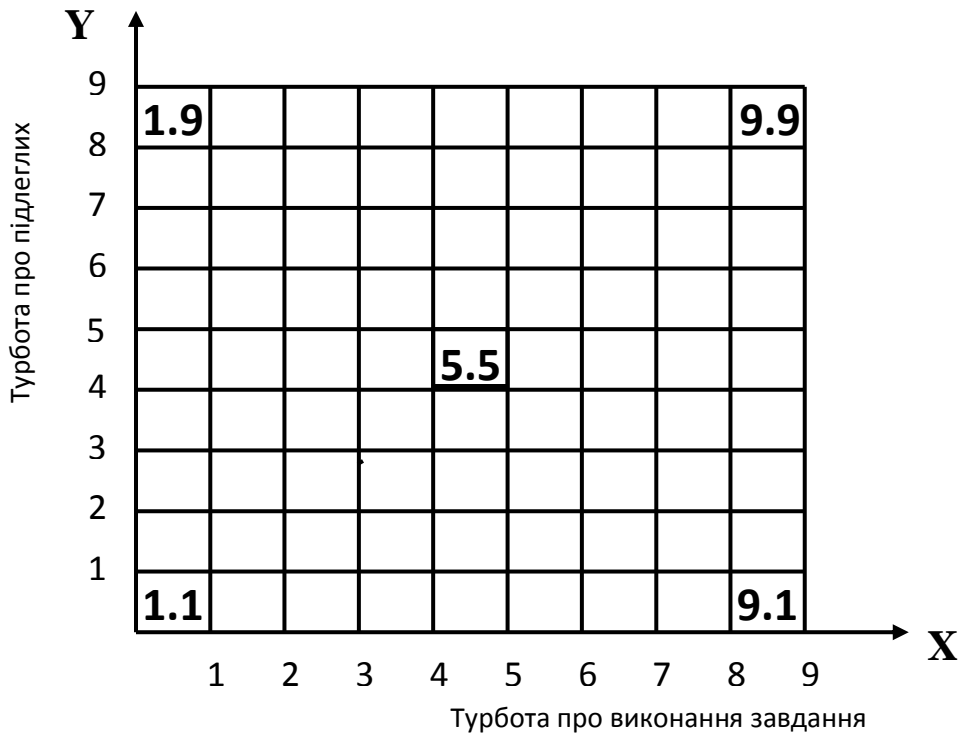


Рис. 1.24. Управлінська решітка — система ГРИД

1) турбота про виконання завдання (вісь X) – прагнення командира до одержання позитивних результатів у виконанні завдання;



2) турбота про підлеглих (вісь  $Y$ ) – прагнення командира до досягнення кінцевих результатів на основі довіри й поваги до підлеглих, симпатії один до одного, розуміння й підтримки.

Взаємозв'язок вимірів для визначення стилю управління схематично може бути показаний у виді решітки з 9- бальною оцінкою.

На цьому рисунку: 1 бал – це низький ступінь виміру, а 9 балів – високий. Інші показники позначають проміжні ступені того або іншого виміру. З використанням даної моделі можна представити 81 стиль управління, кожен із яких характеризується значеннями  $X$  і  $Y$ .

Із цієї сукупності стилів управління можна виділити п'ять граничних стилів, які характеризуються особливостями поведінки командира і його взаємин з підлеглими.

Стиль управління 1.1 – мінімальна турбота про виконання завдання й про потреби підлеглих. Командир даного стилю докладає мінімальних зусиль, які потрібні для того, щоб зберегти своє місце в підрозділі або організації в цілому. Такий стиль називають "убогим" (жебрацьким) управлінням.

Стиль управління 1.9 – мінімальна турбота про ефективність виконання завдання (1 бал) сполучається з максимальною турботою про підлеглих (9 балів). Основна увага приділяється збереженню дружніх стосунків між військовослужбовцями, нехай навіть за рахунок результатів виконання завдання. Такий стиль називають управлінням підлеглих. Цей стиль близький до ліберального стилю.

Стиль управління 5.5 – це командир з філософією "золота середина". У її основі лежить система припускать, що забезпечують мирне співіснування командира й підлеглих. Цей стиль близький до стилю ліберального демократа.

Стиль управління 9.1 - максимальна турбота про ефективність виконання завдання (9 балів) сполучається з мінімальною турботою про підлеглих (1 бал). Командир зі стилем 9.1 віддає перевагу максимізації результатів виконання завдання, диктуючи підлеглим, що і як вони повинні робити. Такий стиль називають управлінням на основі виконання завдання. Цей стиль близький до авторитарного.

Стиль управління 9.9 – високий рівень турботи про виконання завдання синтезований з високим рівнем турботи про підлеглих. У діях командира стилю 9.9 переважають демократичні прийоми вирішення завдань і взаємин з підлеглими. Такий стиль одержав назву колективне управління. Цей стиль близький до демократичного.

Дослідження значної кількості менеджерів підтвердило гіпотезу засновників моделі ГРИД про те, що незалежно від ситуації, стиль 9.9 є кращим. Ця модель використовується командирами - демократами для вироблення кращої лідерської поведінки через участь у програмах навчання й підготовки, спеціально розроблених для оволодіння ними стилем 9.9.

#### *1.3.3.4. Методика визначення стилю управління командира за допомогою системи ГРИД*

Для визначення стилю управління за допомогою решітки Блейка-Моутона (ГРИД) командир повинен діяти в наступній послідовності:

1. а) ознайомитися з таблицею 1.3. У таблиці 18 рядків і 8 стовпців. Кожен рядок відповідає ситуації, яку повинен розглянути й оцінити командир по частоті її застосування у своїй практичній управлінській діяльності. Таких значень частоти застосування п'ять: завжди, часто, рідко, іноді, ніколи; б) заповнити таблицю 3.2 – у кожному рядку поставити хрестик в одному стовпці, який відповідає частоті застосування.

Таблиця 1.3

№ ситуації	Ситуація	Позначення					Обробка результатів
		Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи	
1	Я дію як представник колективу	+					1
2	Я надаю членам колективу волю при виконанні завдання	+					01
3	Я заохочую застосування уніфікованих прийомів виконання завдання			+			
4	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд		+				01
5	Я спонукую членів колективу до великої напруги у виконанні завдання		+				01
6	Я надаю підлеглим можливість виконувати завдання так, як вони вважають за доцільне		+				01
7	Я підтримую високий темп виконання завдання	+					1
8	Я спрямовую думки людей на виконання завдань, що стоять перед організацією	+					01
9	Я особисто вирішую конфлікти в колективі	+					1
10 (*)	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					+	01
11 (*)	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					+	1
12 (*)	Я приділяю увагу показникам виконання завдань	+					1
13 (*)	Я розподіляю доручення, виходячи з доцільності виконання завдання	+					1
14 (*)	Я сприяю нововведенням у колективі		+				01
15 (*)	Я ретельно планую роботу колективу	+					
16 (*)	Я не пояснюю підлеглим своїх рішень					+	01
17 (*)	Я намагаюся переконати підлеглих у корисності моїх дій		+				
18 (*)	Я надаю підлеглим можливість установлювати свій режим роботи				+		

2. У графі “Обробка результатів” у рядках, відповідних до ситуацій, які помічені знаком (\*), поставити одиниці (1) там, де є відповіді “рідко” і “ніколи”.

3. У графі “Обробка результатів” у рядках, відповідних до ситуацій, які не відзначені знаком (\*), поставити одиниці (1) там, де є відповіді “завжди” або “часто”.

4. Якщо ситуації 2, 4-6, 8, 10, 14, 16, 18 позначені одиницями, обвести ці одиниці колом, скласти, суму відкласти на вертикальній вісі ГРИД – У - “Турбота про підлеглих” (див. рис. 1.24). Для нашого прикладу (див. табл. 1.3)  $У=8$  балам

5. Скласти інші одиниці, суму відкласти на горизонтальній осі ГРИД – Х- “Турбота про виконання завдання” (див. рис. 1). Для нашого прикладу (див. табл. 1.3)  $Х=6$  балів.

6. Отриману при перетинанні крапку з координатами ( $Х=6, У=8$ ) поставити на рис. 1.24.

7. Порівняти отримане значення  $Х=6$  і  $У=8$  із класичними решітками Блейка-Мутона (ГРИД): (1.1); (5.5); (1.9); (9.9); (9.1).. Для нашого прикладу вийшли значення (68), близькі до класичного (99).

Висновок: командир з особистими якостями й діями з управління підлеглими й військовим колективом має стиль управління, близький до демократичного.

### ***1.3.4. Влада командира***

Як було зазначено в п. 1.2.4.1, керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність, яка припускає можливість впливу на окремих військовослужбовців і військові колективи таким чином, щоб вони діяли в напрямку досягнення цілей військової організації. Це здійснюється за допомогою влади, авторитету й лідерства.

Багато сприймає владу як щось таке, що має негативне забарвлення, але для успіху військової організації влада необхідна.

Відома робота Ніколо Макіавеллі “Принц”, що з’явилася на самому початку XVI століття, написана про те, що влада й маніпулювання нею є важелями управління державою. Ця концепція вірна й нині.

#### ***1.3.4.1. Поняття влади***

**Влада** – це здатність і можливість впливати на діяльність і поведінку людей за допомогою будь-яких засобів: волі, авторитету, права, насильства.

**Вплив** – це будь-яка поведінка одного індивіда, що вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття тощо іншого індивіда.

**Мати владу** означає вміти впливати на підлеглих, змінювати поведінку або ставлення людини або групи людей.

Необхідність влади командирові:

1) **командир** залежить у межах ланцюга команд від свого безпосереднього начальника, підлеглих і колег;

2) багато командирів прямо залежать також від людей і організацій, що перебувають у зовнішньому середовищі – постачальники ресурсів, взаємодіючі військові організації (сусіди) та ін.;

3) командир часто залежить від людей, які йому формально не підлеглі. Наприклад, щодо інформації й різних видів забезпечення;

4) командир підрозділу усе більш залежить від штабного управлінського персоналу, над яким у нього немає ніякого контролю;

5) сучасні військовослужбовці зазвичай більш освічені й менше здатні миритися із традиційною владою, ніж їх попередники. Бувають такі ситуації, коли підлеглі можуть відмовитися виконати прохання командира, тим зводячи на нівець його повноваження.

Для вирішення подібних ситуацій командир повинен мати не тільки повноваження, а й владу – це є фактично єдиним засобом, яким володіє командир для ефективного управління

Ця залежність від чинників і людей, якими не можна управляти прямо, є основною причиною труднощів, яких зазнає командир.

Якщо командир не має достатньої влади, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він не може одержати ресурси, необхідні для визначення й досягнення цілей через інших людей.

Таким чином, влада, хоча часто й неправильно використовується, є необхідною умовою успішної діяльності військової організації. Без влади немає організації й порядку.

#### *1.3.4.2. Баланс влади*

**Влада командира.** Багатьом командирам здається, що володіння владою означає можливість нав'язувати свою волю, незалежно від почуттів, бажань і здібностей підлеглих. Якби це було так, то командири завжди мали б владу для впливу, принаймні, на безпосередніх підлеглих. Однак зараз повсюдно визнається, що вплив і влада рівною мірою залежать від особистості, на яку здійснюється вплив, а також від ситуації й здібностей командира. Не існує реальної абсолютної влади, тому що ніхто не може впливати на всіх людей у всіх ситуаціях.

В умовах військової організації влада тільки частково визначається ієрархією. Обсяг влади в даній ситуації встановлюється не рівнем формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи. Це можна відобразити наступною формулою: **рівень впливу наділеної владою особи А на особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.**

**Влада підлеглих.** Зазвичай командир має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення по службі, задоволення соціальних потреб, розширення повноважень, службові завдання тощо. Однак у деяких ситуаціях і підлеглі мають владу над командиром, тому що останній залежить від них у таких питаннях: інформація, необхідна для прийняття рішень; неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, чие сприяння необхідне для командира; вплив, який підлеглі можуть мати на своїх колег, і здатність підлеглих виконувати завдання та ін.

Отже, командир повинен розуміти й урахувати той факт, що використання ним своєї влади в односторонньому порядку в повному обсязі може викликати у підлеглих, також наділених певною владою, реакцію продемонструвати її. А це, у свою чергу, може привести до даремної витрати зусиль і знизити рівень досягнення поставлених цілей. Тому для ефективної роботи командир має підтримувати розумний **баланс влади**, достатній для досягнення цілей військової організації, але не такий, що викликав би у підлеглих почуття знедоленості й звідси непокори.

Цей баланс показаний на рис. 1.25.

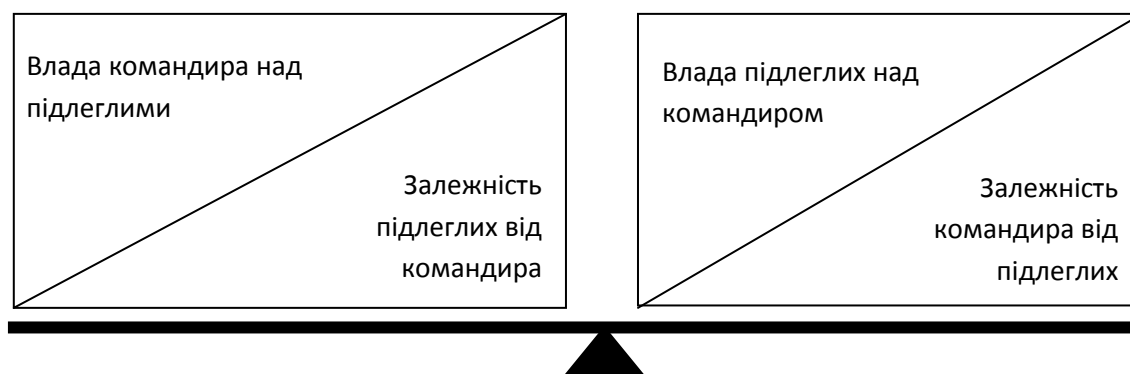


Рис. 1.25. Баланс влади командира і підлеглих

Для забезпечення балансу влади й запобігання конфліктам, залежно від ситуації, командир може застосувати два види управління:

1) відкрите: застосувати владу – знайти способи змусити підлеглого виконати необхідне;

2) приховане: замаскувати управлінські впливи так, щоб вони не викликали заперечення підлеглого, або створити умови, за яких він сам прийме необхідне рішення.

Застосовувати приховане управління після провалу відкритого не рекомендується, тому що підлеглий легко зрозуміє намір командира.

До прихованого управління командир вдається тоді, коли передбачить спротив підлеглого відкритому управлінню.

У зв'язку зі зростанням освіченості й самоусвідомленості серед військовослужбовців грубі методи управління ними «працюють» набагато гірше, чим це було раніше: наказ, відкритий тиск і примус. Більш м'які методи, зокрема, приховане управління, дають кращий ефект. Як людина, як особистість, як індивідуальність підлеглий може в спеціальних питаннях не поступатися військовому менеджеру, а нерідко перевершувати. Тому й командири, і підлеглі, в принципі, зацікавлені в більш м'яких методах управління, що не зачіпають самолюбство підлеглого. Приховане управління для них краще, ніж відкрите.

Для дотримання балансу влади необхідно забезпечити рівність впливу командира на підлеглих і підлеглих на командира. Різниця полягає лише в тому, що командир на підлеглих може впливати відкрито й приховано, а підлеглі на командира – приховано.

У діловому (службовому) спілкуванні приховане управління – звичайна річ.

Командир замість впливу владою може управляти підлеглим непомітно, створюючи в нього ілюзію повної самостійності й волі. Нерідко й підлеглі приховано управляють своїми начальниками.

Французький король Людовик XI (1423 -1483) справедливо зауважував: «Хто не вміє приховувати, той не вміє управляти».

Крім підлеглих, над командиром можуть мати влада колеги, секретарі начальників, начальники й персонал відділів обробки даних, алгоритмів і програм, а також служб тилу, озброєння, фінансів тощо.

#### *1.3.4.3. Форми влади*

Для того, щоб мати владу, командирові потрібно мати можливість тримати під контролем основні потреби підлеглого, обґрунтовані Маслоу.

Виходячи з потреб підлеглого, учені Френч і Рейвен запропонували класифікацію влади, яка стала найпоширенішою. Згідно з їх класифікацією є п'ять основних форм влади:

– **влада, заснована на примусі**. Підлеглий вірить, що командир має можливість карати так, що перешкодить задоволенню якоїсь нагальної потреби, або взагалі може зробити інші неприємності;

– **влада, заснована на винагороді**. Підлеглий вірить, що командир має можливість задовольнити його нагальну потребу або надати задоволення;

– **експертна влада**. Підлеглий вірить, що командир має спеціальні знання, які дозволять задовольнити його потребу;

– **еталонна влада (влада прикладу)**. Характеристики або властивості командира настільки привабливі для підлеглого, що він прагне бути таким же, як командир;

– **законна влада**. Підлеглий вірить, що командир має право віддавати накази, а його обов'язок – підкоритися їм. Він виконує накази командира, тому що традиція вчить, що підпорядкування приведе до задоволення підлеглого. Тому законну владу дуже часто називають **традиційною владою**. Законна влада буває реальною тоді, коли підлеглий підкорюється вказівці військового менеджера тільки тому, що він стоїть на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Усі командири користуються законною владою, тому що їм делеговані повноваження по керівництву іншими людьми.

#### *1.3.5. Авторитет командира*

Авторитет командира в управлінській діяльності залежить не стільки від сили влади, скільки від сили особистого авторитету командира.

##### *1.3.5.1. Визначення й зміст авторитету*

Авторитет – заслужена довіра, якою користується командир у підлеглих, вищого керівництва й колег по роботі.

Авторитет командира, пов'язаний з виконанням його основних функцій згідно із посадою, повинен підкріплюватися особистим прикладом і високими моральними якостями. У цьому розумінні слід розрізняти два джерела (статуси) авторитету: офіційний, обумовлений посадою (посадовий статус), і реальний – фактичний вплив, реальна довіра й повага (суб'єктивний статус).

Командир, що користується авторитетом, схиляє до себе підлеглих і тим самим позитивно впливає на них. До рішень авторитетного й неавторитетного командира підлеглі ставляться по-різному. У першому випадку вказівка сприймається без внутрішнього опору, з готовністю і виконується, як правило, без додаткового адміністративного натиску. Розпорядження неавторитетного командира завжди викликають внутрішні переживання, а недовіра до такого керівника обертається недовірою до його рішень.

Слід мати на увазі, що турбота про авторитет командира справа не тільки його самого, а й вищого керівництва, керівника одного рівня й особливо підлеглих, які покликані зміцнювати, оберігати й підвищувати авторитет свого начальника. З нього підлеглі повинні брати приклад сумлінного ставлення до виконання обов'язків, організованості, чесності, скромності. Авторитет слід розглядати як чинник, що полегшує управління і підвищує його ефективність.

Американський психолог Роберт Чальдіні у своїй книзі “Вплив: наука й практика” наводить дані безлічі досліджень, що розкривають, зокрема, природу впливу авторитету на нашу поведінку. Так, за умовами одного з досліджень, психолог приводив до п'яти різних класів коледжу одну й ту саму людину, відрекомендувавши її як гостя з Кембриджського університету. При цьому в першому класі він назвав її “студентом”, у наступному – “асистентом”, у третьому – “викладачем”, у четвертому – “старшим викладачем”, нарешті, у п'ятому – “професором”. Після того, як гість ішов з аудиторії, учнів просили приблизно оцінити його зріст. Результати, зрозуміло, показали (правильно, ви вгадали), що на зріст “професор” виявився значно вищий, ніж “студент”, і взагалі з кожним підвищенням титулу гість “додавав” у рості.

#### *1.3.5.2. Псевдоавторитет командира*

Зміцнюючи авторитет, командирові необхідно слідкувати за тим, щоб не пригнічувати й не сковувати з його допомогою ініціативу підлеглих. Прийоми створення (формування) авторитету повинні відповідати діючим у суспільстві нормам моралі й етики. Штучні прийоми формування авторитету не приводять до успіху, у результаті з'являється уявний, або неправильний, авторитет (псевдоавторитет). А. С. Макаренко виділяв наступні різновиди псевдоавторитету.

**Авторитет відстані** проявляється в тому, що командирові здається, начебто, чим він “далі” знаходиться від підлеглих, тим офіційніші його відносини з ними, чим рідше він бачиться з ними, тим сильніший його вплив.

**Авторитет доброти:** “завжди бути добрим” – такий девіз даного командира. Цей тип псевдоавторитету походить із неправильного розуміння сутності чуйного ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю військового

менеджера. Звідси негативні наслідки: послаблення волі, дезорганізація, позбавлення підлеглих перспектив росту тощо. Занижений рівень завдання псує навіть гарного підлеглого, тобто командир надає підлеглому “ведмежу” послугу.

**Авторитет педантизму** означає схильність командира вдаватися до дріб’язкової опіки й твердого визначення всіх стадій виконання завдання підлеглими, сковуючи тим самим їх творчість і ініціативу.

**Авторитет підкупу** проявляється в тих випадках, коли командир додержується правила: “Я тобі обіцяю щось, якщо зробиш це”. Авторитет підкупу ставить усе з ніг на голову: винагорода залежить від особистих примх командира.

**Авторитет резонерства:** коли командир набридає підлеглим нескінченними настановами, нудними й беззмістовними повчаннями.

**Авторитет чванства** будується на пихатості. Командир пишається своїми колишніми або уявними нинішніми заслугами й намагається всюди підкреслювати це. Такому керівникові здається, що ці “заслуги” забезпечують йому високий авторитет.

**Авторитет придушення** є найстрашнішим і диким. Командир вдається до погроз, поширює страх серед підлеглих. Він помилково вважає, що такі прийоми зміцнять його авторитет. В остаточному підсумку це позбавляє людей упевненості, ініціативи, породжує перестраховку й навіть нечесність.

### ***1.3.6. Лідерство командира***

Військові організації, що домагаються успіху, відрізняються від протилежних їм головним чином тим, що застосовують більш динамічне й ефективне керівництво й лідерство. Синонімами слів керівництво й керівник є відповідно слова лідерство й лідер.

#### ***1.3.6.1. Визначення, зміст і характеристика лідерства***

Природу лідерства можна краще зрозуміти, якщо її порівняти безпосередньо з управлінням.

Бути командиром і лідером у військовій організації це не одне й теж саме. Командир у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові відносин з ними, передусім, використовує й покладається на посадову основу влади. Лідерство як специфічний тип відносин управління ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії в організації. Цей процес є набагато складнішим, таким, що вимагає високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від власне управління лідерство допускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно, відносини “начальник – підлеглий”, властиві традиційному розумінню управління, змінюються на відносини “лідер – послідовник”.

Так, якщо як приклад обрати командира полку, то за посадою він є керівником. Посада відкриває йому дорогу до лідерства.

Процес впливу на людей з позиції займаній в організації посади називається **формальним лідерством**, однак у своєму впливі на людей командир полку не



може покладатися тільки на посаду. Наочно це стає очевидним, коли з'ясовується, що один з його заступників, що має менше формальної влади, має більший успіх у стресових і конфліктних ситуаціях або при вирішенні складних управлінських проблем. Цей заступник користується підтримкою, довірою, повагою, а, може, й любов'ю військовослужбовців за свою компетентність, розважливність і гарне ставлення до людей. Бути командиром ще не означає автоматично вважатися лідером у військовій організації, тому що лідерству значною мірою властива неформальна основа. Можна обіймати певну посаду, але не бути лідером у військовій організації. У вищенаведеному прикладі в полку лідером скоріше буде вважатися заступник, ніж його безпосередній начальник - командир полку.

Процес впливу за допомогою здібностей, умінь або інших ресурсів, необхідних людям, одержав назву **неформального лідерства**.

Неформальний характер лідерської позиції більшою мірою зумовлений використанням особистісної основи влади й джерел, які її живлять.

Ідеальним для лідерства вважається використання ефективної комбінації двох основ влади: посадової і особистісної.

Силу й примус при лідерстві часто змінюються на спонукання і наснагу. У результаті лідерського підходу вплив ґрунтується на прийнятті людьми вимог лідера без явного або прямого прояву влади. Здатність лідера впливати на людей дає йому можливість використовувати владу й авторитет, які він отримує від своїх послідовників

Дамо визначення лідерства. Лідерство – це тип управлінської взаємодії між лідером і послідовниками, заснований на найбільш ефективній для даної ситуації комбінації різних джерел влади й спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. З визначення випливає, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних.

Важливо також відзначити, що управлінська взаємодія типу “лідер – послідовник” не обов'язково носить ієрархічний характер, як це має місце у випадку відносин “начальник – підлеглий”.

### *1.3.6.2. Порівняльна оцінка лідера й командира*

Лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі. Відмінність між лідером і командиром визначається по багатьох позиціях (табл. 1.4).

Якщо командир і лідер військової організації не є однією й тією ж особою, то взаємини між ними можуть сприяти ефективності управління й гармонізації взаємин у цій військовій організації або ж, навпаки, набувати конфліктного характеру, що, у кінцевому підсумку, визначається рівнем групового розвитку й зрілості.

Ефективний командир не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Їх основні характеристики перебувають ніби в різних вимірах. Командир – це

людина, яка спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Гарний командир вносить порядок і послідовність у виконувану роботу. Взаємодію з підлеглими він буде більшою мірою на фактах і в межах поставлених цілей. Лідер надихає й вселяє в людей ентузіазм, передаючи їм своє бачення майбутнього й допомагаючи їм адаптуватися до нового стану, пройти етап змін.

Таблиця 1.4.

### Відмінності командира від лідера

Командир	Лідер
Призначається офіційно	Висувається стихійно
Має права й обов'язки	Може їх не мати
Має певну систему офіційно встановлених санкцій	Не має таких санкцій
Діє в зовнішньому середовищі й вирішує питання, пов'язані з офіційними відносинами	Обмежений в основному внутрішніми відносинами
Несе відповідальність перед законом за стан справ у військовій організації	Не несе такої відповідальності
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за власними цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Обожнюють його

Командири мають тенденцію займати пасивну позицію щодо цілей. Найчастіше вони за необхідності орієнтуються на визначені кимось цілі й майже не використовують їх для проведення змін. Лідери, навпаки, самі визначають свої цілі й використовують їх для зміни ставлення людей до справи.

Командири **схильні** розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення й використання необхідних ресурсів для того, щоб підтримувати організаційну ефективність. Лідери домагаються цього ж або більшого шляхом розробки бачення майбутнього й шляхом його досягнення, не вдаючись при цьому до оперативних деталей й рутини.

Командири віддають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими. Вони будують свої відносини з ними відповідно до тих ролей, які підлеглі виконують у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття й

реалізації рішень. Це багато в чому відбувається тому, що командири бачать себе певною частиною військової організації або членами особливого соціального інституту. Лідери добирають і тримають військовослужбовців, які розуміють і поділяють їх погляди й ідеї, відбиті в лідерському баченні. Лідери враховують потреби військовослужбовців, їх цінності й емоції, які ними керують. Лідери схильні до використання емоцій і інтуїції й завжди готові викликати у своїх послідовників сильні почуття, зокрема, любові й ненависті. Лідери не пов'язують повагу до себе із приналежністю до певної військової організації.

Командири забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їх поведінку й реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи й надихаючи їх. Вони закладають довіру в основу групової спільної роботи.

Використовуючи свій професіоналізм, різні здібності й уміння, командири концентрують свої зусилля у сфері прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду. Лідери, на противагу командирам, роблять постійні спроби розробки нових і неоднозначних рішень проблеми. А найголовніше, після того, як проблема ними вирішена, лідери беруть на себе ризик і тягар виявлення нових проблем, особливо в тих випадках, коли існують можливості для одержання відповідної винагороди.

Зрозуміло, на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження вчених показують, що значна група командирів багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аникин. Б.А. Высший менеджмент для руководителей: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА – М., 2000. – 136 с.- (Серия «Высшее образование»).
2. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.
3. Большаков А. С. Менеджмент / Учеб. пособие. – СПб: «Издательство «Питер», 2000 – 160с. ил. – (Серия «Краткий курс»).
4. Блейк, Моутон Д. . Научные методы управления. Киев, 1990. – 240 с.
5. Василевский А. М. Дело всей жизни. М.: Воениздат, 1970. – 552 с. ил.
6. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
7. Военный энциклопедический словарь/ Пред. Гл. ред. Комиссии Н. В. Огарков. - - М.: Воениздат, 1983. – 863 с. с ил., 30 л.ил.
8. Гордиенко А. Н. Маршал Жуков. – Мн.:Литература, 1998. – 256 с. – (Жизнь знаменитых людей).
9. Грейсон Д. О. Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991. – 232 с.
10. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3 – е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 608 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
11. Джон Адаир. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Издат-во Эксмо, 2006. – 656 с.
12. Дружинин В.В., Конторов Д.С. Идея, алгоритм, решение. М.: Воениздат, 1972. – 328 с.
13. Дружинин В.В., Конторов Д.С. Проблемы системологии. М.: «Сов. радио», 1976. – 296 с.
14. Дружинин В.В., Конторов Д.С. Системотехника. М.: Радио и связь. 1985. – 200 с.
15. Жуков Г. К. Воспоминания и размышления. М.: АПН, 1971. – 793 с.
16. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. М.: Экономика, 1995. – 126 с.
17. Иванов Д.А., Савельев В. П., Шеманский П В. Основы управления войсками в бою. Изд. 2-е, перераб. И доп. М., Воениздат, 1977.– 389 с. с ил.
18. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Как развивать уверенность в себе и влиять на людей путём публичных выступлений. Как перестать беспокоиться и начать жить. М:ООО Евро-пресс, ООО Медицина, ЗАО Словянский дом книги,2002. – 593 с.
19. Кноринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – М.: издательская группа НОРМА \_ ИНФРА -М, 1999 – 528 с.
20. Лидер и команда. Практическое руководство лидера эффективной команды/ Пер. с англ. – Днепропетровск. Баланс Бизнес Букс, 2005.- 296 с.
21. Майкл Абрашофф Это ваш корабль. Техники менеджмента от лучшего корабля ВМС США Перевод с англ. – Спб.: Питер. 2004. – 292 с.: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).

22. Мескон М. Х., Альберт М., Хелдоури Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
23. Макашева З. М. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2004. – 272 с.
24. Монден Я. “Тойота”. Методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989. – 290 с.
25. Норберт Винер. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. М.: Наука, 1958. – 216 с.
26. Норберт Винер. Кибернетика и общество. М.: ИЛ., 1958. – 200 с.
27. Норберт Винер. Творец и робот. М.: Прогресс, 1966. – 104 с.
28. Панфилова А. П., Громова Л. А., Богачек И. А., Абчук В. А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / Под ред. Проф. Соломина В. П. – СПб: Питер, 2004 – 240 с.
29. Поликашин В.С. Основы управления повседневной деятельностью подчиненных: Конспект лекций. – Харьков: ВИРТА, 1988. – 172 с.
30. Поликашин В.С. Явтушенко А.М. Основи управління і прийняття рішень у військовій справі. Навчальний посібник. Харків: ХВУ, 2001. - 324 с.
31. Поликашин В. С. Основы управления и принятия решений в военном деле. Ч 1. Военный менеджмент. Учебное пособие. МО Украины. ХВУ, 2003. – 271 с.
32. Поликашин В.С., Краснокутский В.М. Основы управления и принятия решений в военном деле. Практикум. – Харьковский университет Воздушных Сил. – Харьков, 2005. – 116 с.
33. Поликашин В.С. Військовий менеджмент: Підручник / За ред. А. М. Явтушенко. – К.: Національна академія оборони України, НАО, 2006. – 628 с.
34. Поликашин В.С., Поляков С.Ю, Поликашин Ю.В, Мисик Ф.Ф. Завдання до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Основи управління і прийняття рішень у військовій справі». – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. – 42 с.
35. Поликашин В. С., Поляков С. Ю., Поликашин Ю. В., Мисик Ф. Ф. Основы управления і прийняття рішень у військовій справі. Навч.посібник. – Харків: Нац. Юрид. Акад. України, 2009. – 112 с.
36. Поликашин В. С., Поликашин О. В. Основы управления и принятия решений в военном деле. Ч.2. Организационное и управленческое искусство военного менеджера: учеб. Пособие / – Х.: ХУВС, 2010. – 264 с.
37. Поликашин В. С., Поляков С. Ю., Поликашин Ю. В. Методика формування ефективної команди на основі особистих ролей військовослужбовців. Стаття. Сбірник наукових праць. Системи управління, навігації та зв'язку, Випуск 2 (10). К.: ДП «Центральний науково – дослідний інститут, 2009. – 5 с.
38. Поликашин В. С., Поляков С. Ю., Мисик Ф. Ф. Ефективне управління підрозділом військової організації. Стаття. Сбірник наукових праць. Системи управління, навігації та зв'язку, Випуск 3 (11). К.: ДП «Центральний науково – дослідний інститут, 2009. – 6 с.

39. Полікашин В. С., Поляков С. Ю., Полікашин О. В. Методика планування особистої роботи командира для підвищення ефективності управління часом. Стаття. Збірник наукових праць Випуск 4(26) Харків: Харківський університет повітряних сил ім. Івана Кожедуба. – 2010. – 9 с.
40. Попель Н.Н. и др. Управление войсками в годы Великой Отечественной войны. М.: Воениздат, 1974. – 176 с.
41. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М.: МГУ, 1991. – 147 с.
42. Пятков Ю.П. Организация управления военно – техническими системами. Харьков: ХВУ, 1997. – 205 с.
43. Рокоссовский К. К. Солдатский долг. - М.: Воениздат, 1985. – 367 с., \* л ил., с порт. -. (Военные мемуары).
44. Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 1999. – 222 с.
45. Словарь основных военных терминов. М.: Воениздат, 1965. – 248 с.
46. Советский энциклопедический словарь/ Гл. ред. А. М. Прохоров. – 3 – е изд. М.: Советская энциклопедия, 1985. – 1600 с., ил.
47. Суворов А.В. Наука побеждать. М. Воениздат, 1987. – 40 с.
48. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. М.: Агентство «ФАИР», 1994. – 560 с.
49. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: 1991. – 132 с.
50. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
51. Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1992. – 151 с.
52. Фрунзе М. В. Военная и политическая деятельность. – М.: Воениздат, 1984 – 275 с., 8 л. Ил., с порт.
53. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика. 1989. – 206 с.
54. Черкасов В.В., Платонов С.В., Третьяк В.И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. ВАКЛЕР ХОУП, 1998. – 470 с.
55. Шейнов В. П. Психология власти. - М.: Ось - 89, 2003. – 528 с.
56. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. М.: Экономика, 1988. – 372 с.
57. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1992. – 224 с.

## Розділ 2

### УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### 2.1. Функції управління військовою організацією

Як було відзначено в п. 1.2.4.1, процес управління військовою організацією складається з 4-х загальних і 2-х єднальних функцій. Загальні функції: планування, організація, мотивація й контроль. Єднальні функції: комунікації й прийняття рішення.

##### *2.1.1. Комунікація як єднальна функція управління військовою організацією*

Майже неможливо переоцінити важливість комунікації в управлінні. Все, що роблять командири, щоб забезпечити досягнення військовою організацією цілей, вимагає ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, зрозуміло, що вони не зможуть виконувати завдання разом, формулювати цілі й досягати їх.

Ціль даного розділу – ознайомити з природою й складностями комунікацій, а також з тим, що можна зробити, щоб більш ефективно обмінюватися інформацією.

##### *2.1.1.1. Поняття, сутність і види комунікацій*

**Поняття й сутність комунікації.** Комунікація – це процес, що складається із взаємозалежних дій з обміну інформацією між людьми. Здійснення комунікацій – це єднальний процес, необхідний для будь-якої важливої управлінської дії.

Оцінюючи процесний підхід до управління (див. п. 1.2.4.1), ми підкреслювали, що обмін інформацією властивий усім функціям управління. Тому комунікацію називають єднальним процесом. Якість обміну інформацією прямо впливає на ступінь реалізації поставлених цілей («дерево» цілей); для успіху управлінської діяльності командира й усієї військової організації необхідні ефективні комунікації. Якщо цього немає, то виникає безліч проблем.

Важко переоцінити те значення, яке має інформація для прийняття рішень. Командири від 50 до 90 % усього часу витрачають на процес комунікації. Це здається неймовірним, але без комунікації неможливі підтримка міжособистісних стосунків, інформаційний обмін і процеси прийняття рішень, не кажучи вже про реалізацію управлінських функцій. І стає зрозумілим, що в умовах нестачі інформації й слабого рівня комунікації приймаються неефективні, ризиковані рішення.

Кар'єра будь-якого командира залежить від його здатності здійснювати комунікацію з людьми. Комунікативна компетентність (як оправа для діаманта) може допомогти реалізувати свої задуми й наміри, стати успішним командиром, який викликає повагу в колег, підлеглих і вищого керівництва.

Проте при цьому необхідно пам'ятати про деякі **закономірності поширення інформації**:

1. при спілкуванні з колегами (горизонтальна комунікація) засвоюється до 90% інформації;

2. 20 – 30% інформації, що надходить з вищого рівня управління, залишається засвоєною виконавцями (правильно сприймається й запам'ятовується ними);

3. менш ефективно сприймається інформація, що йде «знизу нагору», керівники вищого рівня пам'ятають не більш 10% даних, які повідомляють їм виконавці;

4. основні втрати інформації відбуваються на середньому рівні управління.

5. середня людина, засвоюючи новий матеріал, за першу добу забуває 70 – 75 % матеріалу, тобто більше, ніж за наступні два роки.

Однієї із причин того, що значна частина повідомлюваної інформації проходить повз слухача, є та об'єктивна обставина, що думки людини «біжать» у 4 – 10 разів швидше, ніж мова більшості людей. І поки людина чекає закінчення слів, що промовляються, її мозок то відключається від розмови, то знову включається. У результаті багато чого зі сказаного залишається не почутим.

Розглянувши тільки цей аспект передачі інформації, стає зрозуміло, як важко й небезпечно приймати рішення, засновані великою мірою на усній інформації.

Необхідно вчитися зменшувати частоту випадків неефективної комунікації. Ефективно працюючі командири – це ті, які ефективні в комунікаціях.

**Види комунікацій.** Розрізняють наступні види комунікацій: 1) між військовою організацією й зовнішнім середовищем; 2) комунікації між рівнями в організації; 3) між різними підрозділами військової організації; 4) між командиром і підлеглим; 5) між командиром і підлеглим військовим колективом; 6) неформальні комунікації.

**Комунікації між військовою організацією й зовнішнім середовищем.** На діяльність військової організації впливають чинники зовнішнього середовища, які усе більше стають джерелом проблем для сучасних командирів. Їм при аналізі зовнішнього середовища необхідно враховувати взаємозалежність цих чинників, їх складність, рухливість, а також невизначеність. Щоб знизити цю невизначеність, необхідна достовірна й повна інформація про чинники зовнішнього середовища. Командири основну увагу зосереджують на питаннях інформаційної взаємодії із зовнішнім оточенням, яке впливає або буде впливати на військову організацію.

Командири користуються різноманітними засобами для комунікації із зовнішнім оточенням. Різні обговорення, збори, ділові наради, телефонні переговори, службові записки, відео матеріали, звіти та ін.

**Міжрівневі комунікації у військовому управлінні.** Переміщення інформація у військовій організації з рівня на рівень називається вертикальною комунікацією. Цей процес може відбуватися по низхідній, тобто з вищих рівнів на нижчі, а також по висхідній, тобто знизу у верх.

При низхідній комунікації підлеглим рівням управління повідомляється про: поточні завдання; зміну обстановки; рекомендовані дії й процедури.

По низхідній комунікації інформація передається у формі наказів, розпоряджень, рекомендацій, зведень тощо.



При висхідній комунікації вищим рівням управління доповідається про: виконання завдань, наказів і розпоряджень; стан справ і про те, що робиться на нижчих рівнях; виникаючі на нижчому рівні військової організації проблеми, нові ідеї та ін.

Коли вище командування довідається про нову ідею або про поточні чи назріваючі проблеми, то одразу ж пропонує можливі варіанти їх вирішення.

На будь-якому рівні управління при висхідній комунікації може бути прийняте рішення про відхилення тієї або іншої нової ідеї.

Обмін інформацією за висхідної комунікації зазвичай відбувається у формі донесень, доповідей, звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

**Комунікації між різними підрозділами військової організації.** Військова організація складається з великої кількості підрозділів. Переміщення інформації на одному рівні між підрозділами називається **горизонтальною комунікацією**. Обмін інформацією між підрозділами необхідний для координації завдань і дій з питань взаємодії. Оскільки військова організація – це складна система взаємозалежних елементів, командування мусить домагатися, щоб елементи працювали спільно для досягнення загальної мети.

**Комунікації командир – підлеглий.** Це міжрівнева комунікація в одній ланці управління. Обмін інформацією відбувається, як по низхідній, так і по висхідній. Це основний вид комунікації командира: близько 2/3 його діяльності реалізується з використанням цієї комунікації. По низхідній командир передає підлеглому наступну інформацію: постановка й уточнення завдань і очікуваних результатів; забезпечення залучення до вирішення завдань підрозділу; обговорення ефективності виконання завдань; досягнення визнання й винагороди з метою мотивації; удосконалювання й розвиток здібностей підлеглих; оповіщення підлеглого про заплановані зміни.

По висхідній передається наступна інформація: доповіді про виконання поставлених завдань і про стан об'єкта управління; одержання відомостей про ідеї, удосконалення й пропозиції щодо варіантів рішень; збір інформації про назріваючу або реально існуючу проблему тощо.

**Комунікації між командиром і підлеглим військовим колективом.** На додаток до обміну інформацією між командиром і підлеглим має місце обмін інформацією між командиром і підлеглим колективом. Така комунікація дозволяє командиру підвищити ефективність дій військового колективу організації або окремої групи. І чим краще командир володіє мистецтвом ефективного управління групою або колективом, тим більше ймовірність, що разом вони зможуть підвищити показники виконання завдання підрозділу й військової організації. Оскільки в обміні інформацією беруть участь усі члени військового колективу або групи, кожен має можливість поміркувати: про нові завдання й проблеми; про те, як слід було б виконувати завдання разом; про майбутні зміни і їх можливі наслідки для даного й інших підрозділів; про недавні проблеми й досягнення, пропозиції раціонального характеру.

Крім того, група іноді збирається без командира для обговорення проблем, удосконалень або змін, що очікуються. Такі відносини рівності можуть сприяти підвищенню задоволення підлеглих своєю роботою.

**Неформальні комунікації.** У військовій організації можуть бути неформальні групи. Канал неформальних комунікацій можна називати каналом поширення чуток. Чутки ходять скрізь, де люди можуть збиратися групами. Каналами чуток інформація передається набагато швидше, ніж каналами формального повідомлення. Приписувана чуткам репутація неточної інформації зберігається й на сьогоднішній день. Проте дослідження показують, що інформація, передана каналами неформального повідомлення, тобто чутками, частіше виявляється точною, а не перекрученою.

Наведемо деякі різновиди інформації, переданої каналами поширення чуток: майбутнє скорочення військовослужбовців; нові заходи щодо покарання за порушення військової дисципліни; зміни в організаційній структурі; майбутні переміщення й підвищення; докладний виклад суперечок двох командирів підрозділів на останній нараді про розподіл винагород за успішне виконання загального завдання.

Чутки можна звести до мінімуму двома способами: поширення максимально можливої інформації через канали формальної комунікації; заохочення мереж неформальної комунікації, включаючи військових керівників у ці мережі для зворотного інформаційного зв'язку.

#### *2.1.1.2. Елементи, етапи, схема процесу комунікації*

Обмін інформацією у військовій організації не завжди такий ефективний, як мало б бути. Насправді люди спілкуються між собою менш ефективно, ніж їм це здається. Крім того, у багатьох випадках передане повідомлення неправильно розуміється і, як наслідок, обмін інформацією – неефективний. Найчастіше причина низької ефективності полягає в неврахуванні того факту, що комунікація – це обмін. У ході обміну обидві сторони відіграють активну роль. Наприклад, якщо ви як командир ставите завдання одному з підлеглих, це тільки початок обміну. Щоб обмін інформацією став ефективним, ваш підлеглий повинен повідомити вам, як він розуміє завдання й ваші очікування щодо результатів його діяльності. Обмін інформацією відбувається тільки в тому випадку, коли одна сторона «пропонує» інформацію, а інша сприймає її. Щоб було саме так, слід приділити увагу комунікаційному процесу.

**Процес комунікації** – це обмін інформацією між двома й більш людьми. Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну. Однак обмін інформацією не завжди ефективний. Ви, звичайно ж, самі стикаєтеся з випадками малоефективного обміну інформацією із друзями, родиною, співробітниками на службі. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, слід мати уяву про елементи й етапи процесу, у якому беруть участь двоє або більше людей.

**Елементи й етапи процесу комунікації.** У процесі обміну інформацією можна виділити **4 базових елементи**:

- 1) відправник, особа, що генерує ідеї або що збирає інформацію й передає її;
- 2) повідомлення, власне інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал, засіб передачі інформації;
- 4) одержувач, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує (декодує) її.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька **взаємозалежних етапів**:

- 1) зародження ідеї;
- 2) кодування й вибір каналу;
- 3) передача;
- 4) декодування.

**Зародження ідеї.** Обмін інформацією починається з формування ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб обміну інформацією обривається на цьому етапі, оскільки відправник не витрачає достатньо часу на обмірковування ідеї. Лейтмотив етапу – не починай говорити, не почавши думати.

**Кодування й вибір каналу.** Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її. У якості кодів використовуються вербальні коди (усна й письмова мова) і невербальні коди (жести, інтонація, міміка тощо). Таке кодування перетворює ідею на повідомлення. Відправник повинен також обрати канал, сумісний з типом символів, які використовувались для кодування. До деяких загальновідомих каналів належать канали передачі мови й письмових матеріалів, а також електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеострічки тощо. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передача неможлива.

**Передача.** На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, яку багато людей помилково сприймає як сам процес комунікації. У той же час, як ми бачили, передача є лише одним з найважливіших етапів, через які необхідно пройти, щоб донести ідею до іншої особи.

**Декодування.** Після отримання повідомлення одержувач декодує його. Декодування – це переклад символів відправника в думки одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають таке ж саме значення для одержувача, останній буде знати, що мав на увазі відправник, коли формулювалася його ідея. Якщо одержувач зрозумів зміст повідомлення відправника і реакція на ідею не потрібна, то процес обміну інформацією на цьому повинен завершитися. Однак з низки причин (комунікаційні бар'єри, перешкоди тощо) одержувач може надати трохи інший, ніж у голові відправника, зміст повідомленню. З точки зору командира, обмін інформацією слід уважати ефективним, якщо одержувач (підлеглий) продемонстрував розуміння ідеї, вчинивши дії, яких очікував від нього відправник.

**Процес комунікації зі зворотним зв'язком і перешкодами (рис.2.1).** При обміні інформацією необхідно засвоїти дві важливі концепції – зворотний зв'язок і перешкоди.

**Зворотний зв'язок.** У своїх роботах з кібернетики [8, 9, 10] Н. Вінер довів, що для ефективного функціонування будь-якої системи вона повинна мати зворотний зв'язок. При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями. Одержувач стає відправником, проходить через усі етапи обміну інформацією для передачі свого відгуку початковому відправнику, який тепер виконує роль одержувача. Зворотний зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Двосторонній обмін інформацією (при наявності зворотного зв'язку) у порівнянні з однібічним обміном (зворотного зв'язку немає), хоча й протікає повільніше, проте ефективніше знімає напругу й підвищує впевненість у правильності інтерпретації повідомлень.

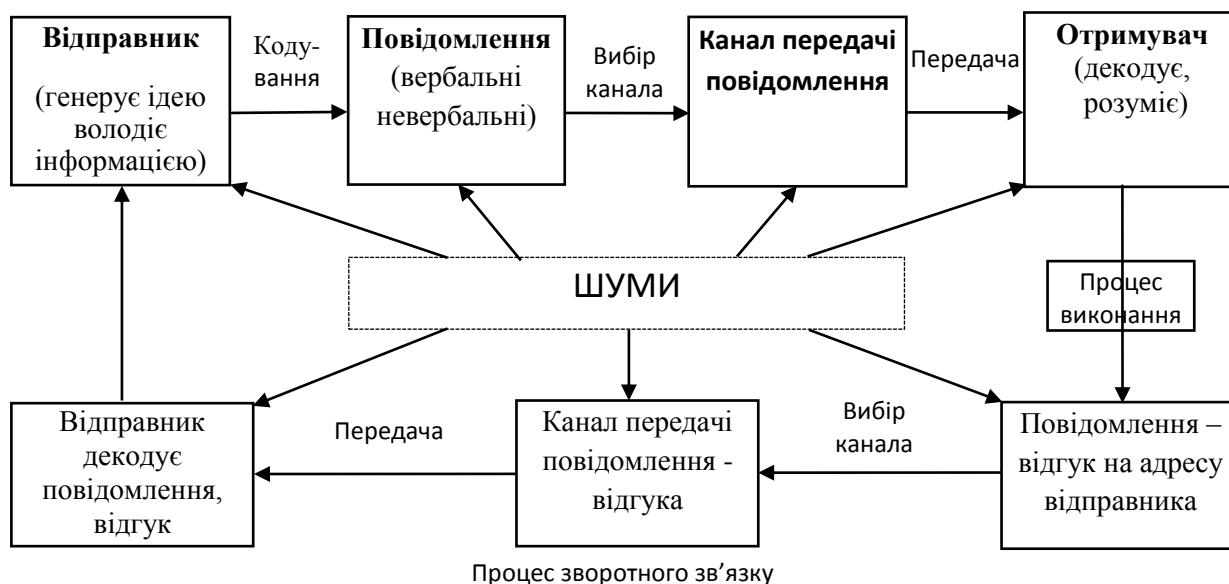


Рис 2.1 Процес комунікації зі зворотним зв'язком і з шумом.

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяючи обом сторонам пригнічувати шуми.

**Шум.** Мовою теорії передачі інформації шумом вважається те, що спотворює зміст повідомлення при обмінах інформацією. Певні шуми присутні завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбуваються деякі зміни змісту. Зазвичай використовуються засоби придушення шуму, і повідомлення передається в умовах шуму. Однак високий рівень шуму приведе до помітної втрати змісту й може повністю блокувати спробу встановлення інформаційного обміну. З позицій командира це повинно обумовити зниження ступеня досягнення цілей відповідно до переданої інформації. На рис. 2.1 показано процес комунікації зі зворотним зв'язком і шумом. Комунікація за допомогою зворотного зв'язку перетворюється на шлях із двобічним рухом, а сам процес набуває динаміки. Докладно про комунікацію можна прочитати в роботі [33, с. 156 – 179].

### 2.1.1.3. Комунікаційна мережа керівника групи (рис. 2.2)

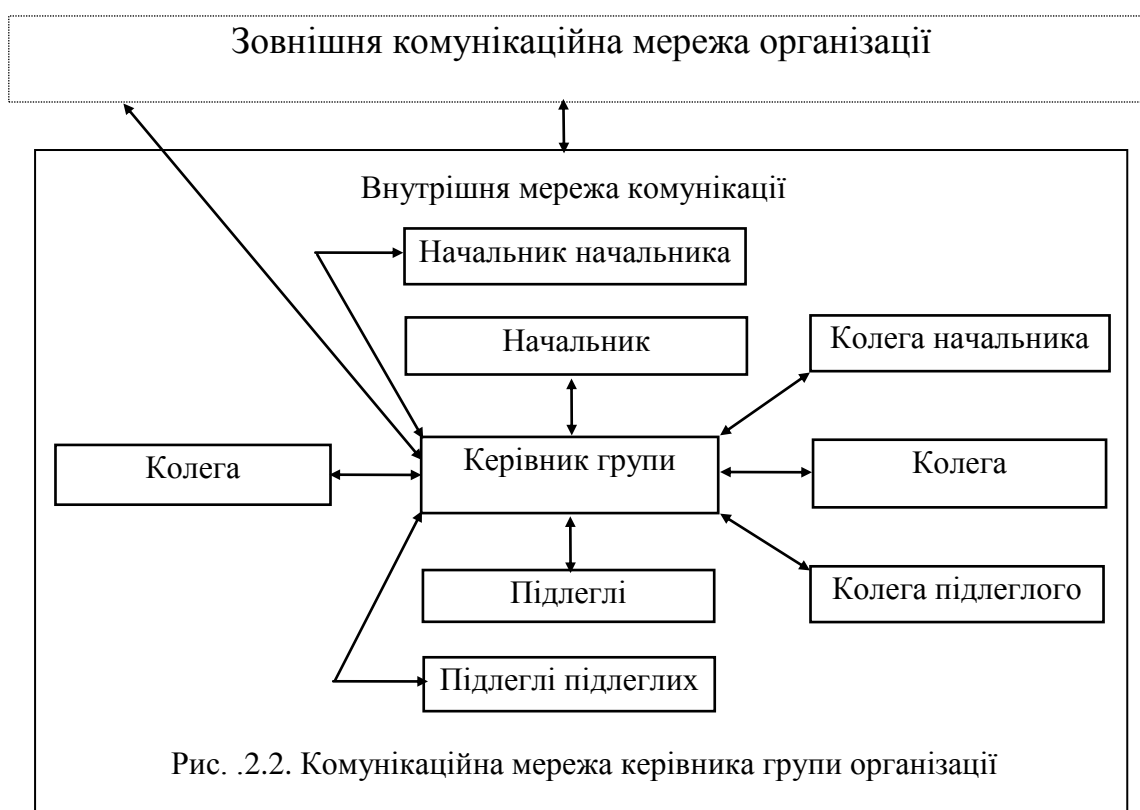


Рис. 2.2. Комунікаційна мережа керівника групи організації

Комунікаційна мережа – це з'єднання певним чином індивідів, що брали участь в інформаційному процесі, за допомогою інформаційних потоків. Комунікаційна мережа включає потоки інформації між двома й більше індивідами. Створювана командиром мережа складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних комунікацій. Перші дві форми комунікацій описано в пункті 2.1.1 цього розділу. Діагональна комунікація – це зв'язок із начальниками й підлеглими, які обіймають посади в сусідніх підрозділах. Мережа цих комунікацій створює реальну структуру військової організації. Завдання формальної організаційної структури полягає в тому, щоб дати інформаційним потокам правильний напрямок.

Розробка мереж комунікації командирів підрозділів військової організації наведена в роботах [32, с. 65; 34, с.19 – 22].

### 2.1.2. Управлінське рішення як єдина функція управління військовою організацією

Управлінське рішення становить основу процесів управління. Процес виробки й прийняття рішення носить творчий характер і становить саму суть управлінської діяльності командирів усіх рівнів управління.

Особи, що приймають рішення, називаються суб'єктами рішень. У військовій організації суб'єктами рішень є командири різних рівнів. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, – складова частина будь-якої загальної управлінської функції. Необхідність прийняття рішень пронизує все, що робить командир, від формування

мети й до її виконання. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для того, хто прагне бути успішним в мистецтві управління.

### *2.1.2.1. Визначення й класифікація управлінських рішень*

Під управлінським рішенням слід розуміти умовивід командира про дії й стан об'єкта військового управління, що передбачає ці дії і їх наслідки. Управлінське рішення має бути закріплене у свідомості командира й доведене до підлеглих. Приймаючи рішення, командир найчастіше здійснює вибір з деякого числа альтернатив.

Альтернатива (від лат. *alter* – інший, англ. – змінити) – необхідність вибору одного із двох або декількох можливих варіантів рішення (варіантів дій) або, навпаки, утриматися від них.

**Рішення – це вибір альтернативи.**

Жодна людина, коли дорослішає, не може не пізнати на практиці процесу прийняття рішень. Як здатність до комунікацій, так і здатність приймати рішення – це вміння розвивається з досвідом. Кожен з нас приймає сотні й тисячі рішень.

Розглядаючи процес прийняття рішень, слід урахувати **два моменти**.

Перший полягає в тому, що прийняти будь-яке рішення, як правило, порівняно легко. Важко прийняти **правильне, ефективне рішення**, що відповідає цілям військової організації, мінімізує витрати ресурсів і обсяг негативних наслідків, максимізує корисні результати.

Усе, що при цьому робить командир, зводиться до вибору правильного напрямку дій.

Другий момент полягає в тому, що прийняття рішення – це **психологічний процес**. Усі ми знаємо, що людська поведінка не завжди логічна. Іноді нами рухає логіка, іноді – почуття. Тому не дивно, що способи, які використовує командир для прийняття рішень, варіюються від спонтанних, до високо логічних.

Однак в управлінні військовою організацією прийняття рішень більш систематизований процес, ніж у приватному житті. Ставки найчастіше набагато вищі. Приватний вибір індивіда позначається, насамперед, на його власному житті й деяких пов'язаних з ним людей. Командир обирає напрямок дій не тільки для себе, а й для військової організації в цілому. Командир, що перебуває на верхніх рівнях управління великих військових організацій, часом приймає рішення, пов'язані з декількома, а іноді сотнями й тисячами військовослужбовців. Що ще важливіше, управлінські рішення у військовій справі пов'язані з великим ризиком для життя мільйонів людей. Деякі управлінські рішення буквально змінюють хід історії. Наприклад, рішення президента США Трумена про застосування атомної бомби підпадає під цю категорію.

Управлінські рішення можуть істотно впливати на життя дуже великої кількості людей, тому прийняття рішення є великим моральним тягарем для командира.

Ви ніколи не замислювалися, чому одна військова організація домагається чудових результатів у виконанні завдання, а сусідня плететься у хвості? Або чому у цього командира справи йдуть добре, а в того, який начебто б нічим від нього не

відрізняється, з рук геть погано? Звичайно, відповідь на це питання непроста. Одним із можливих варіантів відповіді може бути наступний. Успіх приходить до тих, хто здатен приймати правильні рішення, щоб безпомилково діяти. Для цього потрібно знати, як із багатьох можливих варіантів дій обрати й провести в життя єдиний найкращий варіант. Для більшості управлінських проблем існують тисячі (безліч) рішень, більшість із яких непридатні. Обов'язок командира – відкинути погані, але й після цього залишаються десятки й сотні гарних рішень, які будемо називати підмножиною гарних рішень. Як тільки військові менеджери обмежили безліч рішень підмножини гарних рішень, кращу з альтернатив здатні виявити лише ті військові керівники, які будуть втілювати рішення у життя.

Існують три правила прийняття рішень, перевірені практикою:

1. не приймайте на більш високому рівні рішення, яке можна прийняти на більш низькому рівні;

2. підмножина гарних рішень повинна бути обмеженою. Це поліпшить керівництво і якість рішень;

3. рішення, прийняте на більш високому рівні – усереднене і необов'язково краще рішення.

Для прийняття вірних рішень необхідно вміти робити кількісні розрахунки, аналізувати можливі варіанти й бути рішучим і сміливим у виборі розумного варіанта вирішення завдання. Допомогти командир у цьому можуть різні інформаційні й автоматизовані системи (див. п. 2.1.9.4).

Дамо визначення управлінського рішення.

**Управлінське рішення – це вибір із усіх можливих альтернатив (варіантів) такого раціонального варіанта рішення, який має переваги у порівнянні з іншими варіантами з точки зору досягнення мети військової організації.**

Відповідно до вимог теорії раціональної бюрократії управлінські рішення повинні оформлятися в письмовій формі як нормативні й розпорядчі документи.

**Управлінське рішення має відповідати наступним вимогам:**

**1) цільова спрямованість.** Ця вимога означає, що рішення завжди орієнтоване на досягнення однієї або декількох цілей;

**2) обґрунтованість.** Ця вимога означає, що ухваленню рішення повинна передувати підготовча робота, яка полягає у вивченні ситуації, міркуваннях, формуванні критеріїв вибору альтернатив тощо;

**3) своєчасність.** Ця вимога означає, що слід точно визначити час прийняття рішення. Передчасне, так само як те, що запізнилося, рішення не буде настільки ефективним, як своєчасне;

**4) адресність.** Ця вимога означає, що при розробці й прийнятті рішення слід призначити його виконавців і вказати конкретні результати, яких вони повинні досягти. Якщо командир і виконавець рішення збігаються, то ця вимога втрачає своє значення.

**5) директивність.** Ця вимога означає, що прийняте рішення має бути обов'язково виконане: воно є директивою для тих, хто його повинен виконувати. Невиконання рішень підриває авторитет командира, що прийняв його, і руйнує організаційну ієрархію (породжує дезорганізацію).

Управлінські рішення класифікуються за низкою ознак (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1

### Класифікація управлінських рішень

№	Ознаки класифікації	Управлінські рішення
1	Керівна інстанція	Вищий, середній й нижчий рівні
2	Завдання, що вирішуються	Інформаційні, організаційні, оперативні й стратегічні
3	Ступінь визначеності ситуації	В умовах визначеності, ризику й невизначеності. <b>Рішення в умовах визначеності.</b> Командир, що приймає рішення, точно знає наслідки будь-якої альтернативи. <b>Рішення в умовах ризику.</b> Наслідки прийнятого рішення можна передбачити з обґрунтованою ймовірністю. <b>Рішення в умовах невизначеності.</b> Майже неможливо обґрунтовано оцінити ймовірність розвитку подій у результаті прийняття рішення.
4	Ступінь структурованості завдань	<b>Добре структуровані</b> (програмовані, алгоритмічні). Це рішення відомі, типові, ухвалюються досить часто, носять розрахунковий характер. <b>Слабо структуровані</b> (нестандартні, не програмовані). Це рішення, які заздалегідь представити неможливо, оскільки завдання є творчими, тобто не мають логічної програми вирішення. Наприклад, визначення цілей організації, побудова систем мотивації співробітників, вирішення конфлікту в колективі.
5	Функції управління	Планові, організаційні, контрольні. Найбільш численні рішення — організаційні
6	Кількість критеріїв	Однокритеріальні й багатокритеріальні.
7	Глибина впливу	Однорівневі й багаторівневі
8	Кількість учасників	Індивідуальні (одноособові), колегіальні й колективні. <b>Одноособові.</b> Рішення приймає командир самотійно, ні з ким не радячись. <b>Колегіальні.</b> Рішення приймає командир з певним ступенем участі підлеглих. <b>Колективні.</b> Прийняття рішення відбувається в умовах абсолютно рівних прав усіх учасників, шляхом голосування або досягнення консенсусу.
9	Спосіб здійснення	Усні. Письмові
10	Напрямок впливу	Внутрішні. Зовнішні
11	Спосіб обґрунтування	<b>Інтуїтивні, засновані на судженнях, раціональні</b> <b>Інтуїтивні.</b> Рішення приймається на основі відчуття, що воно правильне. Особа, що приймає, не може при цьому пояснити, чому приймає саме таке рішення. Останнім часом фахівці у сфері менеджменту закликають довіряти власній інтуїції. Вдалі рішення, прийняті інтуїтивно, потім входять до підручників з менеджменту як приклади складності й творчого характеру управлінської праці. <b>Засновані на судженні.</b> Рішення приймається на основі досвіду, знань, здорового глузду. Можна сказати, що рішення



№	Ознаки класифікації	Управлінські рішення
		<p>приймається за аналогією з тим, що вже зустрічалося в практиці управління. Пам'ятаючи про те, що в схожій ситуації рішення виявилось вдалим, він і в новій ситуації схильний вчинити так само, як раніше. Такі рішення приймаються швидко й з мінімальними витратами, але можуть бути не завжди правильними (досвід може підвести).</p> <p><b>Раціональні.</b> Рішення приймається відповідно до раціональної процедури, використовується інструментарій менеджменту. Раціональне рішення — це максимально об'єктивне.</p>
12	Важливість	<p><b>Стратегічні.</b> Рішення на далеку перспективу</p> <p><b>Оперативні.</b> Забезпечують безперебійну роботу військової організації</p>

### 2.1.2.2. Індивідуальні управлінські рішення, засновані на інтуїції й судженнях

Сучасний командир повинен приймати рішення в ситуаціях, ускладнених дією сотень чинників. Однак психологічно людина, як правило, здатна сприймати в якості єдиної системи не більше семи різних чинників.

Для індивідуальних рішень характерний більш високий рівень творчості командира: у них нерідко реалізується багато нових ідей і пропозицій. Як правило, такі рішення залежать від особистих якостей командира, і важливу роль у прийнятті рішень відіграє інтуїція.

Індивідуальні рішення вимагають менше часу, тому що не пов'язані з необхідністю їх узгодження на проміжних етапах.

Однак індивідуальні рішення частіше, ніж колективні, виявляються невірними, у них значно більше ризику припуститися помилки; не в останню чергу це пов'язане з тим, що проблеми стають більш складними й вимагають багатоаспектного розгляду, а отже, різноманітних, нерідко спеціальних знань, якими командир у більшості випадків не володіє.

Особливе місце в процесі застосування рішень, пов'язаних із ризиком, відводиться інтуїції (лат. Intuitio споглядання, роздум, припущення, очікування, від *intueor* – уважний, попереджувальний).

**Інтуїція** – розуміння істини шляхом безпосереднього її бачення без обґрунтування за допомогою доказу; суб'єктивна здатність виходити за межі досвіду шляхом уявного схоплювання (“осяяння”) або узагальнення в образній формі непізнаних зв'язків, закономірностей.

Чисто інтуїтивне рішення – це рішення, прийняте тільки на основі відчуття того, що воно вірне. Командир, що приймає рішення, не займається при цьому свідомим зважуванням “за” і “проти” по кожній альтернативі й не має потреби навіть у розумінні ситуації. Просто командир робить вибір. Те, що ми називаємо осяянням або шостим почуттям, і є інтуїтивним рішенням.

Виходить, це спосіб розуміння істини, а в нашому випадку – спосіб вибору найбільш ефективного рішення без аргументованого доказу, тобто діловий ризик.

Визнається, що роль інтуїції особливо важлива, коли виникає потреба в пошуку рішень поза межами традиційних прийомів пізнання й за відсутності вичерпної інформації про стан зовнішнього й внутрішнього середовища й достовірної оцінки ситуації.

На жаль, механізм інтуїції ще не вивчений до кінця, що, природно, дає привід сприймати її трохи насторожено. Тим часом, безліч чинників не залишає сумніву в тому, що процес прийняття рішень не обов'язково повинен бути поєднаний з розгорнутими логічними доказами. Відсутні ланки цього процесу можуть заповнюватися інтуїтивно, що дозволяє створювати закінчену модель ситуації й вести ефективний пошук способу її вирішення й реалізації. Якщо спробувати в кожному випадку аргументувати процес пошуку рішень детальною системою доказів, то в багатьох випадках оперативно прийняти рішення виявилось б неможливо.

На перший погляд такий підхід здається необґрунтованим з точки зору прийняття ефективного рішення. Однак в обстановці збройної боротьби, коли постійно змінюється, насамперед, вплив чинників, потреба в прийнятті рішень при недоліку інформації зростає. І тоді скористатися підказкою інтуїції не тільки дозволено, а й обов'язково.

Увесь досвід збройної боротьби дає підставу стверджувати, що багато полководців приймало рішення з ризиком, інтуїтивно. Оскільки для полководця ризик – нормальний стан, то для нього нормальним має бути й терпиме ставлення до невдачі. Якщо командири не роблять помилок і не терплять невдач, військова організація нічому не навчиться. Усім зрозуміле велике значення інтуїції при прийнятті рішень в умовах відсутності повної інформації, недостатньої ясності обстановки в умовах збройної боротьби. Однак орієнтуватися тільки на інтуїцію явно не достатньо, необхідно приймати рішення, які спираються на судження.

Ці рішення іноді здаються інтуїтивними, оскільки логіка їх неочевидна. Насправді ці рішення - це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Командир використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому.

Судження корисне як основа рішення, оскільки багато ситуацій у військовій організації мають тенденції до частого повторення. У цьому випадку раніше прийняте рішення може спрацювати не гірше, ніж колись (це основна перевага запрограмованих рішень).

Оскільки рішення, засноване на судженні, приймається в голові командира, воно має таку значну перевагу, як швидкість і дешевизна, але дійсний здоровий глузд зустрічається рідко. Це тим більше вірно, коли доводиться мати справу з людьми, тому що найчастіше ситуація викривляється потребами людей, їх поведінкою та іншими чинниками. Імовірно, більш важливо, що одного лише судження буде недостатньо для прийняття рішення, коли ситуація унікальна або дуже складна.

Судження неможливо співвіднести із ситуацією, яка, насправді, нова, оскільки в командира відсутній досвід, на якому він міг би засновувати свій вибір. Сюди слід віднести будь-яку ситуацію, нову для військової організації, наприклад, розробку нової технології несення бойового чергування. У складній ситуації судження може виявитися поганим, оскільки чинників, які необхідно врахувати, занадто багато для «неозброєного» людського розуму, і він не в змозі їх усі охопити й зіставити.

Однак у багатьох випадках командир може суттєво підвищити ймовірність правильності вибору підходу до рішення.

Для того, щоб зменшити ступінь ризику при прийнятті рішень, необхідно переходити до прийняття управлінських рішень на основі обговорення, шляхом залучення фахівців різних профілів або створення спеціальних груп (штабу керівництва на навчаннях, штабу, комісій, комітетів, тимчасових робочих груп тощо). Інакше, у складній обстановці необхідно застосовувати колективні методи прийняття рішень. Проте спочатку розглянемо методику прийняття й реалізації раціональних управлінських рішень.

### *2.1.2.3. Методика прийняття й реалізації раціонального управлінського вирішення проблеми*

Раціональне (правильне) рішення – вибір, підкріплений результатами об'єктивного аналізу. Раціональне рішення, на відміну від заснованого на судженні, не залежить від досвіду командира, накопиченого в минулому.

Найпростіша “ідеальна” методика прийняття раціонального управлінського вирішення проблеми зводиться до послідовного виконання обов'язкових п'яти етапів (рис. 2.3): [ 23, с. 214 – 217].

#### **Перший етап - аналіз проблеми**

Проблемною вважається ситуація, коли поставлених цілей не досягнуто. Інакше, ви довідаєтеся про проблему у силу того, що не відбувається те, що повинно було відбутися. Однак занадто часто командири розглядають як проблему тільки ситуації, у яких щось мало б відбутися, але не відбулося.

**Перша фаза** в діагностуванні складної проблеми - констатація виникнення проблеми і її опис - полягає в наступному: конкретизація суті проблеми; локалізація місця виникнення проблеми; визначення моменту виникнення проблеми; установа поточного розвитку проблеми від моменту виникнення до констатації; визначення необхідності здійснення дій з усунення проблеми до з'ясування причин її виникнення.

**Друга фаза** в діагностуванні складної проблеми – визначення причин виникнення проблеми – включає такі операції: виявлення змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, що передують виникненню проблеми; виявлення підрозділів військової організації, де подібна проблема не виникла, і з'ясування причин цього; визначення причинно-наслідкової залежності між частинами військової організації; складання переліку думок по даній проблемі. Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати й проаналізувати потрібну зовнішню й внутрішню інформацію. Однак гонитва за більшою кількістю інформації не обов'язково підвищує якість рішення.

Часто командири страждають від надлишку інформації, що не стосується справи. Тому в ході спостережень важливо бачити відмінності між потрібною й зайвою інформацією. Потрібна інформація — це дані, що стосуються тільки цієї проблеми людини, мети й проміжку часу. Оскільки потрібна інформація є основою рішення, то, природно, треба домагатися, по можливості, її максимальної точності й відповідності проблемі.

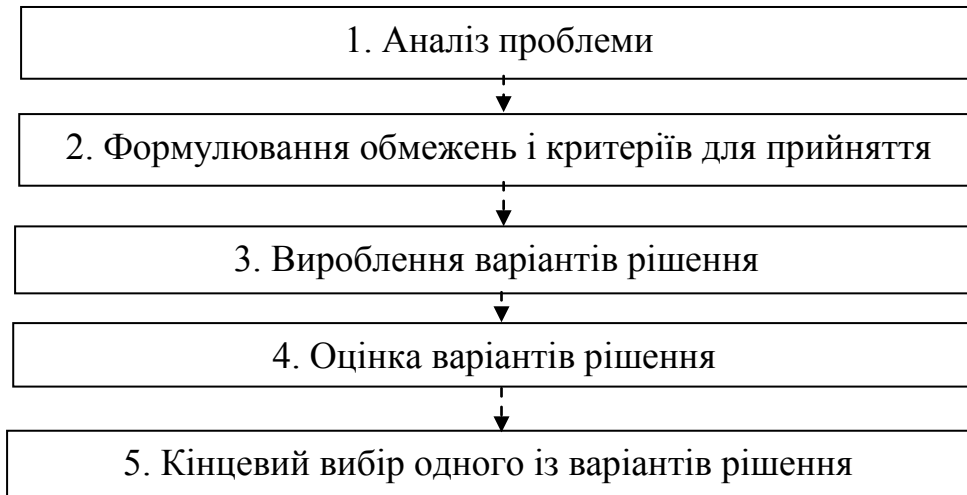


Рис. 2.3. Етапи процесу прийняття раціонального управлінського рішення.

**Другий етап – формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішень.** Обмеження варіюються й залежать від ситуації й конкретних командирів. Деякі загальні обмеження: це неадекватність засобів; недостатня кількість підлеглих, що мають необхідну кваліфікацію й досвід; нездатність здобувати ресурси; потреба в ще не розробленій або надто дорогій технології; закони й етичні міркування. Як правило, для великої організації існує менше обмежень, ніж для невеликої.

Значним обмеженням усіх управлінських рішень є визначення вищим військовим керівництвом повноважень усіх членів військової організації. На додаток до ідентифікації обмежень командирові необхідно встановити стандарти, відповідно до яких мають оцінюватися альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти прийнято називати критеріями прийняття рішень. Вони виступають як рекомендації щодо оцінки рішень.

**Третій етап – вибір варіантів рішення проблеми.** В ідеалі бажано обрати всі можливі варіанти рішень, які могли б усунути причини проблеми й тим самим дати можливість організації досягти своїх цілей. Проте на практиці командир рідко має в розпорядженні достатні знання або час, щоб сформулювати й оцінити кожен варіант рішення. Командир, як правило, обмежує кількість варіантів для серйозного розгляду всього декількома варіантами рішення, які представляються найбільш бажаними.

**Четвертий етап – оцінка варіантів рішення.** При виявленні можливих альтернатив необхідна їх певна попередня оцінка. Після складання списку всіх варіантів рішення слід переходити до оцінки кожного з них. Оцінюючи ці варіанти, командир визначає переваги й недоліки кожного з них і можливі

загальні наслідки. Зрозуміло, що будь-який варіант рішення поєднаний з деякими негативними аспектами, оскільки майже всі важливі управлінські рішення є компромісними.

При оцінці можливих варіантів рішення командир намагається прогнозувати те, що відбудеться в майбутньому. Майбутнє завжди невиразне. Безліч чинників, включаючи зміну зовнішнього оточення, неможливість реалізації даного варіанта, може перешкодити реалізації наміченого. Тому важливим моментом в оцінці є визначення ймовірності здійснення кожного варіанта рішення відповідно до намірів. Якщо наслідки якогось варіанта рішення сприятливі, але шанс його реалізації невеликий, він може виявитися менш бажаним варіантом вибору. Командир включає ймовірність в оцінку, беручи до уваги ступінь невизначеності або ризику.

**П'ятий етап – остаточний вибір єдиного варіанта рішення.** Якщо проблема правильно визначена, а варіанти рішення ретельно зважені й оцінені, зробити вибір, тобто прийняти єдиний варіант рішення, порівняно просто. Командир просто обирає варіант рішення з найбільш сприятливими загальними наслідками. Однак якщо проблема складна й доводиться брати до уваги безліч компромісів або якщо інформація й аналіз суб'єктивні, може статися, що жоден варіант рішення не буде найкращим. У цьому випадку головна роль належить судженню й досвіду.

Хоча для командира ідеальним є досягнення оптимального рішення, командир, як правило, на практиці схиляється до поведінки, яку він називає задовольняючою, а не максимізуючою. Зазвичай оптимальне рішення не виявляється через нестачу часу й неможливості врахувати всю необхідну інформацію й варіанти рішення.

### **Процес реалізації.**

Процес прийняття рішення не закінчується вибором єдиного варіанта вирішення проблеми. Простий вибір напрямку дій мало цінний для військової організації. Для вирішення проблеми або отримання вигоди з наявної можливості рішення має бути реалізоване. Процес реалізації складається із трьох етапів: 1) реалізація рішення; 2) оцінка виконання; 3) зворотний зв'язок.

**Реалізація рішення.** Рішення доводиться до виконавців, які оцінюють можливість його реалізації за рахунок наявних ресурсів і приступають до здійснення рішення. Рівень ефективності здійснення рішення підвищиться, якщо воно буде визнане тими, кого стосується. Визнання рішення рідко буває автоматичним, навіть якщо воно гарне (рис. 2.4).

Іноді командир може покласти прийняття рішення на тих, хто повинен буде його виконувати. Найчастіше він змушений переконувати в правильності своєї точки зору інших у військовій організації, доводити, що його вибір несе благо й організації в цілому, і кожному окремо. Проте повне виконання рішення вимагає приведення в дію всього процесу управління, особливо його організуючої й мотиваційної функцій.

**Оцінка виконання рішення.** На цьому етапі розробляються критерії оцінки і реалізується рішення. Після цього визначаються результати виконання згідно з обраними критеріями, оцінюється ступінь виконання і формується доповідь.

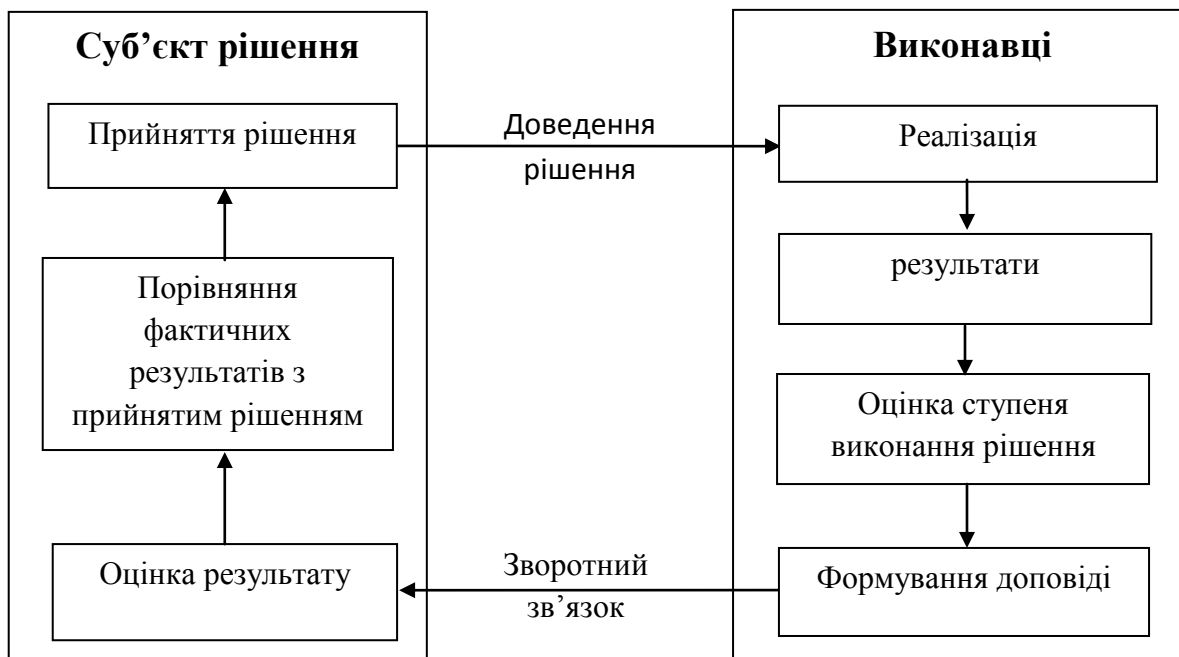


Рис. 2.4. Процес реалізації управлінського рішення

**Зворотний зв'язок.** Доповідь про ступінь виконання рішення по зворотному зв'язку передається суб'єкту рішень, який робить порівняння даних доповіді про фактичні результати з тими, які командир сподівався одержати. Зворотний зв'язок, тобто надходження рішення зіставлення інформації про те, що відбувалося до й після реалізації, дозволяє командирові скорегувати його, поки військовій організації ще не нанесено значних збитків. Оцінка рішення командуванням виконується, насамперед, за допомогою функції контролю.

#### 2.1.2.4. Процес прийняття й реалізації управлінського рішення на виконання бойового завдання

Вище ми розглянули методику прийняття й реалізації раціонального вирішення управлінських проблем. А який же процес прийняття й реалізації управлінського рішення на виконання бойового завдання, поставленого вищим командуванням?

Процес прийняття й реалізації управлінського рішення на виконання бойового завдання, зазвичай, відбувається в наступній послідовності (рис.2.5):



Рис. 2.5. Етапи процесу прийняття і реалізації управлінського рішення

**Розглянемо зміст кожного етапу прийняття рішення на виконання бойового завдання.**

**Перший етап – постановка бойового завдання** військовій організації може проводитися вищим командуванням (оперативною директивою або письмовим наказом) або своїм командиром (письмовим або усним наказом).

**Другий етап - розуміння бойового завдання.** Цей етап включає аналіз:

– сутності загальної обстановки, щоб у її світлі зрозуміти зміст поставленого бойового завдання;

– плану діяльності вищої військової організації, щоб зрозуміти її мету, задум і послідовність дій;

– свого бойового завдання (плану) як частини загального плану діяльності вищої військової організації;

– синтез усіх висновків аналізу, узагальнення їх у розгорнуте, чітке уявлення про мету дій своєї військової організації, послідовність її досягнення. У результаті синтезу виникає чітке уявлення про основні вимоги, яким має відповідати рішення на виконання бойового завдання у зв'язку із задумом, планом старшого військового керівництва, значенням свого бойового завдання, взаємодією із сусідами й загальною обстановкою.

**Третій етап** – оцінка обстановки. На цьому етапі проводиться збір, обробка й аналіз вихідної інформації про обстановку (про елементи зовнішнього й внутрішнього середовища), а також **вивчення й оцінка обстановки (ситуації)**. Це проводиться, як правило, послідовно за елементами обстановки (зовнішнє й внутрішнє середовище). Після оцінки кожного елемента робляться висновки-узагальнення. При оцінці обстановки кожен елемент слід розглядати у взаємному зв'язку з іншими елементами і з загальним планом дій.

Усі ці елементи обстановки командир оцінює сам або із залученням штабу й начальників інших органів управління (кадрів, озброєння, фінансів тощо.). Доцільно при цьому заздалегідь визначити питання, які необхідно розглянути в ході оцінки обстановки кожному начальникові відповідного органа управління.

**Четвертий етап - вироблення варіантів рішення.** Після оцінки за елементами обстановки кожен начальник робить висновки і вносить пропозиції щодо цих елементів у штаб або начальники заслухуються командиром. На основі цих доповідей і пропозицій штаб формує загальні висновки й пропозиції за варіантами рішення на виконання завдання й доповідає командирові. Паралельно зі штабом командир напрацьовує свої варіанти рішення. Якщо варіанти штабу збігаються з варіантами командира на виконання бойового завдання, то переходять до четвертого етапу. Якщо не збігаються, то командир може попросити штаб або інші органи управління більш глибоко оцінити обстановку й повторно доповісти варіанти. Триває це доти, поки не будуть вироблені погоджені варіанти рішення.

**П'ятий етап – вибір єдиного (остаточного) варіанта рішення.** Цей вибір проводиться за критеріями. Для кожного відібраного варіанта розраховуються кількісні критерії й визначаються якісні показники, а також оцінюються наслідки їх застосування.

Якісні показники – це такі критерії, які кількісно оцінити не можливо. Наприклад, моральний дух, здатність підлеглих виконати поставлені перед ними завдання тощо.

Кількісні критерії найбільше повно розроблені для структурованих (запрограмованих) рішень, де можливе використання методів кількісного аналізу й електронної обробки даних. Застосування методів дослідження операцій до вирішення управлінських проблем дозволяє використовувати в якості критерію цільову функцію, яку зазвичай, залежно від ситуації, потрібно мінімізувати або максимізувати. У якості цільової функції зазвичай обирають ймовірність виконання бойового завдання або математичне очікування відвернутого збитку. Такий вибір



називається оптимізаційним. Прикладами оптимізаційних критеріїв є: математичне очікування кількості збитих літаків супротивника угрупованням зенітних ракетних комплексів, імовірність знищення встановленої кількості літаків при витраті одного бойового комплексу ракет тощо.

Вибір оптимального рішення здійснюється шляхом порівняння кількісного значення цільової функції для всіх можливих варіантів; найкращим варіантом рішення є той, що забезпечує максимум або мінімум цільової функції залежно від поставленого бойового завдання. Якщо бойове завдання поставлене конкретно (наприклад, знищити певну кількість літаків), то найкращим варіантом рішення буде той, при якому забезпечується максимальна ймовірність виконання завдання (для нашого прикладу, максимальна ймовірність знищення певної кількості літаків). Якщо бойове завдання поставлене не конкретно (наприклад, знищити якнайбільше літаків супротивника), то в якості критерію обирається математичне очікування кількості знищених літаків. У цьому випадку надається перевага тому варіанту, який забезпечує максимум математичного очікування кількості знищених літаків супротивника.

Для оцінки варіантів слабо структурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, яка за певних умов дає непоганий результат.

В управлінській практиці командирів умови для прийняття оптимальних рішень існують рідко, тому що процес управління військовою організацією протікає в умовах невизначеності й недоліку вихідної інформації.

Отже, на практиці нерідко використовується модель, що дозволяє приймати не оптимальне, а раціональне рішення, яке вважається “досить гарним”, тому що відповідає поставленим обмеженням і забезпечує вихід із проблемної ситуації. Спрощена модель описує найбільш значущі риси проблеми без урахування всієї її складності, використовує обмежену кількість критеріїв (найчастіше ті, які вже випробовувалися в минулому й давали непогані результати).

При такому підході дуже важлива послідовність, у якій розглядаються варіанти рішення (на відміну від оптимізаційної моделі, для якої послідовність не має значення, тому що оцінюються всі можливі альтернативи). І навіть якщо перегляд можливих варіантів продовжиться, це робиться найчастіше лише для обґрунтованості зробленого вибору. Минулий досвід стає при цьому вирішальним чинником вибору, тому перевага надається тому рішенню, з яким командири вже знайомі або зустрічалися у власній практиці.

Крім того, по кожному варіанту оцінюються можливі наслідки їх реалізації. Оцінка має бути багатобічною, тобто охоплювати економічну, соціальну, технічну, політичну й організаційну сфери, на функціонування яких можуть суттєво впливати варіанти рішень.

**Вибір єдиного (остаточного) варіанта рішення** здійснюється за показниками кількісних і якісних критеріїв. Обирається той варіант, при якому показники максимальні. При остаточному виборі варіанта враховуються наслідки його застосування. Тільки на основі такого аналізу проводиться остаточний вибір варіанта кращого рішення, причому він не завжди точно відповідає оптимальному варіанту, отриманому при відборі за критерієм.

При виборі варіанта рішення необхідно, щоб він відповідав наступним вимогам.

По-перше, рішення має бути ефективним, тобто найбільш повно забезпечувати досягнення поставленого бойового завдання (мети).

По-друге, рішення мусить бути економічним, тобто забезпечувати досягнення мети з найменшими витратами.

По-третє, рішення має бути своєчасним. Мова йде не тільки про своєчасність прийняття рішення, а й досягнення мети. Адже коли вирішуються проблеми, події розвиваються. Може вийти так, що прекрасна в минулому ідея (альтернатива) застаріла й втратить значення в майбутньому. Ця вимога є дуже важливою для прийняття рішення у військовій справі. У сучасних умовах основним ресурсом військового управління є час. Прийняття рішення із запізненням на кілька секунд може привести до невиконання бойового завдання.

По-четверте, рішення мусить бути обґрунтованим, у цьому повинні бути переконані підлеглі. У зв'язку із цим не можна плутати фактичну обґрунтованість і її сприйняття підлеглими, розуміння ними аргументів, що спонукують командира прийняти саме таке рішення.

По-п'яте, рішення повинно бути реально здійсненним, тобто не можна приймати нереальні, абстрактні рішення. Такі рішення викликають досаду й роздратування підлеглих і в своїй основі неефективні. Прийняте рішення має бути ефективним і відповідати силам і засобам військової організації, яка його виконує.

**Розглянемо зміст кожного етапу реалізації рішення на виконання бойового завдання.**

**Шостий етап - формулювання рішення.** Рішення у військовій організації складається із графічної й текстової частини. Графічну частину командир (штаб) оформляє на карті, де з використанням умовних знаків і позначень наноситься наступна інформація:

- назва документа;
- бойове завдання військової організації, поставлене в оперативній директиві або наказі;
- дані про зовнішнє середовище;
- дані про внутрішнє середовище;
- висновки з оцінки обстановки;
- сусіди й взаємодія з ними;
- задум на виконання бойового завдання,
- порядок виконання бойового завдання та інші дані.

Текстова частина є додатком до карти рішення. У ній докладно викладаються питання графічної частини.

**Сьомий етап – документальне оформлення рішення й підписання документів.** На основі рішення, прийнятого командиром, штаб розробляє оперативну директиву або загальний бойовий наказ. Ці документи мають такі ж розділи, що й текстова частина рішення командира. До цих розділів додається розділ з бойовими завданнями підлеглим. Служби забезпечення розробляють бойові розпорядження за своїми напрямками діяльності.

**Восьмий етап – фіксація рішення (підписання документів).** Усі бойові документи підписуються відповідними посадовими особами.

Ката - рішення підписується начальником штабу й затверджується командиром. Текстова частина підписується командиром і начальником штабу.

Оперативна директива або бойовий наказ підписуються командиром і начальником штабу. Бойові розпорядження по видах забезпечення підписуються начальником штабу й начальником служби відповідного виду забезпечення.

**Дев'ятий етап - постановка бойових завдань підлеглим.** Бойові завдання підлеглим ставляться командиром усно або письмово. Якщо бойові завдання підлеглим ставилися усно, то вони підтверджуються письмовими виписками із загального наказу, у яких повідомляються бойове завдання даному підлеглому, і тільки інформація, яка його стосується.

**Десятий етап – контроль виконання рішення.** Жоден командир не може сподіватися, що після прийняття навіть обґрунтованого рішення й віддачі бойового наказу все піде як би автоматично, само по собі, оскільки супротивник завжди буде прагнути прийняти відповідні контрзаходи. Тому в ході виконання бойового завдання необхідно здійснювати безперервний контроль.

Цей контроль проводиться особисто командиром або за його дорученням штабом. При контролі перевіряється ступінь виконання кожним підлеглим бойового завдання на даний момент часу, поставленого у виписці із загального бойового наказу. Якщо підлеглий не повністю справляється з поставленим завданням, то з'ясовуються причини й надається допомога. Якщо сам підлеглий винуватий у невиконанні завдання у встановлений строк, то вживаються заходи впливу до цього підлеглого.

Однак обставини можуть скластися так, що бойове завдання може бути не виконане. У цьому випадку необхідно проаналізувати причини цього, якими можуть бути:

- 1) неправильне розуміння задуму старшого начальника;
- 2) неконкретне уявлення про бойове завдання;
- 3) недостатня кількість варіантів рішення;
- 4) неповний список критеріїв оцінки варіантів рішення;
- 5) невірне визначення значимості критеріїв;
- 6) неадекватний спосіб оцінки розроблених варіантів рішення;
- 7) недостатня компетентність командира при прийнятті рішення;
- 8) не цілком відповідний метод реалізації рішення;
- 9) відсутність належного контролю за виконанням рішення.

Якщо дозволяє час, то процес прийняття й реалізації рішення до виконання цього ж бойового завдання повторюється вже в новій ситуації. Якщо час вийшов, то старший начальник ставить нове завдання військовій організації.

Більш докладно вищевикладений процес описано у роботах [17, с. 202; 31, с. 186 – 192].

### 2.1.2.5. Способи прийняття рішень на виконання бойового завдання

У військовому управлінні знайшли широке застосування три способи планування й прийняття управлінських рішень (рис. 2.6): послідовний, паралельний і паралельно – послідовний (змішаний). Кожен спосіб визначається порядком проходження п'яти етапів прийняття й виконання рішень у часі й просторі.

При послідовному способі (рис.2.6. а.) кожен наступний етап здійснюється після закінчення попереднього. При паралельному й паралельно-послідовному способах (рис.2.6. б,в) одночасно здійснюються деякі етапи, що прискорює процес прийняття й реалізації рішення й створює умови для групової обробки інформації.

На рис.2.6. б. і в. номери етапів не проставлені, тому що при прийнятті рішення цими способами можуть бути різні комбінації виконання етапів. Необхідно зазначити, що кожен етап прийняття управлінських рішень повинен забезпечуватися достовірною інформацією.

Паралельно – послідовний спосіб передбачає часткове поєднання суміжних етапів у часі й просторі.

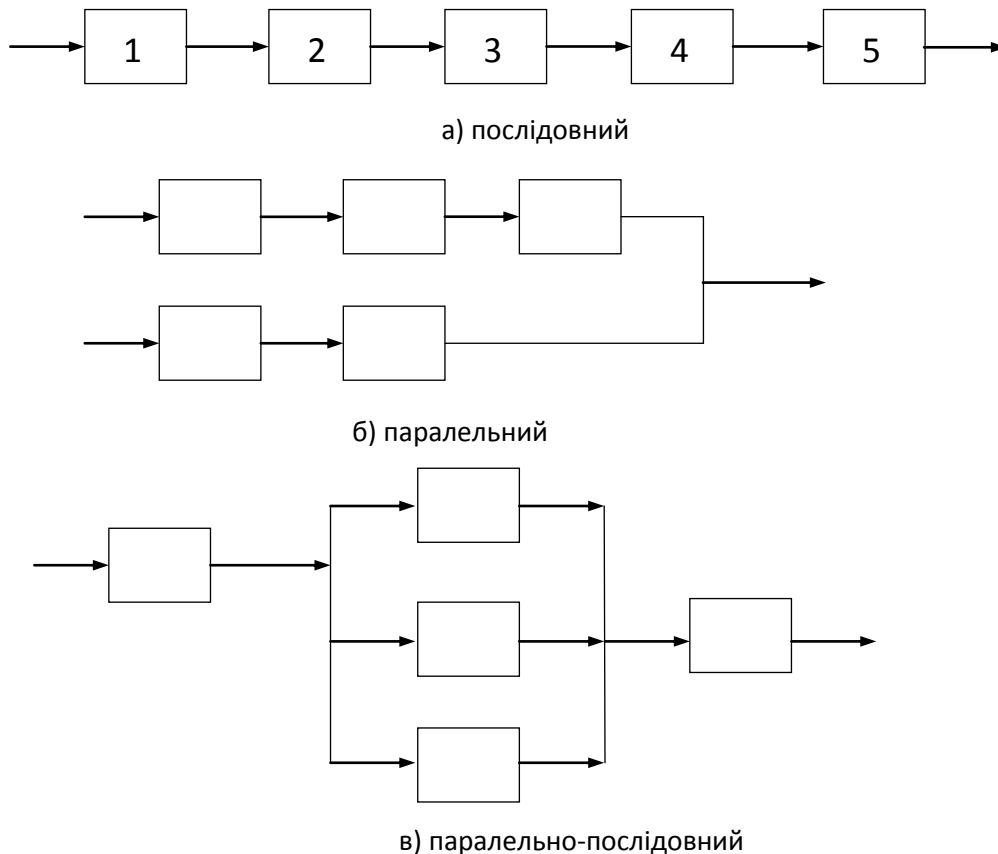


Рис. 2.6.. Способи прийняття управлінських рішень

У Бойових Статутах зазначено, що рішення командира - основа (фундамент) управління. Обов'язок будь-якого командира приймати рішення. Нема рішення – нема управління. Краще прийняти неправильне рішення, ніж не прийняти ні якого.

У цьому випадку немає управління, і війська перетворюються на неорганізовану групу.

### ***2.1.3. Методи прийняття колективних управлінських рішень***

У п. 2.2.1 – 2.2.4 ми дали визначення, розглянули класифікацію й навели методичку прийняття й реалізації управлінських рішень. У цьому пункті ми розглянемо найпоширеніші методи прийняття колективних управлінських рішень у військовій організації.

Важливим аспектом ефективної управлінської діяльності є методи групового або колективного прийняття рішень, що значною мірою дозволяє знизити ступінь ризику. Правильне застосування цих методів дозволяє формувати дух здорового колективізму, та й рішення стають більш ефективними, ніж індивідуальні, хоча їх прийняття вимагає більш складної процедури.

При прийнятті колективних рішень використовують різні методи, що стимулюють уяву, волю, мислення, обмін ідеями й думками. До таких методів, наприклад, відносять методи «Дельфи», «Японська кільцева система» і «Мозкова атака».

#### ***2.1.3.1. Метод прийняття колективних управлінських рішень «Дельфи»***

Метод одержав свою назву від грецького міста Дельфи, що прославився своїми мудрецами й провісниками майбутнього. Він найчастіше використовується в тих випадках, коли збір групи неможливий (наприклад, якщо до складу учасників вирішення проблеми включені фахівці різних підрозділів військової організації географічно віддалені один від одного й від центрального апарата управління). Більш того, відповідно до цієї методички членам групи не дозволяється зустрічатися й обмінюватися думками із приводу вирішення проблеми. Колективне рішення розробляється й приймається в наступній послідовності.

**1.** Членам групи розсилається **управлінська проблема (УП)** і пропонується оцінити детально, сформулювати перелік варіантів вирішення проблеми.

**2.** Кожен член групи незалежно й анонімно оцінює проблему й пропонує варіанти її вирішення.

**3.** Результати оцінки збираються в центрі (штабі) і на їх підставі складається інтегральний документ, що містить усі оцінки запропонованих варіантів вирішення проблеми.

**4.** Кожен член групи одержує інтегральний (сумарний) документ щодо оцінки варіантів рішення.

**5.** Ознайомлення з оцінками пропонує варіантів рішення іншими учасниками може змінити (не змінити) думку із приводу можливих варіантів вирішення проблеми.

**6.** Кроки 4 і 5 повторюються стільки разів, скільки необхідно для досягнення погодженого рішення.

**7.** Прийняття рішення.

У цьому методі забезпечується незалежність думки окремих членів групи. Однак витрати часу на розробку рішень суттєво зростають, а кількість розглянутих альтернатив зростає. Ці недоліки слід враховувати при виборі методу «Дельфи» для колективної розробки управлінських рішень.

### 2.1.3.2. Метод прийняття колективних управлінських рішень «Японська кільцева система»

У Японії широко застосовується система кільцевого опитування («Кінгісе»), яка дозволяє уникнути збору учасників прийняття рішення. Колективне рішення розробляється й ухвалюється в наступній послідовності:

1. Готується проект рішення управлінської проблеми й за списком передається для обговорення підлеглим (фахівцям).

2. Кожен підлеглий (фахівець) оцінює запропонований проект і дає свої зауваження (пропозиції) по ньому в письмовій формі.

3. Збираються зауваження (пропозиції) по проекту рішення й аналізуються експертами (штабом).

4. Індивідуальні зауваження (пропозиції) поділяться на дві групи: 1) зрозумілі експертам і 2) неясні експертам.

5. Проводиться нарада з підлеглими, чиї думки експертам не зовсім зрозумілі.

6. Експерти виробляють свій варіант рішення відповідно до індивідуальних переваг (зауважень), і якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, який визначають за допомогою одного з наступних принципів:

1) принципу більшості голосів – обирається те рішення, яке має найбільшу кількість прихильників;

2) принципу Курно – використовується в тому випадку, коли коаліцій немає, тобто запропонована кількість варіантів дорівнює кількості експертів (учасників). У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, яке відповідало б вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного окремо, тобто експертами має бути прийняте компромісне рішення;

3) принципу Парето (80:20, який говорить, що в процесі роботи за перші 20% часу, що витрачається, досягається 80% результатів, інші 80% часу приносять лише 20% загального підсумку) – використовується при прийнятті рішень, коли експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. У цьому випадку оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно міняти відразу всім членам груп, оскільки воно поєднує їх у досягненні загальної мети;

4) принципу Еджворта: використовується в тому випадку, коли група складається з декількох коаліцій, кожній з якої не вигідно скасовувати своє рішення. Знаючи переваги коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення, не наносячи збитку один одному, тобто між коаліціями має прийматися компромісне рішення;

5) принципу диктатора: за основу береться варіант рішення однієї особи групи. Цей принцип характерний для військових організацій, при прийнятті рішень у надзвичайних ситуаціях.

### 2.1.3.3. Метод прийняття колективних управлінських рішень «мозкова атака»

Серед методів, що стимулюють розробку нових ідей і рішень, що одержав досить широке поширення, у тому числі й у військових організаціях, є метод «мозкової атаки».

Метод «мозкової атаки» («мозкового штурму») запропонував американський учений Алекс Осборн наприкінці 30-х років ХХ століття.

Автор цього методу вважає, що гальмом на шляху оригінальних рішень, які формулюються у мозку людини, є критичність. Людина особливо в діловому середовищі, боїться здатися смішною через нестандартність пропонованого рішення (щось начебто синдрому «острахау виглядати дурнем»). Наділений такими синдромами фахівець (а їх більшість у реальному професійному середовищі) поступово втрачає здатність думати «не як усі», пропонувати зухвалі, оригінальні ідеї (рішення).

При «мозковій атаці» важливо дотримувати чотирьох принципів:

- забороняється критика на стадії генерації ідей;
- вітаються будь-які, навіть, здавалося б, абсурдні ідеї;
- головне - кількість ідей;
- заохочується комбінування й покращення ідей.

Один із варіантів вибору раціонального рішення за методом «мозкової атаки» показано на рис 2.7. Цей метод включає три стадії: підготовка, пошук (генерація) ідей, оцінка.

#### **Стадія підготовки**

Стадія підготовки включає чотири етапи:

- 1) винесення проблеми;
- 2) чітке визначення проблеми;
- 3) відбір учасників «мозкової атаки».
- 4) визначення ведучого.

Іноді суть обговорюваної проблеми повідомляється учасникам за 24 години до наради.

Збираються 6 – 12 осіб – учасників «мозкового штурму». Деякі повинні бути безпосередньо пов'язані із проблемою, інші долучені з інших сфер діяльності, звідки вони можуть привнести різні ідеї й досвід, що стосуються проблеми. Ці учасники діляться на дві групи: «генераторів» – осіб з позитивною установкою на творчість, що володіють яскравою фантазією, здатні швидко підхоплювати чужі ідеї й розробляти їх; «аналітиків» – фахівців, що володіють більшим обсягом знань з досліджуваної проблеми, здатних оцінювати висунуті ідеї. Представники командування часто не присутні при штурмі, щоб не сковувати ініціативу учасників наради.

Провідний спеціаліст відповідає за організацію й процедурну частину штурму. До його функцій входить:

- формулювання й переформулювання проблеми;
- добір учасників для наступних етапів штурму;

вирішення організаційних питань (розміщення й організація просторового середовища, розподіл ролей серед учасників тощо).

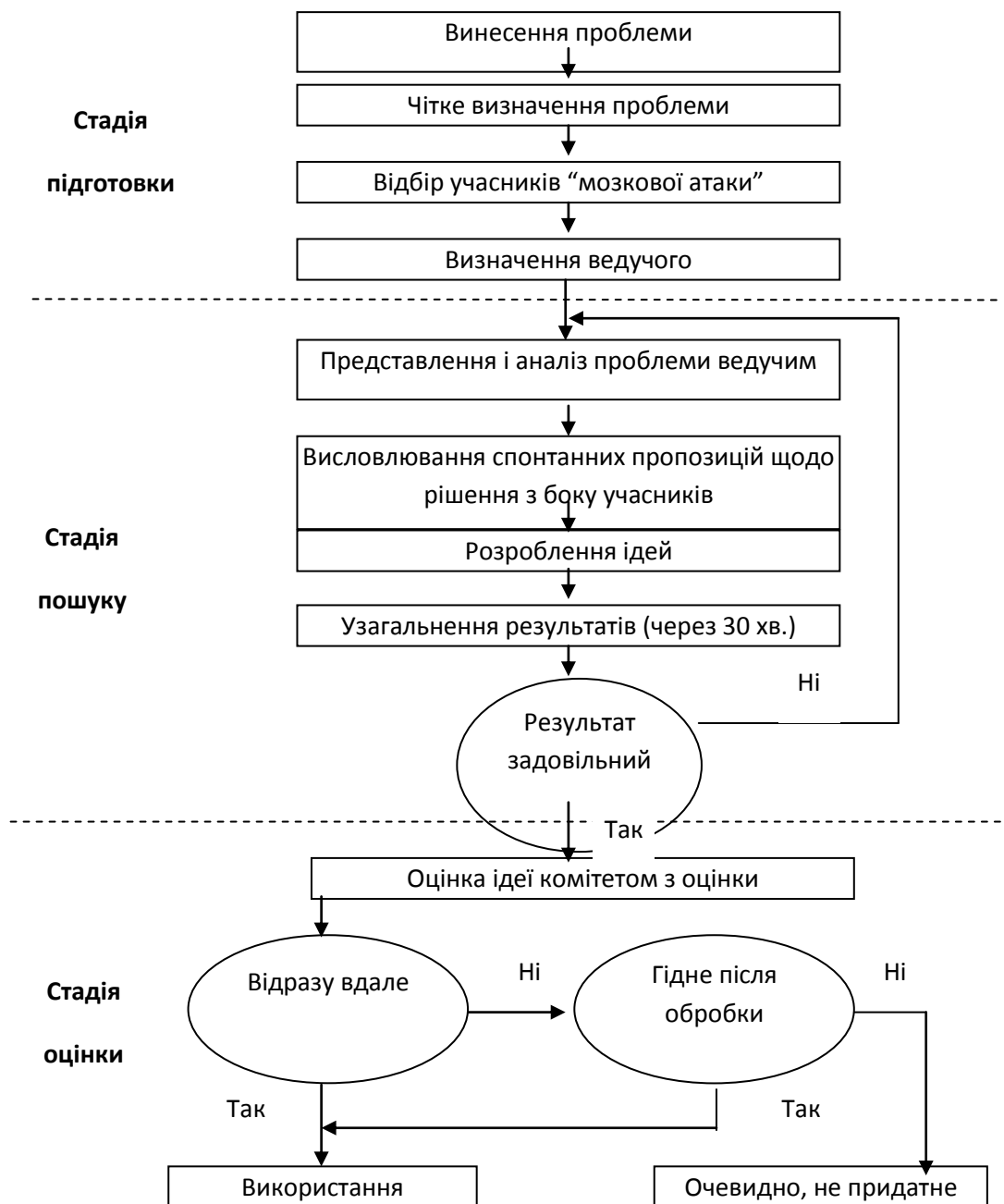


Рис. 2.7. Основна структура методу “мозкової атаки”

### Стадія пошуку

Стадія пошуку включає *п'ять* етапів:

- представлення й аналіз проблеми ведучим;
- висловлення спонтанних пропозицій за рішенням з боку учасників;
- розвиток ідей;
- через 30 хв.: узагальнення результатів;



– перевірка – результат задовільний.

Ведучий ставить проблему, намагаючись не дуже звузити її. Він відкриває засідання словами: “Скільки варіантів рішення проблеми можемо запропонувати?”.

#### **Умови висловлення спонтанних пропозицій на етапі пошуку:**

- перевага віддається кількості висловлених ідей, а не якості;
- ідеї висловлюються короткими пропозиціями;
- під час висування ідеї, як уже було зазначено раніше, забороняється їх критика, несхвальні зауваження, критичні або саркастичні репліки;
- схвалюються зовні й приймаються всі висловлені ідеї, причому перевага надається не систематичному логічному мисленню, а осянням, неприборканій й безмежній фантазії у всіляких напрямках;
- створюється й підтримується така атмосфера, у якій припустимі жарт, каламбур і сміх;
- між учасниками штурму підтримуються демократичні й дружні сосунки;
- ідеї можуть висуватися без обґрунтування;
- допускається висування свідомо нереальних, фантастичних, жартівливих ідей.

Допускається розвиток ідеї. Висловлені раніше ідеї будь-який учасник мозкового штурму може розробляти, комбінувати, одержувати з них нові асоціативні комбінації.

Процес генерування нових ідей заохочується ведучим, проходить, як правило, 25 – 30 хвилин. Усі ідеї стенографуються або записуються 2 – 3 секретарями. Секретарі виражають ідеї в стислій формі, вносячи їх до спеціальної картки, не займаючись редагуванням і не опікуючись про повтори на цій стадії. Засідання не слід записувати на магнітофон, оскільки це може сповільнити вироблення ідей. Група “генераторів” може за сеанс видати більш 100 ідей.

Обов’язки ведучого під час генерування ідеї на стадії пошуку: забезпечити психологічну підтримку учасникам і управляти творчим процесом для розширення або звуження поля пошуків; протягом усього штурму вводити “генераторів” у стан максимальної творчої розкутості, душевного підйому, концентрації думки на проблемі, що розглядається.

Якщо ведучий вважає, що результат штурму задовільний, то переходять до етапу оцінки.

В іншому випадку ведучий повинен поставити завдання вирішити проблему заново й етап пошуку повторюється. При цьому оголошується перерва на 10 – 15 хв. для надання учасникам можливості відпочити й обмінятися думками. Після цього етап пошуку повторюється за 15 – 30 хв., протягом яких кожному учасникові надається можливість висунути ще одну пропозицію або уточнити зроблену раніше. Ведучий закриває збори через 30 – 45 хв. Не можна дозволяти засіданню тягтися повільно й нудно.

#### **Стадія оцінки**

Більшість учасників – “генераторів” залишає нараду.

Стадія оцінки проводиться групою “аналітиків” або комітетом з оцінки. Їх завдання: розвинути висунуті на стадії пошуку ідеї для їх експертизи.

Ціль оцінки полягає в тому, щоб усі ідеї розбити на три групи:

1. Відібрати ідеї для негайного використання (відразу придатні).
2. Виявити ідеї, які можуть використовуватися після обробки.
3. Відібрати ідеї, які явно непридатні.

До двох перших груп потрапляє 10 – 15% усіх пропозицій. З їх числа “аналітики”, як правило, можуть відібрати не тільки варіанти рішення конкретної проблеми, а й деякі цінні ідеї для подальшої роботи. Після цього експертна група “аналітиків” обирає конкретне раціональне рішення.

Повна тривалість мозкового штурму становить не більш ніж півтори-дві години з наступним регламентом:

- представлення учасників і ознайомлення їх із правилами, розподіл по групах “генераторів” і “аналітиків” – 5 – 10 хв.;
- постановка проблеми ведучим і інструктаж з відповідями на запитання – 10 – 15 хв.;
- генерація ідей – 15 – 25 хв.;
- перерва – 10 – 15 хв.;
- повторна генерація ідей – 10 – 15 хв.;
- складання відредагованого списку ідей – 10 – 15 хв.

Мозковий штурм – це корисний метод вибору раціонального варіанта рішення складної й нової управлінської проблеми. Він взаємозбагачує ідеями учасників процесу штурму й позбавляє мислення за схемою. Його потрібно ретельно планувати й проводити, а також правильно робити наступну оцінку.

Мозковий штурм застосовують вибірково, коли здається, що є достатній простір для різних ідей. Це не вирішить усіх проблем, але може допомогти прорватися через заслін традиційних підходів.

Пам’ятайте, що якою б творчою людиною ви не були, однак рішення, яке ви приймаєте, має працювати. Мозковий штурм допоможе вам вирішити нову проблему, але в остаточному підсумку вам доведеться за допомогою чіткого й аналітичного мислення оцінити всі “за” і “проти” обраного рішення, перш ніж ви на ньому зупинитеся.

#### ***2.1.4. Методика визначення стилю прийняття рішень з використанням «дерева» рішень Врума – Яго***

Однією з найпоширеніших сучасних ситуаційних моделей прийняття рішення з управлінської проблеми є модель, запропонована Вігором Врумом і Пилипом Йеттоном, яка пізніше суттєво доповнена за участю Артура Яго [7, с. 511]. Ця модель орієнтована на залучення підлеглих до участі в прийнятті рішення. На рис. 2.8 показаний ступінь участі командира й підлеглих у прийнятті рішень залежно від стилю його прийняття.

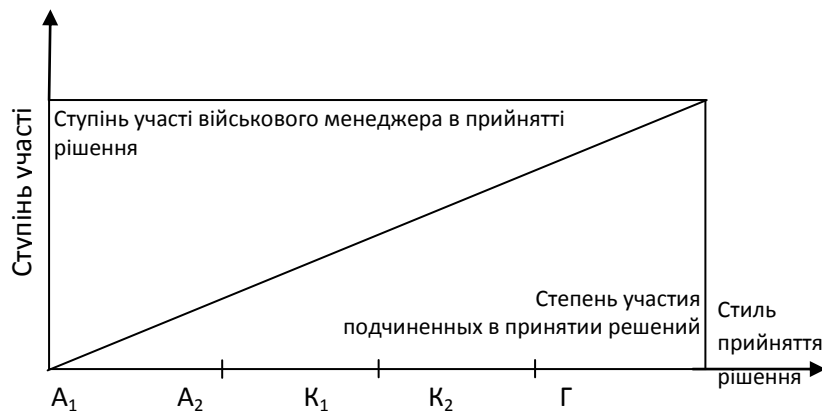


Рис. 2.8. Ступінь участі командира й підлеглих у прийнятті рішень

У моделі «дерево» рішень Врума - Яго розглядаються п'ять стилів прийняття рішень (рис.2.8) і вісім аспектів проблеми (рис.2.9).

П'ять стилів прийняття рішень (рис. 2.8):

A1 – перший автократичний: при ньому командир приймає рішення одноосібно згідно з наявною у нього інформацією, підлеглі не залучаються до цього процесу;

A2 – другий автократичний – командир приймає рішення одноосібно, підлеглі залучаються на етапі збору інформації для прийняття рішення;

K1 – перший консультативний – командир індивідуально розмовляє з кожним підлеглим з метою одержання пропозицій щодо варіантів вирішення проблеми, не збираючи їх у групу. Потім військовий менеджер приймає рішення, яке може ґрунтуватися на внеску підлеглих, а може й ні;

K2 – другий консультативний – командир збирає підлеглих у групу, ставить проблему й збирає пропозиції щодо варіантів вирішення. Потім військовий менеджер приймає рішення, яке може ґрунтуватися на внеску підлеглих, а може й ні;

Г – груповий – командир збирає підлеглих у групу, ставить проблему, підлеглі висувують пропозиції щодо варіантів вирішення проблеми. Потім військовий менеджер приймає рішення, яке підтримується всією групою або простою більшістю учасників.

Вісім аспектів проблеми, які показані зверху рис.2.9 «дерева» рішень:

(ВМ) – Який рівень вимог до методу прийняття рішень?

(ВО) – Який рівень зобов'язань підлеглих у передбачуваному рішенні?

(ІнК) – Якою мірою командир володіє необхідною інформацією для прийняття рішення?

(СП) – Який рівень структурованості проблеми?

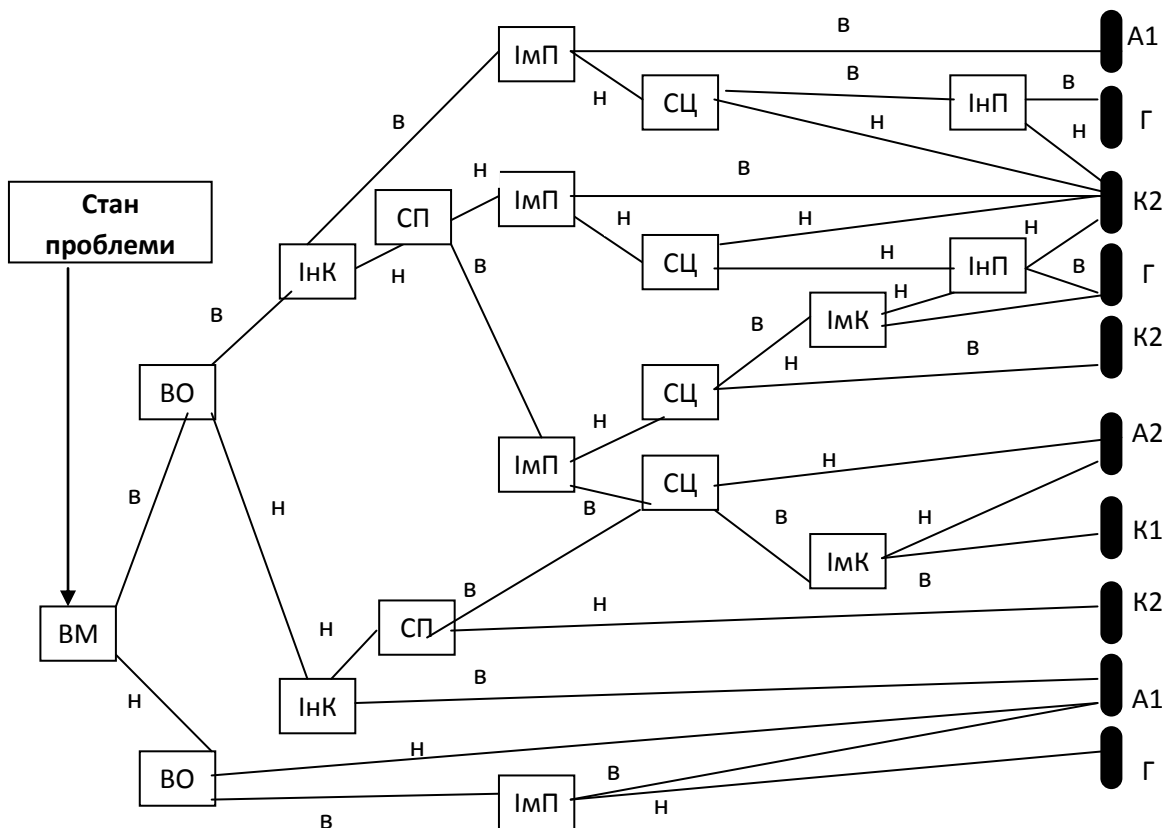
(ІмП) – З якою ймовірністю можна оцінити те, що підлеглі візьмуть на себе зобов'язання по виконанню одноособового рішення?

(СЦ) – Якою мірою підлеглі згодні з тим, що вирішення даної проблеми в інтересах усієї групи або військової організації?

(ІмК) – Яка існує ймовірність конфлікту між підлеглими у випадку прийняття даного рішення?

(ІнП) – Чи підлеглі мають необхідну інформацію для прийняття рішення?

Аспекти проблеми							
Який рівень вимог до методу прийняття рішення?	Рівень зобов'язань підлеглих у запропонованому рішенні?	Якою мірою командир володіє необхідною інформацією для прийняття рішення?	Який рівень структурованості проблеми?	З якою ймовірністю можна оцінити те, що підлегли візьмуть на себе зобов'язання виконання одноосібного рішення?	Якою мірою підлегли згодні з тим, що вирішення проблеми в інтересах усієї групи або військової організації?	Яка існує ймовірність конфлікту між підлеглими у випадку прийняття даного рішення?	Якою мірою підлегли володіють необхідною інформацією для прийняття рішення?
<b>ВМ</b>	<b>ВО</b>	<b>ІнК</b>	<b>СП</b>	<b>ІмП</b>	<b>СЦ</b>	<b>ІмК</b>	<b>ІнП</b>



Умовні позначки значення аспектів проблем: в – високий; н - низький

Рис. 2.9. «Дерево» рішень Врума-Яго

Аспекти проблеми можуть носити два значення: В – високе й Н – низьке. Ці значення визначає командир, виходячи з:

- складності й сутності проблеми;
- професіоналізму командира;
- досвіду вирішення подібних проблем;
- ступеня знань підлеглих, їх згуртованості як єдиної команди;
- ступеня знань морально-психологічного клімату в колективі;
- рівня підготовленості підлеглих для вирішення проблеми;
- можливості виникнення конфлікту тощо.

У цих умовах командирові пропонується зосереджувати увагу на проблемі, яка повинна бути вирішена, і на ситуації, у якій проблема виникла.

Розглянемо приклад. Командир визначив наступні значення аспектів проблеми: ВМ – високе, ВО – високе, Інк – низьке, СП – високе, Імп – низьке, СЦ – високе, ІмК – низьке, ІмП – низьке.

Для визначення стилю прийняття рішення командиром, при даних значеннях аспектів проблеми, необхідно скористатися «деревом» Врума – Яго (рис. 2.9).

Для цього, починаючи ліворуч, рухатися праворуч по восьми значеннях аспектів проблеми до стилю прийняття рішення. Для розглянутого прикладу виходимо на стиль прийняття рішення К2, тобто при рішенні управлінської проблеми, яка описується заданими значеннями восьми аспектів, командир повинен застосувати другий консультативний стиль.

Визначення стилю прийняття рішення командиром підрозділу військової організації з використанням ситуаційної моделі «дерева» рішень наведено в роботах [32, с.72 – 75; 34, с. 23 – 26].

### ***2.1.5. Планування як функція управління військовою організацією***

Військова організація раніше була визначена як група військовослужбовців, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей. Функція планування передбачає прийняття рішення про те, якими повинні бути цілі й що повинні робити члени військової організації, щоб досягнути цих цілей. За допомогою планування забезпечується єдність цілей усіх підрозділів військової організації.

За своєю суттю функція планування відповідає на наступні три головні питання:

**1. Де перебуває військова організація тепер?** Військові менеджери повинні оцінювати слабкі й сильні боки виконання завдань, що стоять перед військовою організацією. Усе це робиться з метою визначити, чого може реально досягнути військова організація за наявності певних ресурсів.

**2. Де повинна перебувати військова організація в майбутньому?** Оцінивши можливості й загрози у зовнішньому середовищі такі, як імовірний супротивник, сусіди, постачання, закони, політичні чинники, економічні умови, технології, соціальні й культурні зміни, командування визначає, які повинні бути цілі військової організації й що може зашкодити військовій організації в досягненні цих цілей.

**3. Що має зробити командування, щоб військова організація перемістилася з того положення, у якому перебуває зараз, на те, у якому її хоче бачити**

**командування?** Військові менеджери повинні вирішити конкретно й у цілому, що мають робити члени військової організації, щоб досягнути цілей військової організації.

За допомогою планування командування прагне встановити основні напрямки зусиль і прийняття рішень, які забезпечать єдність мети для всіх членів військової організації. Інакше кажучи, планування – це один зі способів, за допомогою якого командування забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх членів військової організації у досягненні її загальних цілей.

Планування у військовій організації не являє собою окремої одноразової події в силу двох істотних причин. По-перше, деякі військові організації можуть припинити своє існування після досягнення цілей, заради яких вони спочатку створювалися, або змінюють свою мету, якщо повне досягнення первісних цілей майже завершено.

Друга причина, по якій планування має здійснюватися безупинно, це постійна невизначеність майбутнього. У силу змін у зовнішньому середовищі або помилок у судженнях, події можуть розгортатися не так, як це передбачило командування при виробленні планів. Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

#### *2.1.5.1. Визначення, сутність і види планування*

**Планування** – це один зі способів, за допомогою якого командування забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх членів військової організації у досягненні загальних цілей.

Планування у військовій організації здійснюється штабом на основі рішень командира.

Штаб розробляє план досягнення мети (цілей), поставленої командуванням. Таким чином, план – основа діяльності військової організації будь-яких розмірів і містить вказівки, **кому, яке завдання, у який час вирішувати, які ресурси необхідно виділяти для досягнення мети.**

Складання плану розглядається як початковий етап процесу управління.

Планування – це безперервний процес, оскільки військова організація постійно перебуває під впливом зовнішнього середовища. Зміни в зовнішньому середовищі вимагають внесення коректив у плани військової організації.

Єдиного методу планування, який би відповідав кожній ситуації, не існує. Однак необхідно при плануванні обов'язково враховувати рівень організаційної структури.

Таких рівнів три (див. гл. 1.1 п. 1.1.3.3): вищий рівень, середній і нижчий. Відповідно до цих рівнів розрізняють три види планування:

- стратегічне (довгострокове);
- тактичне (середньострокове);
- оперативне (короткострокове).

На вищому рівні застосовується **стратегічне планування**. "Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, які вжило керівництво, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей" [22, с. 256].

Основні елементи стратегічного планування запозичені з військового мистецтва («Стратегія» – «мистецтво воєначальника»). Олександр Македонський, використовуючи стратегічне планування військових операцій, завоював світ [див. п. 1.2.3.1].

Стратегічне планування спрямоване на те, щоб забезпечити успіх військовій організації, закріпити завойовані позиції, визначити довгострокові цілі для подальшого росту.

Разом із тим стратегічний план, з одного боку, зорієнтований на віддалену перспективу, а з другого – повинен бути досить гнучким, щоб при необхідності можна було внести в нього зміни. Це майже програма діяльності військової організації протягом тривалого часу: її необхідно пристосовувати до мінливого внутрішнього й зовнішнього середовища.

На середньому рівні займаються **тактичним плануванням**, тобто визначають проміжні (середньострокові) цілі на шляху досягнення стратегічних (довгострокових) цілей і завдань. Тактичне планування за своєю суттю подібне до стратегічного планування. Різниця лише в тому, що, якщо у військовій організації, наприклад, три начальники різних підрозділів, то кожен з них повинен координувати або інтегрувати свою діяльність з іншими. І це має бути відбите в плані взаємодії. Тому їх відповідальність із позицій тактичного планування полягає в тому, щоб в основу планування покласти ідеї, які були зароджені при стратегічному плануванні.

**Оперативне планування** – основа планування. В оперативних планах вказуються стандарти діяльності, описуються процедури, роботи тощо. Вони вписуються в таку систему, за якої кожен спрямовує свої зусилля на досягнення загальних і головних цілей військової організації.

Усі три типи планування становлять загальну систему, яка називається генеральним або загальним планом, або бізнес-планом.

План на всіх рівнях повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цінним протягом певних проміжків часу, а й бути досить гнучким, щоб при необхідності можна було здійснити його зміну з урахуванням конфліктності й мінливості обстановки.

Тому планування не являє собою окремого одноразового акту, а повторюється зі зміною обстановки й мети військової організації, тобто планування є циклічним, як і весь процес управління. Плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

Необхідно зазначити, що всі командири й штаби повинні тією чи іншою мірою займатися плануванням. Однак складанням стратегічного плану для всієї військової організації має займатися, у першу чергу, вище командування, а командири нижчого й середнього рівнів беруть участь у цій роботі, надаючи відповідну інформацію й забезпечуючи зворотний зв'язок. У великих військових організаціях, що займаються стратегічним плануванням, командування майже завжди оформляє плани в письмовій формі. На основі рішень командира й планів штаби розробляють безліч письмових документів: оперативні директиви, накази, розпорядження, у яких ставляться мета й завдання підлеглим.

### 2.1.5.2. Етапи планування. Місія й мета військової організації. «Дерево» цілей

**Етапи планування.** Динамічна природа військових організацій ускладнює введення однієї специфічної моделі процесу планування. На рис.2.10 наведена одна з можливих моделей планування, що найбільш часто зустрічається, яка складається з 8 етапів:

1. Місія військової організації.
2. Мета військової організації.
3. Оцінка й аналіз зовнішнього середовища військової організації.
4. Оцінка й аналіз внутрішнього середовища військової організації.
5. Аналіз стратегічних альтернатив.
6. Вибір стратегії (вибір найбільш раціонального варіанта дій із усієї безлічі варіантів).
7. Реалізація стратегії (тактичне й оперативне планування).
8. Оцінка (стратегії) планів.

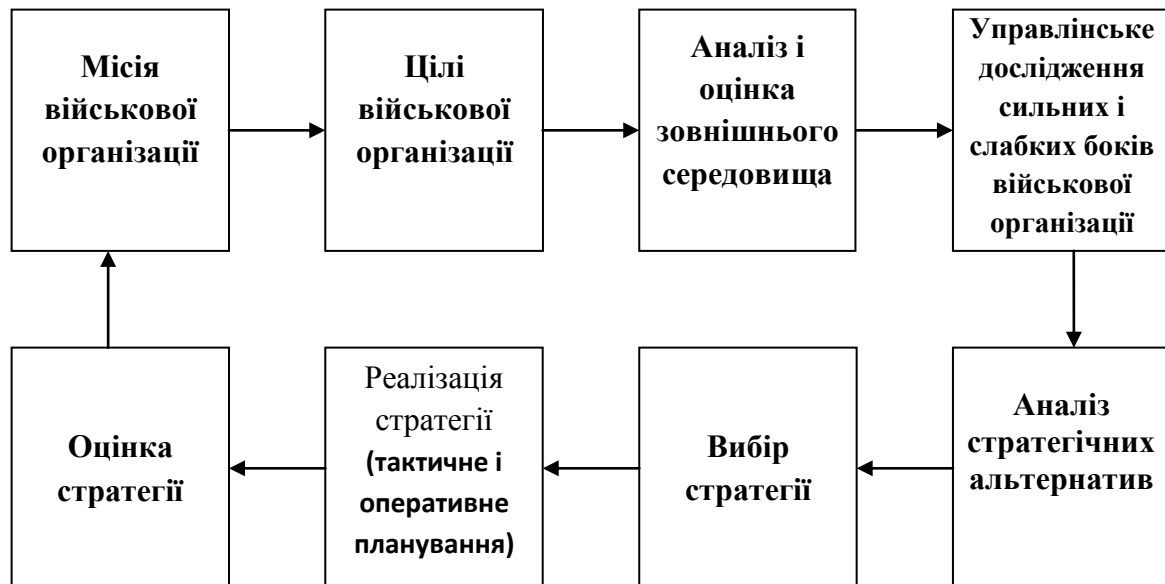


Рис. 2.10. Етапи планування

**Місія військової організації** - це сформульоване твердження того, для чого або з якої причини існує військова організація. Місія (головна мета) військової організації формується й задається вищими рівнями військового керівництва. У ній зазвичай деталізуються головні завдання, які поставлені перед військовою організацією, а також визначаються найголовніші її характеристики. Центральним моментом місії є відповідь на запитання: яка головна мета військової організації?

На першому місці при формулюванні місії військової організації повинні стояти інтереси й цінності громадян і держави по захисту Батьківщини від зовнішніх ворогів. Наприклад, у ст. 1 Закону України “ Про Збройні Сили України” сформульована місія Збройних Сил: “ Збройні Сили України – це військово формування, на яке відповідно до Конституції України покладені оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності й незалежності”.



Місія не повинна залежати від поточного стану військової організації, форм і методів її діяльності, тому що в цілому вона виражає спрямованість у майбутнє, демонструючи, на що спрямовуватимуться зусилля і які цінності при цьому будуть пріоритетними.

Вище військове керівництво несе повну відповідальність за втілення місії в життя шляхом постановки й реалізації цілей військової організації.

**Мета військової організації.** Місія утворює фундамент для встановлення цілей військової організації. **Мета** є конкретним кінцевим станом військової організації або бажаним результатом, якого прагне досягти військова організація, виконуючи поставлене завдання. Вони є вихідною точкою для планування й прийняття рішень; мета лежить в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивування, що використовується у військовій організації; нарешті мета є точкою відліку в процесі контролю й оцінки результатів діяльності окремих військовослужбовців, підрозділів і військової організації в цілому.

**Існують три типи цілей**, які відрізняються проміжком часу, що вимагається для їх досягнення, – довгострокові, середньострокові й короткострокові цілі. Короткостроковими вважаються цілі, які досягаються протягом 0,5-1 року, середньострокові – протягом 2-3 років і довгострокові цілі досягаються через 4-5 років.

Довгострокові, середньострокові й короткострокові цілі використовуються для стратегічного, тактичного й оперативного планування відповідно.

Короткострокові цілі виводяться із середньострокових, а останні з довгострокових. Короткострокові цілі є конкретизацією й деталізацією середньострокових, а останні - довгострокових.

У будь-якій великій військовій організації, що має кілька структурних підрозділів і кілька рівнів управління, складається ієрархія цілей, що представляє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в меті більш низького рівня.

**«Дерево» цілей.** Наочною моделлю ієрархії цілей військової організації є “дерево” декомпозиції (поділу) цілей (рис.2.11).

За допомогою “дерева” цілей описується їх впорядкована ієрархія, для чого здійснюється послідовна декомпозиція (поділ) головної мети на підцілі за наступними правилами:

- головна мета (місія) є коренем і стовбуром дерева, перебуває на вершині графа й визначає кінцевий результат (нульовий рівень);

- реалізація підцілей кожного наступного рівня “кістяка” дерева у вигляді гілок, що розходяться по напрямках, є необхідною умовою досягнення мети попереднього рівня;

- при формуванні “дерева” цілей слід виходити з того, що кожна гілка “дерева” описує результат (ціль), а не спосіб її досягнення;

- підцілі кожного рівня незалежні одна від одної й не виводяться одна із одної;

- мета нижчестоящих рівнів виводяться із цілей вищих рівнів і повинна їм відповідати;

- система цілей кожного рівня підкоряється системі цілей більш високого рівня, до складу якої вона входить.

Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, від прийнятої у військовій організації структури.

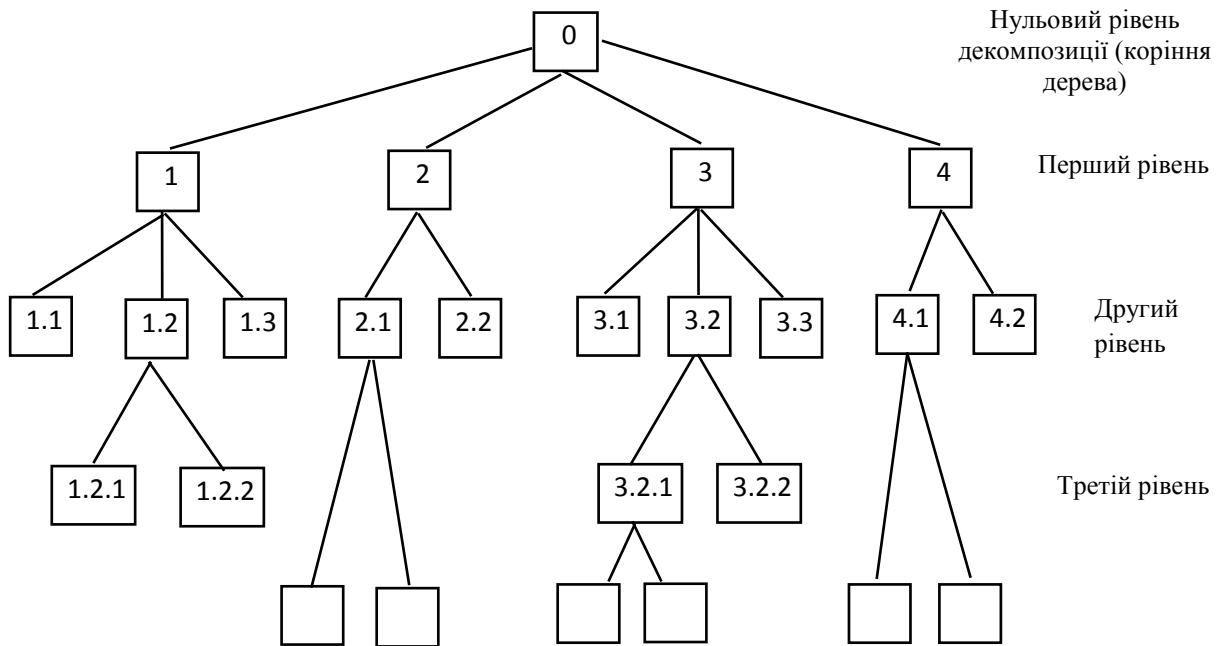


Рис. 2.11.. “Дерево” декомпозиції (поділу) цілей

Ієрархія цілей у військовій організації відіграє дуже важливу роль, тому що вона встановлює структуру організацій і забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів військової організації на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожен підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить необхідний внесок у діяльність військової організації по досягненню цілей військової організації в цілому.

Сформулюємо кілька **ключових вимог**, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі.

По-перше, цілі повинні бути досяжними, але не мають бути занадто легкими для досягнення.

По-друге, цілі мають бути гнучкими, щоб залишалася можливість для їх коректування зі зміною обстановки.

По-третє, цілі мусять бути кількісно вимірними. Якщо цілі не вимірюються, то вони ускладнюють процес оцінки результатів діяльності й викликають конфлікти.

По-четверте, цілі повинні бути конкретними й чітко визначати, що необхідно отримати в результаті діяльності військової організації, у які строки їх слід досягти й хто повинен це зробити.

По-п’яте, цілі мають бути сумісними. Сумісність припускає, що довгострокові цілі відповідають місії, середньострокові – довгостроковим, а короткострокові – середньостроковим цілям.

По-шосте, цілі мають бути прийнятні для всіх військовослужбовців, яким доведеться їх досягати.

**Установлення цілей.** Процес установлення цілей у різних організаціях відбувається по-різному. В одних організаціях установлення цілей повністю централізоване, в інших – повністю децентралізоване.

Процес установлення цілей у військових організаціях відбувається, головним чином централізованим методом. При такому підході всі цілі підкорені єдиній орієнтації (місії військової організації) і встановлюються зверху вниз.

Загальною вимогою до встановлення цілей є те, що вирішальна роль у всіх випадках повинна належати вищому керівництву військової організації. Для того, щоб ієрархія цілей військової організації знайшла свою логічну завершеність і стала реально діючим інструментом досягнення цілей військової організації, вона повинна бути доведена до кожного військовослужбовця.

Установлені цілі повинні мати статус закону для військової організації, для всіх її підрозділів і для всіх військовослужбовців.

Однак з вимог обов'язковості ніяк не впливає їх вічність і незмінність. У силу динаміки внутрішнього й зовнішнього середовища мету необхідно змінювати. Можна підходити до проблеми зміни цілей у такий спосіб: мета коректується щораз, коли вимагають цього обставини. У цьому випадку процес зміни цілей носить суто ситуативний характер.

### ***2.1.6. Організація як функція управління військовою організацією. Делегування, відповідальність і повноваження***

Функція організація – це дія по досягненню раціональної комбінації людських і матеріальних ресурсів виконання завдання в просторі й часі.

Організація як функція управління військовою організацією складається із двох процесів.

Організація як процес формування структури військової організації, її підрозділів, складу підрозділів в у поєднанні з поставленими цілями й завданнями.

Організація як процес формування взаємин повноважень, які об'єднують вищі рівні управління з нижчими й забезпечують можливість розподілу й координації дій. Засобом вирішення даного завдання є делегування.

Для того, щоб зрозуміти перший процес, необхідно спочатку розглянути другий процес функції «організація» - делегування повноважень.

Формування структури військової організації розглянуто в п. 1.1.3.3.

#### ***2.1.6.1. Сутність делегування, відповідальності й повноважень***

**Делегування** означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Якщо завдання не делеговане підлеглому, командир змушений виконати його сам. Делегування повноважень є основним процесом, за допомогою якого командування встановлює формальні стосунки військовослужбовців у військовій організації. Важливо усвідомити, що делегування реалізується тільки у випадку прийняття повноважень. Командир не може делегувати повноваження, які суперечать законам або культурним цінностям,

принаймні, на довгий строк. Однак обмеження, що накладаються на повноваження, часто на практиці командирами порушуються.

Делегування базується на повноваженнях і відповідальності

**Повноваження** – це організаційно закріплене обмежене право використовувати ресурси військової організації, виконувати дії, приймати рішення, віддавати розпорядження й спрямовувати зусилля підлеглих на виконання певних завдань.

У військовій організації для кожної посади **визначені повноваження**, тобто сукупність **прав і обов'язків**.

**Межі повноважень** визначаються Статутами, посадовими інструкціями, настановами, викладеними в письмовій формі. Особи, що виходять за ці межі, перевищують свої повноваження. Наприклад, командир витрачає на особисті потреби гроші, виділені для рішення делегованих йому службових завдань, перевищує межі своїх прав з витрати урядових ресурсів. У загальному випадку межі повноважень розширюються в напрямку більш високих рівнів управління військовою організацією. Проте навіть повноваження вищого командування обмежені. Воно не може підвищувати собі зарплату, призначати преміальні тощо без дозволу і рішення відповідних урядових органів.

Повноваження невід'ємні від **відповідальності**, тобто необхідності надавати звіт за прийняті рішення, активні дії і їх наслідки.

**Відповідальність** означає, що військовослужбовець відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

**Відповідальність не може бути делегована. Командир** не може розмивати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча командир, на якого покладена відповідальність за вирішення якого-небудь завдання, не зобов'язаний його виконувати особисто, він залишається відповідальним за задовільне вирішення завдання. У військових організаціях командири вищого рівня управління рідко спілкуються з підлеглими на нижчих рівнях, які виконують більшість конкретних завдань. Проте вони відповідають за діяльність своїх підлеглих і військової організації. Обсяг відповідальності – от одна із причин високих посадових окладів у командирів вищих рівнів управління.

### *2.1.6.2. Типи й варіанти розподілу повноважень*

**Типи повноважень.** Повноваження бувають двох типів: лінійні й штабні (апаратні).

**Лінійні повноваження** – це повноваження, які передаються зверху вниз безпосередньо від командира до підлеглого й далі до інших підлеглих. Саме лінійні повноваження надають командирові узаконену владу для спрямування своїх безпосередніх підлеглих на досягнення поставлених цілей.

Командир, що володіє лінійними повноваженнями, має право приймати певні рішення й діяти з певних питань без узгодження з іншими командирами в тих межах, які встановлені військовою організацією, законом або звичаєм. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління військовою організацією. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом.

(Скалярний - лат. *Scalaris* – сходовий, східчастий; Ієрархія – греч. *Hieros* – священний і *arche* – влада - розташування елементів цілого в порядку від вищого до нижчого).

Оскільки повноваження передаються за допомогою скалярного процесу, такий процес, називається скалярним ланцюгом або ланцюгом команд, який показаний на рис. 2.12.

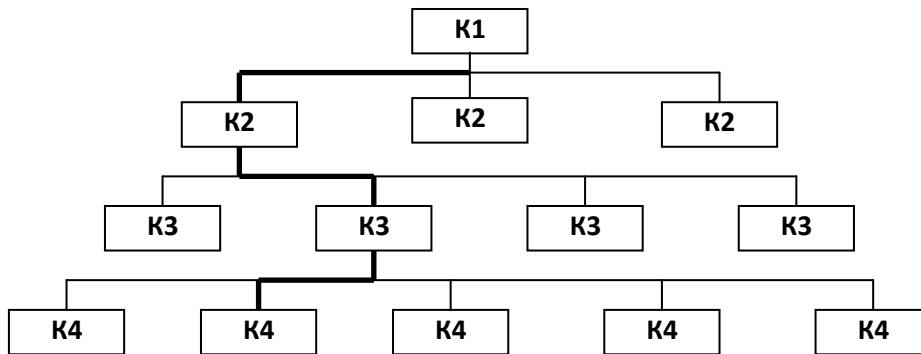


Рис. 2.12.Ланцюг команд

Ланцюг команд, створений делегуванням повноважень, є характерною рисою всіх формальних військових організацій, крім самих дрібних.

**Штабні (апаратні) повноваження** стосовно лінійних структур можуть бути: рекомендаційні повноваження, обов'язкові, узгодження, паралельні (блокувальні) повноваження, функціональні повноваження.

Рекомендаційні повноваження зводяться до консультування лінійного керівництва, яке може звертатися за порадою до апаратного підрозділу, а може не звертатися. Одержавши раду або рекомендацію, лінійний керівник може скористатися нею, а може знехтувати.

Обов'язкове узгодження полягає в тому, що лінійні керівники зобов'язані обговорити з апаратним підрозділом питання, перш ніж приймати рішення або вчиняти дії. Проте знов-таки рекомендаціям апаратного підрозділу слідувати не обов'язково.

Паралельні повноваження полягають у тому, що апаратні служби можуть відхиляти рішення лінійного керівництва. Таким чином, відбувається урівноважування влади і запобігання грубим помилкам.

Функціональні повноваження означають право апаратних служб пропонувати й забороняти певні дії в межах своєї компетенції. При цьому пропозиції апаратних служб є обов'язковими для лінійних керівників.

По суті, лінійні повноваження керівника військової організації реалізуються через штаб (апарат), надаючи йому право діяти в певних питаннях. Функціональні повноваження поширені в сучасних військових організаціях, тому що на їх озброєнні перебувають складні різноманітні комплекси, що діють на різних фізичних принципах. Для їх ефективного використання у військових операціях необхідні не тільки лінійні, а в більшості випадків функціональні повноваження у відповідних сферах компетенції апарата.

На схемах організаційної структури військової організації лінійні повноваження позначаються суцільними лініями, а функціональні - пунктирними лініями.

**Варіанти розподілу повноважень.** При делегуванні можливі два варіанти розподілу повноважень і завдань: система «ялинка» і система «матрьошка» (рис.2.13).

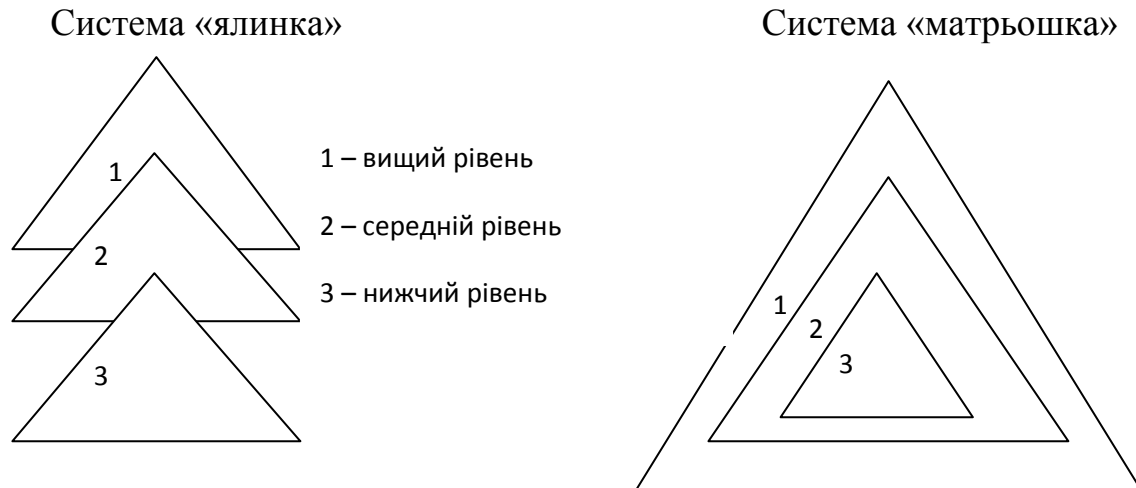


Рис. 2.13. Варіанти розподілу повноважень і завдань

У системі «ялинка» повноваження й завдання вищого командування поглинають частину повноважень і завдань нижчестоящого командування. Система «матрьошка» є системою подвійного або множинного підпорядкування. У ній повноваження й завдання вищого командування повністю поглинають повноваження й завдання всіх нижчестоящих командирів. У цій системі дуже складно знайти «крайнього» через розпорошеність повноважень і завдань усіх нижчестоящих рівнів.

У зв'язку із цим у військових організаціях може застосовуватися тільки варіант «ялинка», який ґрунтується на єдиноначальності. Це передбачає, що повноваження передаються від безпосереднього начальника, який потім без крайньої необхідності не втручається в діяльність виконавця, а лише контролює його й за необхідності надає допомогу. Управління через голову тут не припустиме, тому що веде до руйнування основ військової організації.

Система «матрьошка» може застосовуватися в тих випадках, коли вищий керівник є власником. Він, передаючи повноваження підлеглим, повністю залишає їх за собою. Це дозволяє йому в будь-який момент втручатися в дії всіх нижчестоящих рівнів управління, що в системі «ялинка» вважається неприпустимим. Також цей тип розподілу повноважень притаманний для військових організацій таких як науково-дослідні, науково-виробничі та інші.

### ***2.1.7. Мотивація як функція управління військовою організацією***

Командир знайшов удале рішення складної управлінської проблеми, розробив план його реалізації, має необхідні ресурси, перед усіма підлеглими поставив

конкретні завдання. Здавалося б, успіх справи забезпечений і залишається тільки очікувати результатів запланованих заходів. Однак вони чомусь не поспішають проявити себе та й підлеглі не відчують особливого захвату від впроваджуваних нововведень. Так у чому ж справа? Відповідь проста й давно відома: для успішного виконання управлінського рішення необхідно включити механізм мотивації.

Мотивація як функція військового управління являє собою процес спонукання себе й підлеглих до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей військової організації. Завдання командирів – визначити дійсні спонукання підлеглих для дій з максимальною віддачею й забезпечити умови для реалізації потенціалу підлеглих.

### *2.1.7.1. Визначення, сутність і модель мотивації*

Люди працюють, врешті-решт, для того, щоб задовольнити свої потреби.

**Потреба** – це усвідомлення відсутності чого-небудь або нестаток у чому-небудь, що викликає у людини стан дискомфорту або спонукання до дії. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише з поведінки підлеглих.

Однак наявності одних потреб ще недостатньо, щоб людина проявляла свою активність. Крім них активну діяльність людей зумовлюють мотиви й стимули.

**Мотив** - це усвідомлені або неусвідомлені внутрішні спонукання до дій, спрямованих на задоволення потреб. Потреба людини зазвичай визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, утворює її індивідуальну **мотиваційну структуру**. Ця структура зумовлюється рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, цінностями тощо. Така структура досить стабільна, але піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад, у процесі виховання.

Для успішного керівництва підлеглими командир повинен хоча б у загальному вигляді уявити, чого хочуть і чого не хочуть, до чого прагнуть його підлеглі. Виходячи із цього, він або змінює мотиваційну структуру їх поведінки, розвиваючи бажані мотиви чи послабляючи небажані, або здійснює прямий вплив на поведінку, тобто здійснюючи мотивацію.

**Мотивація** - це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій. Мотивація становить серцевину й основу управління людиною. Ефективність управління дуже залежить від того, наскільки успішно здійснюється процес мотивації. Мотивація людей здійснюється шляхом використання різних прийомів і способів (мотиваторів) впливу на людину. Мотиваторами слугують різні типи «заохочення - не заохочення», «покарання - не покарання», «примусу-не примусу». При цьому мотиватор як спосіб впливу може бути застосований до людини до початку й після вчинення дії. Ступінь впливу на людину того самого мотиватора може бути різним, залежно від того, коли відбулося його застосування.

**Стимули** – блага, за допомогою яких людина може задовольнити свої потреби. Стимули діють не самі по собі, а попередньо піддаються свідомій оцінці (вони можуть інакше вплинути на поведінку, якщо будуть потребувати нереальних дій). Добитися від підлеглих бажаної поведінки можна двома шляхами: обрати людину із

певним рівнем внутрішніх настанов або скористатися мотивацією за допомогою стимулів. Процес використання різних стимулів для мотивації людей називається **процесом стимулювання**.

За змістом стимули бувають економічними й неекономічними. **Економічні стимули** можуть бути прямими (грошовий дохід) або непрямими, що полегшують одержання прямих (наприклад, вільний час, що дозволяє заробити в іншому місці). У той же час можливості економічних стимулів обмежені, тому принцип максимізації власної вигоди не можна абсолютизувати. Йому протистоять:

- 1) прагнення до благодійності;
- 2) байдужність щодо матеріальних благ, зокрема, до грошей (сама багата людина у світі Б. Гейтс чи не все життя ходить в одному піджаці);
- 3) ефект насичення потреб (навіть престижні блага мотивують до певних меж, а потім приїдаються).

**Неекономічні стимули** поділяються на організаційні (створення сприятливих умов праці, здоровий клімат у колективі, високі цілі та ін., наприклад, для військовослужбовців високі цілі – чесне служіння й захист Батьківщини) і моральні (нагородження преміями, подарунками, вираження публічної або особистої подяки).

Таким чином, для військової організації під мотивацією розуміється процес, при якому командир спонукує підлеглих до виконання завдання для досягнення цілей військової організації (можна додати, що цей процес також спонукає себе до діяльності для досягнення особистих цілей).

**Модель мотивації.** Процес мотивації через потреби включає (рис.2.14):

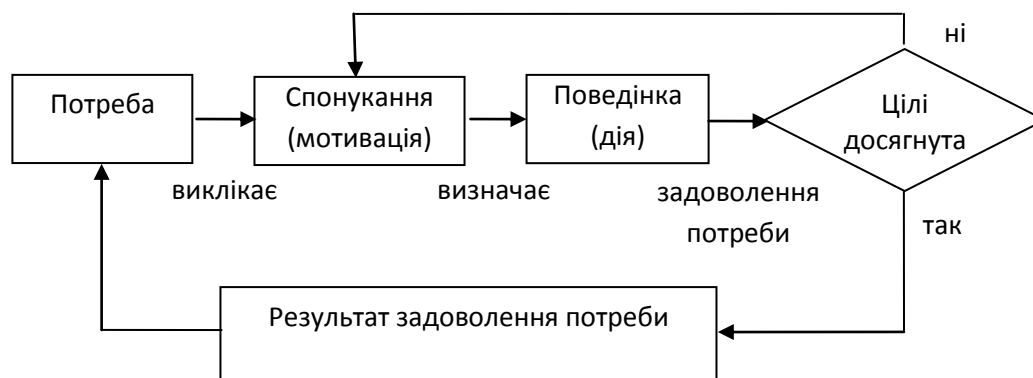


Рис.2.14. Спрощена модель мотивації.

- 1) установлення незадоволених потреб і формування цілей, спрямованих на задоволення потреб;
- 2) спонування до дій (мотив);
- 3) визначення дій, необхідних для задоволення потреб, і їх здійснення;
- 4) перевірка: ціль досягнута?: "Так" – припинення виконання завдання, "Ні" – визначення результату задоволення потреб. При неповному задоволенні процес повторюється доти, поки ціль не буде досягнута. На практиці цей процес протікає набагато складніше внаслідок впливу особистісних якостей індивіда: для одного



труднощі, що виникли, стають непереборними, інший одержує від цього додатковий заряд життєвих сил і досягає поставленої мети.

Існує багато підходів до мотивації починаючи з примусу і закінчуючи сучасними підходами.

Прихильники політики «батога й пряника» дотримуються думки про те, що людина за своєю природою ледача, хитра, егоїстична, прагне менше дати й більше взяти; отже, необхідно постійно примушувати її до праці й систематично заохочувати за досягнення високих результатів.

Сучасні підходи спираються на теорії мотивації, які поділяються на дві групи: змістовні й процесуальні. Змістовні теорії ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше. Процесуальні ґрунтуються в першу чергу на тому, як поводить себе людина з урахуванням її сприйняття й пізнання.

До змістовних теорій мотивації належать: теорія ієрархічних потреб А.Маслоу, теорія К.Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. Мак-Клелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга.

До процесуальних теорій відносять: теорію очікувань В.Врума, теорію справедливості (рівності) С. Адамса, модель Портеру – Лоуера та ін.

#### 2.1.7.2. Ієрархічність потреб за Маслоу

Практикуючий фізіолог, психолог і психоаналітик Абрахам Маслоу (1908-1970), спостерігаючи за своїми пацієнтами, дійшов висновку, що багато проблем у них виникає через нездатність задовольнити свої потреби.

Маслоу всі потреби людини поділив на первинні й вторинні (рис. 2.15).

Послідовники А.Маслоу вибудували ієрархію потреб у вигляді піраміди (мал. 2.15).



Рис. 2.15. Піраміда (ієрархія) потреб Маслоу

Дамо коротку характеристику цих потреб і практичні рекомендації командирові з управління підлеглими з такими потребами.

**Фізіологічні потреби.** Поза організацією – це їжа, вода, повітря, можливість реалізації інстинктів. В організації – заробітна плата, тобто потреби, які людина повинна задовольнити, щоб вижити, щоб підтримувати організм у життєздатному стані. Військовослужбовці, які працюють в основному для задоволення цих потреб, мало цікавляться змістом виконуваного завдання, вони концентрують свою увагу на умовах виконання завдання, зручності на робочому місці, можливості уникнути втоми тощо. Для управління підлеглими командирів необхідно забезпечувати їх виживання і створити умови виконання завдання, що не дуже обтяжують їх існування.

**Потреби безпеки й упевненості в майбутньому.** Поза організацією – це відсутність війн, насильства, чистота природного середовища. В організації – це безпека праці, гарантії зайнятості. Ця група потреб пов'язана із прагненням і бажанням військовослужбовців перебувати в стабільному й безпечному стані, що захищають від страху, болі, хвороб та інших страждань, які може принести життя людині. Військовослужбовці з такими потребами прагнуть уникати хвилюючих ситуацій, люблять порядок, чіткі правила, ясні структури. Вони оцінюють виконуване завдання з позиції забезпечення стабільного існування в майбутньому. Для військовослужбовця, що перебуває під впливом цих потреб, важливі гарантії служби, пенсійне забезпечення, гарантії медичного обслуговування. Люди з такими потребами прагнуть застрахуватися в прямому й переносному сенсі від можливості несприятливих подій і змін, створюючи страховий потенціал, зокрема, за рахунок навчання й освіти. Військовослужбовці із загостреною потребою безпеки прагнуть уникати ризику, внутрішньо противляться змінам і перетворенням. Для управління такого роду підлеглими слід створювати зрозумілу й надійну систему свідомого страхування, застосовувати чіткі й справедливі правила регулювання їх діяльності, не залучати їх до прийняття ризикованих рішень і вчинення дій, пов'язаних з ризиком і змінами.

**Потреби приналежності й причетності.** Поза організацією – це родина, друзі, суспільні групи. В організації – це приналежність до груп військовослужбовців (відділення, взвод, рота), ставлення клієнтів, колег, менеджерів. Людина з такими потребами прагне участі в спільних діях, вона прагне дружби, любові, бути членом якихось об'єднань, брати участь у суспільних заходах тощо. Якщо для людини дана група потреб є провідною, вона дивиться на свою роботу, по-перше, як на приналежність до колективу й, по-друге, як на можливість установити гарні й дружні стосунки зі своїми колегами. Стосовно таких військовослужбовців управління має носити форму дружнього партнерства, для них треба створювати умови для спілкування на роботі. Гарний результат дає групова форма організації праці, групові заходи, що виходять за межі виконання завдання, а також нагадувати військовослужбовцям про те, що їх цінують колеги по службі.

**Потреби визнання й самоствердження.** Поза організацією – це схвалення родини, друзів, суспільних груп і суспільства в цілому. В організації – визнання високого професійного статусу, покладання на себе додаткових обов'язків, кредит довіри з боку керівництва. Дана група відкриває бажання військовослужбовців бути компетентними, сильними, здатними, впевненим у собі, щоб навколишні визнавали

їх такими й поважали за це. Військовослужбовці з даними потребами прагнуть лідерського положення або положення визнаного авторитету при вирішенні завдань. При управлінні такими підлеглими треба використовувати різні форми виявлення визнання їх заслуг. Для цього корисними можуть бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в пресі їх дій, згадування командуванням у публічних виступах їх заслуг, вручення різного роду нагород тощо.

**Потреби самовираження.** Поза організацією – це освіта, вірування, хобі, особистісний розвиток, прояв творчості. В організації – це можливості для навчання, просування по вертикалі, прояви творчих здібностей. Дана група поєднує потреби, що виражають прагнення військовослужбовця до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, умінь і навичок. Дані потреби набагато більше, ніж потреби інших груп, носять індивідуальний характер. Це потреби військовослужбовця у творчості в широкому розумінні цього слова. Військовослужбовці із цією потребою відкриті до сприйняття себе й оточення, творчі й незалежні. При управлінні такими підлеглими треба намагатися давати їм оригінальні завдання, що дозволяють реалізовувати їх здібності, давати загальну волю у виборі засобів рішення завдань і залучати до виконання завдання, що вимагає винахідливості й творення.

Розташовуючи потреби по рівнях (див. рис. 2.15), Маслоу намагався показати, що в першу чергу вимагають задоволення потреби низьких рівнів (первинні потреби), а після того, як вони будуть задоволені, виникає необхідність задоволення потреб більш високого рівня. Однак ця ієрархічна структура не завжди є твердою. В умовах реального життя іноді порушується встановлений порядок переходу з одного рівня до іншого. Людина, внаслідок складності й багатогранності натури, іноді жертвує первинними потребами для досягнення вторинних. Основний довід опонентів Маслоу полягав у тому, що він не враховує індивідуальності людини і досвіду, що накопичується. Наприклад, окремі підлеглі всіма силами прагнуть до влади, самовираження, тоді як багато зовсім байдужі до цих категорій. Немаловажне значення має життєвий досвід: чинник стабільності до кінця життя залишається найважливішим.

Як видно, у природі не існує чіткої п'ятирівневої структури потреб, усе набагато складніше, однак це зовсім не означає, що теорію Маслоу не можна застосовувати на практиці. Командир повинен використовувати ідеї, закладені в класифікацію потреб, з урахуванням конкретних умов, пам'ятаючи, що це не догма, а керівництво до дії.

### ***2.1.8. Контроль як функція управління військовою організацією***

Контроль – діяльність командирів по виміру й оцінці результату діяльності військової організації. Контроль необхідний для підбиття підсумків дій військової організації, виявлення й попередження кризових ситуацій. Найважливішою особливістю контролю є його всеосяжний характер, тому що він забезпечує ефективне здійснення всіх функцій управління.

### 2.1.8.1. Сутність і зміст контролю

Виконання завдань військовою організацією не завжди йде так, як було заплановано для досягнення поставлених цілей. Для того, щоб досягти поставленої мети, необхідно періодично зіставляти проміжні результати діяльності з бажаними (запланованими), тобто здійснювати контроль. Для ефективного виконання завдання необхідно здійснювати безперервний контроль, щоб виявити відхилення від норми можливо на більш ранньому етапі, коли корегування не занадто складне й можна швидко й без особливих витрат виправити помилку. Інше призначення контролю зводиться до ролі зворотного зв'язку, що корегує наші плани й дії у зв'язку зі змінами, що мають місце.

**Контроль** – постійний процес, що забезпечує досягнення організацією прийнятих цілей шляхом своєчасного виявлення виникаючих у ході діяльності військової організації проблем (відхилень від планових завдань, нормативів, стандартів) і змін зовнішнього середовища.

Контроль – комплексна функція, що включає до себе облік, оцінку й аналіз військової організації.

Завдання контролю:

1) збір і систематизація інформації про фактичний стан діяльності військової організації і її результати (облік);

2) оцінка стану й значущості отриманих результатів діяльності військової організації, виявлення відхилень від запланованих завдань (оцінка);

3) аналіз причин відхилень і дестабілізуючих чинників, що впливають на результати діяльності військової організації (аналіз);

4) прогнозування наслідків ситуації, що склалася, й обґрунтування необхідності прийняття коригувальних впливів.

Як видно з вищевикладеного, контроль слід розуміти як вид управлінської діяльності, завдяки якій можна втримувати організацію на потрібному (вірному) шляхи.

**"Контроль"** виступає як функція **зворотного зв'язку** в процесі управління: інформаційні потоки в ньому спрямовані від військової організації до командира. Контроль завершує управлінський цикл.

**Види контролю.** За часом здійснення контроль може бути попереднім, поточним й заключним.

**Попередній контроль** проводиться до початку виконання завдання. Його зміст можна сформулювати у виді питання: " чи всі готові до виконання робіт у зв'язку з поставленою метою, що ще необхідно зробити?". Попередній контроль охоплює всі основні ресурси: людські, матеріальні й грошові.

При контролі людських ресурсів особливу увагу слід звертати на кількісний і якісний відбір кадрів. При цьому обов'язково аналізуються професійні й особистісні якості людей, необхідні для виконання поставлених завдань.

При контролі матеріальних ресурсів особлива увага приділяється достатності наявних ресурсів, наскільки вони задовольняють поставленій меті. На цьому етапі визначається перелік

постачальників, що забезпечують найбільш якісним озброєнням і військовою технікою, обсяги необхідних запасів і площі складських приміщень.

При контролі фінансів особливо слід звернути увагу на достатність фінансових ресурсів для досягнення поставленої мети. Цей вид контролю здійснюється на етапі складання бюджету.

**Поточний контроль.** Для поточного контролю діяльність військової організації розбивається на етапи (рис.2.16 – точки 1, 2, 3).

Наприкінці кожного етапу проводиться визначення відхилення поточних результатів діяльності військової організації від запланованих показників. Залежно від величин цих відхилень командування вчиняє або не вчиняє коригувальні дії.

Таким чином, поточний контроль є зворотним зв'язком, за допомогою якого командування коректує діяльність військової організації при зміні зовнішніх чинників і змінних внутрішнього середовища. Без поточного контролю будь-яка діяльність військової організації приречена на невдачу. Жодна військова організація не може успішно виконувати завдання без постійно діючого поточного контролю.

Однак на відміну від класичних замкнених систем зі зворотним зв'язком, таких як термостат, регулятор тиску, стабілізатор напруги, поточний контроль як функція управління військовою організацією є розімкненою системою. У ній функції регулятора виконує командир, вносячи корективи, необхідні для досягнення цілей.

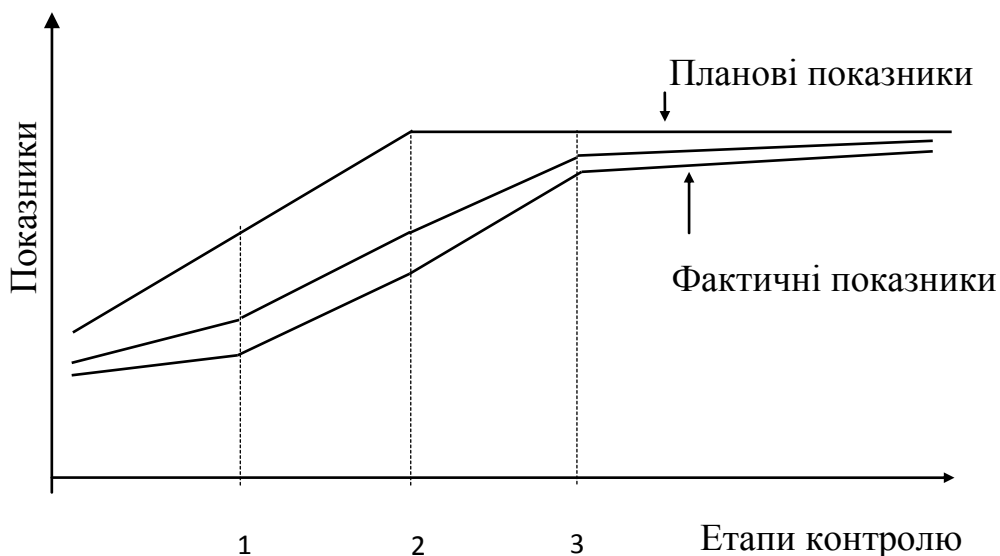


Рис.2.16. Визначення відхилень фактичних значень показників діяльності організації від планових

Основне завдання поточного контролю – своєчасне виявлення відхилень і оперативне коректування дій. Чим більш оперативно діє система поточного контролю, тим менші витрати на коригувальні дії. Це дозволяє вчасно військовій організації пристосуватися до зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі. Усе це сприяє підвищенню ефективності діяльності військової організації.

**Заключний контроль** дозволяє визначити остаточно: мета діяльності військової організації досягнута чи ні.

Якщо мета досягнута, то цикл управління по даній меті закінчується й командування переходить до циклу управління по інших цілях.

Якщо цілі не досягнуті, то командування з'ясовує причини цього й намічає коригувальні заходи щодо всіх або окремим функцій управління. Після цього цикл управління повторюється по невиконаній меті. Накопичивши певний досвід у процесі виконання завдань, можна спланувати їх за необхідності й у майбутньому, щоб уникнути повторення помилок. Вище керівництво може оцінити реалістичність практичних завдань і нормативів, скорегувати їх при необхідності надалі. Після успішного виконання завдання військовослужбовці заохочуються за результатами для зміцнення зв'язку "результат – винагорода" і розвитку їх мотивації надалі.

### 2.1.8.2. Процес контролю

Процес контролю включає три етапи (рис.2.17):

- 1) установлення стандартів або цілей;
- 2) порівняння результатів зі стандартами або цілями;
- 3) дії (вживання коригувальних заходів).

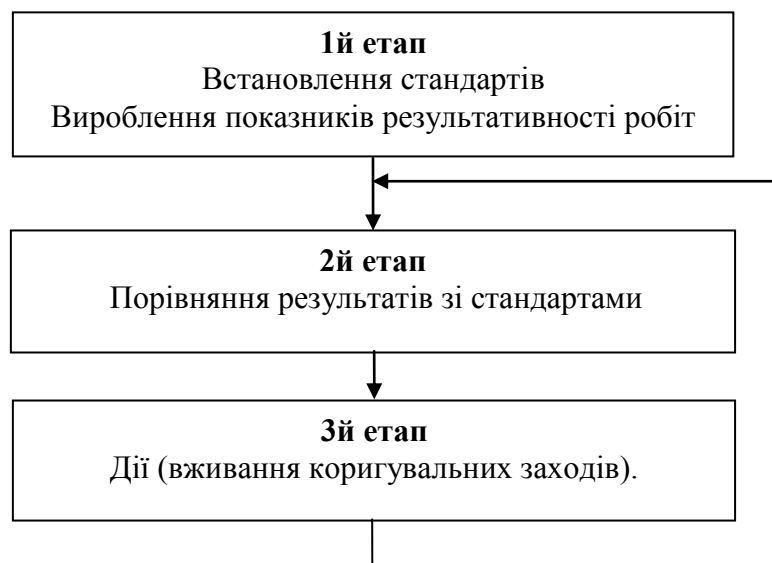


Рис. 2.17. Етапи процесу контролю

**Установлення стандартів** здійснюється при плануванні. Як правило, стандарти встановлюються відповідно до цілей, часто виступаючи їх кількісним вираженням. Очевидно, що для встановлення стандартів обираються тільки ті цілі, які можуть бути оцінені за конкретними показниками або критеріям. Стандарти майже завжди існують у певному проміжку часу. Наприклад, якщо мова йде про успішне виконання завдання, то це строки його виконання або ймовірність його виконання. Залежно від характеру виконуваного завдання критерії його оцінки, тобто показники результативності, можуть дуже відрізнятися. Показниками, що найбільше часто зустрічаються, є: вартість, процентна оцінка виконання завдання, рівень ефективності виконання завдання (імовірність його виконання або математичне

очікування відверненого збитку). Разом із тим існує й система приватних показників, наприклад, кількість витрачених ракет на знищення одного літака супротивника.

**Порівняння результатів зі стандартами.** На другому етапі командир установлює масштаби відхилень показників (стандартів), вимірює результати, порівнює їх з реально досягнутими, інформує підлеглих про результати діяльності військової організації й намічає план подальших дій.

Звідси випливає важливість другого етапу – він дає передумови для подальших дій командира. Однак не означає, що при будь-якому зіставленні очікуваного результату й реального, командир вдається до яких-небудь активних дій. Якби в суспільстві за кожну незначну провину громадянина відправляли за ґрати, то хто може поручитися, що із часом усі його члени не виявилися б у в'язниці? Крім того, сам процес виміру будь-якого показника завжди має певну погрішність. Тому перед прийняттям рішення командир повинен визначити масштаб відхилень від стандарту. Це такі граничні відхилення, які не несуть загрозу зриву виконання завдання. Помилки при встановленні масштабу можуть привести до загрози зриву виконання завдання, якщо взятий занадто великий масштаб відхилення. З іншого боку, при малих масштабах контроль стає економічно не вигідним. Між тим у низці випадків командир ігнорує великі відхилення одних показників і реагує на дрібні відхилення інших. Так, для залізної дороги ушкодження кузова вагона величезної вартості менш важливе, ніж вихід з ладу дрібної деталі в підшипнику колісної пари, що приводить до катастрофи. Тому стан колісної пари контролюється часто (майже на всіх станціях). Проте не всі показники можна оцінити кількісно. Як виміряти внесок військового вченого. Чи можливо взагалі оцінити в кількісному вираженні продукт творчої діяльності або моральний стан військовослужбовців, ступінь довіри до командирів та інші подібні чинники?

У цих випадках найчастіше для вироблення показника результативності використовуються непрямі оцінки, наприклад, ефективність наукових праць, кількість публікацій, винаходів тощо. До встановлення таких показників необхідно підходити дуже зважене й обережно, помилка у виборі може звести нанівець всю роботу. Якщо, наприклад, при оцінці праці військового вченого як показник результативності взяти обсяг друкованої продукції, то можна бути впевненим, через якийсь час командування буде завалене непотрібними для практики працями. Досвідчені керівники у зв'язку із цим рекомендують при встановленні показників результативності виконання завдання частіше ставити питанням: " Чи сприяє виконана робота досягненню цілей військової організації?"

**Дії (вживання коригувальних заходів).** Набір можливих дій за результатами контролю не дуже широкий. Існує лише три варіанти поведінки командирів: нічого не вживати, усунути відхилення, переглянути стандарт або ціль.

**Реакція "нічого не вживати".** Дана реакція аж ніяк не свідчить, що командир – ледар. Навпаки, він досвідчений командир, який не смикає підлеглих у тих випадках, якщо виявлені відхилення не створюють загрози зриву поставлених цілей. Відсутність дій командирів зовсім не означає припинення контролю; як і раніше триває процес виміру результатів і порівняння їх зі стандартами.

**Усунення відхилень.** Така реакція командирів необхідна у випадку, коли виявлені відхилення створюють загрозу досягненню мети, перевищують установлений масштаб. Завдання цієї дії – зрозуміти причину відхилення й повернути виконання завдання в заплановане русло. На це слід звернути особливу увагу, тому що часто справжня причина відхилень маскується іншими, суто зовнішніми.

**Перегляд стандартів або цілей.** Не всі відхилення вимагають дій з їх усунення. Головне – не впадіння мусі, що б'ється цілий день у шибку з надією вилетіти на вулицю. Іноді стандарт може виявитися завищеним, адже він був установлений до початку роботи, зрештою, він, як усякий плановий показник, може коректуватися. Стандарти коректуються у бік підвищення або зниження.

Докладно загальні функції управління викладені в роботі [33, с. 205 – 298].

### ***2.1.9. Інформаційне забезпечення процесу управління військовою організацією***

Під **управлінською інформацією** розуміється сукупність відомостей про процеси, що протікають усередині організації й у її оточенні. Їх використання дозволяє знизити невизначеність при прийнятті рішень. Тому управлінська діяльність починається зі збору, накопичення й переробки інформації, яка сьогодні перетворилася на найважливіший ресурс розвитку будь-якої організації, у тому числі й військової.

Без інформації неможлива спільна робота в умовах поділу праці. Володіння інформацією означає володіння реальною владою, і тому особи, причетні до неї, прагнуть її приховувати (нестача інформації, як, втім, і надлишок непотрібної, дезорієнтує будь-яку діяльність).

У будь-якій системі управління циркулює інформація. Без інформації система мертва.

Інформація – предмет роботи командирів у процесі управління й прийняття рішень. Щоб цей процес був ефективним, необхідно мати достатню кількість інформації, щоб вона була вчасно отримана з необхідною вірогідністю.

#### ***2.1.9.1. Кібернетичне поняття й схема передачі інформації***

Існує безліч визначень поняття інформації. Ми будемо користуватися кібернетичним поняттям інформації, яке ввів американський учений Норберт Вінер (1894-1964) у роботах [25, 26].

У цих роботах він наводить наступні кібернетичні поняття:

1) інформація – це позначення змісту, отриманого із зовнішнього світу в процесі нашого пристосування до нього наших почуттів;

2) процес одержання й використання інформації є процесом нашого пристосування до випадковостей зовнішнього середовища й нашої життєдіяльності в цьому середовищі;

3) дійсно, жити – це означає жити, володіючи правильною інформацією;



4) передача інформації здійснюється за допомогою повідомлень (сигналів), що представляють собою деяку сукупність сигналів (імпульсів), переданих тим або іншим каналом зв'язку. При цьому не суттєво, чи передається повідомлення за допомогою електротехнічних, механічних або нервових систем;

5) зворотний зв'язок існує не тільки в техніці, а й у свідомій людській діяльності. Нині "зворотний зв'язок" є невід'ємним елементом будь-якої системи управління суспільством, у тому числі й військовим;

6) розуміння суспільства можливе тільки на шляху сигналів і належних їм засобів зв'язку, розвитку обміну інформацією між людиною й машиною, між машиною й людиною, між машиною й машиною призначено відіграти зростаючу роль. Це передбачення Н. Вінера вже збулося в наш час. Ми бачимо величезну роль Internet в інформаційному забезпеченні процесів управління в суспільстві й військовій справі;

7) теорія управління людською, тваринною або механічною технікою є частиною теорії інформації;

8) команди, за допомогою яких здійснюється управління, є видом інформації. Як будь-яка форма інформації, ці команди піддаються дезорганізації під час передачі. Зазвичай вони доходять до адресата в менш зрозумілому вигляді, ніж були відправлені. Як ентропія є заходом дезорганізації, так і передана низкою сигналів інформація є заходом організації.

9) повідомлення (сигнал), якщо його не можна передбачити, на підставі раніше отриманих даних, відповідає новій інформації.

Із вищевикладеного в цьому пункті, дамо наступне визначення інформації управління військовою організацією.

**Інформація (від лат. *Informatio* – роз'яснення, виклад) - це обмін відомостями між людьми, людиною й автоматом, автоматом і автоматом про зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі військової організації, який зменшує ступінь невизначеності наших знань про конкретний об'єкт або очікувану подію.**

Військове управління ґрунтується на інформаційному процесі, який полягає в обміні інформацією усередині системи управління між суб'єктом (органом) управління й об'єктом управління, а також між системою управління й зовнішнім середовищем.

Інформація є основою процесу управління. За допомогою інформації відбуваються циклічні повторювані стадії процесу управління — одержання, переробка відомостей про стан керованого об'єкта, а потім передача управляючих команд йому. Отже, за допомогою інформації реалізуються зв'язки між суб'єктом і об'єктом управління при виконанні завдань військовою організацією.

Система, що перетворює інформацію на повідомлення (сигнал), передані каналом зв'язку, називається передавачем, а система, що робить зворотне перетворення, – приймачем інформації. Інформація може бути перекручена в результаті дії перешкод на приймач, передавач або канали зв'язку із зовнішнього середовища або внутрішніх шумів у цих елементах.

У загальному випадку інформаційний зв'язок між передаючою стороною (суб'єктом управління) і приймаючою стороною (об'єктом управління) здійснюється за схемою, наведеною на рис. 2.18.

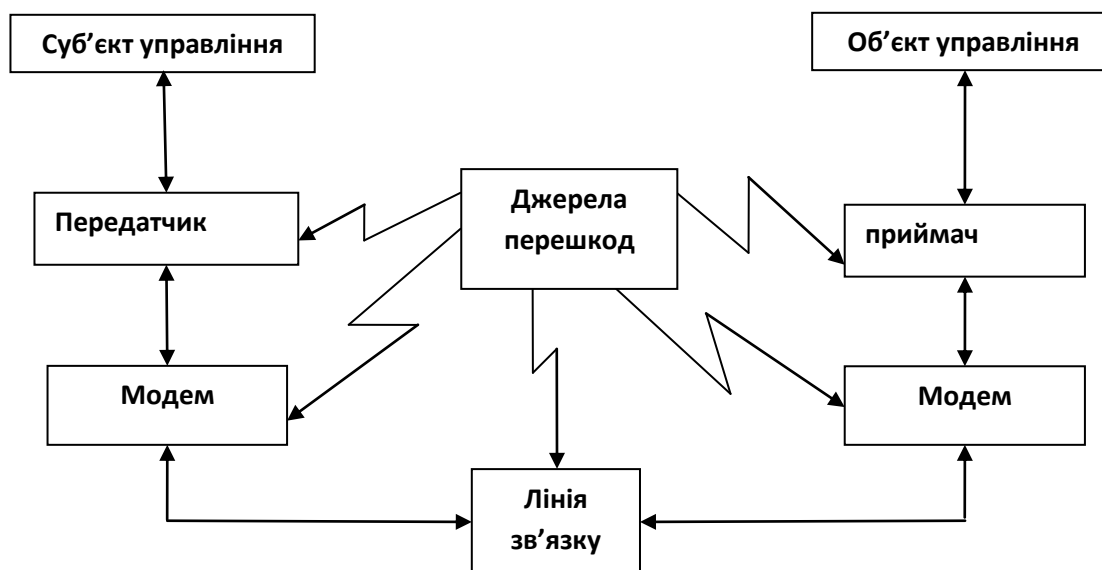


Рис. 2.18. Схема передачі інформації

**Основна властивість інформації** - інформація є єдиним видом ресурсів, який у ході історичного розвитку людства не тільки не виснажується, а постійно збільшується, удосконалюється й, більше того, сприяє ефективному використанню інших ресурсів, а іноді створює нові.

Інформація є предметом праці, засобом і продуктом управлінської праці. Питома вага інформації як предмета праці стала вища матеріальних і енергетичних ресурсів і основним показником могутності країни.

Світ тоне в колосальному обсязі інформації. За останні 30 років її щорічний приріст збільшився більш ніж у 15 разів. З'явився навіть новий термін – «ефект макулатурності»: 85% журнальних статей ніколи не читалися. Самий перспективний вихід з інформаційного глухого кута дає сучасна обчислювальна техніка й системи передачі інформації. Якщо за останні 100 років швидкість пересування збільшилася в 100 разів, то швидкість зв'язку збільшилася в 10 000 000 разів, а обробка інформації – в 1 000 000 разів.

Швидкість обробки інформації сучасними обчислювальними машинами наближається до граничного значення, обмеженого швидкістю світла в оптичних обчислювальних машинах (ООМ) і рівного мільярдам операцій за секунду. Запис інформації у вигляді голограм відкриває шлях до майже необмеженої оперативної пам'яті ООМ, щільність запису якої може досягати сотень біт/см<sup>2</sup>.

### 2.1.9.2. Вимоги до інформації

Військова організація може існувати й діяти ефективно тільки в тому випадку, якщо в ній відбувається безперервний процес управління. А сам процес управління

буде якісним, якщо буде використовувати цінну інформацію про обстановку. Під обстановкою ми будемо розуміти значення чинників зовнішнього середовища й змінних внутрішнього середовища, які із часом випадково змінюються.

Цінність інформації визначається комплексним імовірнісним показником  $Q(\tau)$  як функція ймовірностей своєчасного надходження інформації  $P_c$ , повноти інформації  $P_n$  і її вірогідності  $P_d$ .

$$Q(\tau) = P_c \times P_n \times P_d.$$

Таким чином, до інформації про обстановку висуваються наступні вимоги: своєчасність її одержання, повнота, вірогідність і точність.

Своєчасність нерозривно пов'язана з періодичністю або частотою надходження інформації. Для вироблення оперативних рішень надходження інформації має бути погоджене з періодичністю відповідних циклів управління.

**Своєчасність надходження інформації** повинна забезпечити прийняття командиром рішень або уточнення їх в ході виконання завдання в такий строк, який давав би можливість вчасно поставити завдання підлеглим, підготувати особовий склад і бойову техніку до виконання завдання, випередити супротивника в діях.

Поряд із цим командирові потрібна **повна** всебічна інформація про обстановку, що дозволяє йому прийняти обґрунтоване рішення і правильно реагувати на зміни в ході виконання завдання.

Велике значення в сучасних умовах має вірогідність і точність інформації про обстановку, тобто повна її відповідність реальності.

Повідомлення можуть бути достовірними, але ненадійними, і навпаки.

**Вірогідність** — це ступінь, рівень відображення того, що має характеризувати інформація. Надійність виражається здатністю технічних засобів передачі й обробки даних.

За ступенем **вірогідності інформація** поділяється на цілком достовірну, імовірну, сумнівну й неправдиву.

Цілком достовірною вважається така інформація, яка отримана з декількох джерел або неодноразово з одного надійного джерела і яка повністю відповідає обстановці, що склалася, й не викликає сумнівів.

До ймовірної інформація належить та, яка відповідає вже наявним відомостям про обстановку, але отримана з одного або декількох джерел, що потребують перевірки й додаткового підтвердження.

Сумнівною вважається інформація, що суперечить раніше отриманій з інших джерел і тому потребує перевірки й обов'язкового підтвердження.

До неправдивої належить інформація, що явно не відповідає обстановці й суперечить відомостям, отриманим з інших джерел.

Найбільшу цінність із перерахованих відомостей має, зазвичай, цілком достовірна інформація. Тільки з урахуванням такої інформації можна ефективно використовувати наявні ресурси й досягти мети військової організації. В умовах обмеженого бойового циклу управління повідомлення має бути: мінімальним за обсягом, але максимальним за змістом; стислим і зрозумілим.

Таким чином, ефективне управління неможливе без достовірної, повної й своєчасної інформації мінімальної за обсягом, але максимальної за змістом, а також стислої і зрозумілої.

Реально владу буде мати лише той командир, який добре інформований.

### *2.1.9.3. Засоби збору й обробки інформації*

Інформацію про обстановку командир збирає особисто або через органи управління. У першу чергу збирається інформація, необхідна для прийняття й уточнення рішень.

Інформація про обстановку надходить із різних джерел.

За призначенням їх можна умовно поділити на первинні й вторинні.

До первинних належать джерела, що ведуть безпосереднє спостереження за тим або іншим об'єктом, про який необхідно одержати інформацію, а також мають прямий контакт із ним. Такими джерелами можуть бути люди або технічні засоби (радіолокаційна станція, засоби радіорозвідки, радіаційної, інженерної, метеорологічної, звукометричної розвідки тощо).

Вторинними зазвичай є джерела, які безпосередньо не ведуть спостереження за об'єктами або подіями, а повідомляють узагальнену інформацію про них, отриману до цього з первинних джерел. До цих джерел належать підлеглі, вищі, сусідні й взаємодіючі органи управління, а також різні довідники, топографічні карти тощо.

Отримана інформація про обстановку в цілому зосереджується й узагальнюється командиром, начальником штабу і його заступником. Інші особи органів управління збирають тільки необхідну їм інформацію.

При вивченні отриманої інформації слід враховувати можливість дезінформації з боку супротивника.

#### **Технічні засоби управління, обробки й передачі інформації.**

З появою нових засобів управління змінюються погляди, смаки й мода на технічне оснащення роботи командирів вищого рівня управління.

Зовсім недавно високий начальник повинен був мати великий стіл з масивним чорнильним приладом, над столом портрет чергового вождя й багато, дуже багато телефонів (іноді близько чорнильного приладу ще лежала логарифмічна лінійка).

Пізніше з'явилися громіздкі радіоприймач і телевізор, зі столу зникли телефони, чорнильниця й логарифмічна лінійка, їм на зміну прийшли телефонний концентратор і лічильно-клавішна машина. Портрет залишився.

Тепер поруч із незмінним гігантським столом маленький, з персональним комп'ютером, яким сучасний начальник користується настільки ж рідко, як його попередник логарифмічною лінійкою.

Технічні засоби управління – апаратура приймання й обробки інформації, техніка розумової праці – життєво необхідні всім командирам, що працюють із інформацією. Чим досконаліша ця техніка й чим краще начальник уміє нею користуватися, тим ефективніші технологія управління, організація управлінської роботи й сам процес управління.

Ефективність застосування комплексу технічних засобів (КТЗ) управління залежить від декількох умов. По-перше, від можливостей і якості самої комп'ютерної техніки й засобів телекомунікації. По-друге, від досконалості програмного забезпечення й, нарешті, від професійної підготовленості користувачів (командирів) цих програмних засобів і КТЗ.

Завдяки досягненням кібернетики з'явилися потужні швидкодіючі засоби обробки інформації – електронні обчислювальні машини (ЕОМ).

Революційна ідея створення персональних комп'ютерів (ПК) виникла в 1976 році, в епоху переможного наступу більших ЕОМ і створення на їх базі гігантських обчислювальних центрів, що займають більші площі.

З появою ПК зникла проблема створення більших залів і громіздких систем кондиціонування повітря. Мікро ЕОМ і ПК із їх високою надійністю й великою швидкістю обробки інформації значно розширили сферу застосування обчислювальної техніки, інформаційні технології стали більш ефективними.

#### *2.1.9.4. Потоки інформації*

**Потоки інформації** – це сукупність повідомлень, що об'єктивно відбивають стан зовнішнього й внутрішнього середовища тощо, які передаються каналами зв'язку для здійснення управління.

Інформаційні потоки, що циркулюють у системі управління, досить неоднорідні за характером даних, що утримуються в них. Вони бувають зовнішніми й внутрішніми.

Зовнішні потоки – це сукупність повідомлень про чинники зовнішнього середовища, чинне законодавство, постанови, накази і розпорядження вищих органів управління та інша інформація.

Внутрішні потоки – це сукупність розпорядчих і інформаційних повідомлень.

Розпорядчі повідомлення передаються від суб'єкта (органа) управління каналами прямого зв'язку до об'єкта у вигляді наказів, розпоряджень, затверджених планових завдань, їх змін тощо.

Інформаційні повідомлення передаються від об'єкта управління каналами зворотного зв'язку до суб'єкта (органу) управління у вигляді доповідей про виконання наказів, розпоряджень, затверджених планових завдань і їх змін, а також даних про стан і дії об'єкта управління та інші повідомлення.

Це, головним чином, внутрішня інформація.

Внутрішні потоки відбиваються в планових завданнях, в обліковій і звітній документації. Використовуються при розробці тактичних і стратегічних рішень, а також виробленні оперативного рішення, спрямованого на ліквідацію відхилень від планових завдань та ін.

Зовнішні й внутрішні потоки інформації поділяються на такі види:

- матеріальні (інформація про ресурси, у тому числі про зброю й людей);
- фінансові (інформація про фінансове забезпечення діяльності військової організації);

– управлінські (інформація про облік накопичення даних, класифікація інформації, порівняння, оцінка результатів, узагальнення, визначення ступеня відхилення від заданих параметрів, аналіз, підготовка рішення).

На обсяг інформаційних потоків і швидкість обробки даних в управлінні військовою організацією впливає періодичність управління. Інформація суттєво спотворюється при її русі по рівнях організаційної структури, чим більше існує рівнів у структурі управління, тим значніші викривлення інформації і її запізнювання.

При русі інформації нагору, на вищі управлінські рівні, постійно виникає ще одна проблема – командири нижчестоящих рівнів із радістю надають інформацію про перемоги, досягнення й про те, що підтверджує мудрі рішення начальника. У підсумку навколо начальника може виникнути своєрідний інформаційний вакуум або перекошена, підфарбована в рожеві тони обстановка. Багатьом великим військовим керівникам властиве ігнорування негативної інформації. Вони починають підсвідомо розглядати її як спробу підірвати авторитет, як виклик їх посадовому положенню. Так відбулося з початком вторгнення гітлерівської армії на територію СРСР, коли Сталін не захотів вірити агентурній інформації.

Ученими доведений принцип «ефекту порядку при надходженні інформації»:

1) при надходженні суперечливої інформації (перевірити яку не можна) надається перевага тій, яка надійшла першою;

2) при надходженні несуперечливої інформації віддається перевага тій, яка надійшла останньою.

При передачі повідомлення не слід прагнути до того, щоб у ньому вмістилася інформація про велику кількість об'єктів. Це тісно пов'язано з обсягом оперативної пам'яті людини. Як свідчать спостереження, обсяг оперативної пам'яті обмежений і характеризується так званім магічним числом  $7(\pm 2)$ . У середньому саме такою є гранична кількість об'єктів, яку людина може запам'ятати після однократного пред'явлення. Об'єктом може бути будь-яка монолітна за змістом єдність – слово, число, значеннєва частина лекції й тощо.

Виходячи із цього, можна рекомендувати, наприклад, щоб повідомлення охоплювало не більше 7 різних принципових питань, маючи, таким чином, не більш 7 значеннєвих частин.

Що стосується сприйняття й запам'ятовування цифр, то тут необхідно враховувати існування так званого антицифрового бар'єра. У зв'язку із цим повідомлення (незалежно від його тривалості) повинне містити не більш 20 цифр, об'єднаних не більш ніж у 7 значеннєвих груп, кожна з яких містить не більше 2 – 3 цифр.

Щоб аудиторія легше сприймала й запам'ятовувала цифри, слід їх округляти, наприклад, замість «зростання на 46 відсотків» можна вести мову про «зростання без малого в півтора рази». Навпаки, якщо мета маніпулятора (лектора) – «запудрити мозок», то він може зрушити на слухача потік цифр, щоб створити враження доказовості своєї мови.

Процес управління має справу з величезним обсягом інформації, розмір якої безупинно збільшується в міру зростання масштабів бойової діяльності військової

організації. Ефективність управління залежить від того, наскільки раціонально здійснюються процеси збору, переробки й передачі інформації. У зв'язку із цим командир повинен знати основи інформатики й набувати навички практичної роботи з комп'ютером і системами передачі інформації.

#### *2.1.9.5. Системи обробки й передачі інформації*

З аналізу змісту процесу роботи командира й штабу по збору й узагальненню інформації про обстановку впливає, що його можна формалізувати, змодельовати й в остаточному підсумку автоматизувати.

У другій половині ХХ століття в арміях більшості розвинених держав з'явилися спеціальні автоматизовані системи управління, у яких процес збору й аналізу інформації, а також відображення й прийняття рішень формалізований і майже відбувається без ручної праці.

З вищевикладеного впливає, що інформація про обстановку винятково різноманітна й далеко не вся піддається формалізації. Особливо це стосується даних про дії військовослужбовців, які повинні оцінюватися командирами (штабами й іншими органами управління) не за кількісними, а за якісними показниками. Якісний бік інформації відіграє особливу роль. Відомості про морально-психологічний стан військ супротивника й населення, про морально-психологічні і військові якості командного складу можуть привести до здійснення іншої оцінки кількісного боку. Тому при прийнятті рішення командирам необхідно враховувати інформацію, отриману від АЗУ й від неавтоматизованих засобів розвідки, тобто враховувати кількісні і якісні показники при прийнятті рішень.

Для того, щоб командир будь-якого рангу постійно під рукою мав необхідну, достовірну й своєчасну військову інформацію, йому необхідно на базі персонального комп'ютера (ПК) мати систему обробки й передачі інформації. Командир (користувач) цієї системи повинен мати можливість:

- зі свого робочого місця здійснювати пошук у базі даних військової інформації;
- вирішувати планові та інші управлінські завдання за їх постановкою (описом) і вихідними даними, незалежно від складності математичних моделей, які повинні бути в банку моделей;

- за допомогою акумульованих в ЕОМ знань у військовій сфері розпізнавати й діагностувати плани дій, висувати й перевіряти гіпотези, виділяти закономірності в результаті спостережень, у тому числі там, де математичні моделі важко використовувати.

Одна з можливих систем обробки й передачі інформації на базі ПК показана на рис. 2.19.

ПК – це невеликий комплекс взаємозалежних пристроїв, кожен з яких виконує певні функції. ПК складається з 3-х частин (рис.2.20): системного блоку, клавіатури, монітора (дисплея). Хоча із цих частин ПК системний блок є в комп'ютері «головним». Клавіатура й монітор називаються також стандартними пристроями вводу-виводу. Дані (команди, текст і тощо) вводяться із клавіатури, оброблена інформація виводиться на монітор.

Для створення інформаційної системи підрозділу необхідні програмне забезпечення й периферійні пристрої введення-виводу інформації:

принтер і плотер – для виводу на друк текстової й графічної інформації;

маніпулятор – пристрій, який полегшує введення інформації в комп'ютер, що й створює для користувача комфорт спілкування із ПК;

сканер – пристрій уведення зображень, зчитуваних з паперу;

модем – пристрій уведення-виводу з використанням телефонної мережі.

Основою програмного забезпечення нині є оперативна система, розроблена фірмою Microsoft, а в 1992 р. з'явилася нова операційна система Windows.

ПК сьогодні успішно застосовується не тільки для проведення обчислень, а й для обробки нечислової інформації (графічної, текстової, у тому числі й при друкуванні тексту з голосу, без друкарки).

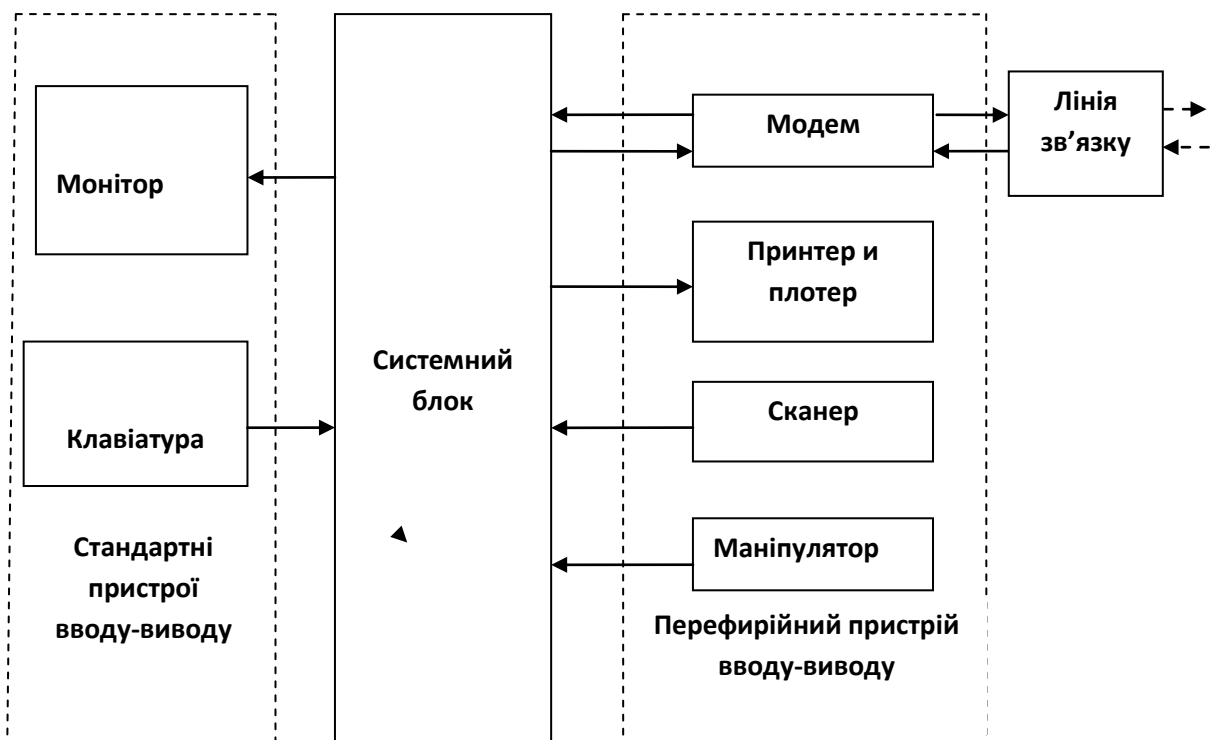


Рис. 2.19. Системи обробки й передачі інформації на базі ПК

Сьогодні організації України, у тому числі й військові, оснащені практично тільки імпортною й, скажемо об'єктивно, дуже гарною комп'ютерною технікою. Звичайні ПК, за якими зараз просиджують й дорослі, й діти, перевершують за всіма параметрами самі потужні вітчизняні ЕОМ недалекого минулого (наприклад, єдиної серії ЕСЕОМ, у якій були використані великі можливості інтеграції країн соціалізму). ПК обробляють інформацію зі швидкістю мільярди операцій за секунду й мають майже безмежну ємність пам'яті.



### 2.1.9.6. Інформаційна мережа військової організації

Системи обробки й передачі інформації командирів підрозділів військової організації, об'єднані в єдину систему засобами обміну інформації, утворюють інформаційну мережу військової організації (рис.2.20).

Ця мережа дає можливість вищим військовим менеджерам одержати прямий доступ до інформації зі всіх підрозділів військової організації. Однак це може мати негативні риси, оскільки підлеглі знають, що вони завжди перебувають під контролем; погано й те, що в цьому випадку до конфіденційної інформації можуть одержати доступ і підлеглі, і супротивник. Усе це зумовлює необхідність захисту мереж інформації від ненавмисних дій, а також від навмисних дій супротивника.

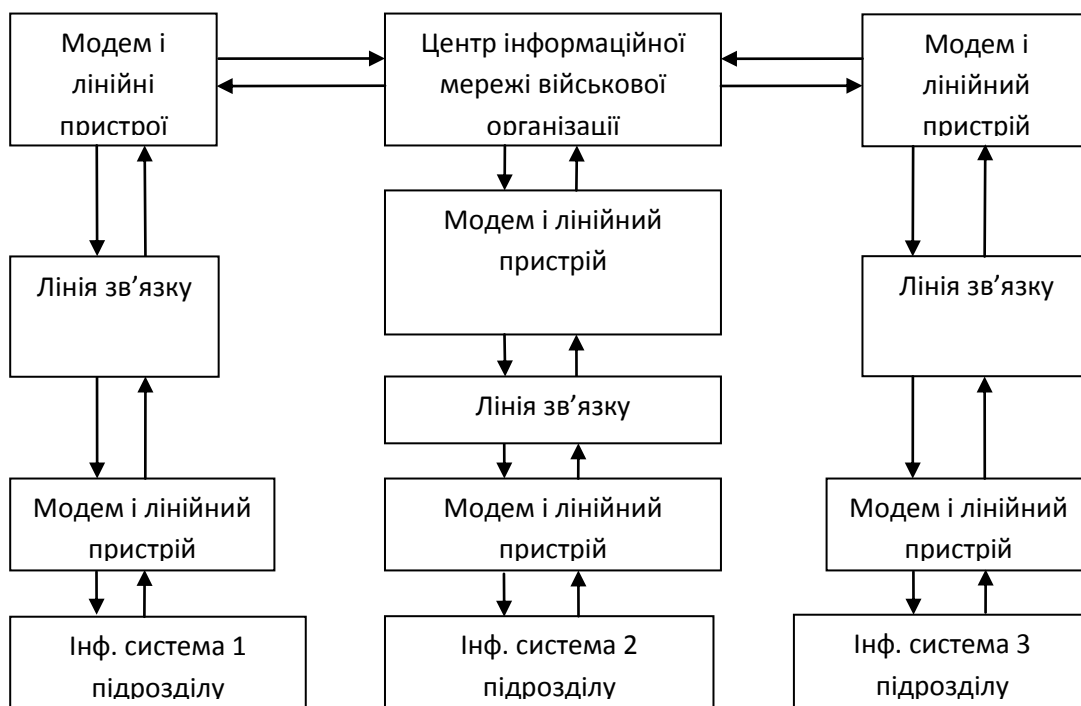


Рис. 2.20. Інформаційна мережа військової організації

Поява комп'ютерів вплинула на створення нових робочих місць, виникли нові професії, наприклад, алгоритмісти, програмісти тощо. Однак комп'ютеризація привела до витіснення людей з органів управління (штабів, служб, відділів тощо). Іноді комп'ютери, полегшуючи роботу, роблять її ще більш монотонною, у результаті чого людина фізично більше втомлюється, сильніше піддана нервовим стресам. Проте комп'ютери дозволяють вирішувати безліч завдань. Комп'ютери – це тільки машини, якими користуються люди, і чим більш уміло вони ними користуються, тим менше виникає проблем.

## 2.2. Військова організаційна й управлінська культура

Успішна діяльність військової організації й досягнення нею високих результатів багато в чому залежать від військової організаційної й управлінської культури. Виявилось, що всі процвітаючі військові організації мають продуману військову організаційну й управлінську культуру. Усе це дало підстави стверджувати, що настає час “культурної революції в управлінні військовою організацією”.

### 2.2.1. *Поняття, структура й зміст військової організаційної й управлінської культури*

#### 2.2.1.1. *Поняття, структура й зміст військової організаційної культури*

Військова організація живе завдяки двом основним потенціалам: організаційна структура й організаційна культура.

Організаційна структура становить кістяк військової організації, який визначає склад і межі її підрозділів і формальний характер взаємодій між ними. Завдання військової організаційної культури – створення в організації “команди”, загального бачення й напрямку дій усіх військовослужбовців. Організаційна культура у військовій організації не проявляється так явно на поверхні, її важко відчутися на дотик. Якщо можна говорити про те, що організація має “душу”, то цією душею є військова організаційна культура.

Носіями військової організаційної культури виступають люди (військовослужбовці).

Під військовою організаційною культурою слід розуміти сукупність базових цінностей, негласних угод і норм поведінки, які поділяються всіма військовослужбовцями організації й стають їх переконаннями. Військовослужбовці не просто знають ці цінності, угоди й норми поведінки, а й переконані в їх правильності й необхідності керуватися саме ними в повсякденній діяльності.

У військовій організаційній культурі можна виділити видимий і невидимий рівні.

**Видимий рівень.** Це те, що бачить сторонній спостерігач: фірмовий одяг, манера одягатися, символи, девізи, церемонії, планування службових приміщень.

**Невидимі рівень.** До нього належать непомітні для стороннього спостерігача, але загальні й зрозумілі для військовослужбовців організації цінності й негласні угоди. До невидимих рівнів відносять, по-перше, виражені в словах і справах загальні цінності, по-друге, основні припущення щодо сенсу життя й служіння Батьківщині.

Військова організаційна культура підпадає під вплив зовнішнього середовища й повинна пристосовуватися до її змін.

По відношенню до зовнішнього середовища організації вирізняють чотири види військової організаційної культури: адаптивна; культура, орієнтована на результат; кланова; бюрократична.

Адаптивна культура виникає в такому зовнішньому середовищі, яке вимагає від організації швидкої реакції на зміни. Цінностями такої культури є самостійність у прийнятті рішень, чутливість до побажань вищих військових організацій, орієнтація на зміни, інновації, творчість, нестандартність мислення.

Культура, орієнтована на результат, характерна для військових організацій, які виконують завдання, поставлені керівниками вищих військових організацій. Цей вид культури містить такі цінності, як готовність працювати багато й довго, особиста ініціатива в певних межах, стабільна якість виконання завдання.

Кланова культура має такі базові цінності, як задоволення потреб військовослужбовців, турбота про військовослужбовців, рівний статус усіх військовослужбовців, родинна атмосфера.

Бюрократична культура відрізняється цінностями, орієнтованими на внутрішню стабільність і стабільність зовнішнього середовища. У межах цієї культури цінуються дотримання правил і ощадливість, заохочується раціональність і впорядкованість. Цей вид культури передбачає наявність порядку, дисципліни й контролю.

Військова організаційна культура входить до внутрішнього середовища організації, а її формування є одним з найважливіших завдань військового управління.

Військова організаційна культура пронизує процес управління від початку до кінця. Вона полегшує спілкування, диктує логіку мислення, сприйняття й інтерпретацію інформації.

Військова організаційна культура багатогранна. Вона складається, по-перше, із субкультур окремих підрозділів (груп), які можуть її розбудовувати, мирно існувати поряд з нею або суперечити. По-друге, включає субкультури тих або інших напрямків і сфер діяльності - управління, ділового спілкування, внутрішніх взаємин.

Військову організаційну культуру (ВОК) ділять на **суб'єктивну й об'єктивну**. **Суб'єктивна ВОК відбиває духовний бік життя військової організації, об'єктивна ВОК – матеріальний бік.**

#### *2.2.1.2. Поняття й зміст суб'єктивної військової організаційної й управлінської культури*

Суб'єктивна військова організаційна культура складається з елементів.

До суб'єктивних елементів належать такі поняття: цінності; філософія військової організації; обряди; ритуали; легенди й міфи; звичаї; норми й стиль поведінки; гасла.

Розглянемо ці елементи.

**1. Цінності**, тобто властивості тих або інших об'єктів, людей, їх учинків, що мають емоційну привабливість для оточуючих, що дозволяє їм слугувати зразками, орієнтирами, мірилом поведінки.

Згідно з дослідженнями, проведеними в західних фірмах, сьогодні все меншу роль відіграють такі цінності, як слухняність, влада, і все більшу - колективізм, орієнтація на творчість, уміння йти на компроміси, служити суспільству.

Уважається, що нині необхідно не тільки спиратися на існуючі цінності, а й активно формувати нові. Тому важливо ретельно відслідковувати все корисне, що є в цій сфері в інших військових організацій.

У той же час старі цінності не можна знищувати або пригнічувати, оскільки вони міцно ввійшли в життя людей, а слід використовувати їх як основу формування нових.

2. **Філософія організації** - система поглядів, що відбиває її ключові цінності, призначення, головний зміст діяльності. Філософія створює основу вироблення підходів до управління, загальних правил поведінки, стилю керівництва, принципів мотивації та ін..

3. **Обряд** - стандартний захід, що повторюється, проведений в певний час і з спеціального приводу. Найбільш поширені обряди ушанування ветеранів, проведів на пенсію, посвяти в молоді солдати.

4. **Ритуал** являє собою сукупність спеціальних заходів, що мають цілеспрямований психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, затушовування дійсного змісту тих або інших боків її діяльності, навчання організаційним цінностям і формування необхідних переконань. Працівники багатьох провідних японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу їх гімнів.

5. **Легенди й міфи** відбивають у потрібному світлі історію й цінності військової організації, роль її колишніх і нинішніх командирів. Вони інформують про славетний бойовий шлях командирів і їх героїзм, турботливе, батьківське ставлення до підлеглих; радять, створюють зразки для наслідування.

6. **Звичаї** - форма соціальної регуляції діяльності людей і їх відносин, запозичена з минулого без яких би то не було змін.

7. **Норми й стиль** поведінки військовослужбовців, їх відносини між собою, вирішення проблем.

8. **Гасла**, тобто заклики, що відбивають у короткій формі керівні завдання військової організації, ідеї. Сьогодні у формі гасел часто використовується місія військової організації.

**Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки**, привнесені з минулого в сьогодення, одержали назву **традицій**. Вони бувають як позитивними (наприклад, доброзичливе ставлення до молодих солдатів), так і негативними (сумно відома в армії «дідівщини»).

**Спосіб мислення** членів військової організації, обумовлений традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю членів організації, називається менталітетом. Він має величезний вплив на їх повсякденну поведінку й ставлення до колег або службових обов'язків.

Виділяють кілька рівнів військової організаційної культури. **Поверхневий** утворюють форми поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова,

гасла та ін.; **проміжний** - цінності й вірування. **Глибинний** рівень представлений філософією військової організації.

Суб'єктивна військова організаційна культура є основою формування **управлінської культури**.

**Управлінська культура командира** означає здатність представляти владу й уміння користуватися нею.

**Здатність представляти владу** припускає високий рівень знання командиром своїх прав і обов'язків, які відповідають вимогам законів, керівних документів, суспільства, колективу й групи. Їх виконання забезпечує авторитет командиріві.

**Уміння користуватися владою** означає застосування на практиці управлінської діяльності методів, прийомів і стилів, що відповідають вимогам військової організації, одержали (або здатних згодом одержати) нормативне визнання й ефективно впливають на весь військовий колектив або групу. Можна сказати, що вміння користуватися владою – це управлінське мистецтво командира.

Для успішної діяльності військового колективу організації не достатньо мати сприятливі економічні й соціальні умови. Практика показує, що у взаєминах командира й військового колективу нерідко виникають такі конфліктні ситуації, які неможливо пояснити чи виправдати посиланнями на “об'єктивні труднощі” і які пояснюються низьким рівнем управлінської культури командира.

Більше того, іноді військова організація не домагається успіху тільки через те, що на чолі організації перебуває командир, позбавлений управлінської культури. Поставте на його місце командира, що має високу управлінську культуру, і ситуація в колективі значно покращиться.

Командиріві ХХІ століття вже недостатньо ефективно управляти підлеглими, а й потрібно ефективно управляти собою.

Організаційне й управлінське мистецтво командира характеризується:

– умінням правильно підготувати й провести з підлеглими ділові (службові) бесіди й наради;

– правильною підготовкою й виступом перед підлеглими й колегами з доповіддю й промовою;

– культурою мови, слухання і ведення телефонних розмов.

**Виходячи з викладеного, складовими управлінської культури є:**

1. Стилї керування. 2. Стилї прийняття рішень. 3. Культура службових взаємин. 4. Культура спілкування командира. 5. Культура розпорядчої діяльності. 6. Культура мови й слухання. 7. Культура телефонних розмов. 8. Ораторське мистецтво. 9. Культура критики.

**Форми організаційної й управлінської культури командира:**

1. Підготовка й проведення індивідуальної бесіди. Прийом з особистих питань.

2. Підготовка й проведення ділових (службових) нарад.

3. Підготовка й виступ з доповіддю й промовою.

4. Підготовка й проведення ділових переговорів.

Докладно про організаційне й управлінське мистецтво командира (військового менеджера) можна прочитати в роботі [78].

### 2.2.1.3. *Культура службового спілкування командира*

Культура спілкування - це спілкування культур.

Французький письменник Антуан де Сент-Екзюпері називав спілкування людей розкішшю. Ця розкіш робить людину людиною. Відсутність або нестача спілкування деформує людську особистість.

Головне в спілкуванні полягає в тому, щоб у його процесі “друзів не зробити ворогами, а ворогів зробити друзями” (Інгі фон Ведемайер).

**Методи позитивного впливу командира на підлеглих:**

- 1) "придушення" підлеглого витримкою й спокоєм;
- 2) концентрування уваги на одному з підлеглих;
- 3) “насильство” над власною думкою;
- 4) несподіване рішення;
- 5) авансована похвала;
- 6) “поставте себе на моє місце”.

**“Придушення” підлеглого витримкою й спокоєм.** Якщо в розмові з вами підлеглий нервує й підвищує голос, то ви реагуйте також.

Намагайтеся придушити в собі цю реакцію й: відповідайте підлеглому рівним, спокійним, упевненим і, головне, доброзичливим тоном (іноді з легкою іронією) – і ви скоро побачите, як ваш підлеглий перейде на нормальний і спокійний тон, а отже, вирішувати всі питання й проблеми можна буде набагато легше.

**Концентрування уваги на одному з підлеглих.** Завжди знайдеться в підрозділі підлеглий, який обіймає найнижчу посаду або змирився з положенням невдахи. Змусьте себе зосередити увагу на такому підлеглому: поспостерігайте за ним, довідайтеся, які в нього потреби й інтереси, які його заповітні бажання, поцікавтеся його долею, його біографією, його минулим – і ви зненацька для себе відчуєте жвавий інтерес до цієї людини. Вам стане легко спілкуватися з ним на неформальній основі. Скоро ви відчуєте глибоку довіру до себе з боку цієї людини. А найголовніше – ви відчуєте моральне задоволення самим собою.

**“Насильство” над власною думкою.** Часто в підрозділі буває підлеглий, якого ви чомусь недолюблюєте або навіть терпіти не можете. Змусьте себе знайти в ньому якісь позитивні якості, які є у кожної людини. Хоча зробити це буде й нелегко. Після цього звертайтеся до підлеглого так, щоб він зрозумів, що ви знаходите в нього ці якості, апелюєте до них і високо їх цінуєте. Якщо ви будете робити це постійно, ненав’язливо, доречно, то незабаром переконаєтеся, що ваш підлеглий дійсно має ці якості, оскільки кожна людина має “палке бажання бути оціненим”.

**Несподіване рішення.** Чого зазвичай очікує від свого командира підлеглий, що завинив? Покарання. Очевидно, що для вас ця відповідь є аксіомою. Відмовтеся від неї! Особливо тоді, коли ви знаєте, що підлеглий змирився зі своїм положенням “невдахи” і не чекає від вас доброго слова, не кажучи вже про довіру. Продемонструйте те, що ви надаєте йому перевагу порівняно з іншими. Дайте йому відповідальне доручення. Зробіть це гласно, виявивши впевненість у тому, що він його виконає.

Великий виховний ефект несуть такі рішення, які окриляють підлеглого. До такого вдавалися: педагог і письменник **Макаренко Антон Семенович** (1888 – 1939). Він виховував у трудовій колонії ім. М. Горького ( 1926 – 1928 у Куряжі біля Харкова) дітей – правопорушників і довіряв матеріальні цінності тому, кому, здалося б, ніяк не можна довіряти, – колишньому злодієві; великий полководець Олександр Суворов (див, п. 1.2.3.2. – випадок у бою з рядовим Шапкіним).

Розповідають, що одного разу Наполеон під час перевірки варту виявив сплячого на посту вартового. За статутом і законом воєнного часу вартовий повинен був би постати перед судом і потім бути розстріляний, тому що немає пощади солдатів, який, ганебно заснувши на посту, ставить під загрозу життя своїх товаришів. Як же зробив Наполеон? Він прийняв несподіване рішення: піднявши рушницю сплячого вартового, скинув його собі на плече й зайняв залишений стомленим солдатом пост. Прибулий через якийсь час зі зміною сержант побачив, що вартовий спить, а імператор стоїть на посту. “Хто набереться сміливості стверджувати, що Наполеон зробив помилку, що він потурав порушенню?” - коментує цей випадок Норман Коупленд, фахівець із психології управління. - Ніхто краще нього не розумів, що історія про “маленького капрала”, що узяв на плече рушницю, замість того, щоб викликати підрозділ для розстрілу, наступного дня блискавкою облетить увесь бівак і похідні колони. Хіба солдат засумнівався б, чи варто віддати життя, ідучи в бій з таким керівником? Ви скажете, безглуздо? Чи безглуздо, чи ні, але це дійсність. У багатьох випадках великодушність вирішує успіх справи, і розумний керівник повинен уміло користуватися нею.”

Покарати добротою й мудрістю – це велике мистецтво. Спробуйте стати таким командиром.

Використовуйте й ви зброю великодушності. Не бійтеся приймати несподіване для підлеглого, що завинив, рішення.

**Авансована похвала.** Давши кому-небудь із ваших підлеглих відповідальне завдання й не будучи певен у його своєчасному або якісному виконанні, можна похвалити цього підлеглого, сказавши йому навіть, що нікому іншому ви не можете доручити настільки відповідальне завдання. Через якийсь час ви переконаєтеся, що ваша похвала в аванс потрапила в ціль: підлеглий буде старанним.

**"Поставте себе на моє місце".** Не існує, мабуть, більш простого прийому, чим цей. Підлеглий не згодний з вашим рішенням, особливо часто це буває щодо вирішення соціальних питань. Найпростіший, по-людському доступний спосіб проникливого доказу своєї правоти – це примусити підлеглого, що висловив у чому-небудь незгоду з вами, стати на ваше місце як офіційну особу або в якості порядної, чесною людини. Тоді той, хто сперечається, швидко зрозуміє, що вирішити на його користь питання неможливо у зв'язку з обмеженою правовою компетенцією начальника або у зв'язку з об'єктивною ситуацією, або аморально. Не буде ж людина зізнаватися в тому, що, перебуваючи на місці начальника, вона зробила б всупереч своїй совісті або всупереч загальноновизнаним моральним нормам.

**Індивідуальна бесіда командира з підлеглими по службових і особистих питаннях.** Бесіда являє собою своєрідний спектакль, що включає монологи й діалоги, певний набір ролей, що розігруються в межах конкретного часу.

Найпоширенішою формою спілкування в бесіді є діалог. Діалог – це розмова по черзі, для взаємодії.

Основна мета бесіди, як і будь-якого спілкування, – обмін інформацією.

**Розрізняють наступні типи бесід:**

- 1) прийом нових військовослужбовців і звільнення тих, що вислужили встановлені строки;
- 2) постановка завдань;
- 3) бесіди для аналізу й вирішення конфліктних ситуацій;
- 4) бесіди з підлеглими дисциплінарного характеру;
- 5) бесіди, що готують підлеглих до введення новацій;
- 6) бесіди, що носять неформальний характер, для покращення психологічного клімату колективу;
- 7) прийом підлеглих і відвідувачів з особистих питань.

У кожному з перерахованих видів бесіди цілі пов'язані безпосередньо із предметом розмови. Так, наприклад, бесіду при прийомі нового військовослужбовця проводять із метою діагностики професійного й особистісного потенціалу кандидата на посаду для прийняття рішення про прийом, а мета бесіди “на килим” – виявити причини порушення дисципліни й неякісного виконання завдання й змінити мотивацію поведінки підлеглого. Ціль бесіди “одержання завдання” – не тільки поінформувати підлеглого, а й проінструктувати. Бесіди неформального характеру, як правило, припускають так зване “зондування” ситуації для того, щоб знати, що відбувається, як складаються стосунки в колективі, що є “найболючішим”, про що військовий менеджер обов'язково повинен знати, щоб вчасно долучитися до вирішення проблеми.

Командир повинен вести прийом підлеглих і відвідувачів з особистих питань. Прийом з особистих питань має проводитися два рази на тиждень: один раз у робочий час, а другий – у неробочий. Цю інформацію слід донести до підлеглих і графік прийомів вивісити у кожному підрозділі й на вхідних дверях робочого кабінету командира.

Часу прийом з особистих питань підлеглих та інших відвідувачів слід суворо утримуватися. Навіть при відсутності відвідувачів командир повинен у цей час бути на місці, працюючи за особистим планом.

Іноді прийом з особистих питань ведеться колегіально за участю заступників командира, начальників відділів і служб, які перебувають у своїх кабінетах і повинні бути готові на вимогу командира запропонувати варіант вирішення питання, що розглядається. Така оперативна реакція на прохання зазвичай залишає гарне враження.

Як правило, бесіди плануються заздалегідь. У процесі підготовки визначається предмет бесіди, основні наміри, які необхідно здійснити, коло питань, які доцільно обговорити. При проведенні бесід найчастіше використовуються різноманітні документи й матеріали, їх також потрібно заздалегідь підготувати. Потрібно подбати й про зручності для відвідувачів і підлеглих як у кабінеті, так і в приймальні. Для цього необхідно передбачити не тільки стілець, а й місце на столі,



де б відвідувач міг розмістити свої документи або зробити записи. На столі необхідно мати папір для заміток, олівець і ручку.

**Особливу увагу слід приділити опрацюванню ходу бесіди:** продумати питання, які необхідно поставити співрозмовникові; визначити бажаний результат; установити регламент і місце проведення бесіди; визначити її стратегію й тактику.

**При проведенні ділової бесіди не рекомендується:** сидіти, а співрозмовникові стояти (краще сісти напроти один одного); перебивати промову співрозмовника; негативно оцінювати його висловлення; підкреслювати різницю між собою й підлеглим; різко прискорювати темп бесіди; уникати вторгнення в особисте життя співрозмовника; намагатися обговорювати питання, не звертаючи уваги на те, що співрозмовник збуджений.

Початок бесіди має підкреслювати увагу командира до підлеглого, що ввійшов. Доброзичливе вітання, пропозиція підлеглому сісти – це елементарна форма етикету, важливий засіб демонстрації своєї уваги до людини. Небажано починати бесіду з особистих питань із прямих запитань типу: “Чим зобов’язаний?”, “Що вас турбує?” тощо. Такі питання відразу ставлять підлеглого у становище того, хто просить, й підкреслює, що командир у бесіді не бажає виходити за рамки офіційності.

Неприпустимо звертатися до підлеглого, особливо жінки, з питаннями, які носять принципово особистий, інтимний характер, ставити питання, які ви вважали б нетактовними стосовно себе. Такі питання підкреслюють владу командира, його вдавене право втручатися в особисте життя підлеглого.

Погано, коли командир зустрічає відвідувача кивком голови, сидить при розмові з ним, у той час, коли відвідувач стоїть. Зовсім неприпустимо, коли командир якийсь час начебто не помічає відвідувача, що ввійшов і стоїть біля дверей, демонструючи свою зайнятість і перевагу. Після такої зустрічі бесіда ніколи не буде відвертою.

Бесіда з підлеглим з позицій переваги малоефективна. Така позиція приводить до того, що під час бесіди говорить головним чином командир, тоді як його головне завдання - слухати.

Бесіда повинна закінчуватися прийняттям рішення з проблеми, що обговорюється.

Завершення бесіди можна почати, наприклад, з таких фраз: “давайте підведемо підсумки...”, “ таким чином, у результаті бесіди, що відбулася, можна зробити наступні підсумки...”. Закінчення бесіди, як і початок, вимагає особливої уваги. Закінчення зазвичай запам’ятовується найкраще, тому що останні слова мають найбільш дієвий вплив на співрозмовника.

**При прийомі підлеглого з особистих питань** не слід оформляти рішення у вигляді невизначених відповідей, які підлеглий може розтлумачити залежно від свого бажання: або як позитивне, або як негативне. При необхідності дати негативну відповідь командир повинен зробити це в явній формі, пояснивши хоча б частково свої мотиви. Невміння говорити “ні” може привести до того, що пізніше відмовитися буде складніше. Командир має відповідально ставитися до своїх обіцянок і ніколи не обіцяти того, чого він не має сил зробити самостійно, або того,

що перебуває за межами його компетенції. Сподіватися на те, що обіцянка як-небудь виконається сама собою або забудеться, не варто, це підриває авторитет командира.

Інший командир зовні ввічливий, привітний з підлеглими, начебто б опікується ними, двері його кабінету відкриті для підлеглих. Він може скільки завгодно наобіцяти, однак відразу про все забути. Треба пам'ятати, що підлеглий, що нагадує командирові про його ж невиконану обіцянку, може викликати у командира почуття антипатії. Джерелом антипатії в цьому випадку є не дії підлеглого, а бездіяльність і безвідповідальність командира, що дав раніше обіцянку, а тепер не бажає зізнатися в цьому навіть самому собі.

**Відмовити - це мистецтво.** Цікаву ситуацію можливої форми відмови наводить у своїй книзі “Життя в наш час” Дж. Гелбрейт, посилаючись на досвід свого спілкування із Джавахарлао Неру:

“Його метод, за допомогою якого він позбувався небажаних ідей і неприємних прохань, був дуже ефективний і приводив до зняквітання. Полягав він у повному мовчанні. Ви просили його. Він не висував заперечень; він просто нічого не говорив. Коли мовчання ставало нестерпним, ви повторювали свою думку або прохання й у розпачі чули лише власні слова. Знову панувала тиша. Ви тепер чекали від нього хоча б негативної відповіді. І коли, зрештою, він давав її, ви із вдячністю зникали”.

**Культура розпорядницької діяльності командира.** Кілька рекомендацій командирові щодо розпорядницької діяльності:

1) у процесі видачі завдань намагайтеся чітко формулювати, що б виключити подвійне тлумачення;

2) віддавайте розпорядження спокійним, доброзичливим, твердим і впевненим тоном;

3) урахуйте індивідуальні особливості підлеглих;

4) доручайте виконання завдання тому підлеглому, здібності якого гарантують його виконання;

5) перед тим, як дати серйозне завдання, обов'язково порадьтеся з підлеглим – передбачуваним виконавцем;

6) не давайте одночасно одному підлеглому кілька завдань (навіть якщо є така необхідність);

7) завдання повинні розвинути у підлеглих самостійність і ініціативу.

Форми розпорядницької діяльності командира залежать від ступеня сумлінності, працьовитості й компетентності підлеглого.

Такими формами передачі розпорядження в порядку зростання офіційної твердості є:

перша – **прохання, звернення** будується за формою: “Прошу Вас”;

друга – порада: “Я Вам порадив би вчинити в такий спосіб”;

третья – **розпорядження**: “Вам доручається виконати”;

четверта – **усний наказ**: “Вам наказано виконати”;

п'ята – **письмовий наказ**: “Вам категорично наказано виконати наступне завдання, а у випадку невиконання будуть вжиті такі-то заходи”.

## **2.2.2. Методи кейс - технологій для прийняття рішень командиром по складних управлінських ситуаціях (проблемам)**

Ситуація – сукупність взаємозв'язаних чинників і явищ, що характеризують певний етап, період і подію управлінської практики і відповідних оцінок, що вимагають від командира, рішень, розпоряджень, дій.

З точки зору ситуаційного підходу управління – це в першу чергу мистецтво командира зрозуміти ситуацію, розкрити її характеристики і вибрати відповідний підхід до управління, а вже потім наслідувати наукові рекомендації в області управління, що носить універсальний характер узагальнювання. При рішенні складних управлінських ситуацій (проблем) найбільшу трудність у командирів викликає відсутність навичок їх аналізу.

Традиційні завдання, типу «дано, розрахувати, і т. п». командири, як правило, легко вирішують по певних алгоритмах. При аналізі складних ситуацій командири мають більше свободи у виборі своїх дій з визначення кроків для досягнення поставленої мети. А це активізує розвиток у командирів практичних умінь і навичок аналізу складних ситуацій.

У роботі [28] показано, що для активізації навчання керівників практиці управління необхідно використати кейс - технології.

Кейс, казус - від латів. casus - заплутаний або незвичайний випадок.

До кейс - технологій, яки активізують процес прийняття рішень по складних ситуаціях, відносяться:

- 1) метод ситуаційного аналізу;
- 2) метод ситуаційної вправи;
- 3) метод аналізу конкретних ситуацій;
- 4) метод аналізу кейсів (казусів);
- 5) метод дискусій та ін

**Метод ситуаційного аналізу** полягає в тому, що командир, ознайомившись з описом організаційної проблеми, представляє свої ідеї і рішення в дискусії з іншими командирами або підлеглими.

**Метод ситуаційної вправи** (задачі) полягає в тому, що командирові пропонується текст з проблемним описом ситуації, що склалася у військовій організації, і завдання, що вимагає вирішення. Іноді в тексті пропонується вже готові дії командира для аналізу їх прийнятності. Але найчастіше командир повинен зробити аналіз задачі і здійснити необхідні процедури і тільки тоді приймати рішення. При використанні методу ситуаційної вправи до проблеми і її рішення більше уваги приділяється індивідуальному підходу, чим груповому.

**Метод аналізу конкретних ситуацій** (АКС) – це глибоке і детальне дослідження реальної або імітованої ситуації. АКС, як правило, пов'язаний з творчим підходом до вирішення практичної ситуації. Командирам доводиться зустрічатися з множиною різних ситуацій в практичній управлінській діяльності. Метод АКС зручний тим, що вимагає значно менше часу, ніж інші технології. Розгляд ситуацій можна проводити, розподіляючи командирів, що беруть участь в аналізі на малі групи – по 3 – 7 чоловік, залежно від масштабів і важливості ситуації,

її новизни і невідомості, а також від кількості командирів, що беруть участь в ухваленні рішення.

Обговорення в групах відбувається після знайомства з матеріалами ситуації. Кожна група виробляє свою версію аналізу або рішення, а потім відбувається міжгрупова дискусія. Підведення підсумків і оцінка результатів проводяться керівником аналізу конкретної ситуації.

При розгляді нової ситуації учасники аналізу пропонують не один, а декілька варіантів вирішення, і усі варіанти можуть виявитися правильними, оскільки до досягнення мети можна прийти різними шляхами; саме у такому разі можна говорити про найбільш ефективний підхід використання методу АКС.

Послідовність кроків при АКС:

1. Первинне знайомство командирів з матеріалом бажано здійснити завчасно. Кожен командир (чи група) отримує опис ситуації і самостійно вивчає матеріал. Зазвичай для індивідуального аналізу вимагається від 10 до 30 хвилин залежно від об'єму матеріалу.

2. Попереднє обговорення ситуації в аудиторії проводиться для того, щоб керівник переконався в хорошому засвоєнні матеріалу і правильному розумінні усіма командирами проблем, поставлених в ситуації. Керівник відповідає на питання, які виникають у учасників аналізу, причому допускаються тільки питання по роз'ясненню подій або фактів, а не для пояснення причин або варіантів управлінських рішень і дій.

3. Аналіз практичної ситуації в підгрупі (малій групі) – етап самостійної роботи учасників аналізу. Рекомендується в підгрупі виділити одну людину від 3 – 7. У разі малої кількості учасників аналізу, в підгрупі можна розосередитися парами. Обговорення ситуації в підгрупах дозволяє досягти декількох цілей. По-перше, кожен учасник має можливість взяти участь в обговоренні, висловити свою точку зору і отримати уявлення про думки інших учасників. По-друге, у учасників аналізу виробляються навички спільної, групової роботи. По-третє, обговорення в підгрупі змушує кожного бути повністю підготовленим до роботи, оскільки в малій групі неможливо приховати некомпетентність. Головне завдання підгрупи на цьому етапі – підготуватися до формулювання своїх висновків і висновків перед міжгруповим обговоренням.

4. Міжгрупова дискусія організовується на основі повідомлень підгруп. Представники, делеговані кожною з підгруп для доповіді підсумкового матеріалу, викладають свій аналіз і передбачувані рішення, а учасники аналізу з інших підгруп виступають в ролі опонентів доповідача. Керівник контролює ситуацію і виконує роль координатора і керівника дискусії, а при необхідності – опонента і критика, активізуючи і направляючи дискусію.

5. Підведення підсумків здійснюється спочатку бажаними висловитися з аудиторії, а потім самим керівником, який дає оцінку висновкам підгрупи і окремих учасників, а також усьому ходу дискусії. Одночасно необхідно сформулювати і обґрунтувати варіанти дій, які не були запропоновані учасниками аналізу, вказати на допущені помилки, якщо такі були, і виділити особливо цікаві і продуктивні рішення.

**Метод аналізу кейсів (казусів)** – найбільш прийнятна інтерактивна технологія для короткострокового навчання учасників аналізу, оскільки вона спрямована не стільки на освоєння знань, скільки на формування нових управлінських умінь і навичок.

Кейс - метод не вимагає великих матеріальних або тимчасових витрат. При цьому методі доводиться приймати рішення в умови недостатньої визначеності ситуації, діяти «по обстановці».

Можна сказати, що кейс - метод – це ділова гра в мініатюрі, оскільки він поєднує в собі професійну діяльність з ігровою. Суть цієї технології полягає в тому, що матеріал подається учасникам аналізу у вигляді мікроситуацій, а уміння і навички отримуються в результаті їх активної діяльності по розробці рішень на основі знань теорії управління.

Опис мікроситуацій для стимулювання творчої і критичної діяльності учасників аналізу може носити різний характер залежно від мети і її реалізації.

Метод аналізу кейсів полягає в тому, що учасникам аналізу пропонується письмово або усно конкретний випадок з практики (казус). Він описується лаконічно, зазвичай в декілька рядків. Наприклад, виражається суть конфлікту або проблеми з дуже схемними позначеннями обставин («сталось»).

Для більшості даних ситуацій доцільне залучення спеціальних знань (наприклад: кейси з практики порушення військової дисципліни вимагають знань Статутів, Інструкцій і інших керівних документів, кейси по аналізу причин конфліктів вимагають знань по психології і так далі).

Робота над кейсом, запропонованим керівником, може здійснюватися як в групі, так і індивідуально, але в жорстко обмежений час, після закінчення якого учасникам аналізу мають бути представлені обґрунтовані висновки і план дій, заходів або варіанти рішень.

Початкові матеріали для роботи з кейсом можуть включати декілька рядків тексту, які необхідно прочитати і проаналізувати. Учбові кейси легше брати з реальної практики, чим спеціально придумувати в лабораторних умовах. Колективні мікроситуації, що розглядаються на заняттях, можуть бути віднесені до будь-якого круга управлінських проблем, що вирішуються командирами, в тій або іншій сфері, для яких потрібні кмітливість, винахідливість, оперативність і швидкість в ухваленні рішень.

Ефективність знання з допомогою кейс – технологією багато в чому залежить від умінь керівника організувати групову роботу: направляти бесіду в потрібне русло, контролювати час, залучати до дискусії усіх учасників аналізу, організувати коректний зворотний зв'язок від учасників аналізу, узагальнювати отримані результати і підводити підсумки заняття.

**Метод дискусії.** Дискусія (від латин. *diskussio* – розгляд, розбір, дослідження) - це обмін думками з якогось питання відповідно до більш менш певних правил процедури. До інтенсивних технологій відносяться групові і міжгрупові дискусії.

**Групові дискусії** використовується, передусім, як спосіб організації спільної діяльності реальних колективів, в основному професійних в конкретних військових організаціях, з метою оперативного і ефективного рішення завдань, що стоять перед

ними, а також як метод активного навчання і стимулювання групових процесів в спеціально створених групах.

Групова дискусія при аналізі ситуацій проводиться, як правило, після того, як групи або окремі учасники аналізу прийняли рішення.

**Міжгрупова дискусія**, дозволяє працювати на основі принципу «тут і зараз» і природним чином доповнить ролеве загальне. В цьому випадку аналіз поточної ситуації розіграної у вигляді інсценування, дає можливість не лише обговорити актуально виникаючі проблеми, але і до певної міри здійснити зворотний зв'язок. Така дискусія корисна для підвищення загальної компетенції її учасників.

За технікою, тактикою і стратегією ведення дискусії розрізняють: вільні, програмовані.

**Вільну дискусію** відрізняють спонтанність розвитку і невисока організованість. Така дискусія має як плюси, так і мінуси. До переваг можна віднести передусім відсутність жорсткого регламенту і свободу висловлювань, що сприяє більшій активності і розкріпаченості її учасників, а це, у свою чергу, розширює поле можливих точок зору і підходів до рішення ситуації. До недоліків такої техніки ведення дискусії можна віднести неорганізованість, в ході якої можна втратити ланцюг дискусії, спровокувати хаос.

**Програмована дискусія** припускає наявність певного алгоритму, плану її проведення, визначальний сценарій дискусії, чітку послідовність кроків, функціональну структуру учасників. Позитивним моментом такого типу дискусії є раціональний напрям зусиль її учасників в досягненні поставленої перед нею мети, негативним – обмеження ініціативи учасників.

Така дискусія зазвичай ведеться по окремих фрагментах – етапах, і керує кожною з них свій ведучий, який регулює її хід, усі процедури, представляє проблему, питання для обговорення, стежить за регламентом, керує обміном думок, вимовляє завершальне слово. Для проведення такої дискусії необхідно розподілити ролі, виконання яких дозволяє втягнути більшість учасників в суперечку, полеміку і досягти емоційного напруження, особливо при виникненні конфлікту думок.

Неодноразова участь в дискусіях, аналізі ситуацій, програванні інсценувань, в спільній роботі над проектом, поза сумнівом, сприятиме формуванню у учасників аналізу корпоративних цінностей і культури, уміння співпрацювати, спираючись не на демагогію, а на раціональні управлінські рішення, тобто розвитку у них навичок культурних взаємовідносин.

### ***2.2.3. Взаємини співробітництва у військовій організації***

**Взаємини співробітництва** – це вид спільних дій, при якому військовослужбовці об'єднують свої зусилля добровільно.

Взаємини співробітництва між військовослужбовцями у військовому колективі утворюють складну, взаємозалежну систему, що постійно змінюється, у якій можна виділити кілька видів відносин. Кожен військовослужбовець у військовому колективі не існує абсолютно незалежно від інших, його самостійність відносна, і чітких меж між ними немає. Проте вони якісно різняться.

У військовому колективі можуть бути:

**взаємини співробітництва по вертикалі** – це міжособистісні зв'язки, що утворюються між командирами й підлеглими, лідерами та іншими членами військового колективу, у цілому між військовослужбовцями, що мають усередині колективної офіційної посадової ієрархії різне становище;

**взаємини співробітництва по горизонталі** – це міжособистісні зв'язки військовослужбовців, що мають однакове офіційне й неофіційне становище (колеги);

**офіційні взаємини співробітництва**, що виникають на посадовій основі. Вони встановлюються законом, регулюються статутами, положеннями, затвердженими правилами;

**неофіційні взаємини співробітництва** складаються на базі особистого ставлення людини до інших. Для них не існує загальноприйнятих законів і норм, чітко встановлених вимог і положень;

**ділові міжособистісні взаємини співробітництва**, які виникають у зв'язку зі спільною роботою військовослужбовців;

**особисті взаємини співробітництва** складаються незалежно від виконуваної роботи.

У злагодженому військовому колективі формується система ділових і особистих взаємин співробітництва, які добре доповнюють одні одних й відіграють різну роль у задоволенні потреб і інтересів членів військового колективу. Особисті взаємини належать до розряду неофіційних, але при цьому про всі офіційні слід пам'ятати. Особисті взаємини співробітництва іноді мають синоніми, такі як "честь мундира", "дух колективу", "обличчя команди" тощо. У надзвичайних або критичних ситуаціях, при відсутності або при руйнуванні офіційних взаємин на перший план виходять особисті.

Із усього розмаїття взаємин **співробітництва** військовослужбовців у військовій організації розглянемо **взаємини співробітництва по вертикалі** (командира з підлеглим, підлеглого з командиром, командира і його заступника) і **взаємини співробітництва по горизонталі** (рівних за становищем військовослужбовців) [29, с.74 – 96].

### *2.2.3.1. Взаємини співробітництва командира з підлеглим*

Ці взаємини можуть виникнути в умовах особливої коректності командира, уваги до зусиль підлеглого виконати поставлене завдання щонайкраще, намагання допомогти йому і словом, і справою. Основою таких службових взаємин є високий авторитет командира, що дозволяє йому стати прикладом для підлеглого як у виконанні своїх обов'язків, так і в працьовитості, відданості своїй справі, повазі, вимогливості й чуйності до людей. Моральний вигляд командира, його ставлення до родини, культура, світогляд повинні викликати в підлеглого повагу, бажання наслідувати його. Особливе значення при цьому має коректність командира, уміння зважувати на самолюбство підлеглого, турбота про зміцнення його авторитету,

розуміння можливості невдач і висловлення надії на зростання майстерності з набуттям досвіду.

Взаємини, що підкреслюють прагнення до співробітництва, доцільні на всіх рівнях управління й за будь-яких умов.

**Взаємини співробітництва командира з підлеглим установлюються й зберігаються, якщо командир:**

1) уважно ставиться до завдання, що доручив, й цікавиться результатами його виконання;

2) виявляє повагу до знань і досвіду підлеглого;

3) дбайливо ставиться до зробленої роботи, тим більше, якщо вона виконана за ініціативи підлеглого;

4) уважно ставиться до досвідчених і кваліфікованих фахівців;

5) уникає приказного тону, а застосовує наказову форму в розпорядчій діяльності – “зробіть ...” або безособову форму - “потрібно зробити ...”.

Іноді говорять: “Прохання командира є наказом”. Зі службових питань не слід заміняти розпорядження проханнями. Там, де потрібні точність і чіткість виконання вимог, необхідно наказувати.

**Взаємини співробітництва з підлеглим не можливі, якщо командир:**

1) усіляко підкреслює відмінність свого посадового становища й становища підлеглого;

2) “ставить підлеглого на місце”, змушуючи його відчувати свою підпорядкованість (підлеглість);

3) ігнорує його пропозиції, не об’єктивно оцінює його зусилля й ініціативу;

4) некоректний з підлеглими;

5) видає підлеглому доручення, що не відповідають його кваліфікації;

6) дає підлеглому для виконання прості завдання, що не вимагають наявних у нього спеціальних знань;

7) відволікає підлеглого від сфери його функціональних обов’язків, даючи йому доручення зі сфери компетенції інших підлеглих;

8) вимагає виконувати формальну роботу, що не сприяє підвищенню якості виконуваної підлеглим справи;

9) зловживає службовим становищем, порушує закони;

10) перевантажує підлеглого, нераціонально розподіляючи обов’язки або даючи підлеглому доручення без урахування його фізичного навантаження основними обов’язками й раніше даними дорученнями.

#### *2.2.3.2. Взаємини співробітництва підлеглого з командиром*

Взаємини співробітництва з командиром установлюються й зберігаються, якщо підлеглий:

1) бездоганно виконує свої службові обов’язки;

2) будь-які прохання командира розглядає як накази;

4) навіть за відсутності вказівок він ініціативно обирає й відповідально виконує необхідні для справи завдання;



- 5) не зневажає невеликими дорученнями під приводом їх незначущості, тим більше, якщо доручити їх більше нікому;
- 6) прагне до самостійного вирішення завдань;
- 7) виявляє повагу до командира, не в словах, а через свої дії;
- 8) пам'ятає, що приходити до командира варто не з питаннями, а із планом, у якому продумані різні варіанти рішення;
- 9) розуміє, що некоректно удруге звертатися до командира з тим самим питанням, по якому він уже прийняв рішення.

**Взаємини співробітництва з командиром не можливі, якщо підлеглий:**

- 1) неретельний;
- 2) забудькуватий: не пам'ятає тих деталей, про які йому говорив командир;
- 3) намагається виправдати свою помилку або бездіяльність посиленнями на "об'єктивні" обставини або інших;
- 4) проявляє стриманість й мовчазне очікування підказок від командира;
- 5) висловлює сумнів щодо здатності самостійно виконати отримане завдання;
- 6) не знає стан справ зі сфери своєї компетенції;
- 7) доповідає неперевірені дані, документи, у суті яких не розібрався;
- 8) ігнорує зауваження командира;
- 9) показує свою некомпетентність з тих питань, які повинні бути вивчені;
- 10) намагається підкреслити некомпетентність командира;
- 11) не доповідає про труднощі, хоча бачить, що сам упоратися з ними не в змозі.

Нормальні взаємини співробітництва з підлеглим устанавлюються легше, якщо ініціатива йде від командира. Однак і командирові не слід ігнорувати прагненням підлеглого до спільної діяльності.

Перераховані дії підлеглого, як правило, викликають у командира сумнів у доцільності налагоджувати або зберігати взаємини співробітництва з ним.

Підлегли повинні пам'ятати: характер дій командира стосовно них об'єктивно визначається, насамперед, інтересами справи і їх дисциплінованістю, компетентністю, відповідальним ставленням до виконання доручених обов'язків.

### *2.2.3.3. Взаємини співробітництва військовослужбовців, рівних за становищем*

Цей вид взаємин також ґрунтується на добровільному усвідомленні необхідності об'єднання зусиль для спільної суспільно корисної діяльності, на взаємоповазі, об'єктивному визнанні вагомості внеску кожного в спільну справу, розумінні труднощів інших осіб, що співробітничать, і прагненні полегшити їх роботу з вирішення спільного завдання.

У таких взаєминах співробітництва іноді беруть участь люди різного віку, різної кваліфікації, різного досвіду й статі. Повага до старшого за віком, до жінки, досвіду, готовність прийти на допомогу молодшому, жінці, менш досвідченому військовослужбовцю – невід'ємні риси співробітництва формально рівних за становищем осіб.

Цей вид взаємин співробітництва забезпечується взаємоповагою, взаєморозумінням, коректністю й обов'язковістю осіб, що співробітничать. Він

проявляється не тільки в процесі контакту між колегами, а й у процесі контактів із третіми особами, наприклад, із спільним начальником.

**Взаємини співробітництва між колегами можливі, якщо вони будуть проявляти: лояльність, повагу, терпимість, повну довіру.**

**Коротко розглянемо ці прояви:**

1) **лояльність**: члени військового колективу можуть сваритися й сперечатися один з одним, але для зовнішнього оточення вони становлять єдиний фронт. Можна критикувати один одного, але сумісно реагувати на зовнішню критику;

2) **повага**: члени військового колективу визнають перевагу колег, їх спеціальну обізнаність в деяких сферах і враховують це, незважаючи на особисті прихильності;

3) **терпимість**: члени військового колективу миряться з недоліками один одного. Хтось із них може мати дратівливу звичку, але інші скоріше стерплять це, ніж стануть працювати з кимсь стороннім;

4) **повна довіра**: члени колективу знають, що отримають допомогу від будь-якого іншого, тому що самі завжди надають її іншим, коли це необхідно.

**Взаємини співробітництва рівних за становищем військовослужбовців не можливі, якщо вони діють і поведуться так:**

1) дозволяють неповажні відгуки про колегу або про його роботу;

2) переоцінюють своє навантаження й свої труднощі із вказівкою на меншу завантаженість колег;

3) відмовляються від доручень із прямою або непрямою рекомендацією доручити цю справу своєму колезі;

4) не виконують роботу зі сфери своїх функцій, що обертається додатковими дорученнями колезі;

5) підкреслюють недоліки в роботі колеги в умовах, коли він не може аргументовано відповісти на критику;

6) висловлюють сумніви у здатності колеги виконати роботу;

7) необґрунтовано (навіть приблизно) посилаються на інші роботи, що нібито демонструють ті ж результати, які одержав колега;

8) замовчують результати роботи колеги;

9) категорично судять про ресурси, наявні в колеги й необхідні йому для рішення завдання (наприклад, “Я вважаю, що йому цього досить”);

10) голослівно викладають рекомендації про те, як варто було б будувати колезі свою роботу;

11) прагнуть позбутися завдання, що слід вирішити, передавши його вирішення колезі, якщо виявилася його безперспективність;

12) прагнуть позбутися безперспективних або “важких” підлеглих, передати їх (а з ними й усі труднощі) у підрозділ колеги;

13) підкреслюють досягнуті успіхи при вирішенні завдання, яким раніше безуспішно займався колега;

14) ставлять обговорення своїх пропозицій і пропозицій колег у нерівні умови;

15) роблять позначки на документах, що підкреслюють невдачі або недоліки колеги або які містять неповажну характеристику матеріалу, підготовленого колегою;

16) прагнуть позбутися технічної роботи, нав'язавши її колегам;

17) уїдливо сперечаються із колегами, особливо в присутності спільного начальника.

При реалізації цього виду взаємин співробітництва потрібно враховувати, що категоричні оцінки й висловлення про сферу діяльності колеги зазвичай викликають у нього антипатію.

Тверезо оцінюйте свої ресурси й ступінь своєї компетентності, про чужі ресурси говоріть імовірно й шанобливо.

Люди, що співробітничать, обмінюються не стільки словами й обіцянками, скільки справами. У нормальних службових взаєминах важливо не стільки те, що людина говорить, скільки те, що вона робить і чого не робить.

Відвертість, щирість, коректність, доброзичливість не на словах, а на ділі – найнеобхідніші умови взаємин співробітництва рівних за становищем військовослужбовців.

#### *2.2.3.4. Взаємини співробітництва командира і його заступника*

Взаємини співробітництва командира й заступника базуються на взаємному інформуванні й особливій довірі. Від рівня розвитку такого співробітництва суттєво залежить атмосфера в колективі й авторитет його керівників. Особливий характер цього виду взаємин і співробітництва вимагає обов'язкової особистої участі командира в доборі свого заступника.

Як правило, заступником повинен призначатися молодший і менш досвідчений, перспективний фахівець, що стоїть у резерві на заміщення посади командира. Такий добір дозволяє співробітничати цим двом військовим менеджерам найкраще.

Порушення цього правила може приводити до ненормального співробітництва командира й заступника. Слабкий командир може обгрунтовано побоюватися свого більш сильного й досвідченого заступника, оскільки буде втрачати свої позиції лідера. Щоб запобігти цьому, він може ускладнити роботу заступника, відсторонюючи його від вирішення принципових питань, перевантажуючи текучкою, привселюдно підкреслюючи його помилки й недоліки. Слабкий командир може прагнути оточити себе ще більш слабкими фахівцями, створюючи нестерпні умови для творчих співробітників.

Співробітництво командира й заступника при недостатній компетентності командира, як правило, приводить до розколу колективу, появи в ньому нездорових тенденцій групування, оцінки підлеглих не за діловими якостями, а з позиції того, "наша" чи "не наша" ця людина тощо.

**Взаємини співробітництва із заступником устанавлюються й зберігаються, якщо командир:**

- 1) тверезо підходить до вибору заступника;
- 2) коректний, не афішує офіційну підпорядкованість, а підкреслює зацікавленість у співробітництві з ним;
- 3) повністю знайомить заступника з усіма сферами своєї діяльності й використовуваними методами прийняття рішень;

- 4) повністю знайомить заступника зі своїми найближчими й майбутніми завданнями й планами;
- 5) інформує заступника про документи, що надійшли;
- 6) обговорює із заступником поточні й перспективні плани, розподіл ресурсів, питання оцінки й перестановки кадрів;
- 7) визначає функціональні обов'язки заступника;
- 8) по можливості рідше втручається у вирішення питань, що є сферою компетенції заступника;
- 9) уважно ставитися до пропозицій заступника;
- 10) публічно підкреслює свою повагу й довіру до заступника;
- 11) вивчає й знає його інтереси й здібності;
- 12) особливо й дійсно турбується про умови праці й побуту заступника;
- 13) після своєї відсутності, насамперед, необхідно вислухати доповідь заступника про стан справ у підрозділі;

**Взаємини співробітництва із заступником не можливі, якщо командир:**

- 1) відсторонює заступника від участі в процесі прийняття рішення з принципових питань, перевантажує його текучкою;
- 2) відсторонює заступника від вирішення кадрових питань;
- 3) тримається із заступником підкреслене офіційно;
- 4) скасовує розпорядження заступника.

**Взаємини співробітництва з командиром установлюються й зберігаються, якщо заступник командира:**

- 1) зміцнює й підтримує авторитет командира, підкреслює свою повагу до його досвіду й знань;
- 2) ініціативно допомагає командирові;
- 3) уміє взяти на себе відповідальність за нераціональні дії підлеглих;
- 4) організовує виконання розпоряджень командира;
- 5) активно розробляє пропозиції з удосконалювання стилю роботи;
- 6) виявляє цікавість до планів начальника, до його думки з основних напрямів діяльності;
- 7) знає стан справ у командира й готовий у будь-який момент взяти виконання справ на себе;
- 8) утримується від прийняття рішень з питань, які командир вважає сферою своєї особистої компетенції.

Необхідно забезпечити взаємне інформування командира й заступника про плани, зроблені розпорядження й виконані роботи.

Командир і заступник повинні систематично спілкуватися, відверто оцінювати переваги й недоліки зроблених розпоряджень, говорити про свої недоліки й шляхи їх подолання.

Розподіл функцій між командиром і заступником має бути чітким, однак не слід передавати заступникові найважливіші свої обов'язки, а також знімати із себе відповідальність перед вищим начальником за стан справ, покладених на заступника.

#### ***2.2.4. Об'єктивна військова організаційна культура***

Військова організаційна культура має два аспекти: суб'єктивний і об'єктивний (див. п. 2.2.1). Суб'єктивний аспект відбиває духовний бік життя військової організації, а об'єктивний - матеріальний. Суб'єктивний аспект є основою управлінської культури командира.

Об'єктивний аспект зазвичай пов'язують із фізичним оточенням, що створюється у військовій організації. До нього входять: місце розташування організації, сам будинок і його дизайн, робочі місця, обладнання й меблі, кольори й обсяг простору, зручності, кафетерій, кімнати для прийому, стоянки для автомобілів тощо.

Розглянути усі аспекти об'єктивної військової організаційної культури в даному навчальному посібнику неможливо. Ми тільки коротко зупинимося на питаннях об'єктивної військової організаційної культури, які належать до військового самоуправління (самоменеджменту).

Об'єктивну військово організаційну культуру вважають фундаментом діяльності командира з управління самим собою. Така діяльність одержала назву **самоуправління (самоменеджмент)**. У попередніх розділах сутність військового управління розкривалася головним чином як вплив командира на інших, як вплив на підлеглих для досягнення поставлених цілей. Однак цього в сучасних умовах недостатньо. Як було відзначено в п. 1.3.1, ще однією з вимог до сучасного командира є вміння управляти самим собою.

Однак багато командирів, навіть із великим досвідом, ефективно управляє підлеглими, але не навчилося управляти собою. Виявляється, зробити друге важче й складніше, ніж перше. Про це говорять наступні висловлення великих людей.

Публій Сір відзначав: «Божевільний той, хто прагне управляти іншими, не вміючи управляти собою» [55, с. 333].

Англійське прислів'я наголошує: “Не може управляти іншими той, хто не в змозі управляти собою”.

##### ***2.2.4.1. Поняття військового самоуправління. Необхідність застосування командиром самоуправління***

Ефективність роботи командира, успіхи в його кар'єрі багато в чому залежать від уміння управляти самим собою. Управляючи підлеглими, потрібно, насамперед, управляти собою. Це зробити нелегко.

**Необхідність застосування командиром самоуправління** визначається тим, що багатьом командирам не вдається раціонально організувати свою працю через наступні недоліки, що зустрічаються в їх роботі: 1) постійний поспіх, 2) накопичення справ, 3) метушливість, 4) перевтома, 5) виконання “чужої” роботи (діяльність за принципом “я все сам”), 6) безплановість роботи, 7) слабка мотивація виконання завдання.

Більшість командирів не може відрізнити головне від другорядного. Їх захоплює “текучка”. Вони зосереджуються на усуненні дрібних відхилень, перетворюються на

диспетчерів. А невирішеність перспективних питань і кардинальних проблем приводить до накопичення ще більшої кількості поточних питань.

Інші командири всю увагу приділяють перспективним і важливим проблемам. Вони подовгу їх проробляють і багаторазово обговорюють. Однак їм бракує часу на ознайомлення зі станом справ на місцях, на бесіди з підлеглими.

Є командири, які створюють ілюзію, начебто вони скрізь встигають. Протягом дня вони виконують кілька десятків різних заходів і справ. Проте рішення в таких випадках приймаються сумбурно й імпульсивно, без необхідного аналізу й оцінки варіантів. Через це знижується якість рішень і ефективність управління.

Окремі командири через брак часу (найчастіше через погану організацію своєї праці) збільшують тривалість робочого дня до 10 – 14 год. У них не залишається часу на самоосвіту, культурні розваги, відпочинок, заняття спортом тощо. Вони відстають від свого часу. Наслідком усього цього може стати фізичний зрив.

У науковій і популярній літературі із проблем управління виділені такі яскраві образи керівників, які часто зустрічаються в житті і відрізняються за стилем організації своєї діяльності: керівник - імітатор, керівник - фігаро, керівник - "свій хлопець", керівник - інтелектуал", керівник - "бульдозер".

Такі характеристики можна застосувати й до деяких військових керівників.

Для того, щоб навчитися самоуправлінню, необхідно:

- 1) організувати й оснастити робоче місце;
- 2) створити сприятливі умови роботи;
- 3) організувати й спланувати свою роботу;
- 4) дотримуватися здорового способу життя й здійснювати самоконтроль здоров'я.

Учені й практики з управління вважають, що для вирішення вищеперерахованих завдань, командирів, насамперед, необхідно навчитися управляти часом.

#### *2.2.4.2. Управління часом*

Німецький письменник Генріх Белль написав геніальну фразу: «Коли Бог створював час, він створив його достатньо». Однак для керівників будь-якого рангу, у тому числі для військових, саме часу й недостатньо, оскільки його вони витрачають марно й без користі.

Що ж таке час? Час – рідкісний ресурс і вважається безкоштовним благом, яке кожен має в рівній кількості. Насправді нам належить тільки час, яким ми володіємо навіть тоді, коли більше нічого не маємо. Для будь-якого керівника, особливо для військового, час - найдорожчий ресурс, яким треба навчитися правильно розпорядитися.

Генералісимус О. В. Суворов (1730– 1800) як ніхто розумів і цінував час. У книзі «Наука перемагати» він писав: «Гроші дорогі, життя людське ще дорожче, а час найдорожчий» [47]. Цю роботу Суворова вивчали всі командири й ураховують чинник часу при управлінні боями й операціями, але не враховують при самоуправлінні.

Розуміння цінності часу «час – гроші» увів в 1745 р. Бенджамін Франклін [11, с.221]. В Україні і її Збройних Силах, в умовах ринкової економіки, часто став використовуватися вислів «час – гроші».

Як час, так і гроші є обмеженими ресурсами. Виходячи із цього, вони розглядаються як аналогічні поняття. Тому час (так само, як і гроші) – це товар, що має вартість. Очевидно, що час - не гроші, тому що гроші можна зробити, а час ні. На гроші, на відміну від часу, який має кожен, не накладається обмежень. Як говорить китайське прислів'я, «за шматочок золота не купиш шматочка часу». Час нескінченний – це більш точна характеристика, ніж ототожнення з грошима.

Вираз “час – гроші” – це робоча аналогія. Не слід оперувати цією аналогією. Дійсно, час нескінченно більш значущий ресурс, ніж гроші. Він заслуговує на те, щоб ставилися до нього з більшою повагою.

Тільки тоді, коли командири усвідомлюють і визнають цінність свого службового часу, суттєво більш коштовного, ніж золото й срібло, вони в змозі одержати користь від послідовності планування особистого й службового часу, що викладається нижче (див. п. 2.2.5.4).

За останні 10 – 15 років учені - керівники й менеджери стали не тільки цінувати час, а й досліджувати питання управління часом. Про це свідчать роботи [10, с. 215 – 271; 11, 16, 33]. Однак у цій та інших роботах не наводяться методики планування особистої роботи керівника для підвищення ефективності управління часом. Такі методики необхідні, особливо для військових керівників, які працюють в умовах жорсткого балансу часу.

Багато людей нічого не домоглися в житті тільки через невміння раціонально й ощадливо розпоряджатися своїм часом.

**Управління часом.** Деякі командири вважають, що навіщо управляти часом, якщо він дається кожному в рівній кількості й ця кількість не залежить від нас. Управляти часом – це значить управляти правильною витратою часу. Багато командирів не знає точно, як вони витрачають свій час. Про людей з такою психологією Норберт Вінер писав: «Повна свобода робити все, чого прагнеш і як прагнеш, - це свобода взагалі нічого не робити». Дотепер серед командирів різного рівня ще панує думка, що планування витрати часу – це їх особиста справа.

Із цим можна погодитися, якщо командир працює самотійно, і в нього немає нікого в підпорядкуванні. Однак таке зустрічається рідко. На сьогоднішній день у більшості командирів є підлегли і є начальники. Виникає відповідна ієрархія – ланцюг командирів. Тому відсутність чіткого планування свого службового часу приводить до вічної зайнятості, нескінченної кампанійщини й штурмівщини в справах, що вимагають вдумливості, раціонального вирішення. Це створює у військовому колективі непродуманий стиль роботи, який приводить до нераціонального використання часу на всіх рівнях управління, а нерідко й до розвалу системи управління.

Тому управління часом – це не особиста справа командира, а необхідний елемент загального керівництва всією діяльністю військової організації.

Науково управляти часом для командирів – це навчитися правильно витратити особистий час і службовий час підлеглих шляхом складання й виконання планів особистої роботи.

#### *2.2.4.3. Робоче місце й умови праці командира*

Вихідними умовами успішного самоуправління для командира є правильна організація й раціональне обладнання робочого місця. Вони дають командирові можливість ефективно й з найменшими витратами праці виконувати свої функції, плідно спілкуватися з підлеглими, відвідувачами, підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

**Виділення й планування робочого місця.** Робочим місцем командира є окремий кабінет або частина загального приміщення, де здійснюється його управлінська діяльність і є необхідні засоби управління відповідно до змісту виконуваних завдань.

Якщо командир на своєму робочому місці приймає відвідувачів і своїх підлеглих зі службових і особистих питань, одержує й передає конфіденційну інформацію, проводить наради й бесіди, то він повинен, як правило, займати окреме приміщення (кабінет або офіс). Під кабінет рекомендуються кімнати прямокутної форми зі співвідношенням сторін від 1 : 1 до 1 : 1,5 (не більше 1 : 2), із природнім освітленням. Мінімальна висота кімнати 3,25 м, а мінімальна ширина – 2,5 м. Площа кабінету визначається функціями менеджера, його становищем і може коливатися в межах від 12 до 40 м<sup>2</sup>.

**Робоче місце** може бути й у загальному приміщенні. Однак тоді воно повинно мати більшу площу, ніж у підлеглих, і розташовуватися окремо від них. Для часткової зорової й звукової ізоляції можна використовувати шафи, збірно-розбірні екрани, боксові розділові перегородки, декоративні рослини, пересувні перегородки, що збираються зі стандартних елементів легкої конструкції, та інші підручні засоби. У низці випадків робоче місце розміщують так, щоб командирові були видні робочі місця підлеглих, тобто трохи вище. Якщо в одному кабінеті розташовано два робочих місця, то між ними має бути прохід шириною не менш 100 см.

**Кабінет командира** рекомендується ділити на три функціональні зони: робочу, зони нарад і відпочинку. Кожна з них має відповідати обстановці. До набору меблів робочої зони входять: робочий стіл, підйомно-поворотне крісло, шафа для документів, технічні засоби, використовувані в процесі роботи. Бажано, щоб: письмовий стіл розташовувався перпендикулярно до вікна; світло з вікна падало ліворуч; вхідні двері перебували в полі зору; письмовий стіл і крісло були віддалені від джерела тепла. Меблі й технічні засоби треба розташовувати так, щоб можна було, не встаючи, дістати якнайбільше документів.

**Зона нарад** залежно від площі кабінету й звичайної чисельності учасників поєднується з робочою або ж створюється як самостійна. У першому випадку стіл для нарад установлюється перпендикулярно до робочого столу, а з кожного його боку ставиться не більш 4 стільців. У другому випадку в зоні нарад розміщують стіл для нарад, стільці для учасників, крісло для головуючого.



**Зону відпочинку** рекомендується розташувати в частині кабінету, протилежній робочій зоні. Її обладнують кріслами для відпочинку, журнальним столиком, телевізором, локальним освітленням.

Меблі й усе обладнання кабінету можуть бути різної конструкції, розмірів, форми й кольору. Однак вони повинні відповідати санітарним нормам, розміщатися з урахуванням взаємозв'язків з підлеглими, послідовності виконуваних робіт, повинні бути підібраними зі смаком, забезпечувати комфортні умови праці, виключати втрати часу, пов'язані з нераціональним переміщенням.

Елементи обстановки кабінету повинні відповідати антропометричним даним командира й співробітників. Оптимальною висотою робочої поверхні столу вважається: при зрості до 160 см – 70 см, від 161 до 170 см – 72 см, від 171 до 180 см – 75 см, понад 180 см – 78 см. Оптимальна висота сидіння в стільців і крісел становить: при зрості 161 – 170 см – 45 см, 170 – 180 см – 47 см, понад 180 см – 49 см. Крісло командира повинно мати підйомно-поворотний механізм, напівтверду спинку й поручні. Поверхня меблів повинна бути твердою й гладкою. Матеріал покриття не повинен давати відблисків

### **Обладнання робочого місця**

Робочі місця командирів можуть бути оснащені засобами адміністративного зв'язку й сигналізації, складання, копіювання, зберігання й пошуку текстових документів, виконання креслень і відображення аудіовізуальної інформації, обчислювальною технікою, іншими технічними засобами й пристроями, настільною оргтехнікою й канцелярськими приладами.

Найважливішим елементом робочого місця є засоби адміністративного зв'язку й сигналізації. До них належать телефонна апаратура, візуальні й акустичні засоби пошуку й виклику. Сучасне телефонне обладнання, крім традиційного телефонного апарата, може включати низку спеціальних пристосувань: автовідповідач, телефонний підсилувач, концентратори, автододзвонювач та ін.

Телефонна техніка для командирів постійно удосконалюється. Робочі місця командирів можуть обладнуватися комутаторами оперативного (директивного) зв'язку. Усе ширше застосовуються радіотелефони. Для зв'язку командирів з підлеглими використовуються гучномовні телефонні пристрої.

У кабінетах секретарів командирів вищого рівня може бути встановлена апаратура факсимільного зв'язку. Вона забезпечує повну автоматизацію процесів прийому й передачі інформації й діє цілодобово, тобто й за відсутності абонента. З її допомогою (використовуючи спеціальний пристрій, що кодує, – МОДЕМ) можна передавати будь-яку документальну інформацію (схеми, графіки, фотокартка та ін.) з високою надійністю й оперативністю. Машинописний текст на аркуші стандартного формату А4 (297 x 210 мм) передається факсом протягом 10-180 секунд.

До засобів складання й копіювання текстових документів належать комп'ютер, диктофон, машини, що пишуть, тощо. На пишучих машинах військові менеджери, як правило, безпосередньо не працюють, але існують виключення. Найбільш перспективним засобом складання й копіювання текстових документів вважається

персональна ЕОМ (ПЕОМ). Диктофон є різновидом магнітофона, призначений для запису усної мови і її наступного відтворення для використання надалі.

У якості засобів зберігання й пошуку документів, що перебувають у кабінеті командира, можуть використовуватися: обладнання для картотек (адресних, контрольних та інших довідкових матеріалів - вертикальних, плоских, підвісних, поворотних, настільних, пересувних), бокси для документів, папки-реєстри тощо. Для виконання технічних операцій з обробки документів застосовують пристосування для скріплення й склеювання, ручні й електричні.

Робоче місце командира має бути укомплектоване також необхідними засобами настільної оргтехніки й канцелярськими приладами. До них належать: картотечні ящики, лотки для документів і канцтовари, електронний годинник, мікрокалькулятор, лічильно-довідкові лінійки, різнобарвні рейтери, фломастери, лінійки, ножиці, стрічка, що склеює, скріпки, папір для заміток і записів, картки, папки із затискувачами та ін.

Прогресивним напрямком удосконалювання організації праці командирів різних категорій є створення автоматизованих робочих місць (АРМ). Основою АРМ є ПЕОМ. Робоче місце обладнується набором засобів збору, зберігання й передачі інформації: дисплеєм, терміналом, копіювальною машиною, засобами зв'язку й швидкісної печаті, обладнанням для включення терміналу в локальну мережу, що забезпечує вихід до спеціалізованих баз даних. Технічні засоби АРМ не тільки збирають і зберігають інформацію, а й аналізують її, обробляють, класифікують, підготовляють проекти оптимальних рішень. У цілому АРМ полегшують працю командира, підвищують його ефективність.

#### *2.2.4.4. Послідовність планування робочого часу командиром. Плани роботи*

Серед командирів різного рангу ще існує думка, що організація своєї праці – це особиста справа. Цю ситуацію ми розглянули у пункті 2.2.4.2.

Разом із тим необхідно відзначити, що сучасні командири значною мірою переглядають своє ставлення до цього питання й часто вводять елементи ефективної організації праці, більш раціонального використання робочого часу й, насамперед, планування особистої роботи. Для цього вони складають плани роботи.

План – це заздалегідь і всебічно обґрунтована модель майбутньої цілеспрямованої діяльності. Він покликаний забезпечити найбільш високу в даних умовах, місці й відрізку часу ефективність дій. Ці положення повністю підходять й до організації особистої роботи командира.

Плани командира поділяються на: перспективні (довгострокові) - на рік, квартал, місяць; короткострокові – на тиждень або декаду; оперативні – на сьогодні, на завтра або на два-три дні.

Плани командирів різних рівнів повинні бути погоджені із графіками роботи начальників вищих інстанцій, скоординовані усередині всієї військової організації й із завданнями й роботами на місяць й тиждень, які розробляються у всіх військових організаціях Збройних Сил України. Тому існує практика затвердження планів роботи нижчестоящих командирів начальниками вищих рівнів. Якщо командиріві

доводиться часто контактувати з сторонніми організаціями, урядовими органами, плани необхідно узгоджувати також і з розпорядком їх роботи. Плани дисциплінують як самих командирів, так і їх підлеглих. Вони створюють упевненість і спокій в апараті управління, задають певний темп роботи.

При плануванні необхідно враховувати **Закон Паркінсона** (емпіричний закон, сформульований істориком Сирилом Норткотом Паркінсоном в його сатиричній статті, надрукованій у британському журналі «The Economist» в 1955 році і пізніше виданою разом з його іншими статтями в книзі «Закон Паркінсона»).

Він говорить: “Обсяг роботи зростає в тій мірі, у якій це необхідно, щоб забрати час, виділений на її виконання”[6, с. 596]. Із цього закону випливає, що чим більше часу планується для виконання якої-небудь роботи, тим більше його витрачається на неї. Відповідно, чим менше часу буде відведено на ту або іншу справу, тим сильнішим буде прагнення її виконати.

**При плануванні робочого часу доцільно дотримуватися такої послідовності.**

1. Визначення переліку запланованих справ (завдань).
2. Визначення витрат часу для виконання планованих справ.
3. Зіставлення витрат часу на плановані справи з особистим бюджетом часу.
4. Розподіл по категоріях планованих справ (завдань).
5. Складання довгострокового (перспективного) плану.
6. Складання середньострокового (короткострокового) плану-графіку.
7. Складання оперативного плану.

**1. Визначення переліку планованих справ (завдань).** У змісті роботи командирів усіх рівнів можна виділити наступні справи (завдання):

заплановані засідання, ділові зустрічі, переговори;  
незаплановані засідання, ділові зустрічі, переговори;  
робота з документами;

поїздки, огляди;

телефонні розмови;

планова, технічна й організаційна робота (ознайомлення із планами, звітами, технічною документацією тощо)

навчання командирів;

суспільна діяльність;

представницькі функції.

У діяльності командирів часто присутні справи (завдання), які позначаються одним коротким словом – «рутина».

Слово «рутина» походить від французького route (маршрут) і означає усталену процедуру, щось таке, що робиться звичайно й регулярно. У силу того, що рутинні справи (завдання) виконуються занадто часто, командир їх не помітить в управлінні часом.

**2. Визначення витрат часу для виконання планованих справ.** Для визначення витрат часу на справи (завдання) насамперед необхідно вести облік часу.

Методи обліку витрат часу наступні: фіксація й самофіксація використання свого робочого часу, хронометраж, моментні спостереження. Однак найефективнішим методом є самофіксація робочого дня, тому що тут діє управлінське правило: якщо

командир включений у процес реєстрації своєї праці, він буде виконувати ці рекомендації.

Для обліку часу, затрачуваного на виконання видів робіт, деякі командири ведуть:

а) діловий календар, у якому записують послідовно всі види робіт на день і витрачений на них час;

б) щоденник, де фіксують основні події, заходи, витрачений на них час, свої думки й досягнуті результати;

в) журнал часу, у якому кожен день розбивається на п'ятихвилинні інтервали й до кінця кожної години записується, як проведена ця година.

Як свідчить практика багатьох командирів різних рівнів, достатньо раз у квартал протягом 7 – 10 днів робити ревізію своєї діяльності з оглядом витрат часу, тобто робити облік і аналіз витрат часу.

При підсумковому аналізі слід оцінити: чи була робота необхідна; чи виправдані витрати часу; чи доцільна виконана робота; розумність обраного часу виконання роботи; чи була яка-небудь перешкода й чи виявилася вона значущою.

Видатний американський учений в сфері менеджменту Пітер Друкер проводить облік і аналіз свого робочого часу через кожні дев'ять місяців протягом трьох тижнів і про результати повідомляє наступне:

“хоча я роблю це протягом п'яти або шести років, я щораз вигукую: "Цього не може бути! Я знаю, що я втрачаю багато часу, але не може бути, щоб так багато!" [33, с. 495].

Оскільки рутинні справи (завдання) виконуються механічно, незмінно й нудно, вони можуть стати причиною некорисних витрат значної кількості часу. Якщо це так, то слід по можливості скоротити час, витрачений на рутинні справи.

**3. Зіставлення витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу.** Для зіставлення витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу необхідно визначити вид плану (довгостроковий, короткостроковий, оперативний), а потім розрахувати відповідно до виду плану особистий бюджет часу (річний, піврічний, квартальний, місячний, тижневий і на один день).

Провівши визначення особистого бюджету часу (ОБЧ) необхідно порівняти його з витратами часу на плановані справи (ВЧП) і прийняти рішення на складання відповідного плану, якщо виконується умова: ВЧП менші або рівні ОБЧ. У випадку, якщо ВЧП більші ОБЧ, то необхідно зробити розподіл по категоріях планованих справ (завдань) з метою відкидання другорядних. І далі скласти відповідні плани.

При складанні всіх видів планів, крім плану на день, необхідно виділяти деякий резерв часу на непередбачені обставини, хоча б 20 %. Для плану на один день резерв часу на непередбачені обставини повинен становити 40 %. Досвід планування менеджерів свідчить, що абсолютно жорстко складений часовий графік (без резерву) ніколи не буде виконаний.

У роботі [10, с. 575] відзначається, що в управлінській діяльності керівника за 25 років служби максимум 200 тисяч годин. Якщо особистий бюджет часу не підлягає збільшенню, то залишається тільки обдуманого його використовувати.

У керівника багато «поглиначів» часу. З основних слід виділити: відсутність пріоритету в справах, спроба занадто багато зробити за один раз, відсутність повного уявлення про майбутні завдання й шляхи їх вирішення, погане планування дня, особиста неорганізованість, надмірне читання, погана система особистих записів, недоліки при поділі праці, телефонні дзвінки, що відволікають від справ, незаплановані відвідувачі, нездатність сказати «ні», запізніла інформація, відсутність самодисципліни, невміння довести справу до кінця, обстановка, що відволікає, затяжні наради, поганий зв'язок, балаканина на приватні теми, бажання знати все, тривалі очікування, часте відкладання справ, відсутність прийомів роботи з кореспонденцією, відсутність сучасних управлінських засобів оргтехніки.

**4. Розподіл по категоріях планованих справ (завдань).** При складанні будь-якого плану в командира виникає проблема: які завдання включати до плану і в якій послідовності їх виконувати, тобто визначити важливість і терміновість кожного завдання для досягнення мети. Іншими словами, здійснити розподіл завдань. Можна скористатися наступними методами: аналізу, Парето, АВС чи Дуайта Ейзенхауера.

**Метод аналізу.** Його сутність полягає в тому, що всі завдання розбиваються на три групи:

1.Обов'язкові з погляду досягнення кінцевих цілей.

2.Завдання, які будуть зроблені, якщо залишиться час після виконання завдань першої групи.

3.Завдання, які будуть зроблені, якщо залишиться час після виконання завдань другої групи.

**Метод Парето.** Парето Вільфредо (1848 – 1923), італійський економіст і соціолог, у своїх працях обґрунтував розвиток людського суспільства кругообертом еліт. Теорія еліт стверджує, що окремі малі частини якого-небудь явища мають найбільше значення для всього явища в цілому. Так, невелика купка багатих людей або банків володіє більшою частиною багатства суспільства. Найбільша кількість найважливіших наукових відкриттів робиться обмеженою кількістю великих учених тощо.

Виходячи із цього, він сформулював закон 20 : 80, який одержав у науковій літературі назву "метод Парето" (20 : 80)

Щодо планування робочого часу цей закон може означати, що, затративши 20 % робочого часу, можна одержати 80 % результатів. Інші 80 % часу можуть дати тільки 20 % результатів, тому говорять, що час на них можна не витратити.

Або по – іншому, 20 % важливих завдань дають 80 % результату, а 80 % другорядних завдань дають 20 % результату.

Тому всі завдання розбиваються на дві групи: перша група (важливі й термінові завдання) – 20 % і друга (важливі й нетермінові або другорядні завдання) – 80 % . Перша група завдань виконується самим командиром, а друга – може делегуватися.

**Метод АВС.** Метод АВС (рис.2.21), розроблений німецькими вченими, ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

найважливіші завдання (категорія А) становлять приблизно 15 % від кількості всіх завдань, якими зайнятий командир, значимість цих завдань (з точки зору внеску в досягнення мети) становить 65 %;

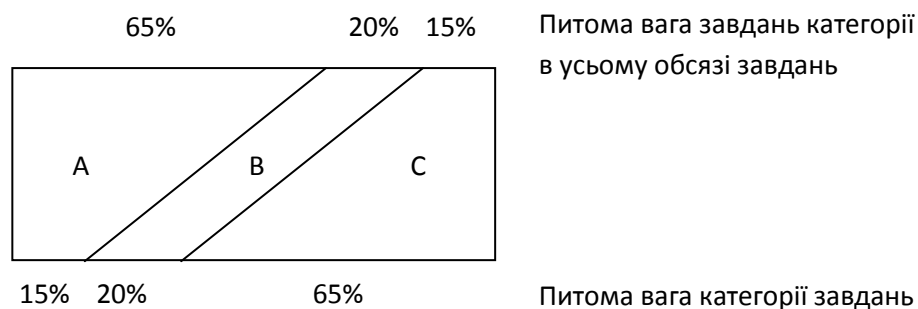


Рис. 2.21. Метод аналізу ABC

важливі завдання (категорія В) становлять 20% від кількості всіх завдань, якими зайнятий командир, і становить 20% значущості в досягненні цілей організації;

менш важливі, тобто нетермінові справи (категорія С), становлять 65% від загальної кількості завдань і на їх частку приходить 15% значущості в досягненні цілей організації.

Завдання А (15 %) – не підлягають делегуванню.

Завдання В (20%) – можуть бути доручені іншим.

Завдання С (65%) – повинні бути передоручені (делеговані).

Згідно з висновками методу аналізу ABC рекомендується за найважливіші справи (група А) братися в першу чергу, щоб за допомогою деяких дій забезпечити більшу частину загального ефекту виконання завдань. На наступні завдання (групи В) припадає також суттєва частка сукупного результату, тоді як виконання більшої кількості, але менш важливих завдань (група С) у цілому дає невеликий підсумок.

**Метод Дуайта Ейзенхауера.** Плануючи свою щоденну діяльність, корисно знати, що пріоритет завдань, які вирішуються, можна визначити за методом Дуайта Ейзенхауера (1890 – 1969), экс-президента США. Згідно із цим методом пріоритети встановлюються відповідно до таких принципів, як терміновість і важливість завдання.

Залежно від ступеня терміновості й важливості завдань існують чотири категорії їх оцінки й виконання. Для наочності ці чотири категорії завдань можна представити у вигляді матриці (рис. 2.22).

**Завдання нетермінове, але важливе.** Завдання цього типу рекомендується повністю або частково делегувати своїм підлеглим, разом з тим, що командир себе розвантажує, він може сприяти підвищенню мотивації в роботі й кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи, у той же час маючи запас часу, щоб втрутитися, якщо буде потреба.

**Завдання термінове й важливе.** Цьому виду завдань краще присвячувати ранковий час, коли мозок працює найбільш продуктивно. Термінові й важливі завдання зазвичай з'являються в періоди криз і вимагають залучення великої кількості ресурсів, що може викликати нервово-психічний стрес. Треба розраховувати свої сили й можливості, планувати свої завдання так, щоб найважливіші й термінові з них виникали якомога рідше. Управління часом у цьому

квадраті здійснюється протягом одного дня по годинах й хвиликах. За них слід братися негайно й виконувати командирів особисто.

		<b>Завдання важливі</b>			
<b>Завдання нетермінові</b>	1. Нетермінове, але важливе <i>Передоручити підлеглому</i>	2. Термінове й важливе. <i>Вирішити самому</i>		<b>Завдання термінові</b>	
	3. Нетермінове й не важливе <i>Відкласти чи передоручити</i>	4. Термінове, але неважливе <i>Визначити точний час для виконання</i>			
		<b>Завдання неважливі</b>			

Рис. 2.22. Матриця категорії завдань

**Завдання нетермінове й неважливе.** Якщо командир раптом починає займатися цими справами, забуваючи про завдання другої категорії, то йому не слід скаржитися на перевантаження роботою. Від таких завдань необхідно відмовитися або делегувати підлеглим. Навіть підлегли не повинні братися за завдання цієї групи.

**Завдання термінове, але неважливе.** Тут існує небезпека піддатися “тиранії” терміновості і, як наслідок, віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо ж воно є не настільки важливим, то має бути делеговане, оскільки для виконання не потребує яких-небудь особливих знань і навичок.

**5. Складання довгострокового плану.** При складанні довгострокових планів визначається центральна, найбільш трудомістка проблема періоду, яка повинна бути вирішена в його межах, інші завдання, до вирішення яких потрібно приступити в цей період, розподіляються.

У щомісячних планах слід урахувувати критичні дні й особисті біоритми – фізичний, емоційний і інтелектуальний, що становлять відповідно 23, 28 і 33 дні. На позитивні фази цих періодів плануються справи, що вимагають підвищених навантажень.

Довгострокові плани можна оформити у вигляді таблиць, що містять перелік робіт із вказівкою строку їх початку й закінчення, або ж у вигляді мережних і стрічкових графіків.

**6. Складання короткострокового плану.** Короткострокові плани покликані дати відповіді на запитання:

1). Яке із завдань буде виступати центральним, на вирішенні якого потрібно сконцентрувати в першу чергу увагу й зусилля на цьому тижні (декаді)?

2). Яке завдання потребує найбільших витрат робочого часу?

3). Які завдання за цей період є обов’язковими, тобто їх потрібно почати або підготувати до завершення?

4). До яких невирішених питань варто було б приступити в першу чергу?

5). Які ситуації, здатні суттєво вплинути на виконання тижневого (декадного) плану роботи, можуть виникнути?

6). Яку рутинну роботу (підготовка документів, наради, телефонні розмови, переговори тощо) у цей період потрібно виконати?

**7. Складання оперативного плану.** Оперативні плани складаються на завтра або на найближчі два-три дні. Вони розробляються на базі довгострокових (перспективних) і короткострокових планів, виступаючи засобом боротьби з “текучкою”, що поглинає командира. Головне їх призначення – визначити набір і передбачити черговість виконання завдань у межах робочого дня.

Складати оперативні плани (переліки робіт) можна в спеціальних блокнотах, на картці, в щоденниках і щотижневиках. Планування можна здійснювати й з використанням ПЕОМ. У цілому ж технічні засоби й прийоми планування відіграють не настільки важливу роль, як умова постійного й звичного застосування планів. Тільки тоді вони будуть дієвим засобом боротьби за економію робочого часу й чинником підвищення ефективності роботи командира.

У діяльності командира набагато частіше, ніж у якій-небудь іншій роботі, можуть виникнути збої, відмінитися намічені заходи, з’явитися непередбачені справи. Це може викликати сумніви в доцільності, і навіть можливості складання планів і роботи згідно з ними. Такі думки помилкові. Несподівані події й відхилення дійсно можливі. І буде менше шкоди, якщо оперативні плани доведеться корегувати, ніж якщо командир буде працювати взагалі без плану, стихійно. Крім того, гарантією виконання запланованих робіт можуть слугувати правильно підібрані й передбачені резерви часу на невідкладні роботи, що зненацька з’являються, і збої.

Плани на день складаються в письмовій формі, оскільки закладені в них справи складніше ігнорувати. Крім того, записи розвантажують пам’ять, дисциплінують, дозволяють чіткіше розподіляти роботу, робити її більш цілеспрямованою. По записах також легше контролювати виконання планів і оцінювати їх підсумки.

Складання плану на день починається напередодні ввечері й відбувається в кілька етапів. Спочатку формулюються його завдання, до яких включаються перенесені з місячного й тижневого (декадного) планів; ті, що перейшли із плану попереднього дня, не вирішені на цей момент; не заплановані заздалегідь внаслідок повторюваності; здатні раптово виникнути. Витрати часу на них визначаються з урахуванням можливого способу їх вирішення. У плані на день передбачаються «вікна» на випадок необхідності вирішувати несподівані проблеми й десятихвилинні перерви після кожної години роботи.

Потім ще раз уточнюється пріоритетність завдань; виділяються ті з них, за які настав час рішуче братися, і уточнюється, кому з підлеглих і що можна доручити.

Ранком складений напередодні план ще раз уточнюється командиром, щоб урахувати нові обставини, що раптово з’явилися, наприклад, зробили за ніч документи (ранок вечора мудріший). Як приклад можна навести таблицю Менделєєва: рішення завдання було отримано Дмитром Івановичем у сні.



Як будь-який інший, план на день має бути гнучким; жорстко в ньому регламентуються тільки питання, пов'язані із запрошенням людей, наприклад наради, прийом відвідувачів тощо.

План на один день сприяє підвищенню ефективності використання робочого дня. Уважається, що робочий день найкраще починати у той саме час, тому що людина – раб своїх звичок.

Враховувати принцип підвищеної працездатності необхідно і в плані на день. У більшості людей є два її піки – з 9 до 13 і з 16 до 18 год. На цей час необхідно планувати найбільш складну й відповідальну роботу.

План на день містить у собі не більш десятка проблем, у тому числі не більш трьох - першорядні, робота над якими здійснюється в першу чергу. Їх, а також самі неприємні справи, планують у ранковий час, для того, щоб до вечора їх удалося завершити. Однорідні завдання групуються блоками, що дозволяє не «перескакувати» з однієї проблеми на іншу й заощаджувати час.

Треба, щоб командир починав свій день раніше підлеглих і до їх приходу на роботу міг уточнити завдання й вжити заходів для подолання труднощів. Після цього виконуються найбільш важкі й неприємні справи, а в другій половині дня — легкі. Така послідовність зумовлена не тільки зростанням втоми, а й тим, що після обіду підлеглі приходять із проханнями про допомогу у вирішенні тих або інших питань. Тому в другій половині краще займатися нескладними справами, наприклад, переглядом пошти або вирішенням проблем, що з'явилися зранку.

Для економії часу необхідно уникати імпульсивних учинків і не відволікатися по можливості на проблеми, що знов виникають, які можуть потребувати нових дій. Їх доцільно зафіксувати й повернутися до них пізніше, що дозволить завершити почате, а їм «відлежатися» і прийняти більш зримі обриси. Фіксація матеріалу корисна також на випадок раптових перерв у роботі, оскільки дозволяє швидше повернутися до неї.

Докладно методика планування особистої роботи командира з метою управління часом викладена в статті [39, с. 242 – 250].

#### *2.2.4.5. Методика складання плану роботи командира підрозділу на робочий день за методом «Альпи»*

Перш ніж приступити до практичних рекомендацій зі складання командиром плану на один день, дамо цінну пораду консультанта у сфері менеджменту Чарльз Лі власникові найбільшої сталеливарної компанії Чарльзу Швабові. Останній, поставив перед Ч. Лі складне завдання: «Покажіть мені, як я можу збільшити продуктивність своєї праці, а я заплачу вам будь-яку суму в межах розумного». Лі поклав перед ним аркуш папера. «Щовечора записуйте всі справи, які ви збираєтеся виконати завтра, – сказав він, – і пронумеруйте їх за ступенем важливості. Почніть наступний ранок з виконання справи під номером один і продовжуйте її виконувати доти, поки не закінчите. Потім починайте справу номер два, потім номер три, потім номер чотири і т.д. Не турбуйтеся, ви не встигнете виконати їх усі. Якщо ви не зможете виконати ваші справи згідно із цією системою, ви не зможете їх виконати ні в який іншій. Використовуйте цю систему щодня».

Незабаром після цього Шваб відправив Лі чек на 25 тисяч доларів. Пізніше він сказав, що це був самий найкорисніший урок, який він одержав за всю свою кар'єру бізнесмена [11, с. 266].

На думку Л. Зайверта, хто регулярно протягом 10 хв. підготовляє свій робочий день, той може щодня заощадити 2 години, а також вірніше й краще впорається з важливими справами (18, с. 67). Дане висловлення є важливим правилом для будь-якого командира. Скористаємося й ми цією цінною порадою Зайверта при складанні плану роботи на один день.

Існує багато методів планування робочого часу. Одним з ефективних методів виступає метод АВС із використанням закону Парето. Іноді його називають метод «Альпи» [16, с. 82].

Складання плану роботи на один день за методом «Альпи» проводиться в наступній послідовності:

- 1) складання переліку завдань (робіт);
- 2) оцінка тривалості робіт (завдань);
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60 : 40);
- 4) прийняття рішень щодо пріоритетів і передоручення (делегування);
- 5) контроль (облік робіт (завдань), невиконаних впродовж дня).

**1. Складання переліку завдань (робіт).** Складання переліку завдань (робіт) виконується у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця. 2.2

### План дня

Завдання (роботи) плану дня	№ завдання (роботи)	Час на виконання завдання (годин)
РК – робота в комісії	1	2,0
В – приймання з особистих питань	2	1,0
ПВ – поїздка в міськвиконком	3	1,0
ПД – підготовка документів безпосередньому начальникові	4	1,5
ДК – доповідь про виконання завдання	5	0,5
ВД – вивчення наказів		
Т – телефонна розмова із сусідом	6	1,0
ПР – підготовка проекту рішення	7	0,5
	8	1,5
<i>Разом</i>		9,0

Під відповідними рубриками формуляра “План на день” записується все те, що повинен або прагне зробити командир протягом наступного дня:

- завдання зі списку завдань (робіт) з тижневого (місячного) плану;
- невиконані напередодні завдання, а також такі, що додалися (роботи);
- періодично виникаючі роботи (завдання).

При цьому у формулі “План на день” рекомендується використовувати скорочення, відповідні до виду діяльності:

В – прийом зовнішніх відвідувачів з особистих питань;

Д – делеговані справи підлеглим;

К – контроль над процесом виконання завдань;

П – завдання перебуває в процесі виконання;

ПВ – поїздки, відрядження;

ПД – підготовка документів, ділові листи;

Т – телефонні розмови;

ВД – вивчення документів (звітів, циркулярів і т.д.);

РК – робота в комісії;

ДК – доповідь вищому командуванню;

ПР – підготовка проекту рішення.

Розроблений робочий план дня повинен бути реалістичним, тобто обмежений тими справами (роботами), які командир реально може виконати.

**2. Оцінка тривалості завдань (робіт).** У табл. 2.22. напроти кожного завдання проставляється приблизний час, необхідний для його виконання, підсумовуються тимчасові проміжки, і визначається орієнтовно загальний час.

**3. Резервування часу (у співвідношенні 60 : 40).** Для нашого прикладу (див. табл. 2.22.) усього командирі необхідно виконати завтра 8 завдань і витратити, при 8 год. робочому дні 9 годин. Відповідно до цього принципу планом має бути охоплено не більш 60 % робочого часу командира й приблизно 40 % часу слід залишити в якості резервного часу для несподіваних справ.

Визначимо час, який командир повинен включити до плану роботи на завтра (8 год.  $\times 0,6 = 4,8$  год.). Він повинен бути не більше 5 годин.

Таким чином, при 8-год. робочому дні запланований час повинен становити приблизно 5 год. Якщо виконання всього списку завдань вимагає більш 60 % робочого часу, то слід довести список до зазначених параметрів, устанавлюючи пріоритети, передоручаючи справи й скорочуючи відпущений на них час. Залишок не передоручених справ слід перенести на наступний день, викреслити або завершити за рахунок понаднормової роботи.

**4. Прийняття рішень щодо пріоритетів і передоручення (делегування).** Метою даного етапу є скорочення часу, відведеного для виконання завдань, до 5-6 год. Необхідно ужити наступних заходів:

а) виявити важливі й другорядні завдання (роботи) за методом Парето ( 20:80) – див п. 2.2.4.4.

б) устанавити однозначні пріоритети для істотних робіт (завдань) за допомогою методу АВС і уточнити відповідно до цього завдання (роботи) дня. За методом АВС (див. п. 2.2.4.4).

*Завдання розбиваються на 3 категорії;*

– завдання категорії А (15 %) – виконуються командиром;

– завдання категорії В (20 %) – можуть виконуються командиром або підлягають делегуванню (передорученню) підлеглим;

– завдання категорії С (65 %) – повинні бути делеговані (передоручені) підлеглим.

Для нашого прикладу (див табл. 2.22.) усього командирі необхідно завтра виконати 8 завдань і затратити на їх виконання 9 годин. Ми вже встановили, що до плану на завтра командир може включити завдання, які вимагають 5 год. У цьому випадку командир повинен скористатися методами Парето й АВС. Йому необхідно

всі 8 завдань (робіт) розбити спочатку за методом Парето на 2 групи (важливі (20 %) –  $8 \times 0,2 = 1,6$  завдання й другорядні (80 %) –  $8 \times 0,8 = 6,4$  завдання). Потім за методом ABC він розбиває 8 завдань на три групи (завдання А (15 %) –  $8 \times 0,15 = 1,2$ ; не підлягають делегуванню; завдання В (20 %) –  $8 \times 0,2 = 1,6$  – можуть бути доручені іншим; завдання С (65 %) –  $8 \times 0,65 = 5,2$  повинні бути передоручені (делеговані).

З аналізу розрахунків за методами Парето й ABC і знання обстановки в підрозділі після розгляду кожного завдання (роботи) з позицій можливості її передоручення (делегування) командир приймає наступне рішення по включенню в остаточний план роботи:

- два завдання категорії А (робота в комісії і прийом з особистих питань, тому що ці завдання він не може делегувати (передоручити));
- два завдання категорії В (поїздка в міськвиконком і вивчення наказів);
- чотири завдання категорії С (доповідь про виконання завдання, написання листа безпосередньому начальникові, підготовка рішення, телефонна розмова із сусідом) можуть бути делеговані підлеглим.

Остаточний варіант плану дня в нашому прикладі наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Остаточний варіант плану на день

Категорії	Завдання	Час, (годин)	Делегування (передоручення) (час у годинах, кому)
<b>A</b>	РК – робота в комісії	2,0	
	В – прийом з особистих питань	1,0	
<b>B</b>	ПВ – поїздка в міськвиконком	1,0	
	ВД – вивчення наказів	1,0	
<b>C</b>	ДК – доповідь про виконання завдання	00	0,5 – заступнику
	ПД – підготовка документів безпосередньому начальнику	00	1,5 – заступнику
	ПР – підготовка проекту рішення		1,5 – підлеглому
	Т – телефонна розмова із колегою		0,5 – перенести на завтра
	<i>Разом</i>	5,0	4,0

Завдання (роботи), які виконує командир, він погоджує зі своїм розпорядком дня й з розпорядком вищестоящих організацій. Обов'язковою умовою має бути: роботи (завдання) категорії А виконуються до обіду, категорії В – після обіду.

**б. Контроль (облік завдань (робіт)), не виконаних впродовж дня.** На практиці не всі роботи (завдання) вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх доводиться переносити на наступний день.

Якщо та сама справа переноситься багаторазово, то вона стає для військового менеджера тягарем, і тоді існують дві можливості:

- рішуче узятися за справу й довести до кінця;
- відмовитися від вирішення даного питання, тому що в низці випадків проблема вирішується сама собою чи стає неактуальною.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аникин. Б.А. Высший менеджмент для руководителей: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА – М., 2000. – 136 с.- (Серия «Высшее образование»).
2. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.
3. Большаков А. С. Менеджмент / Учеб. пособие. – СПб: «Издательство «Питер», 2000 – 160с. ил. – (Серия «Краткий курс»)
4. Блейк, Моутон Д. . Научные методы управления. Киев, 1990. – 240 с.
5. Василевский А. М. Дело всей жизни. М.: Воениздат, 1970. – 552 с. ил.
6. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
7. Военный энциклопедический словарь/ Пред. Гл. ред. Комиссии Н. В. Огарков. - - М.: Воениздат, 1983. – 863 с. с ил., 30 л.ил.
8. Гордиенко А. Н. Маршал Жуков. – Мн.:Литература, 1998. – 256 с. – (Жизнь знаменитых людей).
9. Грейсон Д. О. Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991. – 232 с.
10. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3 – е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 608 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
11. Джон Адаир. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Издат-во Эксмо, 2006. – 656 с.
12. Дружинин В.В., Конторов Д.С. Идея, алгоритм, решение. М.: Воениздат, 1972. – 328 с.
13. Дружинин В.В., Конторов Д.С. Проблемы системологии. М.: «Сов. радио», 1976. – 296 с.
14. Дружинин В.В., Конторов Д.С. Системотехника. М.: Радио и связь. 1985. – 200 с.
15. Жуков Г. К. Воспоминания и размышления. М.: АПН, 1971. – 793 с.
16. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. М.: Экономика, 1995. – 126 с.
17. Иванов Д.А., Савельев В. П., Шеманский П В. Основы управления войсками в бою. Изд. 2-е, перераб. И доп. М., Воениздат, 1977.- 389 с. с ил.
18. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Как развивать уверенность в себе и влиять на людей путём публичных выступлений. Как перестать беспокоиться и начать жить. М:ООО Евро-пресс, ООО Медицина, ЗАО Словянский дом книги,2002. = 593 с.
19. Кноринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – М.: издательская группа НОРМА \_ ИНФРА -М, 1999 – 528 с.
20. Лидер и команда. Практическое руководство лидера эффективной команды/ Пер. с англ. – Днепропетровск. Баланс Бизнес Букс, 2005.- 296 с.
21. Майкл Абрашофф Это ваш корабль. Техники менеджмента от лучшего корабля ВМС США Перевод с англ. – СПб.: Питер. 2004. – 292 с.: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).

22. Мескон М. Х., Альберт М., Хелдоури Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
23. Макашева З. М. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2004. – 272 с.
24. Монден Я. “Тойота”. Методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989. – 290 с.
25. Норберт Винер. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. М.: Наука, 1958. – 216 с.
26. Норберт Винер. Кибернетика и общество. М.: ИЛ., 1958. – 200 с.
27. Норберт Винер. Творец и робот. М.: Прогресс, 1966. – 104 с.
28. Панфилова А. П., Громова Л. А., Богачек И. А., Абчук В. А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / Под ред. Проф. Соломина В. П. – СПб: Питер, 2004 – 240 с.
29. Поликашин В.С. Основы управления повседневной деятельностью подчиненных: Конспект лекций. – Харьков: ВИРТА, 1988. – 172 с.
30. Поликашин В.С. Явтушенко А.М. Основи управління і прийняття рішень у військовій справі. Навчальний посібник. Харків: ХВУ, 2001. - 324 с.
31. Поликашин В. С. Основы управления и принятия решений в военном деле. Ч 1. Военный менеджмент. Учебное пособие. МО Украины. ХВУ, 2003. – 271 с.
32. Поликашин В.С., Краснокутский В.М. Основы управления и принятия решений в военном деле. Практикум. – Харьковский университет Воздушных Сил. – Харьков, 2005. – 116 с.
33. Поликашин В.С. Військовий менеджмент: Підручник / За ред. А. М. Явтушенко. – К.: Національна академія оборони України, НАО, 2006. – 628 с.
34. Поликашин В.С., Поляков С.Ю, Поликашин Ю.В, Мисик Ф.Ф. Завдання до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Основи управління і прийняття рішень у військовій справі». – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. – 42 с.
35. Поликашин В. С., Поляков С. Ю., Поликашин Ю. В., Мисик Ф. Ф. Основы управления і прийняття рішень у військовій справі. Навч.посібник. – Харків: Нац. Юрид. Акад. України, 2009. – 112 с.
36. Поликашин В. С., Поликашин О. В. Основы управления и принятия решений в военном деле. Ч.2. Организационное и управленческое искусство военного менеджера: учеб. Пособие / – Х.: ХУВС, 2010. – 264 с/
37. Поликашин В. С., Поляков С. Ю., Поликашин Ю. В. Методика формування ефективної команди на основі особистих ролей військовослужбовців. Стаття. Сбірник наукових праць. Системи управління, навігації та зв'язку, Випуск 2 (10). К.: ДП «Центральний науково – дослідний інститут, 2009. – 5 с.
38. Поликашин В. С., Поляков С. Ю., Мисик Ф. Ф. Ефективне управління підрозділом військової організації. Стаття. Сбірник наукових праць. Системи управління, навігації та зв'язку, Випуск 3 (11). К.: ДП «Центральний науково – дослідний інститут, 2009. – 6 с.

39. Полікашин В. С., Поляков С. Ю., Полікашин О. В. Методика планування особистої роботи командира для підвищення ефективності управління часом. Стаття. Збірник наукових праць Випуск 4(26) Харків: Харківський університет повітряних сил ім. Івана Кожедуба. – 2010. – 9 с.
40. Попель Н.Н. и др. Управление войсками в годы Великой Отечественной войны. М.: Воениздат, 1974. – 176 с.
41. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М.: МГУ, 1991. – 147 с.
42. Пятков Ю.П. Организация управления военно – техническими системами. Харьков: ХВУ, 1997. – 205 с.
43. Рокоссовский К. К. Солдатский долг. - М.: Воениздат, 1985. – 367 с., \* л ил., с порт. -. (Военные мемуары).
44. Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 1999. – 222 с.
45. Словарь основных военных терминов. М.: Воениздат, 1965. – 248 с.
46. Советский энциклопедический словарь/ Гл. ред. А. М. Прохоров. – 3 – е изд. М.: Советская энциклопедия, 1985. – 1600 с., ил.
47. Суворов А.В. Наука побеждать. М. Воениздат, 1987. – 40 с.
48. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. М.: Агентство «ФАИР», 1994. – 560 с.
49. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: 1991. – 132 с.
50. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
51. Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1992. – 151 с.
52. Фрунзе М. В. Военная и политическая деятельность. – М.: Воениздат, 1984 – 275 с., 8 л. Ил., с порт.
53. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика. 1989. – 206 с.
54. Черкасов В.В., Платонов С.В., Третьяк В.И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. ВАКЛЕР ХОУП, 1998. – 470 с.
55. Шейнов В. П. Психология власти. - М.: Ось - 89, 2003. – 528 с.
56. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. М.: Экономика, 1988. – 372 с.
57. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1992. – 224 с.

## Розділ 3

# ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ. УПРАВЛІННЯ ПОВСЯКДЕННОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДРОЗДІЛІВ

### 3.1. Вступ в теорію управління повсякденною діяльністю військ

#### *3.1.1. Зміст, сутність та вимоги до управління повсякденною діяльністю військ у сучасних умовах, шляхи удосконалення, головні напрямки*

**Повсякденна діяльність** - це сукупність взаємопов'язаних між собою заходів мобілізаційної, бойової, виховної, воєнно-технічної, адміністративно-господарчої, службово-розпорядчої та контрольної-виконавської діяльності командирів (начальників), штабів. Ці заходи спрямовані на підтримання військових частин у постійній бойовій готовності для успішного виконання завдань як у мирний, так і у воєнний час.

#### **Складові частини повсякденної діяльності:**

- бойова і мобілізаційна готовність;
- оперативна (бойова) підготовка;
- виховна робота та робота з кадрами;
- ведення військового господарства;
- експлуатація, збереження і ремонт озброєння та військової техніки;
- служба військ;
- військово-адміністративна діяльність;
- керівництво військовим господарством;
- робота з місцевими органами влади.

Кожна зі складових включає конкретні завдання, які виконуються у визначеній послідовності, та вимагають безпосереднього керівництва з боку командирів і підпорядкованих їм органів управління.

З метою більш повного розуміння механізму вирішення завдань управління повсякденною діяльністю їх доцільно звести в декілька груп:

- навчально-бойову;
- виховну;
- адміністративно-господарську;
- воєнно-технічну діяльність;
- службово-розпорядчу;
- контрольну-виконавчу.

Слід розуміти, що всі складові повсякденної діяльності та групи завдань повсякденної діяльності знаходяться у взаємному зв'язку, доповнюючи одна одну.

**Навчально-бойова** діяльність здійснюється в ході керівництва заходами, пов'язаними з підтриманням і вдосконаленням бойової та мобілізаційної готовності, з якісним вирішенням питань бойової підготовки, організації несення вартової служби та бойового чергування. Крім того, вона включає підготовку і участь підрозділів у навчаннях, зборах та інших заходах.



Характер перелічених завдань дозволяє зробити висновок, що навчально-бойова діяльність як за обсягом, так і за змістом є головною. На неї припадає основна частина роботи командира та штабу, і вона потребує більшості затрат їх загального часу.

У ході **виховної** діяльності здійснюється формування у військовослужбовців вірності конституційному обов'язку, військовій присязі, високих морально-психологічних та патріотичних якостей, готовності до виконання бойових завдань для захисту незалежності та суверенітету України. Основні напрямки цього виду діяльності - зміцнення військової дисципліни, забезпечення правопорядку, ліквідація нестатутних взаємовідносин, а також підвищення морально-психологічних якостей особового складу частини (підрозділу).

**Адміністративно-господарська** діяльність спрямована на організацію та несення служби військ, підтримання статутного порядку, керівництво веденням військового господарства і забезпечення військовослужбовців усіма видами забезпечення, створення нормальних побутових умов, регулярне медичне обслуговування особового складу, організацію й ведення діловодства та облікової документації.

**Воєнно-технічна** діяльність покликана забезпечувати високу якість, правильне зберігання, експлуатацію та своєчасний ремонт озброєння і військової техніки (ОВТ), а також організацію роботи та керівництво нею з метою удосконалення навчально-матеріальної бази.

**Службово-розпорядча** діяльність, призначена для забезпечення виконання намічених повсякденних заходів. Вона вимагає від командирів і штабів вольової витримки, твердості, чіткості і певного такту у взаємовідносинах з особовим складом. Розпорядження, які віддаються підлеглим, мають бути чіткими, не допускати різних тлумачень, усувати сумніви в їх правомірності.

Для того, щоб підлеглі змогли виконати поставлене завдання у вказаному обсязі і до встановленого терміну, перед тим як віддати те чи інше розпорядження, його потрібно проаналізувати. Досвід показує, якщо розпорядження віддано своєчасно й чітко, то буде зроблено все можливе для повного і якісного виконання завдання. Не страх перед покаранням за припущену помилку при виконанні того чи іншого завдання, а почуття високої відповідальності повинно бути у взаємовідносинах між командиром і підлеглим.

**Контрольно-виконавча** діяльність займає особливе місце у повсякденному житті військ. Її особливість полягає в тому, що вона пронизує всі інші види управління, бо без контролю за виконанням відданих розпоряджень і без практичного їх виконання підлеглими неможливо добитися кінцевих результатів. У здійсненні контрольних функцій провідна роль належить командирі. Це зумовлено принципом єдиного керівництва, який передбачає особисту відповідальність командира за виконання всіх завдань, які вирішуються частиною (підрозділом).

Свої обов'язки з організації та здійснення всіх видів управлінської діяльності він повинен виконувати, спираючись на заступників, використовувати форми й методи роботи, які відповідають конкретним умовам життєдіяльності військ.

Виходячи з досвіду військ, можна виділити такі основні **форми управління повсякденною діяльністю**:

- одноособову;
- колективну (групову);
- змішану.

Застосування форм управління повсякденною діяльністю обумовлюється перш за все характером та змістом конкретних задач, які виконує підрозділ (частина). Зміст і форма управління - дві сторони одного явища. Вони нерозривно пов'язані між собою і є взаємозалежними. Зміни в змісті роботи безумовно приводять до пошуку нових форм. Порушення цієї закономірності - одна з головних причин недоліків в практичній діяльності командирів і штабів.

Якщо проаналізувати задачі управління повсякденною діяльністю, можна встановити, що деякі з них можуть виконуватись як самим командиром (начальником), так і іншими посадовими особами. У цьому випадку командир сам може приймати рішення з того чи іншого питання, за яке він сам особисто несе відповідальність. Задач з управління повсякденною діяльністю, які вирішуються особисто командиром багато, тому така форма застосовується часто (службова нарада, інструктаж та і.).

Однак слід відзначити, що є питання, які вирішуються сумісно декількома посадовими особами. Така колективна форма діяльності може бути при розробці заходів бойової готовності, бойової підготовки, організації служби військ, підтриманню військової дисципліни.

У той же час можуть виникати задачі, які потребують сумісного застосування одноособової і колективної (групової) форм діяльності. Як показує практика військ, вона застосовується при здійсненні контролю за виконанням наказів, розпоряджень, які віддаються усно чи письмово. Таким чином, конкретна форма управлінської діяльності повинна відповідати реальним умовам і можливостям органу управління. З формами управління пов'язані методи роботи органів управління.

Під методами управління розуміється як, яким чином слід впливати на підлеглих при виконанні того чи іншого завдання. Отже, метод управління командира - це сукупність прийомів впливу, які забезпечують цілеспрямовану зміну його стану для виконання того чи іншого завдання.

Методи управління умовно поділяють на п'ять напрямків, до яких слід віднести:

- організаційно-адміністративні;
- розпорядчі;
- економічні;
- морально-психологічні;
- правові.

Розглянемо зміст цих методів управління.

**Організаційно-адміністративні** методи мають за мету забезпечити постійний вплив вищих органів на підлеглі ланки управління. Ці методи були й залишаються в системі керівництва усіма видами повсякденної діяльності військ, однак підлягають серйозним змінам. Усе це знаходить відбиток в статутах,

порадниках, та інших документах. Дані методи полягають в удосконаленні планування, нормування й регламентування службової діяльності.

**Розпорядчі** методи забезпечують швидкий вплив на всю систему управління шляхом перерозподілу сил і засобів у ході вирішення епізодичних завдань, що раптово виникають. Досвід показує, що чим менше деталізовані й обтяжені розрахунками організаційні заходи, тим частіше необхідно вдаватися до розпорядчого методу. Розпорядчий метод реалізується в наказах, розпорядженнях, які віддаються усно або письмово. Цим коригується порядок і послідовність завдань, що вирішуються в ході виконання того чи іншого виду повсякденної діяльності. З цією метою командиром можуть віддаватися вказівки щодо проведення аналізу роботи підлеглих, забезпечення зворотного зв'язку в системі управління, усунення виявлених недоліків і виправлення стану справ у конкретному виді діяльності.

**Економічні** методи займають одне з провідних місць і являть собою взаємопов'язану систему матеріального впливу на усі сторони життєдіяльності військ. Командир і підпорядковані йому органи управління мають в своєму розпорядженні значні матеріальні засоби і в процесі керівництва повинні дотримуватись їх економного використання. Економічні фактори повинні враховуватись при організації та проведенні заходів бойової підготовки, а також при вирішенні завдань, які входять до сфери господарської діяльності. При вирішенні питань використання різних матеріальних засобів слід порівнювати витрати, пов'язані з досягненням кінцевої мети - забезпеченням постійної бойової готовності.

**Морально-психологічні** методи реалізуються в усіх розглянутих видах діяльності шляхом роз'яснення цілей і завдань, залучення посадових осіб органів управління до розробки вирішення, планових та інших документів, визначення проблем і пошуку шляхів їх реалізації, всебічного стимулювання кращих військовослужбовців, проведення культурно-масових та спортивних заходів, впливу особистим прикладом.

Правові методи передбачають використання в системі управління державних законів. Їх визначена роль зумовлюється насамперед тим, що право - головний регулятор суспільних відносин, котрий створюється й забезпечується силою держави. Обов'язковою умовою успішної повсякденної діяльності командирів (начальників) усіх ланок є суворе дотримання правових актів, які в період розбудови підлягають радикальній переробці згідно з новими підходами до створення правової держави.

Таким чином, **управління повсякденною діяльністю військових частин** полягає у цілеспрямованій діяльності командирів (начальників), штабів та інших органів військового управління щодо підтримання бойової здатності, бойової та мобілізаційної готовності військових частин на рівні, який забезпечує гарантовану реалізацію їх бойового потенціалу і вирішення поставлених завдань.

Управління повсякденною діяльністю військ як і управління бойовими діями (бойовим застосуванням) є складовою частиною управління військами.

До управління повсякденною діяльністю військ у сучасних умовах висуваються такі вимоги: воно повинно бути оперативним, якісним, твердим, гнучким, безперервним і економічним.

**Оперативність** управління полягає у постійній обізнаності зі станом справ в

частинах (підрозділах), з рівнем їх боєздатності та боєготовності, ступенем забезпеченості матеріальними засобами і своєчасному вирішенні завдань управління повсякденною діяльністю.

**Якість** управління означає всебічне обґрунтування рішень, які приймаються, вміле керівництво підпорядкованими частинами та підрозділами відповідно до вимог планів та з урахуванням конкретної обстановки.

**Твердість** управління полягає в рішучому впровадженні в життя затверджених рішень та планів.

**Гнучкість** управління проявляється в здатності командирів та штабів своєчасно уточнювати прийняті рішення, а в разі потреби відпрацьовувати нові згідно з реальними умовами обстановки.

**Безперервність** управління полягає в постійному впливі командирів, штабів та інших органів управління на підпорядковані частини (підрозділи) з метою успішного виконання поставленого завдання.

**Економічна** обґрунтованість управління здійснюється через підрахунки всіх запланованих заходів повсякденної діяльності та їх фінансове забезпечення.

## **3.2. Порядок проходження військової служби військовослужбовцями**

### ***3.2.1. Проходження військової служби військовослужбовцям***

Порядок проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України визначається Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу», «Положенням про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України», затвердженим Указом Президента України та наказом Міністра оборони України «Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України».

#### ***3.2.1.1. Призов і прийом на військову службу. Укладення контракту***

Громадяни проходять військову службу у Збройних Силах України в добровільному порядку або за призовом.

У добровільному порядку громадяни проходять:

- військову службу (навчання) за контрактом курсантів (слухачів) у вищих військових навчальних закладах, а також вищих навчальних закладах, які мають у своєму складі військові інститути, факультети військової підготовки, кафедри військової підготовки (військові навчальні підрозділи вищих навчальних закладів);
- військову службу за контрактом осіб рядового складу, сержантського та старшинського складу;
- військову службу за контрактом осіб офіцерського складу.

З громадянами, які добровільно вступають на військову службу, укладається контракт.

*За призовом громадяни проходять:*

строкову військову службу;

військову службу за призовом осіб офіцерського складу.

Громадяни, які добровільно вступають на військову службу (військова служба за контрактом) або призиваються, проходять обов'язковий медичний огляд у порядку, що затверджується Міністерством оборони України за погодженням із центральним органом виконавчої влади в галузі охорони здоров'я.

Громадяни, які вступили на військову службу за контрактом або за призовом, складають Військову присягу на вірність Українському народу в порядку, визначеному Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України.

Призов громадян на строкову військову службу проводиться в установлені строки на підставі указу Президента України, який публікується в засобах масової інформації не пізніше як за місяць до початку призову. Порядок підготовки і проведення призову громадян на строкову військову службу визначається Кабінетом Міністрів України.

На військову службу за контрактом приймаються громадяни відповідно до Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу», які пройшли професійно-психологічний відбір і відповідають установленим вимогам проходження військової служби:

- військовослужбовці, які прослужили на строковій військовій службі не менше трьох місяців, громадяни призовного віку, які мають вищу або професійно-технічну освіту і не проходили строкової військової служби, військовозобов'язані, резервісти, а також жінки, які не мають військових звань офіцерського складу, з відповідною освітою та спеціальною підготовкою віком від 18 до 40 років - на військову службу за контрактом осіб рядового, сержантського і старшинського складу;

- особи з повною загальною середньою освітою віком від 17 років до 21 року, в тому числі ті, яким 17 років виповнюється в рік початку військової служби, військовослужбовці строкової військової служби, військовослужбовці, резервісти та військовозобов'язані віком до 23 років, які мають повну загальну середню освіту та не мають військових звань офіцерського складу, у разі зарахування їх на перший та наступні курси навчання, а також особи віком до 25 років, які мають базову вищу освіту, в разі зарахування їх на випускний курс навчання - на військову службу (навчання) курсантів вищих військових навчальних закладі або військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів та військовослужбовці, які проходять військову службу за контрактом, віком до 30 років - на військову службу (навчання) курсантів вищих військових навчальних закладів або військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку осіб на посади сержантського та старшинського складу;

- військовослужбовці та резервісти, які закінчили вищі військові навчальні заклади або військові навчальні підрозділи вищих навчальних закладів та яким присвоєно військове звання офіцерського складу - на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу;

• прапорщики (старші прапорщики) та мічмани (старші мічмани), які мають повну вищу освіту, що відповідає профілю службової діяльності, у тому числі ті, які проходять службу у військовому резерві - на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу;

• офіцери запасу, які не досягли граничного віку перебування на військовій службі - на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу;

• особи офіцерського складу, які перебувають на кадровій військовій службі, - на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу;

• особи офіцерського складу, які проходять військову службу за призовом або службу у військовому резерві - на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу.

*З громадянами, які добровільно вступають на військову службу, укладаються:*

- **контракт про проходження військової служби у Збройних Силах України** (контракт про проходження військової служби) - *письмова угода, що укладається між громадянином і державою, від імені якої виступає Міністерство оборони України, для встановлення правових відносин між сторонами під час проходження військової служби;*

- **контракт про проходження військової служби (навчання) у Збройних Силах України курсантами вищого військового навчального закладу, військового навчального підрозділу вищого навчального закладу (контракт про навчання)** - *письмова угода, що укладається між громадянином і державою, від імені якої виступає Міністерство оборони України, для встановлення правових відносин між сторонами під час проходження військової служби (навчання).*

Право на укладення від імені Міністерства оборони України контракту про проходження військової служби надається:

1) Міністру оборони України - з особами, що призначені або призначаються на посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачено військове звання вищого офіцерського складу;

2) посадовій особі, яка має право видавати накази по особовому складу та до повноважень якої належить призначення на відповідні посади - з особами, що призначені або призначаються на посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачено військове звання від рядового складу до старшого офіцерського складу;

3) посадовій особі, якій надано право звільняти з військової служби - з особами, яким продовжено військову службу понад граничний вік перебування на військовій службі;

4) керівнику вищого військового навчального закладу, військового навчального підрозділу вищого навчального закладу - з курсантами цих закладів про проходження військової служби на посадах офіцерського складу після закінчення вищого військового навчального закладу, військового навчального підрозділу вищого навчального закладу.

Право на укладення від імені Міністерства оборони України контракту про навчання з курсантами надається керівнику вищого військового навчального закладу, військового навчального підрозділу вищого навчального закладу.

## *Строки, на які укладаються контракти*

Контракт про проходження військової служби укладається:

- з військовослужбовцями, прийнятими на посади рядового складу - строком на 3 роки;
- з військовослужбовцями, прийнятими на посади сержантського та старшинського складу - строком на 5 років;
- з курсантами вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів після закінчення цих навчальних закладів про проходження військової служби на посадах офіцерського складу - строком на 5 років;
- з особами офіцерського складу - строком на 5 років.

Строк проходження військової служби може бути продовжено за новим контрактом до досягнення граничного віку перебування на військовій службі:

- для військовослужбовців, які проходять військову службу на посадах рядового складу - на 3 роки;
- для військовослужбовців, які проходять військову службу на посадах сержантського і старшинського складу - на 5 років;
- для осіб офіцерського складу - на строк від 5 до 10 років.

Для осіб офіцерського складу, які мають право на пенсію за вислугу років, за їх бажанням строк проходження військової служби за новим контрактом може бути продовжено на строк від 2 до 10 років, але не більше ніж до досягнення граничного віку перебування на військовій службі.

Строк проходження військової служби за контрактом про проходження військової служби обчислюється повними роками, крім випадку, коли контракт укладається з військовослужбовцем до досягнення ним граничного віку перебування на військовій службі.

Строк контракту про проходження військової служби обчислюється з дня набрання ним чинності.

*Контракт про проходження військової служби набирає чинності:*

- із громадянами, прийнятими на військову службу за контрактом із числа осіб офіцерського складу запасу - з дня зарахування до списків особового складу військової частини;
- із громадянами призовного віку, які мають вищу або професійно-технічну освіту і не проходили строкову військову службу, військовозобов'язаними, а також жінками, які не мають військових звань офіцерського складу, прийнятими на військову службу за контрактом - з дня зарахування до списків особового складу військової частини;
- із військовослужбовцями строкової військової служби - з дня укладення контракту;

- з військовослужбовцями, які закінчили вищі військові навчальні заклади, військові навчальні підрозділи вищих навчальних закладів - з дня присвоєння військового звання офіцерського складу;

- з особами офіцерського складу, які проходять військову службу за призовом осіб офіцерського складу - з дня видання наказу про прийняття на військову службу за контрактом;

- з іншими військовослужбовцями - з дня зарахування до списків особового складу військової частини.

*Контракт про навчання набирає чинності з дня його укладення.*

*Новий контракт про проходження військової служби набирає чинності з дня, наступного за днем закінчення строку дії попереднього контракту.*

Про дату набрання чинності контрактом у першому і другому його примірниках робиться відповідний запис, який засвідчується підписом командира (начальника) військової частини та скріплюється відповідною гербовою печаткою.

### *Порядок укладення контрактів*

Контракт укладається у двох примірниках, підписується сторонами контракту. Підпис посадової особи скріплюється відповідною гербовою печаткою.

Один примірник контракту зберігається в особовій справі військовослужбовця, другий - у військовослужбовця.

Контракт про проходження військової служби є підставою для видання відповідного наказу по особовому складу про зарахування особи до Збройних Сил України та призначення її на відповідну посаду чи продовження військової служби.

*Військовослужбовці укладають новий контракт про проходження військової служби в разі:*

- закінчення строку дії попереднього контракту про проходження військової служби;

- прибуття для проходження військової служби у Збройних Силах України з інших військових формувань із виключенням зі списків особового складу цих військових формувань;

- продовження військової служби після досягнення граничного віку перебування на військовій службі.

У випадках закінчення строку дії попереднього контракту про проходження військової служби та продовження військової служби після досягнення граничного віку перебування на військовій службі новий контракт про проходження військової служби укладається не пізніше ніж за два місяці до закінчення строку дії чинного контракту.

Новий контракт про проходження військової служби військовослужбовцями, які досягли граничного віку перебування на військовій службі, укладається після прийняття рішення про залишення їх на військовій службі понад граничний вік перебування на військовій службі посадовими особами, яким надано таке право.



Строк залишення на військовій службі понад граничний вік може становити до 5 років.

Контракт про навчання укладається з громадянами, які зараховані до вищого військового навчального закладу, військового навчального підрозділу вищого навчального закладу для підготовки до проходження військової служби на посадах офіцерського складу, при досягненні ними 18 - річного віку.

*Контракт припиняється (розривається):*

- у день закінчення строку контракту;
- у день, зазначений у наказі командира (начальника) військової частини по стройовій частині про виключення військовослужбовця зі списків особового складу військової частини (у разі дострокового розірвання контракту, звільнення з військової служби або направлення для проходження військової служби до іншого військового формування з виключенням зі списків особового складу Збройних Сил України);

- у день, зазначений у наказі командира (начальника) військової частини по стройовій частині про виключення військовослужбовця зі списків особового складу військової частини, а також у разі вступу особи рядового складу, сержантського та старшинського складу, яка проходить військову службу за контрактом, до вищого військового навчального закладу, військового навчального підрозділу вищого навчального закладу;

- у день, що настає після дня смерті (загибелі) військовослужбовця або дня визнання його судом безвісно відсутнім чи оголошення померлим.

Військовослужбовець рядового, сержантського і старшинського складу строкової військової служби, який виявив бажання проходити військову службу за контрактом, після укладення контракту зараховується наказом по військовій частині на військову службу за контрактом з одночасним призначенням на відповідну посаду.

Відбір кандидатів для прийому на військову службу за контрактом із числа військовозобов'язаних і жінок проводиться районними (міськими) військовими комісаріатами на підставі заявок військових частин та безпосередньо командирами військових частин.

У заявках зазначаються умовне найменування та пункт дислокації військової частини, військово-облікова спеціальність, посада, на яку необхідно відібрати кандидата для проходження військової служби за контрактом, та оклад грошового забезпечення за посадою.

Районними (міськими) військовими комісаріатами на військовозобов'язаних та жінок, які виявили бажання вступити на військову службу за контрактом і відповідають вимогам проходження служби, оформляються особові справи, до яких додаються послужний список, довідка про трудову діяльність, автобіографія, службова характеристика з місця роботи або навчання, рапорт (заява) про бажання вступити на військову службу, висновок військово-лікарської (лікарської) комісії про придатність до військової служби, нотаріально завірені копії документів про народження, освіту та сімейний стан, довідка від житлово-експлуатаційної організації про склад сім'ї та місце проживання.

Медичний огляд військовозобов'язаних і жінок щодо їх придатності за станом здоров'я до проходження військової служби за контрактом здійснюється військово-лікарськими комісіями при районних (міських) військових комісаріатах або в інших медичних закладах за направленням військового комісара.

Оформлені особові справи на військовозобов'язаних і жінок, які виявили бажання вступити на військову службу за контрактом, надсилаються військовими комісаріатами командирам військових частин для розгляду та прийняття рішення.

У разі позитивного рішення командира військової частини про прийняття на військову службу за контрактом до військового комісаріату надсилається запит, на підставі якого військовий комісаріат видає відібраним військовозобов'язаним і жінкам відповідний припис та проводить відправлення їх до місця служби.

Після прибуття до місця проходження служби військовозобов'язані і жінки, які виявили бажання вступити на військову службу за контрактом, укладають контракт про проходження військової служби. У разі необхідності командир військової частини забезпечує військовослужбовців документами для проїзду членів їх сімей до нового місця служби та перевезення особистих речей.

Після укладення контракту командири військових частин надсилають до військового комісаріату витяги із наказів по військовій частині про прийняття зазначених осіб на військову службу за контрактом, на підставі чого військовий комісаріат знімає їх з обліку військовозобов'язаних. У разі відмови у прийнятті на військову службу за контрактом командування військової частини повідомляє військового комісара про причини відмови та повертає до військового комісаріату особову справу.

### *3.2.1.2. Порядок присвоєння військових звань*

Військове звання може бути *первинним* або *черговим*.

Для осіб рядового складу первинним є військове звання солдата (матроса).

Для осіб сержантського та старшинського складу первинним є військове звання молодшого сержанта (старшини 2 статті);

Для осіб офіцерського складу первинним є військове звання лейтенанта, а у окремих випадках - молодшого лейтенанта.

Черговим військовим званням є військове звання, наступне за тим, яке має військовослужбовець.

Старшинство та послідовність військових звань визначаються відповідно до Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу».

### *Права посадових осіб щодо присвоєння військових звань*

**Первинне** військове звання рядового складу присвоюється громадянам, які прийняті на військову службу за контрактом і не мають військових звань, наказом посадової особи, яка має право видавати накази по особовому складу та до повноважень якої належить призначення на відповідні посади.

**Первинне** військове звання офіцерського складу громадянам присвоюється наказом Міністра оборони України.

**Чергові** військові звання військовослужбовцям, які проходять військову службу за контрактом, присвоюються:

1) до старшого сержанта (головного старшини) включно - командирами полків, бригад (кораблів 1 рангу) і посадовими особами, які мають рівні з ними права та вищі;

2) до старшого прапорщика (старшого мічмана) включно - командиром корпусу, посадовими особами, які мають рівні з ним права та вищі;

3) до майора (капітана 3 рангу) включно - командувачами видів Збройних Сил України;

4) до підполковника (капітана 2 рангу) включно - першим заступником Міністра оборони України, начальником Генерального штабу Збройних Сил України, начальником Національної академії оборони України;

5) до полковника (капітана 1 рангу) включно - Міністром оборони України.

Право присвоєння курсантам військових звань рядового складу, сержантського та старшинського складу мають начальники вищих військових навчальних закладів або військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів.

Посадові особи мають право присвоювати чергові військові звання лише військовослужбовцям, які перебувають в їх прямому підпорядкуванні.

Військові звання вищого офіцерського складу присвоюються військовослужбовцям Президентом України за поданням Міністра оборони України.

Порядок присвоєння військових звань вищого офіцерського складу визначається Президентом України.

**Чергове** військове звання офіцерського складу до полковника (капітана 1 рангу) включно може бути присвоєно достроково Міністром оборони України, а в разі якщо Міністром оборони України призначено цивільну особу - також начальником Генерального штабу - Головнокомандувачем Збройних Сил України за погодженням із Міністром оборони України у порядку заохочення за наявності підстав, передбачених Дисциплінарним статутом Збройних Сил України.

*Особи, яким присвоюється військове звання, та порядок його присвоєння*

Військові звання присвоюються військовослужбовцям персонально, послідовно, з урахуванням посади, яку вони займають.

*Первинне військове звання молодшого лейтенанта присвоюється:*

1) військовослужбовцям, які закінчили у воєнний час вищий військовий навчальний заклад, військовий навчальний підрозділ вищого навчального закладу за скороченою програмою навчання;

2) прапорщикам (мічманам), старшим прапорщикам (старшим мічманам), які мають повну вищу освіту, що відповідає профілю службової діяльності, перебувають на посадах офіцерського складу не менше одного року, атестовані до

присвоєння первинного військового звання офіцерського складу, з урахуванням потреби в офіцерах такої спеціальності;

3) військовослужбовцям строкової військової служби, які прослужили не менше шести місяців, особам рядового складу, сержантського та старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом, та військовозобов'язаним, які не досягли граничного віку перебування на військовій службі на посадах офіцерського складу, жінкам віком до 40 років, які мають вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки не нижче бакалавра, що відповідає профілю службової діяльності, та атестовані до присвоєння первинного військового звання офіцерського складу;

4) військовослужбовцям сержантського та старшинського складу, які призначені на посади офіцерського складу у воєнний час і успішно виконують службові обов'язки.

*Первинне військове звання молодшого лейтенанта запасу присвоюється:*

1) військовослужбовцям рядового складу, сержантського та старшинського складу, які мають повну вищу освіту, пройшли навчальні збори і склали іспити за програмою підготовки офіцерів запасу, перед закінченням строкової військової служби;

2) військовозобов'язаним, які пройшли військову службу і здобули повну вищу освіту за спеціальністю, спорідненою з відповідною військово-обліковою спеціальністю, за результатами атестування осіб до офіцерського складу, які перебувають у запасі, з урахуванням потреби в офіцерах такої спеціальності;

3) військовозобов'язаним, які не проходили військову службу, і жінкам, якщо вони здобули повну вищу освіту за спеціальністю, спорідненою з відповідною військово-обліковою спеціальністю, за результатами атестування осіб до офіцерського складу, які перебувають у запасі, з урахуванням потреби в офіцерах такої спеціальності, за переліком військово-облікових спеціальностей, який визначається Міністерством оборони України;

4) громадянам, які здобули повну вищу освіту, пройшли повний курс військової підготовки за програмою підготовки офіцерів запасу, склали встановлені іспити та атестовані до офіцерського складу;

5) прапорщикам (мічманам), старшим прапорщикам (старшим мічманам), які проходять військову службу на посадах прапорщиків (мічманів), старших прапорщиків (старших мічманів) не менш як п'ять років, атестовані до присвоєння первинного військового звання офіцерського складу, при звільненні з військової служби в запас.

*Первинне військове звання лейтенанта запасу присвоюється випускникам вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів, які не мають військових звань офіцерського складу та призначаються на посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачені військові звання офіцерського складу.*

*Первинне військове звання лейтенанта запасу присвоюється курсантам вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів, які проходили підготовку для проходження військової служби*

на посадах офіцерського складу та звільняються з військової служби у запас безпосередньо після закінчення таких навчальних закладів з підстав, визначених Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу».

Проекти наказів Міністра оборони України про присвоєння первинних військових звань офіцерського складу випускникам вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів опрацьовуються у цих закладах та подаються на підпис не пізніше ніж за три місяці до дня випуску.

Порядок атестування осіб до присвоєння первинних військових звань офіцерського складу і чергових військових звань офіцерського складу запасу визначається Міністерством оборони України.

*Чергові військові звання присвоюються* військовослужбовцям, у яких закінчився строк вислуги в попередньому військовому званні та призначених на посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачені військові звання вище тих, що вони мають, з урахуванням їх професійно-ділових якостей, організаторських здібностей, результатів командирської (професійної) підготовки і досвіду служби.

Військовослужбовцям, які мають військове звання солдата (матроса), в порядку заохочення може бути присвоєно військове звання старшого солдата (старшого матроса) за наявності строку вислуги у військовому званні солдата (матроса) відповідно до Дисциплінарного статуту Збройних Сил України.

Курсантам вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів, які мають військове звання солдата (матроса), військове звання старшого солдата (старшого матроса) може бути присвоєно у порядку заохочення за відмінні результати в навчанні та зразкову військову дисципліну.

*Чергове військове звання офіцерського складу* до полковника включно слухачам (ад'юнктам і докторантам) вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів присвоюється з додержанням вимог:

- під час навчання - в разі коли військове звання за посадою, яку офіцер заміщував до вступу на навчання, є вищим за його військове звання (без урахування змін штатно-посадової категорії посади, внесених до штату після вступу офіцера до навчального закладу);

- під час закінчення вищого військового навчального закладу, військового навчального підрозділу вищого навчального закладу - в разі якщо військове звання за посадою, на яку офіцер призначається після закінчення навчання, вище за його військове звання, за умови, що в офіцера закінчився строк вислуги у попередньому військовому званні на день видання наказу про його призначення на посаду.

*Чергове військове звання офіцерського складу* до полковника (капітана 1 рангу) включно може бути присвоєно достроково не раніше закінчення половини встановленого строку вислуги у попередньому військовому званні за умови проходження військової служби не менше одного року на посадах, за якими військове звання за посадою відповідає черговому військовому званню або є вищим.

Присвоєння чергових військових звань особам молодшого та старшого офіцерського складу, які направлені за кордон як миротворчий персонал, до багатонаціональних органів військового управління або на навчання, здійснюється з урахуванням штатно-посадової категорії посади, яку займав офіцер до направлення за кордон.

Присвоєння чергових військових звань військовослужбовцям, які направлені за кордон у складі військових підрозділів, здійснюється відповідно до вимог визначених Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу».

Командири (начальники) військових частин оголошують військовослужбовцям про присвоєння чергових військових звань в урочистій обстановці з врученням погонів, що відповідають присвоєному військовому званню.

Військовослужбовцям, які мають армійські (корабельні) військові звання, у разі призначення на посади, за якими штатом передбачено корабельні (армійські) військові звання, одночасно присвоюються відповідні військові звання.

Особам офіцерського складу медичної служби та юстиції за наявності повної вищої медичної або юридичної освіти і за умови перебування на відповідних штатних посадах до військових звань додаються слова «медичної служби» або «юстиції» у порядку, визначеному Міністерством оборони України.

*Випадки, в яких військове звання не присвоюється*

**Чергове військове звання не присвоюється:**

- 1) під час перебування військовослужбовця у розпорядженні відповідного командира або усунення від виконання службових обов'язків;
- 2) якщо військовослужбовець має таке дисциплінарне стягнення, як попередження про неповну службу відповідність;
- 3) якщо за вироком суду військовослужбовцю призначено покарання, не пов'язане з позбавленням чи обмеженням волі, або його звільнено від відбування покарання з випробуванням.

*Особливості присвоєння військових звань деяким категоріям військовослужбовців*

Народним депутатам України, які є військовослужбовцями, строк виконання депутатських повноважень зараховується до строку вислуги для присвоєння чергового військового звання.

Присвоєння військовослужбовцям, відрядженим до державних органів, установ і організацій, чергових військових звань здійснюється за поданням керівників зазначених органів, установ і організацій за умови, що військове звання за посадою, передбаченою переліком посад, які можуть бути заміщені військовослужбовцями в державних органах, установах і організаціях, відповідає черговому військовому званню або є вищим.

## *Особливості присвоєння військових звань при прийнятті на військову службу*

За військовослужбовцями строкової військової служби і військовозобов'язаними при прийнятті на військову службу за контрактом зберігаються військові звання, присвоєні до прийняття на військову службу за контрактом.

Громадянам, які приймаються на військову службу за контрактом на посади рядового складу і не мають військового звання, присвоюється військове звання солдата (матроса).

Курсантам, які не мали військового звання до вступу у вищі військові навчальні заклади, військові навчальні підрозділи вищих навчальних закладів, після зарахування на навчання присвоюється військове звання солдата (матроса). За іншими курсантами, а також слухачами зберігаються військові звання, присвоєні їм до вступу в такі навчальні заклади.

При прийнятті осіб офіцерського складу, які перебувають у запасі, на військову службу за контрактом їм може бути присвоєно Міністром оборони України чергове військове звання офіцерського складу незалежно від строку вислуги у військовому званні, яке вони мають, але не вище військового звання за посадою, на яку вони призначаються.

Військовозобов'язаним, які мають спеціальні звання або класні чини, в разі їх прийняття на військову службу в Збройні Сили України присвоюються військові звання в порядку переатестації з урахуванням їх спеціальних звань або класних чинів, рівня освіти, досвіду служби та відповідності посаді, на яку їх призначено.

Рішення про переатестацію у військовому званні осіб, яким присвоюються в порядку переатестації військові звання вищого офіцерського складу, приймається Президентом України.

Пропозиції щодо переатестації у військовому званні інших військовозобов'язаних, які мають спеціальне звання або класний чин, вносяться під час розгляду питання стосовно прийняття цих осіб на військову службу за контрактом.

Пропозиції щодо переатестації подаються за підписом керівника органу військового управління:

- на громадян, які приймаються на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу - Міністрові оборони України;
- на громадян, які приймаються на військову службу за контрактом осіб рядового складу, сержантського та старшинського складу - начальникові Генерального штабу Збройних Сил України.

Переатестація військовозобов'язаних, які мають спеціальне звання або класний чин, для присвоєння військового звання здійснюється одночасно з прийняттям цих осіб на військову службу за контрактом та призначенням на відповідну посаду наказами по особовому складу:

- військовозобов'язаних, які приймаються на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу - Міністра оборони України;

- військовозобов'язаних, які приймаються на військову службу за контрактом осіб рядового складу, сержантського та старшинського складу - начальника Генерального штабу Збройних Сил України.

### *Пониження у військовому званні та позбавлення військового звання*

Військовослужбовці (крім тих, яким присвоєно первинне військове звання) можуть бути понижені у військовому званні на один ступінь у дисциплінарному порядку. Строк контракту про проходження військової служби в такому разі не переглядається.

До поновлення військовослужбовця у попередньому військовому званні повторно пониження у військовому званні на один ступінь не допускається.

Військовослужбовці можуть бути позбавлені військового звання у зв'язку із засудженням за вчинення злочину, а також у порядку дисциплінарного стягнення.

Про позбавлення військовослужбовців військового звання у порядку дисциплінарного стягнення посадові особи, яким надано таке право Дисциплінарним статутом Збройних Сил України, видають відповідний наказ.

#### *Військовослужбовці, позбавлені військового звання:*

- за вироком суду - виключаються зі списків особового складу військових частин після набрання вироком суду законної сили з дня, зазначеного у вирокі суду про початок строку відбування покарання;

- у порядку дисциплінарного стягнення - виключаються зі списків особового складу (крім військовослужбовців строкової військової служби) з дня підписання відповідного наказу, а якщо законодавством встановлено строки здавання посади - з дати затвердження акта про здавання і прийняття посади. Початком здавання посади є день, що настає за днем підписання наказу про позбавлення військового звання.

Військові комісари одночасно з прийняттям зазначених осіб на військовий облік присвоюють їм військове звання солдата (матроса) запасу.

Військовослужбовці, понижені у військовому званні в порядку дисциплінарного стягнення, можуть бути поновлені у попередньому військовому званні в порядку заохочення відповідно до Дисциплінарного статуту Збройних Сил України.

Особи, позбавлені військового звання за вироком суду, поновлюються у попередньому військовому званні в разі скасування чи зміни вироку суду (в частині позбавлення військового звання) з дня позбавлення їх військового звання.

Особи, позбавлені військового звання, можуть бути *поновлені у попередньому військовому званні*:

- у разі звільнення від покарання на підставі закону про амністію чи акта про помилування;

- за рішенням посадових осіб, які позбавили цих осіб військового звання у порядку дисциплінарного стягнення.

Особам, позбавленим військового звання у порядку дисциплінарного стягнення, можуть бути присвоєні військові звання рівні або нижчі тих, які вони мали до позбавлення їх військового звання, якщо вони зарекомендують себе гідними



заміщати відповідні посади, але не раніше строку, встановленого статтею Дисциплінарного статуту Збройних Сил України, а особам, позбавленим військового звання у зв'язку із засудженням - також після погашення чи зняття судимості.

У разі поновлення особи, позбавленої військового звання за вироком суду, в попередньому військовому званні видається наказ про поновлення у військовому званні посадовою особою, яка видала наказ про виключення військовослужбовця зі списків особового складу військових частин. У разі відсутності такої посадової особи внаслідок розформування, ліквідації органу військового управління тощо наказ видається вищою посадовою особою, яка має право видавати накази по особовому складу.

У разі поновлення особи, позбавленої військового звання у порядку дисциплінарного стягнення, в попередньому військовому званні чи присвоєння військового звання видається наказ про поновлення у військовому званні посадовою особою, яка видала наказ про позбавлення військового звання.

Особа, поновлена у військовому званні, користується правами і пільгами, встановленими законодавством, відповідно до поновленого військового звання.

### *3.2.1.3. Підготовка сержантів і кваліфікованих солдатів*

На базі навчальних військових частин (центрів) видів Збройних Сил України, управлінь центрального апарату Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України проводиться підготовка та перепідготовка військовослужбовців строкової військової служби та військовослужбовців військової служби за контрактом.

Обов'язковість та терміни проходження спеціальних курсів по підготовці (перепідготовці) за спеціальністю зазначається у розділі «Інші умови Контракту», під час оформлення першого контракту з військовослужбовцем строкової військової служби, військовозобов'язаним та жінками при прийнятті їх на військову службу за контрактом.

З військовослужбовцями строкової військової служби, військовозобов'язаними та жінками, які відібрані для прийняття на військову службу за контрактом, перший контракт укладається не раніше ніж за півтора місяця до дня їх направлення у навчальні частини у строки - з 1 по 10 листопада, лютого, травня та вересня.

З військовослужбовцями строкової військової служби, які мають вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки спеціаліста або магістра, контракт на проходження військової служби укладається після закінчення року строкової військової служби.

Підготовка (перепідготовка) військовослужбовців контрактної служби на спеціальних курсах у навчальних частинах здійснюється чотири рази на рік і розпочинається з 15 грудня, 15 березня, 15 червня та 15 вересня.

*Термін підготовки (перепідготовки) складає:*

- до 3 місяців - для осіб, які прийняті на військову службу за контрактом не за прямим посадовим призначенням;

- до 1,5 місяців - для військовослужбовців строкової військової служби, військовозобов'язаних та жінок, прийнятими на військову службу за контрактом за прямим посадовим призначенням та на посади, споріднені зі спеціальністю, набутою під час проходження військової служби або навчання за фахом;

- до 1,5 місяців - для осіб, які плануються на заміщення штатних посад сержантів і старшин;

- до 1 місяця - для жінок, які прийняті на військову службу за контрактом за прямим посадовим призначенням та на посади, споріднені зі спеціальністю, набутою під час навчання у цивільному навчальному закладі, але які не отримали початкової військової підготовки.

Після закінчення курсів та складання іспитів військовослужбовці контрактної служби повертаються до своїх військових частин. Виписки із наказів про закінчення підготовки на спеціальних курсах надсилаються у військові частини за місцем проходження військової служби військовослужбовця.

Військовослужбовці за контрактом, які відраховані із навчальних військових частин (центрів) до закінчення навчання за станом здоров'я, через низькі морально-ділові якості та недисциплінованість, повертаються до військових частин, з яких вони прибули на навчання.

Рішення про відрахування військовослужбовців за контрактом та направлення до місця проходження військової служби приймається посадовими особами штабу (управління), якому підпорядковані навчальні військові частини (центри).

Контракт про проходження військової служби з зазначеними військовослужбовцями достроково розривається і вони підлягають звільненню в запас «за службовою невідповідністю» з відшкодуванням витрат, пов'язаних з їх речовим забезпеченням.

Військовослужбовці за контрактом, які направляються на навчання, повинні бути забезпечені повсякденною та польовою формами одягу за сезоном, грошовим забезпеченням на період навчання та на проїзд до місця навчання і на зворотний шлях.

При собі повинні мати:

- посвідчення про відрядження;

- військовий квиток;

- у разі необхідності - довідку про допуск до державної таємниці;

- медичну книжку.

Крім того, військовослужбовці, які плануються на заміщення посад і сержантів і старшин, представляють результати тестування.

### *3.2.1.4. Порядок призначення на військові посади, переміщення по службі та надання відпусток*

#### *Строки перебування на посадах*

Граничні строки перебування на посадах офіцерського складу у Збройних Силах України та порядок черговості проходження військової служби на них встановлюється Міністерством оборони України.

Міністр оборони України та начальник Генерального штабу Збройних Сил України у разі службової необхідності можуть приймати рішення про продовження строків перебування осіб офіцерського складу на посадах за згодою військовослужбовців.

#### *Призначення на посади*

Порядок призначення на військові посади встановлюється Конституцією України, Законом України «Про Збройні Сили України», іншими законами та положеннями про проходження військової служби та служби у військовому резерві громадянами України.

Військові посади (штатні посади, що підлягають заміщенню військовослужбовцями) і відповідні їм військові звання передбачаються у штатах (штатних розписах) військових частин, кораблів, органів військового управління, установ, організацій, вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів.

Військові посадові особи - це військовослужбовці, які обіймають штатні посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов'язків, або які спеціально уповноважені на виконання таких обов'язків згідно із законодавством.

Перелік посад, що підлягають заміщенню вищим офіцерським складом, затверджується Президентом України, а посад інших військовослужбовців - Міністерством оборони України.

#### **Призначення на посади здійснюється:**

1) осіб рядового складу, сержантського та старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом:

- на посади, за якими передбачені військові звання до старшого сержанта (головного старшини) включно - командирами полків (кораблів 1 рангу), бригад і посадовими особами, які мають рівні з ними права щодо видання наказів по особовому складу при призначенні на посаду;

- на посади, за якими передбачені військові звання до старшого прапорщика (старшого мічмана) включно - командирами корпусів і посадовими особами, які мають рівні з ними права щодо видання наказів по особовому складу при призначенні на посаду і вище;

2) курсантів (слухачів) вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів на посади, за якими передбачені

військові звання від солдата (матроса) до старшини (головного корабельного старшини) - начальниками вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів;

3) осіб офіцерського складу - посадовими особами відповідно до номенклатури посад для призначення осіб офіцерського складу (номенклатура посад), яка затверджується Міністром оборони України;

4) начальника Генерального штабу Збройних Сил України, командувачів видів Збройних Сил України - Президентом України за поданням Міністра оборони України;

5) першого заступника Міністра оборони України, заступників Міністра оборони України, керівника урядового органу військового управління, що діє в системі Міністерства оборони України - Кабінетом Міністрів України за поданням Міністра оборони України.

### *Види посад та вимоги при призначенні на посаду*

#### **Призначення військовослужбовців на посади здійснюється:**

1) на вищі посади - у порядку просування по службі;

2) на рівнозначні посади:

- у зв'язку зі скороченням штатів або проведенням організаційних заходів;
- у разі проведення заміни у місцевостях з особливими природними, географічними, геологічними, кліматичними, екологічними умовами;

- для набуття практичного досвіду управлінської діяльності в органах військового управління різного рівня або для більш доцільного використання за фахом чи досвідом роботи - за рішенням відповідного командира (начальника), прийнятим у порядку, визначеному Міністерством оборони України, зокрема на особисте прохання військовослужбовця;

- за станом здоров'я - на підставі висновку (постанови) військово-лікарської комісії;

- за сімейними обставинами - на особисте прохання;

- з меншим обсягом роботи з урахуванням професійних, ділових і моральних якостей - на підставі висновку атестації;

3) на нижчі посади:

- у зв'язку зі скороченням штатів або проведенням організаційних заходів у разі неможливості призначення на рівнозначну посаду;

- за станом здоров'я - на підставі висновку (постанови) військово-лікарської комісії;

- з урахуванням професійних, ділових і моральних якостей - на підставі висновку атестації;

- за віком або сімейними обставинами - на особисте прохання;

- у порядку реалізації накладеного дисциплінарного стягнення - відповідно до Дисциплінарного статуту Збройних Сил України;

4) у зв'язку із зарахуванням на навчання до вищого військового навчального закладу, військового навчального підрозділу вищого навчального закладу із звільненням з посади, а також у разі призначення на посаду після закінчення навчання;

5) у зв'язку із закінченням строку перебування на посаді.

Посада вважається вищою, якщо за цією посадою штатом (штатним розписом) передбачено вище військове звання, ніж за займаною посадою, а за умови рівних військових звань - більший посадовий оклад. У разі коли штатом (штатним розписом) передбачено два військові звання або диференційовані посадові оклади, до уваги береться вище військове звання або більший посадовий оклад.

Військовослужбовці призначаються на посади і переміщуються по службі за основною або спорідненою спеціальністю та набутим досвідом служби. У разі коли є потреба призначення військовослужбовців на посади за новою спеціальністю, їх призначенню на ці посади має передувати відповідна підготовка (перепідготовка).

Переміщення військовослужбовців по службі проводиться, як правило, без зарахування в розпорядження відповідних командирів.

Випускники вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів призначаються на відповідні вакантні посади безпосередньо після закінчення навчання у цих навчальних закладах.

Просування по службі військовослужбовців здійснюється на альтернативній основі за умови перебування військовослужбовців у резерві.

Порядок формування та використання резерву визначається Міністерством оборони України.

Для осіб офіцерського складу при просуванні по службі обов'язково враховуються черговість проходження ними військової служби на командних, штабних та інших посадах в органах військового управління, об'єднаннях, з'єднаннях, військових частинах, а також проходження курсів підвищення кваліфікації (перепідготовки) у вищих військових навчальних закладах, військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів, у тому числі у військових навчальних закладах інших держав, перелік яких визначається Міністерством оборони України.

Особи сержантського та старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом, у порядку просування по службі можуть бути послідовно переміщені на вищу посаду, якщо вони перебувають у резерві та вислужили встановлені Міністерством оборони України строки перебування на попередній посаді.

Військовослужбовцям, які вільно володіють відповідною іноземною мовою, надається перевага при призначенні на посади миротворчого персоналу або у багатонаціональних органах військового управління, а також при відрядженні до дипломатичних представництв України.

Необхідність і терміновість переміщення військовослужбовців, які не досягли граничного віку перебування на військовій службі і визнані військово-лікарською комісією за станом здоров'я обмежено придатними до військової служби, з посад, що вони займають, на інші посади, на яких вони можуть

виконувати обов'язки військової служби з урахуванням стану здоров'я, підготовки і досвіду служби, визначаються командирами (начальниками), які мають право призначати військовослужбовців на відповідні посади.

Переміщення по службі в іншу місцевість військовослужбовців, які не досягли граничного віку перебування на військовій службі і визнані придатними або обмежено придатними до військової служби, але при цьому вони самі чи члени їх сімей мають потребу за станом здоров'я у зміні місця служби (проживання), здійснюється на підставі висновку (постанови) військово-лікарської комісії.

Військовослужбовці, які не досягли граничного віку перебування на військовій службі та визнані за станом здоров'я непридатними до льотної роботи, служби на підводних човнах, надводних кораблях або до роботи у спеціальних спорудах, але придатними або обмежено придатними до військової служби, призначаються на посади, не пов'язані з виконанням польотних завдань, службою на підводних човнах, надводних кораблях чи роботою у спеціальних спорудах. У разі відсутності таких вакантних посад зазначені військовослужбовці звільняються в установленому порядку з військової служби.

Вагітних військовослужбовців-жінок відповідно до медичного висновку (за їх клопотанням) дозволяється призначати на посади з меншим обсягом роботи. Умови їх грошового забезпечення визначаються Кабінетом Міністрів України.

Призначення осіб офіцерського складу на посади командування (керівного складу), наукових та науково-педагогічних (педагогічних) працівників у вищих військових навчальних закладах, військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів, наукових (науково-дослідних) установах здійснюється відповідно до номенклатури посад з урахуванням вимог Законів України «Про вищу освіту» та «Про наукову і науково-технічну діяльність». Порядок призначення офіцерів на зазначені посади встановлюється Міністерством оборони України.

Не допускається призначення військовослужбовців, які перебувають у родинних стосунках (батьки, подружжя, брати, сестри, сини, дочки, а також брати, сестри, батьки і діти іншого з подружжя), на посади, проходження військової служби на яких пов'язано з безпосередньою підпорядкованістю одного з них іншому.

Забороняється призначення військовослужбовців на посади у порядку службового сумісництва, крім посад, пов'язаних із науково-педагогічною або науковою діяльністю. Призначення на посади в порядку службового сумісництва здійснюється наказом посадової особи, до номенклатури призначення якої належить така посада, на підставі відповідного подання. Особи офіцерського складу, які мають наукові ступені (вчені звання) або оперативно-стратегічний чи оперативно-тактичний рівень підготовки та відповідний досвід роботи за фахом, можуть залучатися до проведення навчальних занять із курсантами (слухачами) вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів на умовах погодинної оплати праці з дозволу безпосереднього командира.

## *Порядок призначення на посади*

Призначення військовослужбовців на посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачено подвійне найменування, здійснюється наказами посадової особи, до номенклатури призначення якої належить вища посада.

На посади зі штатними категоріями військових звань молодшого сержанта (старшини 2 статті), старшини (головного корабельного старшини) та старшого прапорщика (старшого мічмана) призначаються військовослужбовці, які закінчили спеціальні курси відповідного рівня підготовки в навчальних частинах (центрах).

Перелік посад, які не потребують при призначенні на них проходження спеціальних курсів підготовки, визначається Міністерством оборони України.

Зарахування на навчання до вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів слухачів, ад'юнктів, докторантів здійснюється наказами Міністра оборони України, а зарахування на навчання курсантів - наказами начальників вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів.

Накази про зарахування військовослужбовців курсантами, слухачами, ад'юнктами (за денною формою навчання), а також докторантами до вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів є підставою для звільнення їх зі штатних посад, які вони займають.

Витяги з наказів про зарахування курсантів, слухачів, ад'юнктів, докторантів до вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів надсилаються кадровими органами вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів протягом семи днів після підписання наказів відповідно до районних (міських) військових комісаріатів, територіальних центрів комплектування військовослужбовцями за контрактом та кадрових органів військових частин, що направили кандидатів на навчання до вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів.

Витяги з наказів про зарахування призовників та військовозобов'язаних до вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів є підставою для зняття їх із відповідного обліку.

Випускники вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів призначаються після закінчення навчання на посади офіцерського складу наказами Міністра оборони України.

Військовослужбовець, якому відмовлено (якого позбавлено) у відповідній формі допуску до відомостей, що становлять державну таємницю, призначається на посаду, якою передбачено форму допуску, яку він має, або яка не передбачає допуску до відомостей, що становлять державну таємницю. В разі неможливості призначення на таку посаду військовослужбовець підлягає звільненню з військової служби через службу невідповідність.

Вибуття до нового місця служби військовослужбовця здійснюється після надходження витягу з наказу відповідного командира (начальника) військової

частини про призначення, в тому числі доведеного технічними засобами передачі документованої інформації. Виключення військовослужбовця зі списків особового складу військової частини має відбутися після здавання посади, але не пізніше ніж через місяць від дня одержання військовою частиною зазначеного витягу з наказу або іншого письмового повідомлення про переміщення по службі військовослужбовця.

До зазначеного строку не включається час перебування військовослужбовця у відпустці, відрядженні, на лікуванні чи під вартою.

### *Переміщення військовослужбовців*

Переміщення військовослужбовців здійснюється в разі, коли звільнення їх із посад або призначення на інші посади належить до номенклатури призначення різних посадових осіб.

Офіцери - випускники вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів протягом року не підлягають переміщенню по службі, крім таких випадків:

- у зв'язку зі службовою необхідністю для комплектування Об'єднаних сил швидкого реагування Збройних Сил України;
- у разі неможливості проходження військової служби на займаній посаді за станом здоров'я відповідно до висновку (постанови) військово-лікарської комісії;
- якщо займана посада підлягає скороченню внаслідок скорочення штатів або проведення організаційних заходів;
- за сімейними обставинами - на особисте прохання;
- у зв'язку з призначенням на нижчу посаду в порядку дисциплінарного стягнення.

Військовослужбовець, який проходить військову службу за призовом, переміщується у зв'язку із службовою необхідністю та за станом здоров'я на нове місце військової служби без його згоди.

Переміщення військовослужбовця за станом здоров'я або за станом здоров'я членів його сім'ї здійснюється за рапортом військовослужбовця та за наявності відповідного медичного висновку.

Для переміщення в іншу місцевість військовослужбовець до рапорту додає відповідні документи, які підтверджують необхідність зміни місця проживання:

- дружини (чоловіка);
- його (її) неповнолітніх дітей, повнолітніх дітей - учнів (студентів) навчальних закладів за денною формою навчання, які перебувають на утриманні військовослужбовця, та дітей-інвалідів I або II групи;
- непрацевдатних батьків військовослужбовця та його (її) дружини (чоловіка);
- братів, сестер військовослужбовця та його (її) дружини (чоловіка), які перебувають на його (її) утриманні.



Переміщення на нове місце військової служби військовослужбовця, який проходить військову службу за контрактом, викликане потребою догляду за непрацездатними чи хворими батьками, дружиною (чоловіком) чи особами, які виховували його з дитинства замість батьків і були визнані опікунами та мешкають окремо від сім'ї військовослужбовця, здійснюється командирами з'єднань, рівнозначними їм і вище посадовими особами на підставі рапорту військовослужбовця та відповідних документів, які підтверджують потребу в постійному сторонньому догляді (допомозі, нагляді) за ними.

У разі коли переміщення військовослужбовця, який проходить військову службу за контрактом, на нове місце військової служби передбачає зміну місця проживання його сім'ї, а дружина (чоловік) військовослужбовця також проходить військову службу за контрактом, одночасно з прийняттям рішення про переміщення військовослужбовця на нове місце військової служби вирішується (за їх згодою) питання щодо переміщення у цю ж місцевість його (її) дружини (чоловіка).

Переміщення на нове місце військової служби не здійснюється, якщо військовослужбовці, які перебувають у шлюбі, не можуть бути одночасно призначені на військові посади в межах одного населеного пункту (гарнізону) та в разі відмови одного з них від звільнення з військової служби.

#### *Порядок призначення військовослужбовців на посади при проведенні організаційно-штатних заходів*

Під час проведення організаційно-штатних заходів, унаслідок яких передбачається скорочення посад військовослужбовців, до кадрового органу номенклатури призначення не пізніше ніж за два місяці до встановлених строків проведення таких заходів подається список військовослужбовців, які вивільняються, з пропозиціями щодо їх дальшого службового використання.

У разі неможливості призначення військовослужбовців, які вивільняються, на рівнозначні посади вони призначаються на нижчі посади (не більш як на один ступінь) або зараховуються у розпорядження відповідного командира (начальника).

Грошове забезпечення військовослужбовців, звільнених з військової посади, до вступу до виконання обов'язків за новою військовою посадою здійснюється в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Під час проведення організаційно-штатних заходів, унаслідок яких передбачається скорочення військових посад, на вакантні посади в першу чергу призначаються військовослужбовці, які згідно із законодавством належать до категорій громадян, що користуються переважним правом залишення на службі чи першочерговим правом призначення на вакантні посади. Призначення всіх інших військовослужбовців здійснюється після вирішення питання щодо дальшого службового використання вивільнених військовослужбовців.

## *Порядок тимчасового виконання обов'язків*

У зв'язку зі службовою необхідністю на військовослужбовця, який займає штатну посаду, може бути покладено тимчасове виконання обов'язків за іншою рівнозначною або вищою посадою, а саме:

- 1) вакантною - за його згодою;
- 2) не вакантною - у разі тимчасової відсутності, внаслідок усунення чи відсторонення від посади військовослужбовця, який її займає.

Безперервний строк тимчасового виконання обов'язків за вакантною посадою не повинен перевищувати шести місяців, а за невакантною - чотирьох місяців.

На військовослужбовця, який займає штатну посаду, за його згодою може бути покладено виконання обов'язків за невакантною посадою на час перебування військовослужбовця, який її займає, у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку (шестирічного віку - за медичними показниками).

На військовослужбовців, які перебувають у розпорядженні відповідних командирів (начальників), тимчасове виконання обов'язків за вакантною посадою може бути покладено на строк не більше двох місяців.

Тимчасове виконання обов'язків покладається на військовослужбовців наказом командира (начальника) військової частини.

*Для тимчасового виконання обов'язків за вакантними і невакантними військовими посадами можуть призначатися:*

- 1) солдати (матроси), сержанти та старшини - на військові посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачені військові звання військовослужбовців зазначених категорій;

- 2) прапорщики (мічмани) та старші прапорщики (старші мічмани) - на військові посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачені військові звання прапорщиків (мічманів), старших прапорщиків (старших мічманів) або молодших офіцерів;

- 3) молодші офіцери - на військові посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачені військові звання молодших офіцерів або старших офіцерів;

- 4) старші офіцери - на військові посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачені військові звання старших офіцерів або військові звання вищого офіцерського складу;

- 5) особи вищого офіцерського складу - на військові посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачені військові звання вищого офіцерського складу.

Для тимчасового заміщення посад, укомплектованих військовослужбовцями-жінками, на період відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами, а також посад, укомплектованих військовослужбовцями на період відпусток по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку (шестирічного віку - за медичними показниками), командири (начальники) військових частин можуть тимчасово приймати на роботу цивільних осіб, які мають споріднені спеціальності, з укладенням з ними на цей період трудового договору.

Тимчасове заміщення вакантних військових посад цивільними особами на умовах строкового трудового договору здійснюється у випадках та в порядку, визначених Міністерством оборони України.

### *Відпустки*

Військовослужбовці мають право на відпустки. Надання військовослужбовцям відпусток та відкликання з них здійснюється відповідно до порядку, встановленого Законом України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей».

Військовослужбовцям, які проходять військову службу за контрактом, надаються:

1) *щорічні відпустки:*

- основна відпустка;
- додаткова відпустка за виконання обов'язків військової служби, яке пов'язано з нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням або здійснюється в особливих природних географічних, геологічних, кліматичних і екологічних умовах та умовах підвищеного ризику для життя і здоров'я;

- інші додаткові відпустки, передбачені законом;

2) *додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;*

3) *творчі відпустки;*

4) *соціальні відпустки:*

- відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами;
- відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;
- додаткова відпустка військовослужбовцям, які мають дітей;
- відпустка для лікування у зв'язку з хворобою;

5) *відпустки за сімейними обставинами та з інших поважних причин без збереження грошового забезпечення.*

Щорічні додаткові відпустки можуть бути використані одночасно зі щорічною основною відпусткою або в інший строк з урахуванням побажання військовослужбовців та інтересів військової служби. Їх тривалість не впливає на тривалість щорічної основної відпустки.

У разі переміщення військовослужбовця по службі невикористана ним відпустка (частина відпустки) надається за новим місцем військової служби.

Військовослужбовцям безпосередньо після закінчення ними навчання у вищих військових навчальних закладах, військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів, а також ад'юнктам денної форми навчання та докторантам надається щорічна основна відпустка, тривалість якої встановлюється відповідно до Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей».

Відпустки науково-педагогічним та педагогічним працівникам вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів надаються, як правило, після закінчення навчального року.

Військовослужбовцям, кандидатури яких затверджено для направлення за кордон, щорічна основна відпустка надається з урахуванням повного використання її до направлення за кордон.

Відпустки військовослужбовцям, відрядженим до державних органів, установ і організацій, надаються на загальних підставах.

Щорічна основна відпустка надається згідно з графіком відпусток на наступний рік, що до 1 грудня затверджується командиром (начальником), який має право надавати відпустки військовослужбовцям, і доводиться під підпис до відома кожного військовослужбовця.

Щорічна основна відпустка надається військовослужбовцю з урахуванням необхідності підтримання постійної бойової готовності та проведення заходів з підготовки військових частин, часу використання відпусток у попередньому році, побажань і сімейних обставин військовослужбовця, висновку (постанови) військово-лікарської комісії.

Щорічна основна відпустка переноситься на інший період або продовжується командиром військової частини в разі:

1) захворювання військовослужбовця, на підставі довідки закладу охорони здоров'я, завіреної міським (районним) військовим комісаром - на кількість днів хвороби військовослужбовця;

2) надання відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, на підставі медичного висновку;

3) виконання військовослужбовцем державних або громадських обов'язків, якщо згідно із законодавством він підлягає звільненню на цей час від виконання обов'язків за посадою зі збереженням грошового забезпечення;

4) збігу щорічної основної відпустки з відпусткою у зв'язку з навчанням.

Облік відпусток, що надаються військовослужбовцям, та постійний контроль за наданням відпусток згідно із затвердженими графіками відпусток здійснюються штабами військових частин.

Накази командирів (начальників) військових частин про надання щорічних основних відпусток видаються не пізніше ніж за два тижні до встановленого графіком відпусток строку на підставі рапорту військовослужбовця, розглянутого його прямим начальником.

Після прибуття до місця проведення відпустки військовослужбовці зобов'язані стати на облік, а в разі вибуття - знятися з обліку в порядку, визначеному Статутом Збройних Сил України.

У разі втрати відпускнуго квитка в дорозі або місці проведення відпустки військовослужбовець повинен доповісти про це начальнику органу управління Військової служби правопорядку у Збройних Силах України або військовому комісару за місцем проведення відпустки. Начальник органу управління Військової служби правопорядку у Збройних Силах України або військовий комісар відповідно до даних обліку, а в разі відсутності даних - після встановлення особи військовослужбовця видає довідку, що засвідчує законність перебування військовослужбовця у відпустці, повідомляє про це командування за місцем

військової служби військовослужбовця і здійснює контроль за своєчасним його відбуттям до місця служби.

Відпустку може бути продовжено в разі затримки на шляху до місця проведення відпустки або неможливості виїзду з місця проведення відпустки внаслідок непередбачених перешкод у сполученні або через хворобу військовослужбовця, який прямує у відпустку або повертається з неї, на підставі документів, засвідчених посадовими особами - на фактичний строк затримки, що підтверджується відповідними документами.

Право продовження військовослужбовцю відпустки належить начальнику органу управління Військової служби правопорядку у Збройних Силах України або військовому комісару за місцем проведення відпустки. Про строки і причини затримки начальник органу управління Військової служби правопорядку у Збройних Силах України або військовий комісар негайно повідомляє командира (начальника) військової частини, з якої прибув військовослужбовець, і робить відповідну позначку у відпускному квитку.

У разі порушення військовослужбовцем військової дисципліни під час перебування у відпустці начальник органу управління Військової служби правопорядку у Збройних Силах України або військовий комісар має право вжити до нього заходів, передбачених Дисциплінарним статутом Збройних Сил України. Про вжиті заходи та про вчинене правопорушення, якщо його вчинено за межами гарнізону, командира (начальника) військової частини повідомляють відповідно начальник органу управління Військової служби правопорядку у Збройних Силах України або військовий комісар.

У разі неповернення військовослужбовця з відпустки в установлений строк та відсутності повідомлення про причини його затримки командир (начальник) військової частини негайно надсилає запит начальнику органу управління Військової служби правопорядку у Збройних Силах України або військовому комісару за місцем проведення військовослужбовцем відпустки. Після одержання відповіді на запит про те, що військовослужбовець не прибув до місця відпустки або своєчасно вибув до своєї військової частини, командир (начальник) військової частини організовує його розшук у встановленому порядку.

### *3.2.1.5. Звільнення з військової служби*

Звільнення військовослужбовців з військової служби здійснюється:

а) **у запас**, якщо військовослужбовці не досягли граничного віку перебування в запасі і за станом здоров'я придатні до військової служби;

б) **у відставку**, якщо військовослужбовці досягли граничного віку перебування в запасі або визнані військово-лікарськими комісіями непридатними за станом здоров'я до військової служби з виключенням з військового обліку.

**Звільнення зі служби проводиться:**

а) військовослужбовців строкової служби, які вислужили встановлені строки служби - на підставі Указу Президента України;

б) військовослужбовців, які проходять військову службу за контрактом - на підставах:

- у зв'язку із закінченням строку контракту;
- за станом здоров'я - на підставі висновку (постанови) військово-лікарської комісії про непридатність або обмежену придатність до військової служби;
- за віком - у разі досягнення граничного віку перебування на військовій службі;
- у зв'язку із скороченням штатів або проведенням організаційних заходів - у разі неможливості їх використання на службі;
- через сімейні обставини або з інших поважних причин, перелік встановлено Кабінетом Міністрів України;
- через службу невідповідність;
- у зв'язку з обвинувальним вироком суду, що набрав законної сили, яким призначено покарання у виді позбавлення волі, обмеження волі, позбавлення військового звання чи позбавлення права займати певні посади;
- у зв'язку з позбавленням військового звання в дисциплінарному порядку;
- у зв'язку із систематичним невиконанням умов контракту командуванням (за бажанням військовослужбовця);
- у зв'язку із систематичним невиконанням умов контракту військовослужбовцем;
- у зв'язку з набранням законної сили судовим рішенням, відповідно до якого військовослужбовця притягнуто до відповідальності за адміністративне корупційне правопорушення, пов'язане з порушенням обмежень, передбачених Законом України «Про засади запобігання і протидії корупції»;
- у разі неможливості переведення на іншу посаду у зв'язку з безпосереднім підпорядкуванням близькій особі.

в) осіб офіцерського складу, які проходять кадрову військову службу - на підставах, передбачених частиною сьомою цієї статті;

- за власним бажанням;
- за станом здоров'я - на підставі висновку (постанови) військово-лікарської комісії про непридатність або обмежену придатність до військової служби;
- за віком - у разі досягнення граничного віку перебування на військовій службі;
- у зв'язку із скороченням штатів або проведенням організаційних заходів - у разі неможливості їх використання на службі;
- через сімейні обставини або з інших поважних причин, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України;
- через службу невідповідність;
- у зв'язку з обвинувальним вироком суду, що набрав законної сили, яким призначено покарання у виді позбавлення волі, обмеження волі, позбавлення військового звання чи позбавлення права займати певні посади;
- у зв'язку з позбавленням військового звання в дисциплінарному порядку;
- у зв'язку з набранням законної сили судовим рішенням, відповідно до якого військовослужбовця притягнуто до відповідальності за адміністративне корупційне

правопорушення, пов'язане з порушенням обмежень, передбачених Законом України «Про засади запобігання і протидії корупції»;

- у разі неможливості переведення на іншу посаду у зв'язку з безпосереднім підпорядкуванням близькій особі.

г) осіб офіцерського складу, які проходять військову службу за призовом - після закінчення встановлених строків військової служби;

г) військовослужбовці, призвані на військову службу в особливий період - у разі оголошення демобілізації у строки, встановлені Президентом України.

Звільнення військовослужбовців з військової служби здійснюється в порядку, передбаченому положеннями про проходження військової служби громадянами України.

Особи, звільнені з військової служби, зобов'язані у п'ятиденний строк прибути до районних (міських) військових комісаріатів для взяття на військовий облік.

### *3.2.1.6. Проходження служби у військовому резерві. Виконання військового обов'язку в запасі*

Громадяни України (крім тих, які не підлягають призову на військову службу під час мобілізації) в добровільному порядку можуть бути прийняті на службу у військовому резерві Збройних Сил України та інших військових формувань. Для цього вони мають пройти професійно-психологічний відбір, за станом здоров'я бути придатними до служби у військовому резерві та відповідати встановленим вимогам проходження служби у військовому резерві.

З особою, яка відповідає цим вимогам - укладається контракт про проходження служби у військовому резерві відповідно Збройних Сил України або інших військових формувань.

Резервісти, які проходять службу у військовому резерві, у разі закінчення строку контракту можуть укласти новий контракт про проходження служби у військовому резерві.

Служба у військовому резерві запроваджується з метою планомірної підготовки резервістів для комплектування Збройних Сил України та інших військових формувань особовим складом у мирний та воєнний час шляхом набуття та підтримання на належному рівні вмінь і навичок за військово-обліковою спеціальністю.

Програми підготовки резервістів Збройних Сил України, порядок та обсяги підготовки за військово-обліковими спеціальностями, час та строки проведення підготовки визначаються Генеральним штабом Збройних Сил України, а в інших військових формуваннях - їх керівниками за погодженням з Генеральним штабом Збройних Сил України.

Фінансове і матеріальне забезпечення заходів, пов'язаних з проходженням служби у військовому резерві, здійснюється за рахунок коштів, передбачених у Державному бюджеті України на утримання Міністерства оборони України та

інших центральних органів виконавчої влади, які відповідно до закону здійснюють керівництво військовими формуваннями.

Порядок і розміри грошового забезпечення та заохочення військовозобов'язаних і резервістів визначаються Кабінетом Міністрів України, Міністерством оборони України та іншими центральними органами виконавчої влади, які відповідно до закону здійснюють керівництво військовими формуваннями.

### *Зарахування в запас. Категорії запасу*

У запас Збройних Сил України та інших військових формувань зараховуються громадяни України, які придатні за станом здоров'я до проходження військової служби в мирний або воєнний час і не досягли граничного віку перебування в запасі. Вони перебувають на військовому обліку в районних (міських) військових комісаріатах та відповідних органах інших військових формувань.

Запас військовозобов'язаних поділяється на *першу і другу категорії*.

До *запасу першої категорії* належать військовозобов'язані, які проходили військову службу та здобули під час її проходження військово-облікову спеціальність.

До *запасу другої категорії* належать військовозобов'язані, які не здобули військово-облікової спеціальності під час проходження військової служби або не проходили військової служби, а також військовозобов'язані-жінки.

Військовозобов'язані, які перебувають у запасі та мають військові звання рядового, сержантського і старшинського складу, поділяються на *розряди за віком*:

- перший розряд - до 35 років;
- другий розряд - до 50 років.

Особи офіцерського складу, які перебувають у запасі, поділяються на *розряди за віком*:

- **перший розряд:** *молодший офіцерський склад* - до 45 років;

*старший офіцерський склад:* майор (капітан 3 рангу), підполковник (капітан 2 рангу) - до 50 років; полковник (капітан 1 рангу) - до 55 років; вищий офіцерський склад - до 60 років;

- **другий розряд:** *молодший офіцерський склад* - до 55 років;

*старший офіцерський склад:* майор (капітан 3 рангу), підполковник (капітан 2 рангу) - до 55 років; полковник (капітан 1 рангу) - до 60 років; вищий офіцерський склад - до 65 років.



*Військовозобов'язані-жінки*, незалежно від присвоєних їм військових звань, зараховуються до запасу *другого розряду*. Граничний вік перебування їх у запасі встановлюється 50 років.

Військовозобов'язані, зараховані до запасу другої категорії, у разі здобуття під час перебування в запасі або служби у військовому резерві військово-облікової спеціальності переводяться до запасу першої категорії (крім військовозобов'язаних-жінок).

### *Проходження зборів військовозобов'язаними та резервістами*

Військовозобов'язані призиваються на *навчальні* (або перевірочні) та *спеціальні* збори. Резервісти проходять підготовку та збори відповідно до програм у порядку, встановленому положеннями про проходження громадянами України служби у військовому резерві. Про початок та закінчення зборів військовозобов'язаних та резервістів видається відповідний наказ командира військової частини.

*Чисельність військовозобов'язаних, які підлягають призову на навчальні збори, щорічно визначається Міністерством оборони України в межах бюджетних асигнувань на оборону.*

Права та обов'язки військовозобов'язаних під час проходження зборів та резервістів під час виконання ними обов'язків служби у військовому резерві встановлюються Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу» та іншими нормативно-правовими актами. На військовозобов'язаних та резервістів поширюється дія статутів Збройних Сил України.

Військовозобов'язані (крім резервістів) з числа осіб офіцерського складу запасу, які не проходили військову службу як офіцери або звільнені з військової служби до набуття права на пенсію за вислугу років, та особи рядового, сержантського і старшинського складу можуть бути призвані районними (міськими) військовими комісаріатами на навчальні збори:

- *першого розряду* - до п'яти разів строком до двох місяців кожного разу;
- *другого розряду* - до трьох разів строком до одного місяця кожного разу.

***Час і строки проведення навчальних зборів військовозобов'язаних та резервістів визначаються Генеральним штабом Збройних Сил України та органами управління іншими військовими формуваннями.***

Військовозобов'язані (крім резервістів) у період між навчальними зборами можуть залучатися за планом Генерального штабу Збройних Сил України та органів управління іншими військовими формуваннями за погодженням з Генеральним штабом Збройних Сил України до перевірочних зборів строком до 15 днів як без відриву від виробництва, так і з відривом.

Загальний строк зборів під час перебування військовозобов'язаних (крім резервістів) у запасі не може перевищувати 10 місяців. При цьому час перебування на перевірочних зборах зараховується до загального строку перебування на навчальних зборах.

Загальний строк виконання обов'язків служби у військовому резерві не може перевищувати трьох місяців на рік, якщо інше не визначено законом.

У разі прийняття Президентом України схваленого Верховною Радою України рішення про введення в Україні або в окремих її місцевостях надзвичайного стану, а також оголошення окремих місцевостей України зонами надзвичайної екологічної ситуації військовозобов'язані можуть призватися на спеціальні збори на строк не більше двох місяців.

У разі виникнення кризової ситуації, що загрожує національній безпеці України, оголошення рішення про проведення мобілізації та введення правового режиму воєнного стану надання спеціального дозволу на провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею, органам військового управління, військовим частинам, установам і організаціям Збройних Сил України, інших військових формувань, правоохоронних органів спеціального призначення, Державної спеціальної служби транспорту, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, що відмобілізовуються, доукомплектовуються, заново формуються, здійснюється у десятиденний термін.

Військовозобов'язані, яким надійшла повістка районного (міського) військового комісаріату (органу Служби безпеки України) на прибуття для призову на збори, зобов'язані прибути в пункт і в строк, зазначені у повістці.

Керівники підприємств, установ, організацій та навчальних закладів незалежно від підпорядкування та форми власності на вимогу військових комісаріатів забезпечують своєчасне прибуття військовозобов'язаних до визначених пунктів збору.

За громадянами України, які проходять військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, але не більше одного року, зберігаються місце роботи (посада), середній заробіток на підприємстві, в установі, організації, незалежно від підпорядкування та форм власності.

Пенсіонерам з числа військовослужбовців та осіб, які отримують пенсію за цим Законом, у разі призову їх на військову службу під час мобілізації, на особливий період до Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань та Державної спеціальної служби транспорту, на службу до органів внутрішніх справ, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, органів та підрозділів цивільного захисту, податкової міліції та Державної кримінально-виконавчої служби України виплата пенсій на час такої служби не припиняється. Після звільнення із служби цих осіб виплата їм пенсій здійснюється з урахуванням додаткової вислуги років на день їх демобілізації. Якщо новий розмір пенсії у цих осіб буде нижчим за розмір, який вони отримували в мирний час, виплата їм пенсії здійснюється у розмірі, який вони отримували на день призову на службу у зв'язку з мобілізацією.

Зберігається право на пенсію за вислугу років для осіб, які були звільнені зі служби до набрання чинності Законом України «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи» та мають вислугу 20 років, у разі призову їх на службу у зв'язку з мобілізацією та подальшою демобілізацією.

Військовослужбовцям, які були призвані на військову службу за призовом у зв'язку з мобілізацією, виплата одноразової грошової допомоги здійснюється за період такої служби з дня їхнього зарахування на службу без урахування періоду попередньої військової служби, на якій вони перебували у мирний час, за винятком тих осіб, які при звільненні з військової служби у мирний час не набули права на отримання такої грошової допомоги. Зазначена допомога виплачується на день демобілізації таких військовослужбовців. Умови та порядок виплати одноразової грошової допомоги військовослужбовцям, призваним на військову службу за призовом у зв'язку з мобілізацією, визначаються Кабінетом Міністрів України.

Поважними причинами неприбуття чи несвоєчасного прибуття військовозобов'язаного до військового комісаріату для призову на збори в пункт і в строк, установлені військовим комісаріатом, які підтверджені відповідними документами, визнаються перешкоди стихійного характеру, сімейні обставини та інші поважні причини, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України.

За призваними на збори військовозобов'язаними на весь період зборів та резервістами на весь час виконання ними обов'язків служби у військовому резерві, включаючи час проїзду до місця їх проведення і назад, зберігаються місце роботи, а також займана посада та середня заробітна плата на підприємстві, в установі, організації незалежно від підпорядкування і форм власності.

Розміри грошового забезпечення і заохочення резервістів та порядок їх виплати визначаються Кабінетом Міністрів України.

Виплата середньої заробітної плати військовозобов'язаним за весь період зборів та резервістам за час виконання ними обов'язків служби у військовому резерві здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Військовозобов'язаним, які на день призову на збори не працюють, на весь період зборів та резервістам з числа непрацюючих на весь термін виконання ними обов'язків служби у військовому резерві, включаючи час проїзду до військової частини і назад, виплачується грошове забезпечення в розмірі мінімальної заробітної плати за рахунок коштів, передбачених у Державному бюджеті України на утримання Міністерства оборони України та інших центральних органів виконавчої влади.

### *Звільнення від проходження зборів*

#### **Від проходження зборів звільняються (крім резервістів):**

- працівники Збройних Сил України та інших військових формувань;
- працівники підприємств, установі організацій цивільної авіації, які безпосередньо забезпечують перевезення, обслуговування та ремонт повітряних суден і аеродромної техніки;
- плавучий склад суден морського і річкового транспорту та суден рибної промисловості в період навігації;

- особи, які працюють у сільському господарстві, а також зайняті на підприємствах з ремонту сільськогосподарської техніки - в період посівних і збиральних робіт, за винятком перевірочних зборів;

- науково-педагогічні (педагогічні) працівники вищих, професійно-технічних і середніх навчальних закладів - в період, коли у цих закладах проводяться заняття;

- студенти вищих навчальних закладів з денною і вечірньою формами навчання - на весь строк навчання, а студенти вищих навчальних закладів із заочною формою навчання і такі, що здають іспити екстерном, а також аспіранти та докторанти - в період екзаменаційних сесій;

- військовозобов'язані-жінки, за винятком перевірочних зборів;

- особи, звільнені з військової служби - протягом року після звільнення в запас, за винятком перевірочних зборів;

- військовозобов'язані, які мають дітей віком до трьох років або трьох і більше дітей віком до 16 років;

- військовозобов'язані - у зв'язку з депутатською діяльністю;

- військовозобов'язані, заброньовані за органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями на період мобілізації та воєнний час;

- військовозобов'язані, які уклали контракт про перебування у резерві служби цивільного захисту - з метою підготовки резерву служби цивільного захисту;

- студенти, які навчаються у вищих і середніх духовних навчальних закладах;

- священнослужителі, які займають посаду в одній з релігійних організацій, що діє за статутом (положенням), зареєстрованим у встановленому порядку;

- кандидати в народні депутати України, зареєстровані в установленому порядку, за їх заявою - до дня опублікування результатів виборів включно.

В окремих випадках, за наявності інших поважних причин і подання військовозобов'язаними відповідних документів, рішення про звільнення від проходження зборів приймається районним (міським) військовим комісаріатом, де вони перебувають на військовому обліку.

### *Присвоєння військових звань у запасі*

Військовозобов'язаним, які пройшли навчальні збори і склали заліки за програмою навчання або здобули відповідну освіту чи досвід роботи на керівних посадах, можуть бути присвоєні чергові військові звання в запасі в порядку, встановленому положеннями про проходження військової служби громадянами України та нормативно-правовими актами з питань військового обліку військовозобов'язаних.

Порядок присвоєння військових звань резервістам встановлюється положеннями про проходження військової служби громадянами України та положеннями про проходження громадянами України служби у військовому резерві.

## *Переведення військовозобов'язаних у відставку*

Військовозобов'язані, які досягли граничного віку перебування в запасі, а також визнан військово-лікарськими комісіями непридатними для військової служби у воєнний час, виключаються з військового обліку і переводяться у відставку.

### **3.3. Облік особового складу**

**Облік особового складу** організовується і здійснюється на підставі штатів, наказів по військовій частині (з'єднанню), наказів по особовому складу та інших документів, передбачених Настановою щодо обліку особового складу Збройних Сил.

Облік особового складу підрозділяється на персональний, штатно-посадовий і статистичний.

**Персональний облік** ведеться на кожного військовослужбовця та працівника Збройних Сил України окремо і призначений для вивчення їх ділових, моральних та інших якостей, одержання довідкових даних, необхідних для визначення порядку переміщення та використання кадрів. Він повинен відображати точні біографічні дані, проходження служби, трудову діяльність та інші відомості, що об'єктивно характеризують військовослужбовців і працівників Збройних Сил України.

**Штатно-посадовий облік** ведеться в управліннях центрального апарату Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, у штабах видів Збройних Сил України, в управліннях оперативних командувань, з'єднань, у військових частинах та в кожному підрозділі, у військових навчальних закладах, установах та організаціях Збройних Сил України. Він призначений для здійснення систематичного аналізу укомплектованості особовим складом підрозділів та військових частин Збройних Сил України за посадами і спеціальностями та організації контролю за службовим переміщенням особового складу.

**Статистичний облік** ведеться в інтересах отримання узагальнених цифрових даних, що характеризують кількісний і якісний склад військовослужбовців та працівників Збройних Сил України. За даними статистичного обліку планується укомплектування військ (сил) особовим складом, їх матеріально-технічне забезпечення, озброєння та постачання, підготовка кадрів військовослужбовців і працівників Збройних Сил України та їх розподілення по видах та родах військ відповідно до потреби.

Персональний та штатно-посадовий облік особового складу створюють банк персональних даних для отримання інформації з питань проходження служби військовослужбовцями і працівниками Збройних Сил України.

Керівництво практичною діяльністю штабів з питань обліку особового складу, контроль за його станом здійснюється:

– стосовно офіцерського складу, прапорщиків (мічманів), курсантів вищих військових навчальних закладів, ліцеїстів та працівників Збройних Сил України, які мають статус державних службовців - Головним управлінням кадрової політики Міністерства оборони України;

– стосовно солдат, матросів, сержантів і старшин, музичних вихованців оркестрів та працівників Збройних Сил України - Головним організаційно-мобілізаційним управлінням Генерального штабу Збройних Сил України.

Відповідальність за організацію і стан обліку особового складу покладається:

– у підрозділах - на командирів підрозділів;

– у військових частинах - на начальників штабів частин.

Командир відділення, обслуги, екіпажу, взводу зобов'язаний особисто знати підлеглих йому військовослужбовців у повному обсязі вимог, встановлених Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України.

***Командир роти, батареї, ескадрильї зобов'язаний:***

– знати весь особовий склад роти, батареї, ескадрильї і вести його облік в обсязі вимог, передбачених Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України та Інструкцією;

– щодня доповідати начальнику штабу батальйону, дивізіону, бригади про наявність і відсутність особового складу за списком;

– щомісяця у військовослужбовців підрозділу перевіряти наявність військових квитків, посвідчень офіцера, прапорщика (мічмана) та розпізнавальних медальйонів військовослужбовців Збройних Сил України, їх стан і своєчасність записів змінених облікових даних;

– періодично перевіряти знання старшиною роти, батареї, ескадрильї, командирами взводів, їх заступниками та командирами відділень підлеглого їм особового складу.

***Начальник штабу батальйону (дивізіону) зобов'язаний:***

– щодня мати точні й особисто ним перевірені дані про чисельність особового складу за штатом, за списком і у наявності, про кількість відсутніх із зазначенням причин по кожній роті, батареї, ланці і в цілому за батальйон (дивізіон);

– щодня доповідати командирі батальйону (дивізіону) і в штаб бригади відомості про наявність і відсутність особового складу за списком;

– щомісяця перевіряти стан обліку особового складу в підрозділах батальйону, дивізіону, наявність у військовослужбовців розпізнавальних медальйонів, військових квитків і посвідчень офіцера, прапорщика (мічмана), своєчасність запису до них змінених облікових даних.

Облік особового складу в штабі військової частини веде старший помічник начальника штабу по стройовій частині та кадрах (помічник начальника штабу по стройовій частині), який зобов'язаний:

– вести облік особового складу військової частини згідно з вимогами Інструкції;

– своєчасно складати і подавати начальнику штабу на підпис проекти наказів по стройовій частині, добову відомість і встановлені донесення по особовому складу;

– не пізніше наступного дня після підписання наказу по стройовій частині повідомляти командирам підрозділів пункти наказу по особовому складу в тій частині, що їх стосується;

– щомісяця проводити звірення даних обліку підрозділів з даними обліку штабу військової частини і особисто звіряти записи у відповідних облікових документах;

– не менше одного разу в квартал перевіряти в усіх підрозділах військової частини стан обліку особового складу і відповідність записів у військових квитках та посвідченнях офіцера, прапорщика (мічмана) з фактичними обліковими даними, результати перевірок заносити в журнал контролю за станом обліку особового складу (форма № 32);

– регулярно робити записи про зміни облікових даних на особовий склад у відповідні облікові документи, які ведуться в штабі військової частини; своєчасно подавати у вищі кадрові органи донесення про зміни облікових даних офіцерів і прапорщиків (мічманів);

– вивчати ділові якості офіцерів, прапорщиків (мічманів), старшин, сержантів та солдатів (матросів), які проходять військову службу за контрактом, і вносити свої пропозиції до їх підбору і розстановки;

– постійно вести роботу щодо укомплектування посад прапорщиків (мічманів), старшин, сержантів та солдатів (матросів), які проходять військову службу за контрактом; вести списки офіцерів, прапорщиків (мічманів) та старшин, сержантів та солдатів (матросів), які проходять військову службу за контрактом, які є кандидатами на висунення по службі та направлення на навчання;

– готувати пропозиції щодо розподілу по підрозділах поповнення, яке надходить;

– спільно з начальником фінансового підрозділу військової частини розробляти та вести штатний розпис на працівників військової частини;

– вести штат частини, своєчасно вносити в нього зміни згідно з директивами вищого штабу та доводити їх до відповідних командирів і начальників;

– особисто займатися відбором та підготовкою для підрозділів і штабу військової частини військовослужбовців та працівників Збройних Сил України, що залучаються до роботи, пов'язаної з обліком особового складу, проводити з ними один раз у квартал заняття по вивченню цієї Інструкції та інших наказів і директив з цього питання;

– своєчасно оформляти матеріали на переміщення, присвоєння військових звань, подань до нагородження, а також на звільнення військовослужбовців і працівників Збройних Сил України.

У військових частинах, де посада старшого помічника начальника штабу по стройовій частині і кадрах (помічника начальника штабу по стройовій частині, помічника командира по кадрах) штатом не передбачена, ведення обліку особового складу наказом по частині покладається за сумісництвом на одного з офіцерів штабу (або іншу посадову особу), яка і в цьому випадку виконує у повному обсязі усі обов'язки, які покладені Інструкцією на старшого помічника начальника штабу по стройовій частині і кадрах.

### ***3.3.1. Порядок обліку особового складу в штабі військової частини***

Облік особового складу в батальйоні (дивізіоні) веде начальник штабу або посадова особа за сумісництвом, призначена командиром батальйону (дивізіону) під безпосереднім керівництвом начальника штабу .

У штабі військової частини на особовий склад ведуться наступні облікові документи:

- книга алфавітного обліку особового складу за формою № 2;
- книга алфавітного обліку офіцерів, прапорщиків (мічманів), старшин, сержантів та солдатів (матросів), які проходять військову службу за контрактом за формою № 3;
- книга штатно-посадового обліку особового складу за формою № 4;
- книга обліку тимчасово відсутнього і тимчасово прибулого до військової частини особового складу за формою № 5;
- обліково-послужні картки на старшин, сержантів і солдатів (матросів) за формою № 6;
- особові картки на працівників Збройних Сил України (форма П-2);
- трудові книжки на працівників Збройних Сил України;
- добова відомість за формою № 8;
- особові справи на офіцерів, прапорщиків (мічманів), старшин, сержантів та солдатів (матросів), які проходять військову службу за контрактом;
- журнал контролю за станом обліку особового складу за формою № 32;
- відомість укомплектування військової частини особовим складом та відомість укомплектування військової частини основними спеціалістами.

Облік особового складу у військових частинах за книгами алфавітного обліку ведеться в такому порядку:

– офіцери, прапорщики (мічмани), старшини, сержанти і солдати (матроси), які проходять службу за контрактом, обліковуються у книзі алфавітного обліку офіцерів, прапорщиків (мічманів), старшин, сержантів і солдатів (матросів), які проходять службу за контрактом за формою № 3;

– облік офіцерів, прапорщиків (мічманів), старшин, сержантів і солдатів (матросів), які проходять службу за контрактом, дозволяється вести за кожною категорією військовослужбовців окремо;

– старшини, сержанти і солдати (матроси) строкової служби обліковуються в одній книзі алфавітного обліку особового складу за формою № 2 в алфавітному порядку без розподілу їх на періоди і роки призову. При наявності у військовій частині понад 350 старшин, сержантів та солдатів (матросів) строкової служби дозволяється вести окремі книги алфавітного обліку особового складу на кожний рік призову, а при наявності у військовій частині понад 600 старшин, сержантів і солдатів (матросів) - окремі книги алфавітного обліку особового складу на кожен період призову;

– працівники Збройних Сил України обліковуються в окремій книзі алфавітного обліку особового складу за формою № 2. Працівники Збройних Сил України, які мають статус державного службовця, обліковуються в книзі



алфавітного обліку працівників Збройних Сил України (які мають статус державного службовця);

– військовозобов'язані, призвані на спеціальні збори, обліковуються в книзі алфавітного обліку особового складу за формою № 2 та в книзі алфавітного обліку офіцерів, прапорщиків (мічманів), старшин, сержантів і солдатів (матросів), які проходять службу за контрактом за формою № 3, призвані на перевірочні та навчальні збори - за іменними списками особового складу, обліково-послужними картками старшин, сержантів і солдатів (матросів) за формою № 6 та послужними картами за формою № 9;

– музичні вихованці оркестрів обліковуються в штабі військової частини у книзі алфавітного обліку особового складу за формою № 2, а в підрозділі (оркестрі) - у книзі обліку особового складу за формою № 1.

Штатно-посадовий облік усього особового складу ведеться в одній книзі штатно-посадового обліку особового складу за формою № 4. При наявності в частині не менше як 300 військовослужбовців і 100 працівників, облік працівників у книзі штатно-посадового обліку особового складу за формою № 4 ведеться окремо. Крім того, в кадрових органах, яким надано право прийняття громадян на державну службу, ведеться штатно-посадовий облік працівників Збройних Сил України, які мають статус державного службовця, у книгах штатно-посадового обліку працівників Збройних Сил України (які мають статус державного службовця).

Основним документом персонального обліку офіцерського складу, прапорщиків (мічманів), старшин, сержантів і солдатів (матросів), які проходять військову службу за контрактом, та працівників Збройних Сил України, які мають статус державного службовця, є їх особова справа.

Особові справи офіцерів, прапорщиків (мічманів) та працівників Збройних Сил України, які мають статус державного службовця, ведуться кадровими органами, а особові справи старшин, сержантів та солдатів (матросів), які проходять військову службу за контрактом, ведуться органами організаційно-мобілізаційними і комплектування, а там, де вони штатом не передбачені, ведення особових справ покладається на посадову особу, призначену командиром частини (підрозділу) за сумісництвом.

У військових частинах за місцем служби офіцерів ведуться перші примірники особових справ, за винятком таких категорій офіцерського складу, на які перші примірники особових справ підлягають передачі до вищого штабу для їх ведення та зберігання:

– на командирів з'єднань, військових частин, начальників установ, військових навчальних закладів і кадрових органів - до кадрових органів вищих інстанцій відповідно до номенклатури призначення;

– на всіх офіцерів, відряджених до органів виконавчої влади, підприємств і організацій, які виконують роботи в інтересах оборони держави та її безпеки - у кадровий орган за рішенням начальника Головного управління кадрової політики Міністерства оборони України.

Особові справи на осіб, безпосередньо зайнятих обліком офіцерського складу, ведуться й зберігаються особисто начальниками відповідних штабів або

(у разі відсутності у штаті начальника штабу) командирами військових частин і кадрових органів.

Особові справи та трудові книжки на працівників Збройних Сил України ведуться й зберігаються у військових частинах, установах і закладах.

На підставі даних персонального і штатно-посадового обліку в усіх штабах від військової частини і вище складаються документи кількісного та статистичного обліку особового складу, до яких належать: добова відомість за формою № 8, донесення про склад і чисельність військ, довідки та відомості, визначені Табелем термінових донесень.

Зарахування особового складу до списків особового складу військової частини та виключення зі списків, а також внесення в персональні (облікові) документи змін, які відбулися в персональних облікових даних військовослужбовців, працівників Збройних Сил України, крім цивільної освіти, оформлення шлюбу, розлучення, народження дітей проводиться лише на підставі наказів по стройовій частині.

Зміни в облікових даних особового складу, оголошені в наказі по особовому складу (стройовій частині), повинні бути занесені до облікових документів штабу і підрозділів не пізніше наступного дня після підписання наказу.

Дані про загальну і спеціальну цивільну освіту, одруження, розлучення, народження дітей вносяться в облікові документи на підставі дипломів, атестатів, свідоцтв про закінчення навчальних закладів та документів, виданих органами РАГСу.

У разі зміни прізвища, імені, по батькові або дати народження військовослужбовця чи працівника про це оголошується у наказі по стройовій частині. При цьому наказ по стройовій частині про зміну прізвища, імені, по батькові і дати народження офіцера, прапорщика (мічмана), працівника Збройних Сил України, який має статус державного службовця, видається тільки після того, як про це буде оголошено у наказі по особовому складу.

Зарахування до списків військової частини, установи, закладу прибулого особового складу (про прийом на роботу працівника) проводиться наказом по стройовій частині, як правило, у день прибуття особового складу до частини.

*Підставою для видання наказу про зарахування особового складу до списків військової частини (про прийом на роботу працівника) є:*

- для військовослужбовців - іменні списки команд (груп) і приписи;
- для працівників Збройних Сил України - письмовий трудовий договір (для державних службовців додатково протоколи засідань конкурсної комісії). Забороняється укладення трудового договору з громадянином, якому за медичним висновком запропонована робота протипоказана за станом здоров'я.

*До списків особового складу військової частини наказами не зараховуються особи, тимчасово прикомандировані з інших військових частин, а також тимчасово прибулі до військових частини з різних причин.*

*Виключення зі списків особового складу військової частини оформляється наказом по стройовій частині в такі строки:*

– осіб, звільнених з військової служби, переведених для проходження служби в інші військові частини, зарахованих на навчання до військових навчальних закладів - з дня вибуття;

– осіб офіцерського складу, прапорщиків (мічманів), яким при звільненні з військової служби надано відпустку - з дня, наступного за днем закінчення відпустки;

– військовослужбовців, направлених до військових навчальних закладів для здачі вступних іспитів - з дня зарахування на навчання після отримання з військового навчального закладу витягів з наказу про зарахування їх на навчання;

– осіб, які засуджені судом за вчинений злочин до позбавлення волі або до відбування покарання у вигляді утримання в дисциплінарній частині - з дня набрання вироком законної сили;

– осіб, які на час вступу вироку в законну силу перебувають під вартою - з дня початку відбування покарання, вказаного у вироку;

– осіб офіцерського складу, прапорщиків (мічманів), позбавлених військового звання - з дня набуття вироку суду законної сили чи набуття чинності наказу про позбавлення військового звання;

– осіб, які померли від хвороб чи загинули внаслідок трагічного випадку - з дня загибелі (смерті) після отримання документів, які засвідчують загибель (смерть), і поховання військовослужбовця чи передання його тіла рідним для поховання;

– осіб, які визнані судом безвісно відсутніми - з дня, визнаного судом початком безвісної відсутності, після отримання відповідного рішення суду.

*Не виключаються зі списків особового складу військової частини і обліковуються як тимчасово відсутні:*

– особи, направлені на навчання до військових навчальних закладів та в навчальні військові частини без звільнення від займаних посад;

– особи, направлені на лікування до медичних закладів усіх типів незалежно від строку лікування;

– особовий склад, що тимчасово вибув із військової частини з різних причин (у відрядження, відпустку, на збори, тимчасово прикомандирований до інших військових частин, тощо);

– особи, які перебувають під слідством або взяті під варту - до остаточного вирішення справи.

Особи, які не повернулися в установлений строк з відрядження, відпустки, лікувальних закладів, з навчання, а також особи, обставини і причини відсутності яких у військовій частині невідомі, обліковуються як тимчасово відсутні в окремому розділі книги обліку тимчасово відсутнього та тимчасово прибулого до військової частини особового складу за формою № 5. Після проведення ретельного розслідування причин і обставин відсутності офіцери, прапорщики (мічмани) наказом по особовому складу в місячний термін, з дня видання наказу по стройовій частині про відсутність на службі без поважних причин, звільняються від займаних посад і зараховуються у розпорядження інстанції, що призначає на посаду, а старшини, сержанти, солдати (матроси) у десятиденний термін наказом по стройовій

частині звільняються від займаних посад, всіх видів забезпечення і виводяться поза штат військової частини.

У випадку, коли військова частина, військовослужбовець якої самовільно залишив військову частину або місце служби, згідно з організаційно-штатними змінами підлягає розформуванню, то за рішенням посадових осіб Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, командувачів видів Збройних Сил України зазначеного військовослужбовця встановленим порядком обліковують за кадровим органом, кому ця військова частина у питаннях обліку особового складу підпорядковувалась.

У разі, коли військова частина підлягає переформуванню, або коли у іншу частину передаються окремі підрозділи, то у акті прийому-передачі, який затверджується відповідним командувачем, командиром (начальником), обов'язково вказуються вищезазначені військовослужбовці і обліковуються встановленим порядком у заново створеній військовій частині.

Військовослужбовці, які самовільно залишили військову частину або місце служби, залишаються у списках особового складу до їх затримання та прийняття рішення щодо притягнення їх до відповідальності згідно з чинним законодавством.

#### **Забороняється:**

– зараховувати до списків особового складу наказом по стройовій частині осіб, що прибули без документів, які засвідчують особу. До отримання документів, які підтверджують направлення особи до даної військової частини для проходження військової служби та встановлюють її особу, зазначених осіб обліковують як тимчасово прикомандированих;

– зараховувати до списків особового складу військової частини чи виключати з них за загальною кількістю без іменного перелічення в наказі: по стройовій частині кожного військовослужбовця і працівника Збройних Сил України;

– вносити в документи персонального обліку чи виключати з них особовий склад без оголошення у наказі по стройовій частині;

– вносити в документи персонального і штатно-посадового обліку зміни і доповнення зі слів військовослужбовців і працівників Збройних Сил України.

### ***3.3.2. Робота командира підрозділу щодо обліку особового складу***

У відділенні, обслузі, екіпажі, взводі, ланці військовослужбовці обліковуються особисто командирами відділень обслуг, екіпажів, взводів, ланок згідно з посадовим призначенням. Списки особового складу в цих підрозділах не складаються.

У взводі, ланці на всіх військовослужбовців в журналі бойової підготовки взводу, ланки, а у разі відсутності такого журналу ведеться іменний список особового складу за формою № 1- а.

Командири відділень, обслуг, екіпажів, взводів, ланок зобов'язані особисто знати кожного підлеглого в повному обсязі вимог, встановлених Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України.

В роті, батареї, ескадрильї облік особового складу ведеться у книзі обліку особового складу за формою № 1, а для проведення вечірніх перевірок старшин, сержантів і солдатів (матросів) строкової служби, крім того, ведеться іменний список для проведення вечірньої перевірки за формою № 1- вп.

Облік особового складу в роті, батареї веде старшина роти, батареї, чи інша посадова особа, призначена командиром роти, батареї за сумісництвом.

### **3.4. Основи організації бойової підготовки в військовій частині (підрозділі)**

#### **3.4.1. Призначення, завдання та зміст бойової підготовки**

**БОЙОВА ПІДГОТОВКА** у Збройних Силах України організується на підставі наказу Міністра оборони України «Про затвердження настанови з бойової підготовки у Збройних Силах України».

**БОЙОВА ПІДГОТОВКА** - це цілеспрямований процес військового навчання і виховання особового складу, злагодження військових частин (підрозділів) та управлінь військової частини (підрозділів) для виконання завдань за призначенням. Вона є одним з видів підготовки Збройних Сил України та проводиться як у мирний час, так і в особливий період. *Метою бойової підготовки є досягнення військовими частинами (підрозділами) готовності до виконання завдань за призначенням. Бойова підготовка є основним змістом діяльності командувачів (командирів, начальників) у мирний час.*

***Основними завданнями бойової підготовки є:***

- підтримання готовності військових частин (підрозділів) на рівні, що забезпечує виконання завдань за призначенням;
- оволодіння військовослужбовцями військово-обліковою і суміжною спеціальностями, підготовка їх до виконання обов'язків за посадовим призначенням у повсякденній діяльності та в умовах ведення бойових дій, виконання інших завдань як самостійно, так і в складі підрозділів;
- опанування особовим складом нових зразків озброєння і військової техніки, набуття знань, умінь та навичок щодо їх експлуатації і підтримання в готовності до застосування, дотримання вимог безпеки;
- удосконалення бойового (польового, повітряного та морського) вишколу;
- набуття офіцерським та сержантським (старшинським) складом професійних знань, умінь та навичок, розвиток командирських якостей, методичної майстерності щодо навчання і виховання військовослужбовців, управління підпорядкованими військовими частинами (підрозділами) під час виконання визначених завдань;
- злагодження управлінь військових частин (підрозділів), військових частин (підрозділів);
- виховання у військовослужбовців високих морально-бойових якостей, відданості та почуття відповідальності за захист Батьківщини;

- досягнення готовності військових частин (підрозділів) виконувати завдання у складі оперативних угруповань та в міжнародних миротворчих операціях;
- підготовка резервістів;
- пошук і дослідження нових форм і способів ведення бойових дій.

**Бойовий вишкіл** - це комплекс знань, умінь та навичок особового складу військ (сил), його морально-психологічних і фізичних якостей; навченість і злагодженість підрозділів, військових частин (кораблів), органів управління та їх здатність виконувати завдання за призначенням. Бойовий вишкіл включає польовий, повітряний та морський вишкіл.

**Польовий вишкіл** - це комплекс умінь та навичок військовослужбовців, злагодженість підрозділів, військових частин (кораблів), органів управління та їх здатність вести бойові дії в різних умовах обстановки або виконувати інші завдання за призначенням.

Сутність польового вишколу військовослужбовців полягає в знанні ними озброєння та військової техніки, уміння їх застосовувати в бою, впевнено діяти на полі бою на різній місцевості вдень та вночі, у будь-яких метеорологічних умовах.

Сутність польового вишколу військових частин (підрозділів) полягає в здатності злагоджено діяти в бою проти сильного противника з застосуванням наявних засобів ураження.

Сутність польового вишколу командирів та управлінь військових частин (підрозділів) полягає в здатності в стислий час планувати бойові дії та управляти військовими частинами (підрозділами) у бою (під час бойових дій) відповідно до обстановки, що склалася.

**Повітряний вишкіл** - це професійна навченість льотного складу веденню бойових дій у різній обстановці; найважливіший показник бойової готовності екіпажів літаків (вертольотів), авіаційних підрозділів та частин.

Повітряний вишкіл включає комплекс навичок льотного складу в пілотуванні, навігації та бойовому застосуванні, а також його льотно-тактичну підготовку.

**Морський вишкіл** - це поєднання теоретичних знань та практичних навичок екіпажу корабля та органів управління корабельних підрозділів, груп, з'єднань, які забезпечують їх здатність виконувати поставлені завдання в різних умовах обстановки.

Морський вишкіл включає бездоганне управління кораблем як в одиночному, так і в спільному з іншими кораблями плаванні (бойовому маневруванні), тверді знання та злагоджені дії екіпажу щодо застосування зброї та технічних засобів корабля в різних умовах обстановки, необхідні навички в морській практиці, боротьбі за живучість корабля (судна), фізичну витривалість особового складу в похідній морській обстановці, а також зразкове утримання корабля (судна, плавзасобу).

### ***До бойової підготовки висуваються такі вимоги:***

- відповідність спрямованості та змісту бойової підготовки планам застосування військ (сил) та завданням, визначеним у формулярах військових частин;
- персональна відповідальність командирів усіх рівнів за планування бойової підготовки та якість проведення її заходів, а військовослужбовців усіх категорій - за рівень особистої підготовки;
- урахування в практиці бойової підготовки досягнень воєнної науки, досвіду війн та збройних конфліктів, передового досвіду підготовки військ (сил);
- ефективно та раціональне використання навчальної матеріально-технічної бази, навчального часу та виділених ресурсів на бойову підготовку;
- пріоритетне використання в процесі бойової підготовки передових, науково обґрунтованих форм і методів навчання, комп'ютерних, навчально-тренувальних комплексів (тренажерних комплексів) і моделюючих систем, спроможних імітувати сучасне бойове середовище;
- проведення основних заходів бойової підготовки (командно-штабних навчань із залученням військових частин (підрозділів) до практичних дій, тактичних навчань), як міжвидових;
- створення умов, за яких військовослужбовці будуть прагнути до свідомого, активного та самостійного оволодіння навчальним матеріалом.

### ***Бойова підготовка проводиться за такими основними принципами:***

- системність та послідовність навчання (“від простого до складного”);
- максимальне наближення умов навчання до обстановки реального бою;
- науковість навчання;
- колективний та індивідуальний підхід до навчання;
- зв'язок теорії і практики військової справи;
- єдність військового навчання та виховання.

Командири усіх ступенів особисто відповідають за підготовку безпосередньо підпорядкованих військових частин, управлінь військових частин.

Офіцери є основними організаторами і керівниками військового навчання, а сержанти (старшини) є ключовими службовими особами, які забезпечують реалізацію завдань підготовки.

Сержанти (старшини) безпосередньо відповідають за підготовку особового складу підрозділів первинної ланки (екіпаж, відділення та їм рівні).

З метою встановлення єдиних підходів до підготовки та оцінки військовослужбовців, управлінь військових частин (підрозділів), військових частин (підрозділів) розробляються відповідні нормативні документи. Вони містять комплекс узгоджених норм (нормативів), правил, показників, порядку виконання військовими частинами (підрозділами), управліннями військових частин (підрозділів), військовослужбовцями певного завдання та критерії його оцінки.

### ***Нормативні документи з питань бойової підготовки встановлюють:***

- порядок планування бойової підготовки (Інструкція з планування підготовки Збройних Сил України (тактичний рівень), що затверджується наказом начальника Генерального штабу - Головнокомандувача Збройних Сил України);

- зміст бойової підготовки, порядок підготовки та проведення заходів бойової підготовки (ця настанова, настанови з бойової підготовки у видах Збройних Сил України, родах військ та спеціальних військах, що затверджуються наказами начальника Генерального штабу - Головнокомандувача Збройних Сил України);

- критерії оцінки та нормативи виконання завдань (вправ) з бойової підготовки (збірники нормативів з бойової підготовки у видах Збройних Сил України, родах військ та спеціальних військах);

- порядок оцінки підготовки (методики перевірки та оцінки підготовки військових частин (підрозділів) видів Збройних Сил України, родів військ та спеціальних військ).

**Військове навчання, як основа бойової підготовки** - це організований процес передачі військовослужбовцям знань, формування та вдосконалення в них умінь і навичок, психологічної готовності, необхідних для виконання функціональних обов'язків за посадовим призначенням як індивідуально, так і в складі підрозділів у мирний час і в особливий період.

**Знання у військовій сфері** - сукупність відомостей, набутих військовослужбовцями в процесі військового навчання.

**Уміння військовослужбовців** - здобута на основі отриманих знань у військовій сфері та досвіду здатність військовослужбовців виконувати належним чином визначені дії.

**Навички** - це спроможність військовослужбовців автоматично виконувати визначені дії.

**Психологічна готовність до бойових дій** - стан психіки військовослужбовця, який характеризує його готовність до бойових випробувань, активних і рішучих дій з виконання бойових завдань.

Для здійснення заходів бойової підготовки використовуються різні форми та методи навчання.

**Форма навчання** - це організаційна складова процесу військового навчання, яка відображає сукупність умов, в яких здійснюється навчання, а саме: склад тих, хто навчається, структуру заняття, місце його проведення, тривалість.

**Метод навчання** - це сукупність прийомів і способів, за допомогою яких здійснюються передача та засвоєння знань і формування вмінь.

**Складовими бойової підготовки є:**

- одиночна підготовка військовослужбовців (у тому числі резервістів);
- професійна підготовка офіцерського, сержантського (старшинського) складу;
- підготовка управлінь військових частин (підрозділів);
- підготовка військових частин (підрозділів).



### **3.4.2. Вимоги керівних документів щодо планування та обліку бойової підготовки в частині (підрозділі)**

**Планування бойової підготовки** - це процес, який полягає в колективній роботі командирів (начальників), управлінь військових частин (підрозділів) щодо визначення порядку і послідовності проведення узгоджених за місцем і часом заходів бойової підготовки, їх всебічному забезпеченні (з урахуванням виділених обсягів фінансування) та відображенні їх у планувальних документах.

**Метою планування бойової підготовки** є забезпечення якісного проведення заходів бойової підготовки, необхідних для досягнення готовності військових частин (підрозділів) до виконання завдань за призначенням відповідно до ситуацій і варіантів застосування Збройних Сил України та інших, визначених керівними документами завдань.

**Планування підготовки військових частин (підрозділів)** здійснюється на підставі організаційно-методичних вказівок відповідних командувачів (командирів, начальників). Організаційно-методичні вказівки визначають спрямованість бойової підготовки, загальні завдання з бойової підготовки для видів Збройних Сил України, Тилу Збройних Сил України, Озброєння Збройних Сил України, родів військ та спеціальних військ, функціональних структур Збройних Сил України. Організаційно-методичні вказівки є основою для розроблення безпосередніми командирами (начальниками) переліку загальних завдань з бойової підготовки для кожної військової частини. Перелік загальних завдань з бойової підготовки розробляється з урахуванням досягнутих військовою частиною результатів бойової підготовки попередніх років, належності до відповідної функціональної структури Збройних Сил України, стану озброєння та військової техніки, фінансового та матеріально-технічного забезпечення. Перелік загальних завдань із бойової підготовки для кожної безпосередньо підпорядкованої військової частини розробляється в командуваннях видів Збройних Сил України, Головному управлінні оперативного забезпечення Збройних Сил України, Тилу Збройних Сил України, Озброєнні Збройних Сил України, відповідних структурних підрозділах Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, органів військового управління спеціальних військ, управліннях армійських корпусів та їм рівних.

Безпосередньо командирами військових частин на основі загальних завдань із бойової підготовки, з урахуванням належності підрозділів до функціональних структур Збройних Сил України, їх призначення, досягнутого рівня підготовки в минулому році, стану озброєння і військової техніки, укомплектованості особовим складом, вартісних показників підготовки та інших факторів визначається перелік навчальних завдань з бойової підготовки для кожного підрозділу, на основі яких розробляється план підготовки даного підрозділу.

*Переліки завдань формуються в такій послідовності:*

- з'ясування загальних завдань з бойової підготовки за ситуаціями застосування, доведених старшим командиром (начальником);
- визначення складових елементів загального завдання військової частини;
- визначення переліку навчальних завдань з бойової підготовки, що відповідають складовим кожного завдання, відпрацювання яких забезпечить досягнення мети планування бойової підготовки.

Крім завдань командирами військових частин обирається доцільна, обґрунтована послідовність підготовки особового складу, підрозділів, управлінь військових частин, здійснюються розрахунки обсягів витрат коштів, необхідних для проведення заходів бойової підготовки за окремими елементами та завданнями в цілому, порівняння їх з показниками реальних (прогнозованих) ресурсів. У разі якщо реальне ресурсне забезпечення відповідає потребі, підготовка планується за всіма елементами в повному обсязі, а в умовах обмеженого ресурсного забезпечення - лише за тими елементами, які дозволять досягти мінімально необхідного рівня підготовленості. При цьому пріоритет надається використанню сучасних комп'ютерних, навчально-тренувальних комплексів і моделюючих систем, тренажерних комплексів та практичному навчанню в польових умовах на техніці.

*Планування бойової підготовки військових частин поділяється на загальне, безпосереднє та поточне.*

**Під час загального планування** на основі орієнтовного розподілу видатків на бойову підготовку визначаються та узгоджуються в планувальних документах основні заходи з підготовки військ (сил) (тактичні, командно-штабні навчання (тренування)) на два навчальних роки.

**Під час безпосереднього планування** на підставі доведених обсягів видатків загального фонду визначаються та узгоджуються в планувальних документах на наступний навчальний рік конкретні заходи бойової підготовки за місцем, часом, силами і засобами, що залучаються до їх проведення, та обсягами завдань щодо їх всебічного забезпечення.

**Поточне планування** здійснюється щомісячно. В його основу покладається підтримання та підвищення рівня готовності військових частин (підрозділів) в залежності від результатів, досягнутих у попередньому місяці. У ході поточного планування командири військових частин (підрозділів) уносять необхідні зміни в плани з урахуванням досвіду та поточного аналізу стану готовності військової частини (підрозділу).

### **3.4.3. Одиночна підготовка військовослужбовців**

**Одиночна підготовка військовослужбовців** (у тому числі резервістів) - система заходів військового навчання і виховання військовослужбовців щодо надання та вдосконалення знань, умінь і навичок, необхідних для виконання обов'язків за посадою в мирний час та в особливий період, опанування суміжними спеціальностями.

*Метою одиночної підготовки є досягнення готовності військовослужбовців до виконання завдань за призначенням самостійно та в складі підрозділів. Одиночна підготовка військовослужбовців здійснюється під час проведення занять за предметами навчання бойової підготовки. Підтримання знань, умінь та навичок особового складу всіх військово-облікових спеціальностей здійснюється протягом усього навчального року.*

Одиночна підготовка військовослужбовців розпочинається з прибуттям їх до підрозділів (навчальних центрів) та включає *початкову підготовку і підготовку за військово-обліковою спеціальністю*.

*Початкова підготовка* проводиться як в навчальних центрах (підрозділах), так і в підрозділах військових частин після прибуття молодого поповнення. У ході початкової підготовки особовий склад вивчає загальні обов'язки військовослужбовця та обов'язки солдата (матроса) в бою, матеріальну частину стрілецької зброї, прийоми і правила стрільби з неї, опановує засоби індивідуального захисту та тренується в діях у разі застосування зброї масового ураження, засвоює первинні дії на полі бою. Під час початкової підготовки вивчаються фізичні, морально-психологічні, організаторські та інші здібності особового складу, які в подальшому враховуються під час відбору їх для навчання за спеціальністю. Початкова підготовка закінчується виконанням початкових вправ зі стрільби зі стрілецької зброї та прийняттям Військової присяги. По її закінченні здійснюється розподіл особового складу за спеціальностями.

*Підготовка за військово-обліковими спеціальностями* є основним періодом у навчанні військовослужбовців. Вона здійснюється в навчальних центрах (підрозділах) за військово-обліковими спеціальностями, за якими присвоюється класна кваліфікація спеціаліста, а безпосередньо у військових частинах – за військово-обліковими спеціальностями, які не потребують присвоєння класної кваліфікації спеціаліста.

Підготовка безпосередньо у військових частинах за військово-обліковими спеціальностями, які не потребують присвоєння класної кваліфікації, здійснюється на зборах (у групах). Розподіл особового складу по групах та призначення керівників груп здійснюється на підставі наказу командира військової частини, який відпрацьовується перед початком навчання. По закінченні підготовки проводяться контрольні заняття.

Після опанування військово-обліковою спеціальністю в ході одиночної підготовки вдосконалюються знання, уміння та навички військовослужбовців, необхідні для виконання обов'язків за конкретною посадою в мирний час та в особливий період, здійснюється опанування суміжними спеціальностями.

#### ***3.4.4. Одиночна підготовка військовослужбовців у навчальних центрах***

***Навчальний центр*** - це навчальна військова частина, в якій здійснюється одиночна підготовка сержантів (старшин) і солдатів (матросів) строкової військової служби родів військ, спеціальних військ та підготовка (перепідготовка, підвищення кваліфікації) за військово-обліковою спеціальністю військовослужбовців військової служби за контрактом.

*Головним завданням навчального центру* є організація навчально-виховного процесу, який забезпечує якісну підготовку курсантів за військово-обліковими спеціальностями, а саме: сержантів (старшин) і солдатів (матросів) строкової військової служби; військовослужбовців військової служби за контрактом за прямим посадовим призначенням; військовослужбовців військової служби за

контрактом не за прямим посадовим призначенням; військовослужбовців, які плануються на заміщення посад, передбачених штатом для сержантів та старшин; сержантів (старшин) - інструкторів навчальних підрозділів. Підготовка курсантів у навчальному центрі базується на обов'язковій наявності у тих, хто навчається, повної загальної середньої освіти.

*Одиночна підготовка курсантів* включає початкову підготовку та підготовку за військово-обліковою спеціальністю. Початкова підготовка курсанта здійснюється в тій самій послідовності, що і початкова підготовка солдата (матроса).

*Підготовка курсантів за військово-обліковою спеціальністю* є основним періодом у навчанні курсантів, основними завданнями якого є: навчання впевненим і грамотним діям на конкретній посаді, на яку вони призначаються; набуття вміння діяти у складі відділень, бойових груп (екіпажів, розрахунків) та їм рівних. Підготовка за військово-обліковою спеціальністю охоплює весь комплекс теоретичних знань та практичних умінь, необхідних курсантам для подальшого проходження служби у військах (силах).

Порядок планування й організації та зміст одиночної підготовки визначається Настановою з підготовки військовослужбовців у навчальних центрах Збройних Сил України, що затверджується наказом начальника Генерального штабу - Головнокомандувача Збройних Сил України.

### ***3.4.5. Професійна підготовка офіцерського, сержантського (старшинського) складу***

***Професійна підготовка*** - система заходів військового навчання і виховання щодо надання та вдосконалення теоретичних знань, практичних умінь і навичок, професійних якостей офіцерського, сержантського (старшинського) складу. Метою професійної підготовки є забезпечення готовності офіцерського, сержантського (старшинського) складу до виконання ними своїх функціональних обов'язків у мирний час та в особливий період.

Для проведення заходів професійної підготовки створюються навчальні групи, склад яких визначається рішенням відповідних командирів (начальників) з дотриманням принципу: кожний командир (начальник) навчає своїх підлеглих.

*Основними завданнями професійної підготовки є:*

- засвоєння законодавства України у сфері оборони, основ зовнішньої і внутрішньої політики, нормативних документів Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, видів Збройних Сил України, досвіду застосування військ (сил), правових аспектів застосування військ (сил);

- вдосконалення теоретичних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків, підготовка до виконання обов'язків рівнозначних посад суміжної спеціальності і на один-два ступені вище;

- вивчення організаційної структури, озброєння, форм і способів застосування військ (сил) інших держав, досвіду боротьби з незаконними збройними

формуваннями, основ миротворчої діяльності, військових аспектів міжнародного права, воєнної педагогіки та психології;

- удосконалення вмінь та навичок застосування озброєння і військової техніки;

- підвищення методичної майстерності в навчанні підлеглих;

- виховання лідерських якостей;

- вивчення та впровадження передового досвіду і нових інформаційних технологій у практику навчання та виховання.

Основними формами навчання офіцерів, сержантів (старшин) є: збори; групові вправи, тактичні летючки; радіотренування; заняття з професійної підготовки, інформування, самостійна підготовка та участь у науковій і науково-технічній діяльності, конкурсах. Кожна форма навчання передбачає використання одного основного або декількох додаткових методів навчання.

Основними методами навчання офіцерів, сержантів (старшин) є:

усне викладання навчального матеріалу. Суть цього методу полягає в тому, що керівник заняття усно (з використанням технічних засобів навчання) викладає основні теоретичні положення, аналізує й обґрунтовує їх, а ті, хто навчається, сприймають і усвідомлюють викладений матеріал, складають у результаті спільної роботи узагальнення і висновки;

обговорення навчального матеріалу (бесіда). Суть цього методу обумовлює активну роботу тих, хто навчається, під керівництвом керівника (викладача) щодо поглиблення знань, здобуття вмінь з обґрунтуванням одержаних висновків, оволодіння вмінням відстоювати свої погляди та переконання;

демонстрація (показ) дій, процесів та натурних зразків. Суть цього методу полягає в тому, щоб за допомогою практичних дій та засобів скласти в тих, хто навчається, наочний образ явища, процесу чи предмета, що вивчається;

тренування (виконання вправ) полягає в багаторазовому свідомому повторюванні розумових чи практичних дій, які здійснюються з метою формування і закріплення вмінь;

практична робота (виконання функціональних обов'язків). Цей метод являє собою сукупність дій тих, хто навчається, щодо практичного втілення знань та вмінь під час виконання функціональних обов'язків за посадою. Основна мета цього методу - перевірити рівень набутих знань та вмінь у ході практичного виконання обов'язків;

дистанційне навчання. Суть цього методу полягає в тому, що той, хто навчається, спілкується з керівником, використовуючи сучасні інформаційні технології та інформаційні мережі;

самостійна робота являє собою сукупність дій офіцерів, сержантів (старшин) щодо самостійного вивчення матеріалу як за завданнями, що впливають із занять, проведених іншими методами, так і за особистим планом. Цей метод націлений на поглиблення теоретичних знань та розширення кругозору, удосконалення вмінь, розвиток пам'яті, самостійного мислення, організованості, наполегливості в пошуках істини.

Вибір того чи іншого методу навчання визначається рівнем підготовки тих, хто навчається. На практиці застосовується сукупність декількох методів, тому що тільки комплексне поєднання всіх методів навчання може забезпечити досягнення поставленої мети і виконання завдань якісної підготовки офіцерів, сержантів (старшин).

Перелічені методи втілюються в життя різними видами занять, основними з яких є: *лекції (доповіді), семінари, заліки; практичні, методичні і показові заняття; тренування у виконанні функціональних обов'язків; демонстрація навчальних кіно-, відео- та інших матеріалів.* У залежності від методики проведення заняття можуть бути *показовими* або *інструкторсько-методичними*. З окремих дисциплін можуть проводитися теоретичні *конференції, співбесіди, круглі столи, наради.*

**Лекції** (доповіді) - це логічне, систематизоване, послідовне викладення матеріалу, під час якого висвітлюються основні теоретичні та практичні погляди, проблемні питання. Вони читаються з актуальних або проблемних питань з метою найбільш повного розкриття положень теми, яка вивчається.

**Семінари** є груповими теоретичними заняттями. Вони проводяться для обговорення питань, що вивчаються, і закріплення теоретичних знань. Основними завданнями семінару є досягнення єдності поглядів з питань, що вивчаються, а також перевірка знань і рівня підготовленості тих, хто навчається.

Семінари проводяться у вигляді бесіди з широким обговоренням питань, що розглядаються. У ході семінару керівник, застосовуючи методичні прийоми, зобов'язаний розвивати творче мислення, спонукати тих, хто навчається, до пошуку оптимальних рішень.

**Заліки** є формою перевірки засвоєння матеріалу практичних і семінарських занять. Метою їх є всебічне виявлення і оцінка теоретичних знань та практичних навичок тих, хто навчається, в обсязі програми підготовки. Для проведення заліку готуються: перелік питань та завдання; необхідний довідковий матеріал і засоби матеріально-технічного забезпечення. Порядок проведення заліку визначає керівник заняття.

**Практичні заняття** проводяться з метою закріплення та поглиблення теоретичних знань, освоєння озброєння і військової техніки, правил їх експлуатації тощо.

**Методичні заняття** направлені на вдосконалення вмінь та навичок офіцерів, сержантів (старшин) в організації і методиці проведення заходів бойової підготовки. Головна увага при цьому звертається на правильний вибір і застосування найбільш доцільних форм, методів і прийомів навчання, ефективне використання навчально-матеріальної бази, навчального часу, вироблення єдиної методики вивчення нових питань теорії і практики тактики.

**Показові заняття** проводяться з найважливіших тем і складних елементів підготовки офіцерів, сержантів (старшин), підрозділів, управлінь військових частин (підрозділів). Вони є різновидом методичних занять і проводяться з метою впровадження передового досвіду в процес навчання, вироблення єдності поглядів на організацію та проведення заходів бойової підготовки, показу найбільш

доцільних методів роботи командирів, прийомів і способів дій військ (сил), застосування озброєння і військової техніки в бою (бойових діях).

У ході занять може здійснюватися показ: розміщення, обладнання і роботи пунктів управління; дій військ (сил) під час приведення у вищі ступені бойової готовності; практичної роботи командирів і штабів під час підготовки бою (бойових дій) та управління підрозділами в ході їх ведення тощо.

**Тренування у виконанні функціональних обов'язків** проводяться з метою вдосконалення особистої підготовки офіцерів, сержантів (старшин) відповідно до займаної посади. Вони проводяться після засвоєння тими, хто навчається, теоретичного матеріалу і полягають у виконанні функціональних обов'язків за посадою, у роботі на засобах зв'язку та автоматизації тощо. Крім того, на тренуваннях здійснюється підготовка офіцерів сержантів (старшин) до взаємозаміни.

**Демонстрація** навчальних кіно-, відео- та інших матеріалів передбачає ознайомлення тих, хто навчається, з досвідом роботи управлінь військових частин (підрозділів) під час підготовки та ведення бою (бойових дій), з практичними діями військ (сил), новими зразками озброєння, військової техніки тощо.

Провідною формою професійної підготовки є збори - командирські, навчально-методичні та спеціальні.

**Командирські збори** проводяться з метою: вивчення нових питань з основних предметів професійної підготовки; вивчення (освоєння) нових організаційно-штатних структур, зразків озброєння і військової техніки, автоматизованих засобів управління військами (силами) і зброєю; набуття та вдосконалення теоретичних знань, практичних умінь, необхідних для виконання функціональних обов'язків як у мирний час, так і в особливий період; підвищення методичної майстерності офіцерського та сержантського (старшинського) складу, вироблення єдиних підходів до методики проведення навчань (тренувань) та занять, навчання та виховання підлеглих, упровадження передового досвіду організації та проведення заходів бойової підготовки, перевірки рівня підготовленості.

*Командирські збори плануються і проводяться один раз на рік:*

- з командирами батальйонів, їх заступниками та їм рівними - під керівництвом командирів (начальників) на два ступені вище;
- з командирами рот (батареї) та їм рівними - під керівництвом командирів бригад (полків);
- з командирами взводів та їм рівними - під керівництвом заступників командирів бригад (полків);
- з сержантами (старшинами) - у масштабі військової частини у зведених підрозділах за фахом під керівництвом заступників командирів бригад (полків).

**Навчально-методичні збори** проводяться з метою:

- вироблення єдиних поглядів на навчання і виховання особового складу;
- впровадження нових, більш ефективних форм і методів навчання, у тому числі з використанням сучасних комп'ютерних, навчально-тренувальних комплексів і моделюючих систем.

*Навчально-методичні збори плануються і проводяться:* з керівним складом навчальних центрів Збройних Сил України, науково-педагогічними, педагогічними працівниками вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів - рішенням командувачів видів Збройних Сил України, начальника Головного управління оперативного забезпечення Збройних Сил України, начальника Тилу Збройних Сил України, начальника Озброєння Збройних Сил України, керівників відповідних структурних підрозділів Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України; з молодими офіцерами - випускниками вищих військових навчальних закладів - один збір після призначення на посади під керівництвом командирів військових частин; з сержантами (старшинами) - після прибуття з навчальних військових частин під керівництвом командирів батальйонів (дивізіонів) та їм рівних.

*Спеціальні збори* проводяться з метою: вивчення теоретичних положень з планування та здійснення всебічного забезпечення військ (сил) під час виконання завдань за призначенням; набуття та вдосконалення теоретичних знань, практичних умінь, необхідних для виконання функціональних обов'язків як у мирний час, так і в особливий період; ведення обліку, зберігання, обслуговування озброєння, військової техніки, військово-технічного майна, ракет, боєприпасів та інших матеріальних засобів тощо.

*Групові вправи* проводяться з метою закріплення теоретичних знань, прищеплення тим, хто навчається, умінь з планування бою, його всебічного забезпечення та управління підрозділами в ролі певної службової особи. Групова вправа є формою навчання офіцерів, сержантів (старшин), за допомогою якої здійснюється перехід від теоретичних занять до тактичних навчань. Під час групової вправи ті, хто навчається, у конкретній тактичній обстановці послідовно тренуються у виконанні завдань у ролі визначеної службової особи щодо проведення рекогносцировки, вироблення (прийняття) та доповіді рішення, організації взаємодії, постановки бойових завдань, проведення розрахунків, роботи на засобах радіозв'язку тощо. Керівником заняття шляхом подачі ввідних створюється обстановка, що вимагає від тих, хто навчається, прийняття рішень або певних дій, практичного застосування набутих знань та вмінь.

На груповій вправі питання тактичної підготовки відпрацьовуються в комплексі з іншими предметами навчання (розвідувальна, інженерна підготовка, захист від зброї масового ураження тощо). У ході її проведення офіцери родів військ і спеціальних військ, заступники командирів відпрацьовують питання організації бою, його всебічного забезпечення та взаємодії спільно з загальновійськовими командирами і під керівництвом загального керівника. У той час, коли загальновійськові командири відпрацьовують питання щодо обстановки, що склалася, офіцери родів військ і спеціальних військ, заступники командирів за рішенням керівника заняття під керівництвом його помічників (безпосередніх начальників, офіцерів родів військ і спеціальних військ) можуть відпрацьовувати свої спеціальні питання. Заняття, пов'язані з усебічним забезпеченням бою, проводяться начальниками відповідних родів військ і спеціальних військ.



За методикою проведення і матеріальним забезпеченням групові вправи поділяються на *групові вправи без елементів і з елементами командно-штабного навчання* (КШН), а також із застосуванням засобів зв'язку, позначення, імітації та з переходом до дій у складі підрозділу. Елементи КШН застосовуються на груповій вправі для відпрацювання окремих питань. У цьому разі на заняттях з навчальної групи створюється тимчасовий пункт управління, один офіцер призначається на посаду командира, а інші діють у ролі начальників родів військ і служб, офіцерів управління, підлеглих командирів та інших посадових осіб.

Підготовка групової вправи з сержантами здійснюється в тому самому порядку, що й з офіцерами. Особливість полягає в тому, що з документів для проведення групової вправи з сержантами розробляється лише план-конспект.

У плані-конспекті поряд із змістом навчальних питань, методичними прийомами керівника і діями тих, хто навчається, схематично показується тактична обстановка, на фоні якої відпрацьовуються навчальні питання. На групових вправах усі сержанти вирішують тактичні завдання, виступаючи в ролі командира відділення (розрахунку, екіпажу тощо), взводу, а керівник заняття виступає в ролі старшого командира й інших посадових осіб.

**Тактичні летючки** проводяться з метою перевірки та вдосконалення знань, практичних умінь офіцерів, сержантів (старшин) з окремих питань управління підрозділами (військовими частинами), тренування їх у самостійних діях в умовах обмеженого часу. Тактичні летючки проводяться на картах у класах, на місцевості (макеті місцевості) або на автоматизованих робочих місцях локальних обчислювальних мереж.

Летючки можуть бути командними, штабними, спеціальними, з тилового, технічного та інших видів забезпечення. Летючки можуть бути індивідуальними і груповими. На індивідуальних летючках ті, хто навчається, виступають у ролі однієї службової особи і виконують одні й ті самі обов'язки.

На групових летючках ті, хто навчається, виконують роботу відповідно до займаних посад у підрозділі, складі управління військової частини. Метою групових летючок є перевірка індивідуальної підготовки офіцерів, сержантів (старшин) та злагодженості управління військової частини (штабу підрозділу).

Основним документом для проведення летючки є замисел, який розробляється на карті, з пояснювальною запискою.

**Радіотренування** проводиться з метою набуття та вдосконалення вмінь і навичок командирів, офіцерів управління військових частин (підрозділів) щодо збору та аналізу даних обстановки, постановки завдань у різних видах бойових дій із застосуванням засобів радіозв'язку, у тому числі з використанням документів скритого управління військами (силами) та документів кодованого зв'язку.

Радіотренування проводяться як на техніці, яка знаходиться на озброєнні (засобах зв'язку) військової частини (підрозділу), так і в спеціально обладнаних класах. У ході радіотренування всі навчальні питання відпрацьовуються з дотриманням тієї послідовності, що характерна для реального бою, без пауз і перерв, на фоні тактичної обстановки. За потреби, з метою усунення допущених помилок відпрацювання окремих питань можуть повторюватися.

**Інформування** проводяться з метою ознайомлення офіцерського та сержантського (старшинського) складу з районами бойового призначення, новими формами і способами збройної боротьби, досвідом застосування військ (сил) у сучасних військових конфліктах та боротьби з незаконними збройними формуваннями, новими зразками озброєння і військової техніки, що надійшли на

**Самостійна підготовка** є основою професійної підготовки офіцерів, сержантів (старшин). Самостійна підготовка офіцерів, сержантів (старшин) планується та проводиться в службовий час з урахуванням їх особистого рівня підготовки і характеру службової діяльності. Самостійна підготовка проводиться з метою отримання або підвищення знань із використанням різноманітних джерел, у тому числі інформаційних систем, відкритих і закритих баз даних, вивчення теоретичних положень із предметів навчання, отримання або підвищення рівня особистих знань, підготовки до занять.

Якісна організація самостійної підготовки є основним напрямом діяльності командирів (начальників) усіх рівнів для підвищення професійної майстерності та виховання підлеглих. Для цього командири (начальники) всіх рівнів повинні створювати середовище, яке заохочує підлеглих до професійного та особистого розвитку.

**Конкурс** проводиться з метою: підвищення професійного рівня і вдосконалення методичної майстерності офіцерського та сержантського (старшинського) складу; підвищення рівня їх польового, повітряного та морського вишколу та фізичної витривалості; сприяння зацікавленості в підвищенні рівня особистої підготовленості, майстерного володіння озброєнням і військовою технікою; визначення найбільш підготовлених офіцерів, сержантів (старшин) для призначення їх на вищі посади та направлення на навчання.

### **3.5. Підготовка військових частин (підрозділів)**

#### **3.5.1. Основні завдання підготовки військових частин (підрозділів)**

**Підготовка військових частин (підрозділів)** - система навчальних заходів щодо послідовного злагодження підрозділів і військових частин для ведення бойових дій або виконання інших завдань за призначенням у мирний час та особливий період. Метою підготовки військових частин (підрозділів) є досягнення рівня готовності військових частин (підрозділів), необхідного для виконання бойових (спеціальних) завдань за призначенням, забезпечення їх готовності до виконання визначених завдань у періоди, пов'язані з призовом та звільненням військовослужбовців строкової служби, заміною офіцерського та сержантського (старшинського) складу, освоєнням нового озброєння та військової техніки, способів їх бойового застосування.

*Основними завданнями підготовки військових частин (підрозділів) є:*

- для військових частин (кораблів, підрозділів) зі складу Об'єднаних сил швидкого реагування - навчання особового складу і підрозділів веденню бойових

(спеціальних) дій з урахуванням особливостей операційних районів їх можливого застосування;

- для військових частин (кораблів, підрозділів) зі складу Основних сил оборони - навчання особового складу і підрозділів діям з прийому мобілізаційних ресурсів, забезпечення підготовки озброєння і військової техніки до бойового застосування, ведення бойових (спеціальних) дій з урахуванням особливостей операційних районів; організація одиночної підготовки військовослужбовців усіх категорій і спрямування її на відновлення, набуття і підтримання ними вмінь виконувати завдання в складі підрозділів; організація і ефективне проведення бойового злагодження.

Підготовка військових частин (підрозділів) здійснюється під час проведення занять з предметів навчання, тактичних навчань (тактико-спеціальних, льотно-тактичних навчань, тактичних навчань кораблів) послідовно за етапами: злагодження відділень (екіпажів, розрахунків, чергових змін тощо), взводів, рот, батальйонів, їм рівних підрозділів та військових частин у цілому. Її зміст та порядок проведення залежить від способу комплектування військових частин (підрозділів) військовослужбовцями та рівня укомплектованості особовим складом.

Для військових частин (підрозділів), укомплектованих військовослужбовцями військової служби за *контрактом*, підготовка здійснюється з урахуванням досягнутого рівня навченості підрозділів шляхом відпрацювання визначених деталізованих завдань із бойової підготовки протягом навчального циклу, який структурно складається з періодів інтенсивної підготовки, підтримуючого та базового.

Для військових частин (підрозділів), укомплектованих військовослужбовцями *строкової* служби або за змішаним принципом, підготовка здійснюється протягом навчального року, який включає: навчальний цикл, підготовчий період тривалістю до одного місяця, періоди (до двох тижнів) для проведення сезонних технічних обслуговувань озброєння і військової техніки. Початок навчального року визначається начальником Генерального штабу - Головнокомандувачем Збройних Сил України.

Порядок підготовки військових частин (підрозділів) за циклами, кількість навчальних днів на місяць, тривалість навчального дня та часу, циклів, періодів, що виділяються на підготовку, визначаються відповідними командувачами, командирами (начальниками) виходячи з рівня їх підготовки, завдань, до виконання яких вони готуються, можливостей наявної навчальної матеріально-технічної бази та виділених на підготовку ресурсів.

У військових частинах (підрозділах), у яких співвідношення штатної чисельності особового складу мирного часу та чисельності особового складу воєнного часу становить не менше 70% і за списком не менше 60% штату мирного часу, організовується та проводиться повномасштабна підготовка.

У військових частинах (підрозділах) з нижчим рівнем співвідношення, а також на базах (арсеналах), складах зберігання проводиться професійна підготовка

офіцерського, сержантського (старшинського) складу, підготовка управлінь військових частин (підрозділів) та одиночна підготовка військовослужбовців. В обов'язковому порядку на базах (арсеналах), складах зберігання проводиться підготовка особового складу до дій з ліквідації надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, протидії можливим диверсіям (терористичним актам), боротьби з пожежами. За наявності фінансових ресурсів та в разі укомплектованості особовим складом за рішенням командира військової частини здійснюється підготовка підрозділів у ланці відділення (екіпаж, обслуга) - взвод та їм рівних підрозділів.

На початку навчального року у військових частинах (підрозділах) проводяться заняття з бойової готовності та заходів безпеки з залученням усього особового складу підрозділів. У подальшому протягом навчального року за планами старших командирів (начальників) та командирів військових частин проводяться тренування з порядку дій під час уведення різних ступенів бойової готовності.

Заняття організовуються та проводяться з максимальним залученням особового складу всіх категорій. Не менше 30% занять повинні проводитися в нічних та складних природних умовах. Для формування психологічної стійкості у військовослужбовців змістом занять повинні передбачатися елементи напруженості, раптовості, небезпеки та ризику з обов'язковим урахуванням дотримання заходів безпеки.

**Злагодження** у складі батальйону та йому рівних підрозділах здійснюється на фоні проведення заходів з підготовки управління військової частини з залученням підрозділів забезпечення.

Етапи злагодження підрозділів закінчуються проведенням *бойових стрільб*, тактичних навчань, після чого здійснюється оцінювання з метою визначення досягнутого рівня їх навченості.

У підтримуючий період підготовка військових частин (підрозділів) зосереджується на підтриманні досягнутого рівня навченості. Вона здійснюється в пунктах постійної дислокації, на приказармовій навчальній матеріально-технічній базі та полігонах військових частин. У цей період проводиться одиночна підготовка, злагодження відділень (екіпажів, розрахунків, обслуг) та їм рівних із проведенням на заключних етапах бойових стрільб, тактико-спеціальних, спеціальних навчань тощо.

У підрозділах ланки взвод - рота та їм рівних рівень навченості підтримується шляхом проведення тактичних, тактико-стройових, тактико-спеціальних занять. З управліннями військових частин (підрозділів), офіцерським та сержантським (старшинським) складом проводяться заходи професійної підготовки. Протягом підтримуючого періоду підготовка планується з мінімальним використанням обсягів ресурсного забезпечення.

Управління військових частин (підрозділів) надають допомогу в організації та проведенні заходів бойової підготовки та контролюють хід підготовки підрозділів.

Протягом базового періоду підготовка в складі підрозділів не здійснюється.

Основні зусилля в підготовці спрямовуються на підтримання та вдосконалення одиночної і професійної підготовки, навчання на курсах підготовки.

Управліннями військових частин (підрозділів) проводяться оцінювання рівня підготовленості підрозділів, підбиття підсумків, уточнення планів бойової підготовки та здійснюється контроль і надання допомоги підлеглим командирам із питань підготовки до наступного інтенсивного періоду з урахуванням досягнутого рівня навченості. Проводиться обслуговування озброєння та військової техніки, об'єктів навчальної матеріально-технічної бази та виконуються завдання щодо забезпечення підготовки підрозділів, які знаходяться на етапі інтенсивної підготовки, та забезпечення життєдіяльності військової частини, несення служби в наряді тощо.

У військових частинах (підрозділах), укомплектованих військовослужбовцями за призовом або за змішаним принципом комплектування, підготовка підрозділів проводиться під час навчального періоду. Вона здійснюється шляхом проведення занять з предметів навчання та злагодження підрозділів відповідно до визначених навчальних завдань із бойової підготовки.

Протягом даного циклу підготовка підрозділів здійснюється послідовно в ланці відділення (екіпаж, розрахунок, обслуга) - взвод та їм рівних і спрямована на опанування основними видами бойових дій, з метою оволодіння тими, хто навчається, вміннями ведення оборонного, наступального бою, здійснення маршруту, розташування на місцевості тощо. У подальшому підготовка підрозділів у ланці рота (батарея) - батальйон (дивізіон) та їм рівних спрямовується безпосередньо на опанування завданнями, визначеними формулярами військових частин. Підготовка зазначених підрозділів здійснюється шляхом послідовного відпрацювання визначених навчальних завдань з бойової підготовки.

Під час підготовчого періоду здійснюються прийом молодого поповнення та звільнення в запас військовослужбовців, що вислужили встановлений термін служби, підготовка молодих солдатів, підбиття підсумків і постановка завдань з бойової підготовки, проведення навчальних (навчально-методичних тощо) зборів, переведення озброєння і військової техніки на режим сезонної експлуатації, чергове технічне обслуговування, заходи розвитку, удосконалення, обслуговування навчальної матеріально-технічної бази підготовки.

Під час приведення військових частин (підрозділів) у вищі ступені бойової готовності з доукомплектуванням до штатів воєнного часу проводиться бойове злагодження відмобілізованих формувань, а також особового складу частин і підрозділів, які прибули для поповнення поточного та тимчасового некомплекту. Порядок проведення бойового злагодження визначається відповідним наказом начальника Генерального штабу - Головнокомандувача Збройних Сил України.

Загальні принципи, форми і методи проведення занять та навчань під час бойового злагодження відповідають принципам, формам і методам навчання особового складу в ході бойової підготовки в умовах мирного часу. Бойове злагодження військових частин (кораблів, підрозділів) проводиться з використанням штатного озброєння і військової техніки в ході тактичних, тактико-стройових занять, бойових стрільб, тактичних (тактико-спеціальних, льотно-тактичних, корабельних) навчань, у тому числі з бойовою стрільбою. *Основою бойового злагодження є тактична (тактико-спеціальна) підготовка.*

### 3.5.2. Тактичні навчання

**Тактичні навчання** - вища форма навчання військових частин (підрозділів), важливий етап їх бойового злагодження, підвищення польового (льотного, морського) вишколу та готовності до виконання завдань у різних видах бою, умовах обстановки та дій у миротворчих операціях. На тактичних навчаннях командири, управління військових частин, підрозділи практично виконують завдання в загальній обстановці, що безперервно розвивається, за єдиним замислом, у різних видах бою, на різній місцевості, на велику глибину, безперервно вдень та вночі, у будь-яку пору року.

На тактичні навчання залучаються підрозділи різних видів Збройних Сил України, родів військ та спеціальних військ, інших військових формувань та правоохоронних органів для відпрацювання взаємодії в умовах, наближених до бойових. Під час їх проведення відпрацьовуються спільні дії відповідно до планів застосування за визначеними ситуаціями, питання підтримання взаємодії та комплексного застосування сил і засобів визначених військ (сил). Основні зусилля під час їх проведення зосереджуються на відпрацюванні питань тісної взаємодії і координації зусиль на всіх рівнях сил і засобів, що залучаються для виконання бойових (спеціальних) завдань.

*У ході тактичних навчань здійснюється підготовка:*

- військових частин (підрозділів) Сухопутних військ Збройних Сил України - до спільних дій з авіаційними підрозділами Повітряних Сил Збройних Сил України, кораблями (підрозділами) Військово-Морських Сил Збройних Сил України на приморському напрямку;

- військових частин (підрозділів) Повітряних Сил Збройних Сил України - до спільних дій з військовими частинами (підрозділами) протиповітряної оборони, розвідки та радіоелектронної боротьби, армійської авіації Сухопутних військ Збройних Сил України, морської авіації та кораблів Військово-Морських Сил Збройних Сил України;

- військових частин (підрозділів, кораблів) Військово-Морських Сил Збройних Сил України - до спільних дій з військовими частинами (підрозділами) Сухопутних військ Збройних Сил України, Повітряних Сил Збройних Сил України на приморському напрямку та під час висадки морських десантів;

- військових частин (підрозділів) Збройних Сил України - до спільних дій з іншими військовими формуваннями та правоохоронними органами, утвореними відповідно до законодавства України.

*Тактичні навчання розрізняються за:* цільовим призначенням; числом сторін, що залучаються; складом тих, хто навчається, способом виконання вогневих задач.

За цільовим призначенням навчання поділяються на підготовчі, контрольні, експериментальні, дослідницькі, показові.

*Підготовчі навчання* проводяться з метою підготовки військових частин (підрозділів) до виконання визначених завдань.

*Контрольні (перевірять) навчання* проводяться з метою визначення рівня польового, повітряного, морського вишколу особового складу, рівня злагодженості

військових частин (підрозділів) у ході інспекційних, підсумкових і контрольних перевірок, завершення етапів злагодження військових частин (підрозділів).

*Дослідницькі навчання* проводяться з метою дослідження нової організаційно-штатної структури військових частин (підрозділів), пошуку шляхів підвищення бойової і мобілізаційної готовності військ (сил), найбільш ефективних способів підготовки і ведення бойових дій із застосуванням сучасних і перспективних видів озброєння та військової техніки, методики навчання, ефективності застосування нових (модернізованих) зразків озброєння і військової техніки, вивчення й оцінки бойових можливостей своїх військ (сил) та ймовірного противника для обґрунтування змісту бойових завдань військових частин, кораблів тощо.

*Експериментальні навчання* проводяться з метою перевірки окремих питань тактики, принципів положень проектів статутних документів, нової організаційно-штатної структури військових частин (підрозділів), їх бойового застосування, бойових можливостей нових систем озброєння і військової техніки, змісту бойових завдань військових частин (підрозділів), управління військами (силами).

*Показові навчання* проводяться з метою практичного показу керівникам навчань порядку їх організації та проведення з застосуванням нових форм і методів навчання, показу найбільш доцільних способів ведення бойових дій, виконання тактичних прийомів, методів роботи командирів і штабів під час підготовки та ведення бойових дій, бойових можливостей озброєння і військової техніки.

За числом сторін, що залучаються, навчання можуть бути односторонні та двосторонні. На односторонніх навчаннях дії противника позначаються відповідно до організації і тактики умовного противника. На двосторонніх навчаннях залучаються рівні за складом або бойовими можливостями військові частини (підрозділи), здатні активно протидіяти один одному.

За складом тих, хто навчається, навчання поділяються на бригадні (полкові), батальйонні (дивізійні, ескадрильні), ротні тощо.

За способом виконання вогневих задач навчання можуть бути з бойовою стрільбою і без бойової стрільби. Особливістю тактичних навчань з бойовою стрільбою є поєднання в єдиний процес вирішення тактичних і вогневих завдань. Завдання з вогневого ураження противника відпрацьовуються штатними артилерійськими пострілами (набоями), що вимагає від учасників навчання впевнених дій при озброєнні, практичного здійснення розвідки цілей, підготовки даних для стрільби та спостереження за її результатами, управління вогнем і взаємодії військових частин (підрозділів) різних родів військ та спеціальних військ.

На тактичні навчання з бойовою стрільбою залучаються штатні підрозділи в повному складі. Придані підрозділи залучаються до бойової стрільби за рішенням керівника навчання. Бойова стрільба проводиться на одному чи декількох етапах тактичного навчання в динаміці різних видів бою на початку, у середині чи в кінці навчання як удень, так і вночі. Під час проведення бойових стрільб командири та підрозділи практично виконують завдання в загальній тактичній обстановці, що постійно розвивається, і відпрацьовують увесь комплекс тактичних завдань, притаманних кожному виду бою, з обов'язковим проведенням заходів бойового, тилового та технічного забезпечення.

Тривалість тактичного навчання визначається його темою, часом, необхідним для відпрацювання всіх поставлених навчальних питань, виходом у вихідні райони навчання, поверненням у пункти постійної дислокації і повинна становити до 3 діб, бригадного (полкового) - до 5 діб. Зазначений час тривалості тактичних навчань може збільшуватися в залежності від визначеного керівником навчання обсягу фортифікаційного обладнання районів, рубежів і позицій тощо.

Тактичні навчання організуються і проводяться командирами, за посадою на один ступінь вище командира військової частини (підрозділу), який навчається, а також відповідними начальниками родів військ та спеціальних військ. Навчання можуть проводитися й іншими старшими командирами (начальниками). Командир (начальник), що проводить навчання, є керівником навчання. У своїй роботі з підготовки і проведення навчання він спирається на штаб керівництва, своїх заступників і помічників, а також на посередницький апарат.

### **3.5.3. Бойові стрільби (бойові вправи)**

**Бойові стрільби** взводів, відділень (екіпажів) та їм рівних підрозділів є видом практичних занять зазначених підрозділів з тактичної підготовки, важливим етапом їх бойового злагодження, підвищення польового (повітряного) вишколу та показником готовності до виконання бойових завдань у різних видах бою та умовах обстановки.

*Бойові стрільби* проводяться з метою перевірки навченості командирів та підрозділів у застосуванні озброєння, яким оснащено підрозділ, та управління вогнем підрозділу в умовах, максимально наближених до бойових. Сутність бойових стрільб полягає в тому, що командири і підрозділи навчаються веденню бою з практичним виконанням вогневих завдань зі штатного озброєння та військової техніки. При їх проведенні основна увага приділяється правильним тактичним діям, умілому та ефективному застосуванню озброєння і військової техніки під час виконання вогневих завдань, управлінню підрозділами і вогнем у ході бою, а також суворому дотриманню вимог безпеки. Бойова стрільба в складі взводів, відділень (екіпажів) та їм рівних підрозділів проводиться на завершальному етапі їх бойового злагодження. До бойової стрільби залучаються підрозділи в повному складі зі штатним озброєнням та військовою технікою.

*Під час підготовки та проведення бойових стрільб* командири і підрозділи практично виконують завдання в загальній тактичній обстановці, що постійно розвивається, і відпрацьовують увесь комплекс тактичних завдань, притаманних кожному виду бою, з обов'язковим проведенням заходів бойового, тилового та технічного забезпечення.

*Бойова вправа* є видом практичних занять, що проводиться з фактичним застосуванням зброї під час виконання кораблем тактичного завдання в умовах реальної обстановки, яка імітується відповідними силами і засобами.

Бойові вправи проводяться з метою підготовки або перевірки підготовленості корабля (кораблів) до застосування озброєння, вдосконалення тактики застосування озброєння корабля (групи кораблів), освоєння його бойових можливостей.



*Порядок підготовки та проведення бойових стрільб (бойових вправ) визначається відповідними керівними документами з бойової підготовки, які розробляються у видах Збройних Сил України, родах військ та спеціальних військах.*

### **3.6. Підготовка і підбиття підсумків, аналіз та облік результатів бойової підготовки**

#### **3.6.1. Підготовка і підбиття підсумків навчань та інших заходів бойової підготовки**

*Підбиття підсумків* проведених заходів бойової підготовки являє собою одну з форм аналізу і узагальнення досвіду підготовки військових частин (підрозділів), має велике навчально-виховне і науково-практичне значення та сприяє розвитку кругозору тих, хто навчався, критичному сприйняттю ними своїх дій, підвищенню їх активності. У ході підбиття підсумків теоретичні питання, що виносилися на навчання, та нові положення тактики обґрунтовуються висновками з практичних дій управлінь військових частин (підрозділів) та військових частин (підрозділів) у цілому.

*Підбиття підсумків* повинне носити творчий характер, органічно поєднувати глибокий теоретичний аналіз з конкретним практичним досвідом дій управлінь військових частин (підрозділів) та військових частин (підрозділів) у цілому з кожного питання, що виносилося на навчання (захід бойової підготовки). В основу підбиття підсумків повинні бути покладені висновки керівника навчання і затверджені ним висновки його заступників, помічників, посередників, начальників дослідницьких і контрольних груп про дії на навчанні командирів (начальників), управлінь військових частин (підрозділів) та військових частин (підрозділів), що навчалися.

На підбитті підсумків необхідно не тільки перераховувати недоліки, слабкі місця і невирішені питання, але й глибоко розкривати й аналізувати їх причини, визначати і вказувати шляхи їх усунення в ході подальших заходів бойової підготовки.

*Підготовка підбиття підсумків включає:*

- вивчення замислу та інших навчально-методичних документів, розроблених для проведення навчання;
- розробку плану підбиття підсумків, в якому вказуються: мета, час і місце підбиття підсумків; склад службових осіб, які залучаються; порядок підбиття підсумків, у тому числі місця і час підбиття часткових підсумків;
- ретельну обробку теоретичних питань і проблем, що будуть відпрацьовуватися на навчанні, особливо нових питань тактики;
- розробку і доведення до посередницького апарату методичних рекомендацій про порядок подання і зміст пропозицій для підбиття підсумків за етапами навчання.

*Метод підбиття підсумків* визначається керівником навчання виходячи з масштабу, навчальних цілей навчання і часу, який є в наявності.

*Складовими частинами підбиття підсумків можуть бути загальне і часткові підбиття підсумків за категоріями (спеціальностями) тих, хто навчався.*

*Загальне підбиття підсумків* проводиться керівником навчання. На нього залучаються: керівництво навчання, посередницький апарат, командири військових частин, підрозділів, основні службові особи управлінь військових частин (підрозділів), що навчалися.

Загальне підбиття підсумків може включати доповідь начальника штабу керівництва і вказівки керівника навчання або тільки доповідь керівника навчання.

*Часткові підбиття підсумків* проводяться: за вказівкою керівника навчання під керівництвом заступників (помічників) керівника; начальника штабу керівництва навчання зі службовими особами управлінь військових частин (підрозділів), підрозділів підлеглих їм військових частин видів Збройних Сил України, родів військ, спеціальних військ і служб.

На часткових підбиттях підсумків проводиться детальний аналіз дій службових осіб управлінь військових частин (підрозділів), підрозділів видів Збройних Сил України, родів військ і спеціальних військ, залучених на навчання; дається оцінка службовим особам і органам управління, які не оцінювалися керівником навчання; визначаються і доводяться завдання щодо усунення визначених недоліків. Підбиття підсумків з особовим складом військових частин і підрозділів проводяться окремо.

Підбиття підсумків навчань та інших заходів бойової підготовки проводяться безпосередньо після їх закінчення. Якщо виникає потреба в додатковому часі для узагальнення результатів досліджень і об'єктивного контролю, проведених під час навчання, то підбиття підсумків може бути перенесене на декілька днів після закінчення навчання. Строк, місце і порядок проведення загального і часткових підбиттів визначає керівник навчання.

### ***3.6.2. Аналіз результатів бойової підготовки, підготовка звітів про проведені заходи***

*Аналіз стану і узагальнення результатів бойової підготовки проводяться з метою виявлення недоліків, своєчасного їх усунення і впровадження передового досвіду в практику військового навчання. Організація роботи щодо аналізу й узагальнення досвіду бойової підготовки здійснюється постійно, цілеспрямовано і об'єктивно на підставі проведених заходів.*

*Основними формами аналізу й узагальнення досвіду є: підготовка підбиття підсумків навчань та інших заходів бойової підготовки; розроблення звітів із проведених заходів і за підсумками навчального року; розроблення рекомендацій з окремих проблем; підготовка і видання інформаційних збірників; проведення воєнно-наукових конференцій, нарад; публікація інформації та організація обговорення в пресі.*

*Основна увага під час аналізу звертається на:* особливості проведених заходів; заходи, що забезпечують успішне виконання прийнятих рішень; дії командирів (начальників), управлінь військових частин (підрозділів), військових частин (підрозділів) щодо виконання поставлених завдань; найбільш характерні і повчальні приклади дій тих, хто навчається, причини недоліків та інші питання.

Дані, що відображаються в документах з узагальнення досвіду, повинні бути систематизовані, викладатися коротко і чітко, не перевантажуватися другорядною інформацією. Для зручності користування документами вони включають *вступну, основну і заключну частини (висновок).*

*У вступній частині* викладаються загальні дані про проведені заходи (тема, термін проведення, склад учасників).

*В основній частині* розкриваються (з необхідною повнотою) суть заходів та досягнуті результати.

*У заключній частині* вказуються основні підсумки і висновки. За необхідності можуть додаватися таблиці, графіки, схеми.

Заключним етапом роботи щодо аналізу й узагальнення підсумків проведених заходів є розроблення за їх результатами наказів, рекомендацій із впровадження передового досвіду і планів щодо усунення недоліків, а також розроблення звітів і доповідей старшому командиру (начальнику). Особлива увага в цих документах звертається на узагальнення позитивних результатів із метою впровадження їх у практику бойової підготовки, а також на визначення шляхів і способів усунення виявлених недоліків.

*Періодичність підбиття підсумків бойової підготовки:*

- у відділенні (екіпажі, обслузі) та їм рівних - щоденно;
- у взводі, роті та їм рівних - щотижня;
- у батальйоні та йому рівних - щомісяця;
- у бригаді (полку) - наприкінці кожного періоду, але не рідше ніж один раз на півроку.

### ***3.6.3. Облік результатів бойової підготовки***

***Облік результатів бойової підготовки*** є відображенням кількісних і якісних показників виконання планів підготовки військових частин і підрозділів, одиночної підготовки військовослужбовців.

*Облік результатів бойової підготовки включає:* збір, узагальнення та аналіз даних, що відображають рівень: одиночної підготовки військовослужбовців, підготовки управлінь військових частин (підрозділів), підрозділів та військових частин у цілому. Облік результатів бойової підготовки повинен забезпечувати всебічний аналіз рівня їх підготовки з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо забезпечення готовності військових частин (підрозділів) до виконання завдань за призначенням та вдосконалення змісту військового навчання.

Облік результатів бойової підготовки *поділяється на оперативний та періодичний.*

**Оперативний облік** полягає в повсякденному обліку результатів заходів бойової підготовки.

**Періодичний облік** полягає в узагальненні результатів оперативного обліку, їх аналізі за встановлений проміжок часу (тиждень, місяць, період).

*Основним документом обліку результатів бойової підготовки військової частини (підрозділу) є журнал обліку бойової підготовки (для кораблів - журнал бойової підготовки), що ведеться протягом навчального року. Журнали зберігаються протягом наступного року та знищуються встановленим порядком.*

Облік результатів бойової підготовки ведеться:

- у взводі та йому рівних - за кожного військовослужбовця, відділення (екіпаж, обслугу);
- у роті та їй рівних - за взводи та сержантів;
- у батальйоні та йому рівних - за роти та окремі підрозділи;
- у бригаді (полку) - за батальйони та окремі підрозділи;
- у штабах армійських корпусів, повітряних командувань та їм рівних - за підпорядковані військові частини (підрозділи);

*Облік професійної підготовки ведеться в журналах обліку професійної підготовки.*

### **3.7. Робота командира щодо обліку та списанню озброєння, військової техніки та майна**

#### **3.7.1. Зміст, сутність та вимоги до облікової роботи озброєння, військової техніки та майна**

**Всі види озброєння**, бойової та іншої техніки, ракети, боєприпаси, паливо, пальне, продовольство, речове, інженерне, озброєння РХБ захисту та інше майно, матеріали і спеціальні рідини різного призначення, казармено-житловий фонд і комунальні споруди, а також земельні ділянки (надалі матеріальні засоби), що використовуються Збройними Силами України у мирний і воєнний час, **є державною власністю**. Вони незалежно від призначення та джерел надходження підлягають:

- обов'язковому, своєчасному, повному, достовірному і точному обліку;
- правильному використанню;
- економному і законному витрачанню.

Облік військового майна ведеться з метою отримання даних про його наявність, втрату, нестачу, рух, вартість та якісний (технічний) стан, необхідних для організації матеріально-технічного забезпечення військових частин, встановлення належного контролю за умовами зберігання, доцільністю та ефективністю його використання (витрачання), а також з метою підготовки даних для складення облікових документів та державної статистичної звітності.

Обліку підлягає все військове майно незалежно від його призначення та джерел надходження. Облік військового майна повинен бути своєчасним, достовірним і точним.

Військове майно непорушних запасів обліковується окремо від іншого військового майна.

Облік військового майна ведеться як у мирний час, так і в особливий період на об'єктах військового (корабельного) господарства, у службах забезпечення органів військового управління, службах військових частин і з'єднань, на складах, базах, в арсеналах згідно з **«Положенням про порядок обліку, зберігання, списання та використання військового майна у Збройних Силах»** та відповідними нормативно-правовими актами Міністерства оборони України.

Облік військового майна ведеться шляхом запису (відображення) в книгах (картках) обліку, інших матеріальних носіях інформації даних про кількість, якісний (технічний) стан, облікові та заводські номери, вартість (ціну) військового майна, а також про його рух, втрату та нестачу.

Облік військового майна у випадках, передбачених законодавством, ведеться з дотриманням вимог щодо забезпечення збереження державної таємниці.

*Кількісний облік військового майна* ведеться в натуральних показниках і відповідних одиницях виміру.

*Вартісний облік військового майна* ведеться в національній валюті України.

Вартість військового майна станом на момент його надходження до сфери управління Міністерства оборони України, визначається за його закупівельною ціною або за вартістю (ціною), зазначеною в укладених на його виготовлення та поставку договорах.

*За якісним (технічним) станом військово майно обліковується за категоріями, ступенями придатності або за сортом відповідно до державних стандартів.*

Нормативно-правові акти з питань організації та ведення обліку військового майна, визначення його категорій та ступенів придатності, повноважень і відповідальності посадових осіб, порядку контролю за обліком військового майна, а також перелік видів військового майна, облік якого ведеться в обліково-номерних показниках, затверджуються Міністерством оборони України.

### ***3.7.2. Вимоги керівних документів щодо організації обліку матеріальних засобів***

Облік матеріальних засобів ведеться в установленому обсязі.

*Облік наявності, руху і якісного (технічного) стану матеріальних засобів у підрозділі організовує командир підрозділу. У вартісних показниках облік ведеться тільки за одиницю обліку.*

Облік матеріальних засобів (крім бронетанкової, автомобільної техніки і майна, а також інженерної техніки і пального) ведеться старшиною (писарем) в цілому за підрозділ, як правило, в одній книзі обліку (форма № 26), книзі кількісно-сумового обліку, а також в інвентарному списку основних засобів.

На кожний вид матеріальних засобів (ракетно-артилерійське озброєння, боєприпаси, інженерне майно, озброєння РХБ захисту, засоби зв'язку, речове, квартирне, культурно-просвітницьке майно і т.і.) в книзі обліку виділяється окремий розділ.

Первинні записи в книзі обліку проводяться у відповідній службі військової частини і завіряються підписом начальника служби, наступні - старшиною (писарем) підрозділу.

Матеріальні засоби, що надійшли чи відправлені (здані) з підрозділу, одразу оприбутковуються (списуються) у книзі обліку. Записи книги обліку повинні відображати наявність матеріальних засобів на кожен день.

Облік бронетанкової, автомобільної техніки і майна, а також інженерної техніки і пального у підрозділі, який розміщений чи діє зі своєю військовою частиною, не ведеться.

*Облік технічного стану, комплектності і напрацювання озброєння і техніки у підрозділі ведеться старшим техніком (техніком) підрозділу у відповідних формулярах (паспортах), в яких також відображаються дані щодо обслуговування і ремонту озброєння та техніки.*

Всі розділи *формулярів* (паспортів) повинні заповнюватись своєчасно, точно і охайно у відповідності з установленими правилами їх ведення.

Відповідальність за ведення *формулярів* (паспортів) несуть командир і старший технік (технік) підрозділу, а також начальник відповідної служби військової частини. Формуляри (паспорти) зберігаються в установленому порядку.

Стан комплектності індивідуального ЗІП обліковується старшим техніком (техніком) підрозділу в картці (форма № 46), яка зберігається разом з формуляром (паспортом) відповідного зразка озброєння (техніки).

*Матеріальні засоби, які видає старшина підрозділу військовослужбовцям строкової служби в особисте користування під розписку:*

- предмети особистого користування - у роздавальній відомості (форма № 8);
- інвентарні предмети та зброя - у книзі обліку (форма № 37);
- мило і заміну білизни - у книзі обліку (форма № 26 б).

*Видана військовослужбовцям і закріплена за ними зброя, крім того, записується у військовий квиток.*

Облік зброї і боєприпасів, виданих особовому складу підрозділу в тимчасове користування для несення вартової служби (на навчання, заняття і для виконання інших завдань), ведеться старшиною підрозділу у книзі видачі зброї і боєприпасів, передбаченої Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України .

Інші матеріальні засоби, видані особовому складу в указаних випадках, обліковуються у книзі обліку (форма № 37). За цією ж книгою здаються в ремонт озброєння, техніка і майно.

Матеріальні засоби, видані в тимчасове користування, з обліку підрозділу у книзі обліку (форма № 26) не списуються.

У кожному приміщенні (кімнаті) підрозділу вивішується *опис* (форма № 65) матеріальних засобів, які в ньому знаходяться.

Опис підписується командиром підрозділу. В опису, що вивішується у кімнаті для зберігання зброї, вказується кількість пірамід, шаф, ящиків, стендів, плакатів та іншого майна, що зберігається в цій кімнаті. В опису вказуються також номери шаф і якою печаткою вони опечатані.

Меблі, інвентар і все обладнання, що знаходиться в приміщенні (кімнаті), нумеруються і обліковуються в книзі обліку (форма № 26).

Видавання матеріальних засобів в особисте користування військовослужбовцям строкової служби та повернення їх здійснюється у підрозділах під розписку у картці обліку (форма № 45) без складання роздавальних (здавальних) відомостей.

*Видавання у тимчасове користування на період навчань, практичних занять та інших заходів (на термін не більше місяця) здійснюється:*

- зброї та боєприпасів - за книгою видавання зброї та боєприпасів;
- інших матеріальних засобів - за книгою обліку (форма № 37).

Видавання матеріальних засобів зі складу військової частини у тимчасове користування на термін більше місяця оформлюється накладною.

Особи, які одержали та видали матеріальні засоби у тимчасове користування, несуть відповідальність за їх своєчасне повернення.

Передавання матеріальних засобів з одного підрозділу в інший в межах військової частини (з однієї військової частини в іншу в межах з'єднання) здійснюється на підставі наказу командира військової частини (з'єднання). На матеріальні засоби, які приймаються (крім палива і продовольства), приймальник військової частини повинен мати довіреність.

*Передавання оформлюється:*

- озброєння та техніки, які обліковуються за номерами і технічним станом - актами (форма № 12);
- палива та продовольства з одного підрозділу в інший - накладними (форма № 3-3);
- із однієї частини в іншу - чековими вимогами (форма № 6);
- всіх інших матеріальних засобів (крім тих, що передаються з особовим складом) - накладними (форма № 3-3).

У підрозділах, розміщених окремо від управління військової частини, облік матеріальних засобів ведеться за їх видами відповідальними особами згідно штату, призначеними наказом командира військової частини (розпорядженнями командира підрозділу).

Продовольство, отримане підрозділом, розміщеним окремо від управління військової частини, обліковується у картці-звіті (форма № 48). Видавання його в їдальню здійснюється за накладними (форма № 3-3), меню-вимогами на видачу продуктів харчування (форма № 3-4). Накладні виписуються на день з окремим розподілом на сніданок, обід і вечерю. Витрати продуктів за день записуються в картку-звіт (форма № 48) на підставі накладних.

При вибутті військовослужбовців строкової служби у складі підрозділу (команди) в іншу військову частину на матеріальні засоби, які числяться за

підрозділом (командою), у відповідних службах військової частини виписуються *атестати* (форма № 21). Атестати (крім атестата на продовольство) виписуються на підставі карток обліку (форма № 45).

До атестата додаються іменні списки військовослужбовців, в яких вказуються найменування та кількість матеріальних засобів, які числяться за кожним з них, номер зброї, категорія майна та строки їх видачі. Вірність записів в іменних списках підтверджуються особистими підписами військовослужбовців, що вибувають. Кожний іменний список підписується начальником відповідної служби, командиром вибулого підрозділу (старшим команди) та скріплюється мастичною гербовою печаткою військової частини.

Атестати та іменні списки військовослужбовців видаються командирю вибулого підрозділу (старшому команди) під розписку в корінцях атестатів.

При переведенні військовослужбовців до іншої військової частині поодинокі, а також при звільненні із Збройних Сил офіцерів, прапорщиків, мічманів, військовослужбовців, які проходять службу за контрактом, військовослужбовців-жінок на матеріальні засоби, що числяться за ними (крім особистої зброї, боєприпасів та інвентарного майна), на підставі даних карток обліку (форма № 45) виписуються атестати (форма № 21).

Перед вибуттям з військової частини до нового місця служби (звільненням з лав Збройних Сил) зброя, боєприпаси та інвентарне майно здається:

- військовослужбовцями строкової служби - старшинам підрозділів під розписку у картках обліку (форма № 45);
- офіцерами, прапорщиками, мічманами, військовослужбовцями-жінками - на склади військової частини за накладною (форма № 3-3), яка виписується у відповідних службах частини.

При звільненні в запас військовослужбовців строкової служби атестати (форма № 21) не виписуються. Видані їм матеріальні засоби записуються у прохідні свідоцтва.

Передавання матеріальних засобів з військовослужбовцем строкової служби при переведенні його з одного підрозділу військової частини в інший здійснюється за картками обліку (форма № 45). Перед вибуттям військовослужбовець здає старшині підрозділу зброю, яка за ним числиться, і інвентарне майно, та підтверджує своїм підписом в картці обліку (форма 45) наявність майна, яке у нього залишилось.

Старшина підрозділу (після здачі військовослужбовцем зброї та інвентарного майна) на підставі картки обліку (форма № 45) списує у книзі обліку (форма № 26) матеріальні засоби, які числяться за військовослужбовцем.

У фінансово-економічному органі та відповідних службах військової частини на підставі картки обліку (форма № 45) матеріальні засоби списуються з підрозділу, з якого вибуває військовослужбовець, та записується за тим підрозділом, в який його направили. Картка обліку передається до нового підрозділу під розписку старшини цього підрозділу у книзі обліку (форма № 26). Старшина підрозділу, в який прибув військовослужбовець, звіряє фактичну наявність у нього матеріальних



засобів з записами у картці обліку (форма № 45) та оприбутковує їх у книзі обліку (форма № 26).

### **3.7.3. Списання військового майна**

Списання військового майна, закріпленого за військовими частинами, здійснюється у разі:

- набуття непридатного стану;
- убутку в межах затверджених норм;
- втрати чи нестачі;
- використання на виробничі, господарські та експлуатаційні потреби в межах установлених норм, у тому числі на підготовку зброї (боєприпасів) до зберігання або застосування, виготовлення сумішей, проведення аналізу, виконання будівельних та будівельно-монтажних робіт;
- знесення будівель і споруд через недоцільність їх використання та з метою будівництва на їх місці нових об'єктів.

Закінчення установленого терміну служби військового майна не може бути підставою для його списання, якщо це майно ще придатне для використання за цільовим призначенням і подальше використання такого майна не заборонено відповідною документацією заводів-виробників або нормативно-правовими актами і нормативними документами Міністерства оборони України.

Списання військового майна проводиться за актами якісного(технічного) стану, інспекторськими посвідченнями та за актами списання. Затверджений акт якісного (технічного) стану, інспекторське посвідчення та акт списання є підставою для списання військового майна з обліку шляхом внесення відповідних записів в облікові документи.

Міністерство оборони України може встановлювати інший порядок списання окремих видів військового майна залежно від способів його витрачання.

Списання військового майна за актами якісного (технічного) стану та інспекторськими посвідченнями проводиться командирами (начальниками) військових частин і посадовими особами органів військового управління відповідно до їх компетенції в порядку, встановленому Міністерством оборони України.

*За актами якісного (технічного) стану списується:*

- військове майно, яке обліковується за обліково-номерними, якісними (технічними) показниками і набуло непридатного стану після закінчення установлених термінів його служби (носіння, використання), вироблення технічного ресурсу, проведення випробувань або дослідних робіт, а також із закінченим терміном зберігання в запасі (резерві) за неможливості його ремонту або використання за цільовим призначенням;
- військове майно безстрокового використання, яке набуло непридатного стану у процесі експлуатації, за неможливості його подальшого використання за цільовим призначенням;
- лікарські засоби (в тому числі наркотичні, психотропні та отруйні), імунобіологічні препарати та хімічні реактиви, які набули непридатного стану.

Втрачене або знищене військове майно та його нестача, а також майно, яке обліковується за обліково-номерними, якісними (технічними) показниками і набуло непридатного стану раніше встановленого терміну його служби, носіння (використання), вироблення технічного ресурсу, якщо згідно із законодавством заподіяна шкода повністю або частково відноситься на рахунок держави за неможливості відшкодування його повної або часткової вартості за рахунок винних осіб, списується за інспекторськими посвідченнями.

Перелік випадків, у яких списання втраченого військового майна здійснюється за інспекторськими посвідченнями, та перелік документів, які подаються для отримання цих посвідчень, визначаються Міністерством оборони України

У разі повного відшкодування вартості втраченого військового майна винними особами добровільно або за рішенням суду таке майно списується за актами якісного (технічного) стану або актами списання без інспекторського посвідчення у порядку, затвердженому Міністерством оборони України

За актами списання списується військове майно, яке не обліковується за обліково-номерними, якісними (технічними) показниками і набуло непридатного стану, майно, використане за встановленими нормами на регламентні роботи, технічне обслуговування, витрачене на виробничі, господарські та експлуатаційні потреби, будівлі і споруди, що підлягають знесенню через недоцільність їх використання, а також убуток військового майна та інше майно, яке не списується за актами якісного (технічного) стану, за інспекторськими посвідченнями і набуло непридатного стану.

Для визначення непридатності військового майна, встановлення неможливості або економічної недоцільності проведення його відновного ремонту, а також для оформлення необхідної документації на списання майна наказом командира (начальника) військової частини або командира (начальника) вищого рівня щороку утворюється *комісія із списання військового майна*.

До складу комісії включаються військовослужбовці та працівники Збройних Сил України з належним досвідом роботи і обов'язково начальник відповідного фінансового органу.

*Комісія зобов'язана:*

- провести огляд військового майна, використовуючи при цьому дані облікових документів, а також необхідну технічну документацію;
- встановити можливість або неможливість відновлення і подальшого використання військового майна за цільовим та функціональним призначенням, а також підготувати пропозиції про його списання, передачу або продаж;
- встановити конкретні причини списання військового майна, можливість використання його окремих агрегатів, вузлів, деталей та матеріалів;
- визначити залишкову вартість військового майна;
- встановити осіб, з вини яких допущено втрату або передчасне зіпсуття військового майна;

- здійснити контроль за вилученням із списаного військового майна придатних агрегатів, вузлів, деталей та матеріалів і за їх передачею на місце зберігання.

За результатами своєї роботи комісією складаються і подаються на затвердження акти списання військового майна.

Посадові особи Збройних Сил України, які видали інспекторські посвідчення, затвердили акт якісного (технічного) стану або акт списання військового майна, голова та члени комісії, які ці акти підписали, несуть відповідальність згідно із законодавством за правильність висновку щодо списання військового майна та його подальшого використання (призначення).

Командири (начальники) мають право скасовувати рішення про списання військового майна, прийняті підпорядкованими посадовими особами, анулювати видані інспекторські посвідчення та призначати повторне розслідування щодо виявлених причин та осіб, винних у втраті військового майна.

У процесі проведення інвентаризації, ревізії або перевірки фінансової та господарської діяльності військових частин обов'язково перевіряється правильність і правомірність списання військового майна за актами якісного (технічного) стану, інспекторськими посвідченнями та за актами списання.

### **3.8. Робота командира підрозділу щодо обліку, зберігання та видачі стрілецької зброї та боєприпасів**

*Забезпечення обліку і надійного зберігання зброї та боєприпасів є обов'язком командирів і керівників усіх рівнів.*

Командири (керівники) завжди повинні мати точні дані про наявність і стан зброї та боєприпасів. Вони зобов'язані забезпечити належний порядок їх охорони, обліку, зберігання і використання, який унеможливилював би втрати та крадіжки.

Командири підрозділів повинні особисто перевіряти наявність і комплектність всієї зброї та боєприпасів після закінчення занять, стрільб та навчань. Командири (керівники) та інші службові особи, які не вжили заходів щодо забезпечення зберігання зброї та боєприпасів, а також особи, що здійснили крадіжки або допустили втрати зброї та боєприпасів, притягуються до відповідальності згідно з чинним законодавством України.

#### **3.8.1. Порядок зберігання стрілецької зброї та боєприпасів у підрозділі**

**Порядок зберігання стрілецької зброї та боєприпасів**, обладнання кімнат для їх зберігання та форми всіх документів визначені Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України, Статутом гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України та наказом Міністра Оборони України: *«Про затвердження інструкції*

***про організацію обліку, зберігання і видачі стрілецької зброї та боєприпасів у ЗС України».***

У підрозділах (на кораблях) стрілецька зброя, в тому числі навчальна, та боєприпаси до неї зберігаються у кімнаті для зберігання зброї з металевими ґратами на вікнах, з чарунками не більш ніж 150x150 мм і з діаметром стрижня не менше ніж 10 міліметрів. Прути ґрат зварюються між собою у кожному перехрещенні.

Всі місця зберігання зброї та боєприпасів обладнуються надійною звуковою та світловою сигналізацією, конструкція яких повинна забезпечувати спрацювання при розкриванні місць зберігання, при пошкодженні проводки, а також у випадках відключення промислової мережі електроенергії. Сигналізація повинна бути постійно включеною і мати прихований вивід сигнального пристрою: від кімнат для зберігання зброї підрозділів, корабельних арсеналів і погребів до чергового по військовій частині (кораблю). Конструкція сигналізації повинна виключати можливість її відключення навіть на короткий час. Відповідальність за обладнання місць зберігання зброї та боєприпасів, у тому числі і технічними засобами охорони, несе командир підрозділу.

*Справність охоронної сигналізації повинна перевірятися командиром підрозділу - щоденно, черговим підрозділу - при прийомі (здачі) чергування.*

Результати перевірки справності охоронної сигналізації заносяться черговим підрозділу до книги прийому і здачі чергування. Порядок експлуатації і терміни контролю справності сигналізації, а також дії посадових осіб при її несанкціонованому спрацюванні повинні бути вказані в інструкції чергового по підрозділу. Відкривання кімнат (приміщень) для зберігання зброї у робочий час проводиться з дозволу командира або старшини підрозділу та в їх присутності, про що черговим підрозділу в книзі видачі та здачі зброї та боєприпасів робиться запис (дата, час, хто дав дозвіл, з якою метою відчинялася кімната для зберігання зброї, час закриття, військове звання, підпис, прізвище чергового). Запис робиться кожний раз при відчиненні кімнати. Про відчинення кімнат (приміщень) для зберігання зброї, особа, яка дала на це дозвіл, повинна повідомити про це черговому військовій частині (корабля). Відчинення місць зберігання зброї у неробочий час (від відбою до підйому) проводиться тільки з дозволу чергового військовій частині (корабля).

*Кімната має бути обладнана електрозвуковою і світловою сигналізацією, яка має працювати і у разі відключення промислової електромережі, з прихованням виведенням сигнальних пристроїв до чергового частини.*

У кімнаті для зберігання зброї вивіщується опис матеріальних засобів, де зазначається кількість ставниць, шаф, ящиків, стендів та іншого майна, що зберігається у цій кімнаті, а також інвентарні номери шаф і номер печатки, якою їх запечатують. На кожну ставницю (шафу, ящик) прикріплюється ярлик із зазначенням підрозділу, військового звання, прізвища та ініціалів відповідальної особи, номера ставниць (шафи, ящика) та номера печатки, якою їх запечатують.

*Навчальна зброя і навчальні боєприпаси, зберігаються окремо від бойових. За відсутності окремої ставниці дозволяється зберігати навчальну зброю разом з бойовою зброєю. У цьому випадку місце для зберігання навчальної зброї позначається написом «НАВЧАЛЬНА ЗБРОЯ» і відокремлюється перегородкою.*

Навчальні патрони зберігаються в окремому, металевому запечатаному замкненому ящику в кімнаті зберігання зброї.

*Спортивна зброя* зберігається разом з бойовою. Місце її зберігання позначається написом «СПОРТИВНА ЗБРОЯ». Патрони до спортивної зброї можуть зберігатися окремо або разом з бойовими патронами.

Видача спортивної та навчальної зброї, навчальних і спортивних патронів проводиться так само, як і бойових.

Ставниці зі зброєю, шафи і ящики з боєприпасами, а також кімнати зберігання зброї повинні замикатися й запечатуватися печатками: ставниці - печаткою чергового підрозділу, шафи і ящики з боєприпасами - печаткою старшини підрозділу, кімната зберігання зброї - печаткою чергового підрозділу та командира підрозділу (за його відсутності - старшини підрозділу).

Ключі від ставниць і кімнати зберігання зброї повинні бути постійно в чергового підрозділу, а ключі від шаф і ящиків з боєприпасами - у старшини підрозділу. Передавати ключі іншим особам заборонено. Запасні ключі в пеналі, запечатаному командиром підрозділу, зберігаються в чергового військової частини в замкненому металевому ящику.

Замки (у тому числі від сейфів чи столів) у випадку втрати (пропажі) ключів від них негайно замінюються.

*У підрозділі облік зброї та боєприпасів ведеться за наступними документами:*

- за Книгою видачі зброї та боєприпасів роти;
- за Відомістю закріплення зброї за особовим складом;
- за Книгою обліку наявності і руху матеріальних засобів у підрозділі (форма № 26);
- за Книгою обліку матеріальних засобів, які видані в тимчасове користування (форма № 37);
- за Книгою огляду, перевірки наявності, стану збереження зброї та боєприпасів роти згідно зі Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України;
- за Роздавально-здавальною відомістю боєприпасів на пункті бойового постачання роти військової частини.

*Книга видачі зброї та боєприпасів роти, книга огляду, перевірки наявності, стану збереження зброї та боєприпасів роти чергового підрозділу або чергового військової частини постійно містяться в кімнаті зберігання зброї підрозділу та в шафі для зберігання пістолетів офіцерів і прапорщиків відповідно.*

У книзі обліку наявності та руху матеріальних засобів у підрозділі (форма № 26), зброя обліковується комплектно згідно з номенклатурою та за зразками (видами) разом із належним до неї запасним індивідуальним комплектом запасного інструменту і приладдя. На кожний зразок (вид) зброї у книзі виділяється необхідна кількість сторінок (залежно від обсягу руху цієї зброї). У кінці книги виділяється декілька сторінок для ведення номерного обліку всієї зброї.

Звірки обліку підрозділу з обліковими даними служби РАО військової частини записуються наступним рядком на кожній сторінці номенклатури зброї.

Боеприпаси до зброї обліковуються за номенклатурою із зазначенням найменування, виробничих даних на патронах та кількості.

Книги обліку озброєння та боеприпасів ведуться до повного їх використання і після цього зберігаються в діловодстві штабу частини протягом трьох календарних років. Достроково замінити або знищувати їх у будь-якому разі забороняється.

Записи в книгах обліку ведуться чорнилом (пастою), розбірливо, без помарок і підчисток. виправлення допущених помилок проводиться шляхом закреслення неправильного запису так, щоб закреслене було чітко видно. Новий запис завіряється підписом особи, яка веде облік, із зазначенням дати. Книга обліку наявності та руху матеріальних засобів у підрозділі зберігається у командира підрозділу.

*Зброя закріплюється за особовим складом строкової служби під особистий підпис у відомості закріплення зброї за особовим складом, яка реєструється в штабі військової частини. Відомість складається за роту повзводно за підписами командирів взводів і зберігається в командира роти.*

Назва, серія, номер і дата видачі зброї, закріпленої за військовослужбовцями строкової служби та виданої зі складу офіцерам і прапорщикам, записуються у військовий квиток військовослужбовця та посвідчення офіцера або прапорщика. Кожний запис про видачу (здачу) зброї завіряється підписом командира підрозділу (начальника штабу) і скріплюється гербовою печаткою військової частини. Приймання зброї від особового складу підрозділу проводиться шляхом списання його у відомості закріплення зброї за особовим складом.

У разі вибуття військовослужбовців строкової служби з військової частини на термін понад 30 діб зброя здається на склад. *Зберігати в підрозділі незакріплену зброю забороняється.*

На період звільнення особового складу з військової служби та його призову командирам підрозділів дозволяється закріпляти за особовим складом, який залишився, по декілька одиниць зброї під їх особистий підпис у відомості закріплення зброї. У цьому разі додаткова зброя у військовий квиток військовослужбовця не записується.

Дозволяється зберігати стрілецьку зброю, боеприпаси особового складу строкової служби військових частин у кімнатах для зберігання зброї вартових приміщень, де несе службу воєнізована охорона.

У кімнаті зберігання зброї вивішується *опис майна* (форма 65) із зазначенням кількості ставниць, шаф, ящиків та іншого майна, які зберігаються в цій кімнаті.

*В описі вказуються їх інвентарні номери і якою печаткою вони запечатані.*

Опис підписується командиром роти (батареї). Забороняється утримувати в кімнаті зберігання зброї шанцевий інструмент, протигази та інше майно, крім бронежилетів, протигазів та іншого спеціального майна для особового складу підрозділів посилення охорони об'єктів варті або підрозділів з протидії диверсіям і терористичним актам.

У разі, якщо в одній кімнаті зберігання зброї зберігаються зброя та боеприпаси декількох підрозділів однієї військової частини, наказом командира

військової частини призначається відповідальний за порядок розміщення, зберігання і забезпечення схоронності зброї та боєприпасів, який підписує опис майна кімнати.

Місця зберігання зброї та боєприпасів для особового складу підрозділу посилення охорони об'єктів варти, підрозділу з протидії диверсіям і терористичним актам і конкретна кількість зброї та боєприпасів для виконання вищезазначених завдань визначаються в наказі командира військової частини на період навчання.

*Перед входом у кімнату для зберігання зброї вивіщується витяг із Кримінального кодексу України про відповідальність за викрадення зброї та боєприпасів.*

Автомати, карабіни, гвинтівки, кулемети, пристрої для навчальної стрільби і ручні гранатомети, а також запасні дула до кулеметів, багнет-ножі (багнети) повинні зберігатися у ставницях, боєприпаси до зброї - у металевих шафах або ящиках, які закриваються на замок.

Ставниці, шафи зі зброєю повинні бути в справному стані, замикатися і запечатуватися.

На кожній ставниці, шафі, ящику закріплюється *Ярлик* із зазначенням підрозділу, військового звання, прізвища та ініціалів відповідальної особи, номера ставниці, шафи, ящика та номера печатки, якою їх запечатують.

У ставниці, шафі, сейфі зі зброєю вивіщуються опис зброї, яка зберігається у ставниці, опис особистої зброї офіцерів і прапорщиків, яка зберігається у шафі, опис особистої зброї офіцерів і прапорщиків штабу військової частини, яка зберігається у сейфі, із зазначенням виду й кількості зброї та боєприпасів, які в них зберігаються. Відповідний опис підписує і вносить до нього зміни командир підрозділу (начальник штабу) у день отримання (здавання) зброї або боєприпасів зі складу (на склад).

Біля кожного гнізда ставниці (шафи) наклеюється (закріплюється) відповідний *Ярлик*, із зазначенням виду, номера зброї, військового звання, прізвища та ініціалів особи, за якою закріплена зброя.

У ящику з патронами повинен бути опис боєприпасів, які зберігаються у ящику, підписаний командиром підрозділу. В описі боєприпасів, які зберігаються у ящику, зазначаються найменування, виробничі дані на патрони та їх кількість.

Запас патронів у підрозділах для несення вартової служби визначається командиром військової частини, виходячи з практичної необхідності кожного підрозділу. У разі зберігання магазинів та стрічок до зброї у спорядженому вигляді термін зберігання їх не повинен перевищувати трьох років. Якщо термін зберігання перевищує три роки, то магазини і стрічки розпоряджуються, проводиться технічний огляд боєприпасів і цими самими боєприпасами споряджаються інші магазини і стрічки, які є при зброї, у тій самій кількості і на той самий термін. В ящику зі спорядженими магазинами і стрічками повинен лежати графік переспорядження магазинів.

Патрони однієї номенклатури, які зберігаються в підрозділі (штабі, установі), повинні утримуватися з однаковими виробничими даними, зазначеними на патронах.

Під час зміни добового наряду приймання і здавання зброї проводяться черговим підрозділу (військової частини) поштучно, за номерами і комплектністю згідно з описами зброї, яка зберігається в ставницях, і книгою видачі зброї і боєприпасів, а боєприпасів - за кількістю запечатаних (опломбованих) ящиків без їх відкриття згідно з описом матеріальних засобів, які зберігаються в кімнаті зберігання зброї, про що робиться запис у Книзі приймання та здавання чергування у військовій частині (роті).

*Особлива увага звертається на справність і функціонування сигналізації кімнати зберігання зброї, міцність засувів і замків ставниць, шаф (сейфів) зі зброєю, ящиків із боєприпасами, цілісність печаток і їх відповідність до номерів, указаних в описах, а також на своєчасність здачі зброї особовим складом, який прибув з варті, відряджень, нарядів і занять.*

*Розпечатування (запечатування) кімнати зберігання зброї у службовий час проводиться з дозволу командира або старшини підрозділу та в їх присутності, про що черговим підрозділу в книзі видачі зброї та боєприпасів робиться запис (дата, час, хто дав дозвіл, з якою метою відкривалася кімната зберігання зброї, час її закриття, військове звання, підпис, ініціали та прізвище чергового по підрозділу).*

Запис робиться кожного разу після закриття кімнати зберігання зброї. Відповідна службова особа про своє рішення щодо відкриття кімнати зберігання зброї повідомляє чергового військової частини (корабля). Зброя особовому складу видається черговим підрозділу за розпорядженням командира або старшини підрозділу.

Патрони для варті видаються старшиною підрозділу тільки з дозволу командира підрозділу. Патрони для чергового підрозділу видаються старшиною підрозділу за особистим розпорядженням чергового військової частини. Навчальні патрони на заняття видаються старшиною підрозділу керівнику заняття під підпис у книзі видачі зброї і боєприпасів.

*Зброя і боєприпаси, визначені наказом командира військової частини для складу варті інших підрозділів військової частини, видаються начальнику варті під його підпис у книзі видачі зброї і боєприпасів роти. Начальник варті видає цю зброю і патрони військовослужбовцям за відомістю видачі зброї та боєприпасів із зазначенням найменування, кількості і номерів зброї, виробничих даних на патронах та їх кількості під особистий підпис.*

У разі оголошення тривоги (збору) зброю і боєприпаси офіцерам і прапорщикам дозволяється видавати за карткою. У цьому разі запис у книзі видачі зброї і боєприпасів роти не робиться. Картки замість зданої на зберігання зброї та патронів до неї реєструються в книзі реєстрації облікових документів служби РАО військової частини.

Ящики з пістолетами і боєприпасами рядового і сержантського складу (офіцерів і прапорщиків) підрозділу одержує зі складу РАО військової частини старшина підрозділу під особистий підпис у завчасно підготовленій накладній. Старшина підрозділу перевіряє цілісність ящиків, печаток, замків і засувів. Далі перевіряє наявність пістолетів і боєприпасів, знову замикає та запечатує ці ящики і під охороною вивозить їх у район зосередження. Прибувши до району



зосередження, старшина підрозділу відмикає ящики з пістолетами і боеприпасами, перевіряє в них наявність пістолетів і боеприпасів і за командою прямих начальників видає особовому складу під особистий підпис у книзі видачі зброї і боеприпасів роти.

Для скорочення часу на видачу стрілецької зброї та патронів особовому складу в разі тривоги в кінці книги видачі зброї і боеприпасів роти завчасно робиться відповідний запис (список військовослужбовців, назви закріплених за ними видів та номерів зброї, кількість патронів), який за необхідності уточнюється під час видачі зброї та боеприпасів. Зброя та патрони військовослужбовцям строкової служби видаються під їх особистий підпис у книзі видачі зброї та боеприпасів роти.

*У всіх випадках видачі зброї командир взводу і командири відділень повинні стежити, щоб підлеглі брали тільки закріплену за ними зброю.*

Зброя та боеприпаси солдатів і сержантів, які не залучалися до навчань (стрільб), повинні зберігатися в одному з підрозділів або здаватися на склад РАО військової частини у порядку, визначеному командиром військової частини.

Після закінчення занять (навчань, стрільб, чергування, патрулювання, виконання службового завдання, відряджень) зі зброєю та повернення з варті зброя повинна бути вичищена і здана черговому підрозділу (військової частини). Військовослужбовці, які здають зброю, повинні переконатися в тому, що здана ними зброя (боеприпаси) документально оформлена черговим підрозділу (військової частини) у книзі видачі зброї та боеприпасів роти. Зброя, повернута в нічний час, тільки протирається і здається, завершальне чищення зброї проводиться в години, установлені розпорядком дня.

### ***3.8.2. Зберігання стрілецької зброї та боеприпасів у вартах***

*У варті відповідальність за зберігання зброї та боеприпасів несе начальник варті. Зброя зі ставниці береться тільки з дозволу начальника варті.*

Ставниці повинні бути постійно замкнені. Ключі від замків зберігаються в начальника варті. Порядок зберігання ключів від ставниць зі зброєю у разі вибуття начальника варті за службовими обов'язками визначається командиром військової частини. Для охорони ставниці зі зброєю призначається вартовий зі складу резервної групи.

Запас боеприпасів для варті, передбачений Статутом гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України, а також зброя (необхідність виділення додаткового озброєння або зброї, що постійно зберігається у варті, визначається командиром військової частини з дозволу його начальника), що зберігається у варті, видаються зі складу військової частини згідно з накладною та витягом із наказу службовій особі, призначеній наказом начальника гарнізону для гарнізонної варті (командиру підрозділу, призначеному наказом командира військової частини для внутрішньої варті). Ці боеприпаси і зброя обліковуються також за командиром підрозділу, який відповідає за вартове приміщення.

Запас патронів, гранат і запалів до них у вартовому приміщенні обліковується в книзі обліку запасу бойових патронів варти та книзі обліку ручних гранат і запалів до них відповідно, які зберігаються разом із боеприпасами у металевих ящиках (форма книги обліку запасу бойових патронів варти встановлена додатком до Статуту гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України). Заміна боеприпасів, які зберігаються у вартах, проводиться один раз на три роки.

Ящики з запасом боеприпасів, указані в описі майна кімнати начальника варти та загальному описі вартового приміщення, та додаткова зброя, яка постійно міститься у вартовому приміщенні і на постах, зазначаються в таблиці постів із визначенням її виду і номера. Начальник варти зобов'язаний особисто прийняти запас боеприпасів у разі зміни варти за описом і здійснити запис у постовій відомості. Порядок видачі особовому складу варти зброї та боеприпасів, які постійно зберігаються у вартовому приміщенні і на постах, визначається в інструкції начальника варти.

Запас патронів варти зберігається в герметичних коробках (цинках) у металевому ящику (чарунці шафи) із розрахунку відповідно до вимог Статуту гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України. Ручні гранати та запали до них зберігаються в окремому металевому ящику або чарунці металевої шафи, при цьому запали у гранати не вкручуються, а зберігаються в упаковці окремо від гранат у тому самому ящику (чарунці). Ящики (чарунки) замикаються і запечатуються сургучевою печаткою начальника штабу військової частини. Ключі від ящиків із боеприпасами та зразки зіпків і печаток зберігаються у начальника варти. Передавати ключі іншим особам забороняється.

У разі пересування зміни (вартових) на пости автомобільним або іншим транспортом зброя заряджається безпосередньо на постах, для чого вони обладнуються місцями для заряджання та розряджання зброї.

Для пересування варти (окремої команди зі зброєю) у пасажирському поїзді особовий склад на чолі з начальником варти (старшим команди) розміщується в окремому купе плацкартного вагона. Зброя та боеприпаси варти протягом поїздки зберігаються в металевому замкненому та запечатаному печаткою начальника варти (старшого команди) ящику під однією із нижніх полиць купе та під охороною не менше ніж двох військовослужбовців зі складу варти (команди).

Під час пересування у вантажному вагоні боеприпаси зберігаються у вартових, а зброя розміщується у віддаленому від дверей і груби місці у ставниці або металевому ящику, який обладнується засувом і замикається та запечатується печаткою начальника варти. Вікна (люки) у стіні вагона та зброя повинні бути під постійною охороною вартового.

У разі втрати зброї на шляху прямування начальник варти (старший команди) зобов'язаний негайно доповісти про це на першій зупинці військовому коменданту залізничної дільниці (станції), начальнику станції та найближчим органам МВС України.

З прибуттям у підрозділ особовий склад варти зобов'язаний здати зброю та боеприпаси. Контроль за здаванням здійснює начальник варти, черговий військової частини та командир (старшина) підрозділу, від якого споряджалася варта.

Наявність і стан запасу боєприпасів і зброї, які постійно зберігаються у варті, перевіряється не рідше одного разу на місяць: у гарнізонній варті - службовою особою, призначеною наказом начальника гарнізону; у внутрішній варті - начальником штабу військової частини, про що ними здійснюється запис у книзі обліку запасу бойових патронів варті (книзі обліку гранат і запалів варті) та у постовій відомості.

Боєприпаси, використані під час несення вартової служби, списуються після проведення розслідування за актом, який складається комісією у складі: голова комісії - начальник штабу військової частини; члени комісії - начальник варті і командир підрозділу, від якого відряджена варта. Акт затверджує командир військової частини.

### ***3.8.3. Організація зберігання стрілецької зброї та боєприпасів в штабах військових частин***

*Облік особистої зброї військовослужбовців і патронів до неї ведеться службою РАО військової частини. Перевірка обліку, наявності особистої зброї та патронів, організації їх зберігання здійснюється начальником штабу військової частини в терміни, визначені Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України.*

Місця для несення служби і відпочинку осіб добового наряду, озброєних пістолетами, обладнуються ґратами на вікнах і надійними внутрішніми засувами на дверях, які б перешкоджали доступу стороннім особам. До зазначених приміщень черговою службою допускаються службові особи, визначені наказом командира військової частини. Під час приймання (здавання) зброї та боєприпасів у кімнаті чергового військової частини дозволяється бути тільки помічнику чергового військової частини. Іншим особам перебувати забороняється.

*Видача особистої зброї військовослужбовцям штабів і служб військових частин зі складу проводиться службами забезпечення військових частин за накладними.*

Підставою для видачі такої накладної у службі РАО військової частини є добовий наказ про зарахування військовослужбовця до списків військової частини та атестат на зброю з попереднього місця служби. Згідно з накладною військовослужбовець особисто отримує зброю на складі РАО. Отримана військовослужбовцем зі складу зброя негайно в той самий день здається на зберігання черговому військової частини або особі, яка в управлінні відповідає за зберігання та видачу зброї та патронів до неї, під підписи того, хто здав, і того, хто прийняв пістолет, в окремому розділі книги видачі зброї і боєприпасів роти. Документи на отриману особисту зброю в той день здаються у службу РАО військової частини. Офіцерам і прапорщикам для отримання або здачі зброї зі складів РАО (на складі РАО), розташованих поза територією військового містечка, командири військових частин зобов'язані виділяти автотранспорт.

Запис у посвідченні офіцера або прапорщика про отриману особисту зброю проводить начальник служби РАО або особа, яка відповідає за зберігання і видачу зброї. Запис завіряється і скріплюється гербовою печаткою.

У шафі для зберігання пістолетів розміщуються опис особистої зброї офіцерів і прапорщиків, у якому вказуються вид і кількість зброї, яка зберігається, та ящики з боєприпасами із зазначенням номерів печаток, якими вони запечатуються. Опис особистої зброї офіцерів і прапорщиків, яка зберігається у шафі, підписується начальником штабу та засвідчується печаткою військової частини. Зміни до них вносяться начальником служби РАО або особою, яка відповідає за облік і зберігання зброї та боєприпасів до зміни добового наряду.

**Шафа з пістолетами обладнується арматурою для пістолетів та магазинів. Зберігати у шафі протигазу та інше майно забороняється.**

*Запасні ключі від шафи з пістолетами і патронами зберігаються в опечатаному вигляді в секретній частині. У разі втрати ключів замки негайно замінюються.*

Порядок видавання та прийняття пістолетів і патронів до них черговим частини визначається командиром військової частини в наказі на період навчання та в інструкції чергового військової частини. Указується конкретний розрахунок часу для повернення офіцерами і прапорщиками особистої зброї та патронів до неї після зміни з добового наряду. Особи, які видали військовослужбовцям пістолети і патрони до них, повинні контролювати своєчасну їх здачу.

У разі вибуття військовослужбовця з військової частини до нового місця служби або звільнення в запас (відставку) особиста зброя здається на склад РАО військової частини, для чого військовослужбовцю в службі забезпечення видається накладна, на підставі якої він отримує особисту зброю у чергового військової частини (особи, яка відповідає за зберігання зброї та боєприпасів) під особистий підпис у книзі видачі зброї та боєприпасів роти. Зазначена зброя в той самий день здається ним на склад РАО.

Під час подання накладної, підписаної начальником складу РАО, особиста зброя списується з військовослужбовця, про що робиться відповідний запис у книзі видачі зброї та боєприпасів роти черговим військової частини (особою, яка відповідає за зберігання зброї та боєприпасів). Начальник складу оформлену накладну в той самий день здає у службу РАО військової частини.

Разом із накладною в службу забезпечення (особі, яка відповідає за зберігання зброї та боєприпасів) здається картка, після чого службою забезпечення (особою, яка відповідає за зберігання зброї та боєприпасів) у посвідченні особи військовослужбовця робиться відмітка про здачу особистої зброї і видається атестат на зброю. *Категорично забороняється передання зброї поза складом РАО військової частини.*

Особиста зброя офіцерів і прапорщиків, які звільняються із Збройних Сил України за службовою невідповідністю, за систематичне невиконання умов контракту, у зв'язку з обвинувальним вироком суду, що набрав законної сили, здається на склад їх прямими начальниками за вказівкою командира військової частини.

У військових частинах, де немає добового наряду, зброю та боєприпаси дозволяється зберігати у військовій частині, розташованій поблизу. У цьому разі вони здаються (передаються на короткотермінове зберігання) згідно з актом.

Порядок видавання і прийняття зброї та боєприпасів офіцерам (прапорщикам) установлює командир військової частини, в якій зберігається зброя.

#### ***3.8.4. Організація перевірки обліку та зберігання зброї і боєприпасів***

Згідно із вимогами Статуту внутрішньої служби Збройних Сил України визначені обов'язки посадових осіб підрозділу та військової частини щодо перевірки наявності, стану, обліку, правильною експлуатацією, обслуговуванню та збереженню озброєння:

1. Командир відділення зобов'язаний щоденно оглядати та постійно утримувати в порядку та справності озброєння, техніку і майно відділення, стежити за їх наявністю.

2. Заступник командира взводу зобов'язаний утримувати у належному стані озброєння, техніку, спорядження та інше майно взводу, суворо стежити за їх наявністю.

3. Командир взводу зобов'язаний стежити за наявністю та правильністю наявності обслуговування і збереженням озброєння і не менше ніж раз на 2 тижні особисто проводити його огляд і перевірку наявності.

4. Командир роти зобов'язаний перевіряти не менше ніж 1 раз на місяць наявність, стан та облік озброєння. Результати огляду озброєння боєприпасів записувати до книги огляду (перевірки) озброєння, техніки та боєприпасів.

5. Заступник командира батальйону з озброєння зобов'язаний не менше ніж один раз на три місяці перевіряти технічний стан озброєння і проводити перевірку стрілецької зброї за номерами та стану боєприпасів у підрозділах.

6. Начальник штабу батальйону зобов'язаний не менше ніж один раз на три місяці перевіряти в підрозділах стан та облік озброєння та боєприпасів.

7. Командир батальйону не менше ніж один раз на три місяці особисто перевіряти наявність, стан та облік усіх видів зброї.

### **3.9. Військове господарство. Загальні положення**

Система всебічного забезпечення військ у Збройних силах кожної держави являє собою відповідним чином організовану сукупність спеціально призначених для цього органів управління, частин, підрозділів. Ця система нерозривно пов'язана з військовою економікою країни і військами та силами флоту, які забезпечуються.

#### **Характеристика військового господарства**

*Військове господарство* - внутрішнє господарство військ, тобто господарство військових частин і з'єднань.

**Військове (корабельне) господарство** - це сукупність сил і засобів, які входять до складу військових частин (кораблів) і з'єднань, а також передані їм у постійне чи тимчасове користування різні об'єкти матеріально-технічної бази, матеріальні засоби, призначені для забезпечення бойової підготовки і виховної

роботи, військового побуту, правильної експлуатації, ремонту, зберігання озброєння, військової техніки і майна.

Під сукупністю сил і засобів потрібно розуміти всі види озброєння, бойової та іншої техніки, ракети, боєприпаси, ракетне паливо, пальне, мастильні матеріали та спеціальні речовини, продовольство, речове, інженерне, хімічне майно та інші матеріальні засоби, які використовуються для забезпечення потреб Збройних Сил України у мирний та у воєнний час.

*До матеріально-технічної бази належать* об'єкти господарського, технічного, медичного, спеціального призначення, а також бойової підготовки та виховної роботи.

*Основними завданнями військового (корабельного) господарства є* всебічне і безперервне забезпечення бойової підготовки та мобілізаційної готовності військових частин і з'єднань, створення умов для швидкого переходу їх із мирного на воєнний стан.

Командир військової частини організовує військове (корабельне) господарство та керує ним. Керівництво він здійснює особисто, через штаб, своїх заступників, начальників служб.

Військове господарство створюється і ведеться в закладах, підприємствах Збройних Сил України, які користуються правами окремої військової частини.

Порядок організації і ведення військового господарства у військових частинах (з'єднаннях) визначений Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України і Положенням про військове (корабельне) господарство, інструкцією з організації обліку, зберігання і видачі стрілецької зброї та боєприпасів в Збройних Сил України, Положенням про фінансове господарство.

Вирішення військових питань в даній галузі конкретизовано різними наказами і директивами Міністра оборони України, заступниками Міністра оборони, а також відповідними положеннями, інструкціями, керівництвами.

### *Задачі, склад і структура військового господарства*

Організація та ведення *військового (корабельного) господарства* (господарська діяльність) **включає:**

- планування та організацію роботи служб, підрозділів та об'єктів господарського і технічного призначення, а також безперервне управління та здійснення контролю за цією роботою;

- витребування, одержання, підвезення, зберігання, видачу та витрату матеріальних засобів і коштів;

- своєчасне та повне доведення належних видів постачання, задоволення матеріально-побутових та культурних потреб особового складу;

- забезпечення правильної та безпечної експлуатації, зберігання і ремонту озброєння, бойової та іншої техніки і майна;

- капітальне будівництво, яке виконується господарським способом, експлуатацію та ремонт казармено-житлового фонду, споруд комунального призначення, а також під'їзних шляхів та колій;

- утримання у належному стані, удосконалення і розвиток об'єктів навчально-матеріальної бази бойової підготовки, спеціальних споруд;

- розробку та впровадження заходів щодо поліпшення екологічного стану довкілля, раціонального використання відведених земель та утримання у належному стані закріплених територій;

- організацію протипожежної безпеки у військових частинах (з'єднаннях) і безпечну експлуатацію об'єктів держтехнагляду;

- ведення діловодства, обліку і звітності за усіма видами матеріальних засобів та інші питання забезпечення діяльності військових частин (з'єднань).

**До об'єктів господарського, технічного і медичного призначення** належать всі види складів та сховищ з накопиченими матеріальними засобами; парки бойової, автомобільної та іншої техніки; майстерні; аеродромні, портові та інші споруди; їдальні (камбузи), кают-компанії, хлібозаводи (хлібопекарні); підсобні господарства; котельні, лазні, пральні, торговельно-побутові заклади з товарами та сировиною; казармено-житловий фонд; комунальні споруди; кімнати побутового обслуговування, кубрики і куточки побутового обслуговування на кораблях; медичні пункти та інші об'єкти з обладнанням, інвентарем і майном, а також під'їзні, автомобільні та залізничні шляхи (колії); порти, причали з вантажно-розвантажувальним устаткуванням і земельні ділянки, які виділено для потреб оборони.

**До спеціальних споруд** відносяться такі, за допомогою яких частини, підрозділи виконують бойове завдання (командні пункти керування, передавальні та приймальні радіоцентри, вузли та лінії зв'язку; сховища для особового складу; шахтні установки; довгострокові фортифікаційні споруди для ведення бойових дій і зберігання бойової техніки та зброї, боєприпасів, ракет, пально-мастильних матеріалів, обладнані спеціальними технічними засобами, які забезпечують захист від зброї масового ураження; огорожі та технічні засоби охорони; внутрішні шляхи, військові магістральні трубопроводи; елементи наземної оборони, пірси, причали, моли).

**До об'єктів навчально-матеріальної бази бойової підготовки** належать полігони, танкодроми, автодроми, машинодроми, вододроми, вогневі містечка, стрільбища, тири, спортивні споруди, навчальні центри, поля та класи.

*Найважливішими завданнями командирів, начальників та усього особового складу військових частин та з'єднань є:* постійний розвиток військового (корабельного) господарства, впровадження наукової організації праці при його веденні, постійне поліпшення матеріально-побутових умов та задоволення культурних потреб військовослужбовців, ощадливі та економні витрати матеріальних засобів і коштів, уміле й ефективне використання техніки при виконанні господарських заходів.

### 3.10. Організація та ведення ротного господарства

#### 3.10.1. Вимоги керівних документів щодо організації та ведення ротного господарства

Основним керівним документом по організації та веденню ротного господарства є наказ Міністра оборони України: «Положення про військове (корабельне) господарство Збройних Сил України».

**Ротне господарство** - це кінцева ланка військового господарства. Воно призначене для безпосереднього забезпечення бойової підготовки роти, задоволення матеріальних, житлових та інших побутових та культурних потреб військовослужбовців.

Організація та ведення ротного господарства повинні бути спрямовані на створення умов, що забезпечують зразковий внутрішній порядок, зберігання, правильне утримання та використання озброєння, бойової техніки, транспорту і майна, що є у роті, а також підтримання охайного зовнішнього вигляду військовослужбовців.

**Головним завданням** ротного господарства є:

- підтримання у постійній бойовій готовності озброєння, бойової техніки та транспорту;
- вчасне отримання та видача особовому складу роти належних матеріальних засобів та коштів;
- створення нормальних побутових умов, що сприяють успішному проведенню бойової підготовки особового складу роти;
- правильне використання, збереження, економне витрачання призначених коштів, а також казарменого інвентарю та навчальних посібників.

*Ротне господарство організовує командир роти.* Він керує ротним господарством і несе відповідальність за його стан та за забезпечення особового складу належними матеріальними засобами. Помічникам і та виконавцями розпоряджень командира роти з питань ведення господарства є командири взводів та старшина роти.

*Посадові особи роти з питань ведення ротного господарства* виконують свої обов'язки відповідно до статей статуту внутрішньої служби Збройних Сил України.

*Зокрема, вони повинні:*

- знати діючі накази, положення, настанови, керівництва та інструкції щодо ведення господарства роти;
- знати норми постачання матеріальних засобів та порядок забезпечення ними особового складу;
- здійснювати контроль за правильним використанням та витрачанням матеріальних засобів;



- проводити перевірки наявності та якісного стану матеріальних засобів у визначені строки;
- підтримувати порядок у відведених під розквартирування та для навчальної мети приміщеннях і на закріпленій за ротою території;
- доповідати по команді про всі виявлені у ротному господарстві недоліки, які не можуть бути усунуті власними силами;
- організовувати та забезпечувати протипожежні заходи в приміщеннях, які займає рота.

Матеріальні засоби рота отримує через відповідні служби зі складів військової частини. Отримання (здавання) матеріальних засобів оформляється прибутковими (витратними) документами. *Приймати та здавати майно роти без облікових документів забороняється.*

Утримання та експлуатація закріплених за ротою приміщень та спеціального обладнання повинно забезпечувати:

- нормальні побутові та санітарно-гігієнічні умови для особового складу;
- пожежну безпеку;
- економні витрати пального, палива, електроенергії та води.

В усіх ротях повинен суворо дотримуватись встановлений порядок розміщення військовослужбовців, утримання, опалювання, провітрювання та освітлювання приміщень, експлуатації казарменого інвентарю, меблів та іншого квартирного майна.

### ***3.10.2. Порядок ведення ротного господарства. Оцінка стану ротного господарства***

Видача матеріальних засобів, окрім боєприпасів на практичні (бойові) стрільби, зі складів військової частини підрозділам та окремим військовослужбовцям проводиться за накладними або роздавально-здавальними відомостями, які виписуються у відповідних службах військової частини.

Видача матеріальних засобів зі складів військової частини за документами невстановленого зразка або форми чи усним розпорядженням категорично забороняється.

Оформлення видачі та облік матеріальних засобів проводиться відповідно до Керівництва з обліку озброєння, техніки, майна та інших матеріальних засобів в Збройних Силах України.

*Облік матеріальних засобів роти полягає:*

- в законному оформленні облікових документів;
- у правильних та своєчасних записах в книгах і картках обліку усіх операцій щодо руху та якісного стану матеріальних засобів.

*Обліку підлягають усі види матеріальних засобів незалежно від джерел надходження та способу їх придбання.*

Облік матеріальних засобів у роті організовує командир роти. Старшина роти безпосередньо здійснює облік і відповідає за законне та правильне оформлення

прибуткових і видаткових документів, своєчасне ведення запису до книг і карток обліку та складання звітів.

Видача матеріальних засобів у тимчасове користування на період навчань, практичних занять та інших заходів на термін не більше місяця здійснюється за книгою обліку засобів, виданих у тимчасове користування за формою № 37.

Видача матеріальних засобів зі складу військової частини в тимчасове користування на термін більш, ніж місяць, оформлюється накладними. Особи, які отримали та видали матеріальні засоби в тимчасове користування, несуть відповідальність за їх збереження та своєчасне повернення.

**НАКЛАДНА ПРИЗНАЧЕНА** для оформлення видачі (прийому) матеріальних засобів у військовій частині, на складі. *Накладна виписується у двох екземплярах:* при видачі матеріальних засобів перший екземпляр залишається у начальника складу військової частини та є підставою для запису в книгах обліку; а другий екземпляр видається тому, хто отримує матеріальні засоби; при прийманні матеріальних засобів перший екземпляр накладної залишається у особи, яка здає матеріальні засоби, а другий передається начальникові складу, який приймає матеріальні засоби.

Облік матеріальних засобів (крім бронетанкової автомобільної техніки та майна, а також інженерної техніки та пального) ведеться старшиною в цілому за підрозділ, як правило, в одній книзі обліку за формою № 26. На кожний вид матеріальних засобів в книзі обліку ведеться окремий розділ.

Перші записи в книзі обліку проводяться у відповідній службі військової частини, решта - старшиною підрозділу. Перші записи завіряються підписом начальника відповідної служби військової частини. Матеріальні засоби, що надійшли (були здані) до підрозділу, одразу обліковуються (списуються) за книгою обліку. Дані книги обліку повинні відображати наявність матеріальних засобів на кожен день.

Передача матеріальних засобів із одного підрозділу в інший проводиться на підставі наказу або розпорядження командира військової частини. При відбутті військовослужбовців строкової служби у складі підрозділу в іншу військову частину на матеріальні засоби, які закріплені за підрозділом, виписуються атестати за формою № 21. При звільненні в запас військовослужбовців строкової служби атестати (форма № 21) не виписуються.

#### **Стан ротного господарства оцінюється:**

##### **«відмінно», якщо:**

- у підрозділах військової частини є кімнати для зберігання особистих речей особового складу, кімната побутового обслуговування, сушарня, обладнане приміщення або місце для чищення взуття;

- усі вказані елементи ротного господарства обладнані типовими меблями, укомплектовані необхідним інвентарем та майном, у місцях для чищення взуття постійно є крем;

- у спальному приміщенні казарм є приліжкові килимки, тапочки, підстилки під матраци, рушники для ніг;

- особовий склад підрозділу повністю забезпечений належним, згідно з нормами, речовим майном, мило видається своєчасно під розпис у книзі обліку, щотижня проводиться миття в лазні з повною заміною натільної та постільної білизни;

- книги обліку матеріальних засобів заведені і ведуться правильно, кількість предметів майна за обліком відповідає чисельності особового складу за списком, звіряння облікових даних проводиться в установлені строки;

- всі військовослужбовці підрозділу мають охайний зовнішній вигляд і дотримуються правил носіння військової форми одягу;

- усі предмети обмундирування і взуття, які видані для носіння, а також постільна та натільна білизна, інвентарні речі та спорядження мають тавро встановленого зразка з датою видачі в носіння (експлуатацію);

- непридатне до використання майно своєчасно здається на речовий склад частини;

- відсутні втрати та нестачі майна протягом останнього року.

«добре», якщо:

- виконуються усі умови на оцінку «відмінно», але є недоліки у забезпеченні кімнат побутового обслуговування, кімнат для зберігання особистих речей особового складу, сушарнях і місцях для чищення взуття, у веденні обліку та інші, які усунені під час перевірки.

«задовільно», якщо:

- приміщення підрозділу обладнані нестандартними меблями, не забезпечена необхідними інструментами та майном кімната побутового обслуговування;

- мають місце інші незначні недоліки, які не впливають на загальний стан ротного господарства.

«незадовільно», якщо:

- відсутній один із елементів ротного господарства - кімната для зберігання особистих речей особового складу або кімната побутового обслуговування, не працює сушарня;

- особовий склад підрозділу має неохайний зовнішній вигляд;

- відсутні предмети особистої гігієни, мило, рушники для ніг, тощо;

- книги обліку матеріальних засобів не заведені або ведуться не своєчасно, відсутні підписи у книзі видачі мила і заміни білизни, кількість предметів майна за обліком не відповідає чисельності особового складу за списком, інвентарні предмети майна не мають тавра «дата видачі».

### **3.11. Робота командира підрозділу щодо забезпечення військовослужбовців усіма видами постачання**

#### ***3.11.1. Забезпечення військовослужбовців речовим майном***

Метою речового забезпечення є задоволення потреб військовослужбовців в обмундируванні, взутті, натільній білизні, теплих і постільних речах, спорядженні,

спеціальному одязі, предметах індивідуального захисту, тканинах, нагрудних та нарукавних знаках і знаках розрізнення, санітарно-господарському майні, спортивному інвентарі та лазнево-пральному обслуговуванні особового складу.

Нормами забезпечення речовим майном військовослужбовців визначається кількість предметів, що видаються на одного військовослужбовця (працівника) у військових частинах або на одне ліжко в лікувальних закладах, а також на одиницю бойової техніки, підрозділ, установу та строки їх носіння (експлуатації).

*Строк носіння або експлуатації предметів речового майна* - час, установлений нормами забезпечення речовим майном військовослужбовців, протягом якого предмет повинен носитися або перебувати в експлуатації.

Строки носіння або експлуатації предметів речового майна особистого користування, що видається офіцерам, прапорщикам, мічманам та військовослужбовцям, які проходять військову службу за контрактом, обчислюються з дня виникнення у них права на його отримання. Речове майно особистого користування, видане зазначеним особам, обліковується за місяцем виникнення права на отримання цього майна.

Строки носіння або експлуатації предметів речового майна особистого користування, які видаються військовослужбовцям строкової служби, а також інвентарного майна обчислюються з дня фактичної їх видачі для носіння або експлуатації.

Строки носіння предметів речового майна офіцерами, прапорщиками, мічманами та військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом, установлюються нормами забезпечення речовим майном військовослужбовців залежно від групи такого забезпечення, до якої віднесено військову частину, де проходить військову службу військовослужбовець.

Військовослужбовці забезпечуються речовим майном та отримують лазнево-пральні послуги за рахунок військового формування, в якому проходять військову службу.

*Речове майно видається військовослужбовцям* згідно з нормами забезпечення з урахуванням переліку місцевостей України (з жарким та помірним кліматом), а також кліматичних умов місцевостей перебування миротворчих і стабілізаційних контингентів та військовослужбовців, відряджених за межі держави.

Речове майно особистого користування офіцерам, прапорщикам, мічманам та військовослужбовцям, які проходять військову службу за контрактом, видається у **власність**.

Військовослужбовцям строкової служби обмундирування, взуття та спорядження (крім інвентарних речей, натільної та постільної білизни) видаються в **особисте користування**.

*Військовослужбовцям строкової служби у разі втрати речового майна з їх вини видається речове майно, яке було у користуванні. Вартість втраченого майна утримується з військовослужбовців у встановленому порядку.*

Офіцерам, прапорщикам, мічманам і військовослужбовцям, які проходять військову службу за контрактом, у разі переведення для подальшого проходження служби до інших військових формувань, речове майно, яким вони повинні бути

забезпечені відповідно до строків носіння на день переведення, видається за попереднім місцем служби. Якщо за новим місцем служби встановлено форму одягу іншого зразка, військовослужбовцю за попереднім місцем служби видається грошова компенсація за не видане йому речове майно пропорційно часу, який минув з дня настання права на отримання цього майна до дня виключення його із списку військової частини, або за його бажанням видається речове майно на зазначену суму. У разі коли строк носіння деяких предметів речового майна на день переведення не закінчився, їх вартість, що обчислюється пропорційно часу, який залишився до закінчення строку носіння від дати підписання у військовій частині наказу про переведення військовослужбовця підлягає погашенню за рахунок невиданого майна, про що робиться запис у речовому атестаті.

За новим місцем служби військовослужбовець забезпечується речовим майном на підставі речового атестата з дня включення його до списку особового складу військової частини. На новому місці служби речове майно видається військовослужбовцям після закінчення строків носіння, визначених нормами за попереднім місцем служби.

Офіцерам, прапорщикам і мічманам за їх бажанням дозволяється (з дати виникнення права на отримання речового майна) замість одних предметів речового майна, передбачених нормами забезпечення, видавати інші, вартість яких не перевищує вартості предметів, що замінюються, або виплачувати за них грошову компенсацію.

Військовослужбовцям-жінкам, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною без збереження грошового утримання, речове майно не видається і період з часу виникнення права на його отримання у строк носіння не зараховується.

Військовослужбовці, які перебувають у запасі або відставці та мають право на носіння військової форми одягу, купують її за рахунок власних коштів.

Військовослужбовці строкової служби звільняються у запас у тій формі одягу, що знаходилася в їх особистому користуванні, за переліком предметів речового майна, встановленим Міністерством оборони України та іншими центральними органами виконавчої влади. За бажанням вони можуть звільнитися у запас у власному цивільному одязі.

Військовослужбовці забезпечуються речовим майном за нормами, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України.

Постільними речами забезпечуються військовослужбовці:

- під час розміщення в казармі та на кораблях, а також у місцях несення бойового чергування;
- під час розміщення у польових умовах;
- солдатського та сержантського складу, які проходять військову службу протягом першого строку контракту і проживають у казармах поліпшеного типу.

Панцирними жилетами, шоломами кулезахисними та іншими предметами індивідуального захисту забезпечуються військовослужбовці варті, окремих команд (підрозділів) та особовий склад воєнізованої охорони у разі несення ними бойового чергування, охорони військових об'єктів, виконання спеціальних операцій у складі

оперативних груп і миротворчих місій та у разі потреби під час відрядження до інших держав.

### **3.11.2. Забезпечення милом**

Видача мила особовому складу проводиться згідно з нормами наказу Міністра оборони України з розрахунку: 200 г на туалетні потреби і 100 г на миття в лазні.

Туалетне мило з розфасовкою по 100 г видається 01, 11 і 21 числа кожного місяця під особистий підпис військовослужбовців у книзі обліку.

Крім того, на санітарно-гігієнічні потреби за нормою № 60 видається господарське мило у місця загального користування з розрахунку по 100 г на одну особу таким категоріям військовослужбовців:

- кухарям і пекарям військових частин та ВВНЗ;
- підсобним працівникам солдатських і курсантських їдалень;
- фахівцям військових частин, які задіяні на роботах із забрудненням.

У разі відсутності мила туалетного, в межах встановленої норми, дозволяється замінити його милом господарським і навпаки.

### **3.11.3. Порядок миття особового складу у лазні**

Миття особового складу в лазні проводиться щотижня з обов'язковою одночасною заміною повного комплекту натільної і постільної білизни (у комплект білизни входять: фуфайка з короткими рукавами і труси, онучі або шкарпетки, два простирадла, наволока верхня і рушник; у зимовий період - білизна тепла, білизна натільна і онучі зимові). Заміна білизни теплої здійснюється один раз на два тижні. Гігієнічне миття частіше одного разу в тиждень проводиться рішенням командира військової частини на підставі висновку лікаря.

*Контроль за повнотою охоплення миття особового складу підрозділу, особливо осіб, що знаходилися в добовому наряді або прибувають із відрядження, покладається на командира підрозділу.*

Перед відправленням підрозділів військових частин і окремих команд на полігони, у навчальні центри, на господарські роботи й в інших ситуаціях, пов'язаних із відривом особового складу від частини, проводиться миття особового складу із заміною натільної білизни, про що робиться запис у відповідній книзі і супровідних документах.

Дезінфекційні засоби і препарати для прання білизни, обмундирування, постільних речей, а також для обробки приміщень видаються медичною службою за заявкою речової служби.

У лазні повинна бути вивішена дошка зі службовою документацією чергового лазні, фельдшера (санінструктора), правила техніки безпеки в лазні, правила користування лазнею.

### ***3.11.4. Продовольче забезпечення військовослужбовців***

Завдання постачання військових частини та підрозділів продуктами харчування покладено на продовольчу службу.

Основним завданням продовольчої служби є забезпечення з'єднань, військових частин, установ, військових навчальних закладів, підприємств та організацій Збройних Сил України харчами, фуражем а також організація харчування військовослужбовців за встановленими нормами.

*Військовослужбовці, які прибули у військову частину, зараховуються на продовольче забезпечення наказом командира військової частини.*

Підставою для видання наказу про зарахування на продовольче забезпечення є атестат на продовольство, а також припис або посвідчення про відрядження, або відпускний квиток військовослужбовця.

*Атестат на продовольство* є документом, який засвідчує, до якого числа і за якими нормами військовослужбовець або військова команда (підрозділ) забезпечені харчуванням (грошовою компенсацією замість норми харчування, загально-військовим набором сухих продуктів).

Атестат дає право військовослужбовцю, військовій команді (підрозділу) на отримання харчування або грошової компенсації замість норми харчування, або загальновійськового набору сухих продуктів як на новому місці служби військовослужбовця, так і під час перебування у службовому відрядженні, у відпустці і на стаціонарному лікуванні у закладах охорони здоров'я Збройних Сил України.

*У разі втрати атестата на продовольство* військовослужбовці зараховуються на продовольче забезпечення наказом командира військової частини на підставі їх рапорту, у якому вказується причина відсутності атестата, до якого числа і за якими нормами харчування вони були забезпечені продовольством (грошовою компенсацією, загальновійськовим набором сухих продуктів) і акта, який складається комісією у двох примірниках під керівництвом представника штабу військової частини. Складений акт затверджується командиром військової частини та скріплюється гербовою печаткою. Одночасно перший примірник акта із запитом на дублікат атестата надсилається у військову частину, яка видала атестат на продовольство.

Військовослужбовцям строкової військової служби, які звільняються в запас або відставку, атестат на продовольство не видається, а про забезпечення їх харчуванням (загальновійськовим набором сухих продуктів або грошовою компенсацією) робиться запис у приписі.

Забезпечення військовослужбовців продовольством здійснюється за нормами харчування військовослужбовців Збройних Сил України, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України «Про норми харчування військовослужбовців Збройних Сил та інших військових формувань».

*Нормами добового постачання військовослужбовців називають кількість та асортимент продовольства, встановлені на одного чоловіка на добу з визначеного виду пайка.*

Основними нормами постачання визначаються кількість та асортимент продуктів, які видаються на харчування одного чоловіка на добу.

*Визначена чітка градація продовольчих пайків:* п'ятнадцять основних (норми № 1-15), дванадцять додаткових (норми № 1д-12д), десять раціонів (комплектів сухих та бортових пайків (норми № 16-25), два комплекти аварійного запасу (норми № 26-27) і раціон лікувально-профілактичного харчування (норма № 28).

***Норми добового постачання (продовольчі пайки) різняться на основні та додаткові.***

*До основних видів пайків належать:*

- загальновійськовий;
- офіцерський;
- льотний;
- спеціальний;
- курсантський;
- високогірний та шпитальний;
- пайки інженерно-технічного складу авіації;
- пайки для особового складу підводних човнів;
- пайок для ліцеїстів.

Додатковими нормами постачання визначаються кількість та асортимент продуктів, які видаються на харчування однієї людини на добу понад встановлених за основними нормами, з урахуванням ступеню складності проходження військової служби особовим складом.

Додаткові пайки розділяються на додатковий офіцерський пайок, додатковий спеціальний пайок, лікувально-профілактичний пайок для військовослужбовців, які працюють в умовах впливу на організм іонізуючих випромінювань, додатковий лікувально-профілактичний пайок для військовослужбовців, які працюють з паливом, яке містить отруйні компоненти, додатковий пайок для донорів. Також існують додаткові види пайків для льотного складу авіації Повітряних Сил та особового складу підводних човнів та надводних кораблів Військово-Морських Сил.

У військових частинах, які мають варти, щотижневе повинна складатися окрема розкладка продуктів, де планується приготування другої вечері, яка повинна складатися з гарячої другої м'ясної страви.

Склад та калорійність кожного пайка встановлюють з урахуванням умов виконання військовослужбовцями їх службових обов'язків. *Продукти за нормами продовольчих пайків при триразовому харчуванні розподіляються за калорійністю: на сніданок - 30-35%, на обід - 40-45%, а на вечерю - 20-30%. У тих випадках, коли планом бойової підготовки передбачені заняття у нічний час, вечеря планується більш високого енергозмісту.*

*Військовослужбовці строкової служби, курсанти та слухачі вищих і середніх військових навчальних закладів, які не мають офіцерських звань, продовольчі пайки отримують, як правило, у вигляді готової їжі через їдальні військових частин та військових навчальних закладів. Прапорщики та військовослужбовці служби за*



контрактом продовольчі пайки, які їм видають, можуть отримати як у вигляді готового харчування (перебувати на котловому постачанні), так і одержувати грошову компенсацію замість продовольчого пайка. За минулий час продовольчий пайок чи грошова компенсація замість пайка видається не більш ніж за 30 календарних днів. Військовослужбовцям строкової служби, які мають зріст 190 см і більше, виплату грошової компенсації проводять без урахування додаткового харчування (половини добового пайка).

*Організація харчування у військовій частині* будується так, щоб кожен підрозділ і кожен військовослужбовець забезпечувались повноцінною, різноманітною та смачною їжею незалежно від їх місця знаходження та умов служби. У військових частинах для забезпечення гарячою їжею рядових, сержантів а також осіб офіцерського складу, які користуються правом на безкоштовне харчування, організують їдальні.

Їжа у їдальні готується за розкладкою продуктів, якою встановлюється кількість продуктів, що відпускаються для виготовлення гарячої їжі із розрахунку для однієї особи на добу. Вона служить підставою для виписки накладних на видачу продуктів зі складу військової частини в їдальню а також для здійснення контролю за виходом готових страв, м'ясних та рибних порцій.

Розкладка продуктів складається начальником продовольчої служби разом з начальником медичної служби, начальником їдальні та інструктором-поваром.

Підписується розкладка продуктів заступником командира частини з тилу, начальниками медичної та продовольчої служб частини та затверджується командиром військової частини. Вона складається, як правило, на тиждень окремо по кожній нормі продовольчого пайка у трьох примірниках. Перший екземпляр знаходиться в діловодстві продовольчої служби і є підставою для виписки продуктів зі складу в їдальню, другий вивіщується у вестибюлі їдальні для ознайомлення тих, хто харчується. Третій екземпляр видається інструктору-повару для керівництва при приготуванні їжі і закладанні продуктів у котел.

Затверджена розкладка продуктів може бути змінена тільки з дозволу командира військової частини.

Для приготування їжі продукти зі складу військової частини відпускаються в їдальню за накладною інструктору-повару у присутності чергового їдальні окремо на сніданок, обід та вечерю. Продукти, що потребують довгострокової кулінарної обробки (м'ясо заморожене, солонина та заморожена риба), видаються заздалегідь з урахуванням часу, який необхідно для їх розморожування або вимочування. З метою більш швидкого відпускання продуктів зі складу в їдальню вони, у відповідності з накладною заздалегідь виважуються та укладаються в спеціально призначену тару. В обігу повинно знаходитися два комплекти тари - один у їдальні і один на складі. При отриманні продуктів інструктор-повар повинен перевірити їх масу. Закладка продуктів в котел проводиться за масою в присутності чергового їдальні

*Для здійснення контролю за доведенням встановлених норм* в обідньому залі їдальні повинно бути місце контролю, яке обладнується вагами настільними, мірним посудом, та оформлюється стенд, на якому має бути така інформація: норми пайків, за якими харчуються в їдальні; плакат «Контроль за військовим харчуванням»;

графік контролю за харчуванням посадовими особами частини; розкладки продуктів за нормою загальновійськового, дієтичного та лікувального пайків.

Також, згідно з постановою Кабінету Міністрів України введена *додаткова норма пайка* для військовослужбовців строкової служби, призначених для несення варт. У військових частинах, які мають варти, щотижнево складається окрема розкладка продуктів, де планується приготування другої вечері, яка повинна складатися із гарячої другої м'ясної страви, гарячого солодкого чаю, хліба і масла коров'ячого. Розкладка продуктів складається у трьох екземплярах: перший залишається в продовольчій службі частини, інші видаються в їдальню та у варту.

Приготування їжі за цією нормою для особового складу варті здійснюється в їдальні з видачею її у варту. Час приготування їжі та видачі її особовому складу варті, а також час приймання їжі у варті визначається наказом командира військової частини.

Військовослужбовцям строкової військової служби, які мають зріст 190 см і вище, дозволяється видавати додаткове харчування в розмірі половини норми, передбаченої для них. Додаткове харчування призначається наказом командира військової частини за висновками військово-лікарської комісії.

### ***3.11.5. Грошове забезпечення військовослужбовців***

Грошове забезпечення військовослужбовців визначається залежно від посади, військового звання, кваліфікації, наукового ступеня і вченого звання, тривалості та умов військової служби.

*Грошове забезпечення військовослужбовців* складається з окладів грошового утримання та додаткових видів грошового забезпечення.

*До окладів грошового утримання належать* оклади за військовим званням та посадові оклади.

*Додаткові види грошового забезпечення* включають підвищення посадового окладу, надбавки, доплати, одноразові й щомісячні винагороди, морське грошове забезпечення, матеріальні та грошові допомоги і премію.

Військовослужбовцям (крім військовослужбовців строкової військової служби) оклади за військовими званнями виплачуються з дня підписання наказу про присвоєння звань.

*Посадові оклади особам офіцерського складу* виплачуються за займаними посадами в розмірах, передбачених у штаті військової частини. Особам офіцерського складу, призначеним на посади, за якими встановлені посадові оклади від мінімуму до максимуму, конкретні розміри посадових окладів встановлюються або змінюються (підвищуються або знижуються) у межах зазначених розмірів наказом командира військової частини (а командиру військової частини - наказом його безпосереднього командира, начальника) залежно від складності, обсягу, досвіду роботи і ставлення до виконання службових обов'язків.

Прапорщикам (мічманам), солдатам (матросам), сержантам і старшинам, які проходять службу за контрактом, призначеним на посади, що підлягають комплектуванню відповідною категорією військовослужбовців, посадові оклади

виплачуються залежно від займаних посад і тарифних розрядів. Тарифні розряди за посадами військовослужбовців передбачаються у штаті військової частини.

Військовослужбовцям строкової військової служби посадові оклади виплачуються залежно від займаних посад і тарифних розрядів, передбачених у штатах.

Розміри окладів грошового утримання, додаткових видів грошового забезпечення військовослужбовців встановлюються відповідно до вимог чинного законодавства України.

За роботу понад встановлений службовий час, за дні відпочинку та святкові дні грошове забезпечення військовослужбовцям додатково не виплачується.

Грошове забезпечення військовослужбовцям-жінкам за час перебування їх у відпустці для догляду за дитиною не виплачується. Відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами оплачується згідно з чинним законодавством України.

Розмір грошового забезпечення, що належить військовослужбовцю не за повний місяць, а за декілька днів, визначається виходячи з кількості календарних днів у цьому місяці.

Заяви і скарги військовослужбовців щодо грошового забезпечення беруться на облік і вирішуються у встановленому чинним законодавством України порядку.

Грошове забезпечення, що належить військовослужбовцю і своєчасно не виплачене йому або виплачене у меншому, ніж належало, розмірі, виплачується за весь період, протягом якого військовослужбовець мав право на нього, але не більше ніж за три роки, що передували зверненню за одержанням грошового забезпечення. Одноразові виплати додаткових видів грошового забезпечення здійснюються, якщо звернення про їх отримання надійшли до закінчення трьох років з дня виникнення права на їх отримання.

### **3.12. Організація служби військ у військовій частині (підрозділі)**

#### ***3.12.1. Зміст, сутність, завдання та організація служби військ***

Повсякденне життя і діяльність військовослужбовців, військових формувань, органів управління організується відповідно до вимог статутів Збройних Сил України, керівних документів Міністерства Оборони України. Для виконання завдань, які забезпечують належний статутний порядок, надійну охорону військових об'єктів, зміцнення військової дисципліни у військах (силах) організується **службою військ**.

**Основи організації служби військ у Збройних Силах України визначаються «Положенням про службу військ у Збройних Силах України».**

**Служба військ** - це система заходів, які вживаються для забезпечення необхідних умов життя, бойового навчання, побуту військ (сил), підтримання статутного порядку, військової дисципліни у гарнізонах і військових частинах, а також для підтримання постійної бойової готовності з'єднань і військових частин.

Вона базується на положеннях статутів Збройних Сил України, наказів і директив Міністра оборони України та начальника Генерального штабу Збройних

Сил України, бездоганному знанні і суворому виконанні усіма військовослужбовцями своїх функціональних обов'язків.

Служба військ організується і здійснюється відповідними командирами (начальниками) і органами військового управління.

Організація служби військ передбачає проведення комплексу заходів, що здійснюються командирами (начальниками):

**при організації гарнізонної служби:**

- організація у повсякденній діяльності гарнізонної служби з питань, віднесених до компетенції служби військ. Аналіз її стану та визначення завдань щодо подальшого поліпшення;

- організація та забезпечення надійної охорони і оборони гарнізонних об'єктів;

- планування та проведення заходів за участю військ (сил) гарнізону;

- взаємодія з місцевими органами виконавчої влади і військовими формуваннями, утвореними відповідно до законів України, з питань виконання завдань гарнізонної служби та спільних заходів;

- догляд за належним станом військових пам'ятників, братських могил, військових цвинтарів та їх облік.

**при організації вартової служби:**

- прийняття рішення на охорону і оборону об'єктів військової частини та розробка документації з питань організації вартової служби;

- вивчення, добір та підготовка особового складу до несення вартової служби (воєнізованої охорони, патрульного наряду, сторожової охорони, варт по супроводу військових вантажів), здійснення контролю за її несенням;

- аналіз стану вартової служби та визначення завдань щодо його поліпшення;

- підтримання у справному стані обладнання вартових приміщень, об'єктів і постів, що охороняються, всебічне забезпечення особового складу варт, створення безпечних умов для несення служби чатовим, удосконалення об'єктів навчально-матеріальної бази служби військ;

- узагальнення та впровадження у практику передового досвіду організації вартової служби.

**при організації внутрішньої служби:**

- контроль за дотриманням встановлених правил розміщення військовослужбовців, побуту особового складу й несення служби внутрішнім нарядом, організацією окремих питань повсякденної діяльності;

- організація пропускнуго режиму на територію військових містечок, військових частин та підрозділів;

- контроль за доборою і підготовкою осіб добового наряду, несенням ними служби, виконанням функціональних обов'язків щодо підтримання статутного порядку;

- забезпечення виконання особовим складом розпорядку дня, розкладу занять, заходів безпеки під час несення служби у добовому наряді, додержання ним правил носіння військової форми одягу;

- перевірка стану внутрішньої служби у підпорядкованих підрозділах та надання допомоги з цих питань;

- забезпечення належного рівня виконавської дисципліни і контролю за виконанням вимог нормативних документів та рішень з питань, що стосуються організації служби військ;

- контроль за організацією обліку і забезпеченням надійного зберігання зброї та боєприпасів у місцях несення служби;

- підтримання у зразковому стані місць несення служби, територій, будівель військових містечок і приміщень.

Загальні питання, що регламентують організацію і здійснення служби військ, вказані у статутах внутрішньої, гарнізонної і вартової служб Збройних Сил України.

**Робота командира і штабу щодо організації служби військ включає:**

- організацію вивчення статутів Збройних Сил України, керівних документів та впровадження у повсякденне життя їх вимог;

- розповсюдження передового досвіду щодо організації та керівництва гарнізонною, вартовою, внутрішньою службами;

- визначення основних заходів служби військ, планування та постановка завдань, термінів їх проведення;

- методичну підготовку офіцерів, прапорщиків, сержантів з питань служби військ, розробку методичних посібників;

- підтримання у зразковому стані військових містечок, вартових приміщень, об'єктів, що охороняються;

- розвиток та вдосконалення навчально-матеріальної бази служби військ;

- організацію та забезпечення надійної охорони та оборони Бойових прапорів, озброєння, бойової техніки, військового майна, інших військових об'єктів;

- систематичну перевірку стану підрозділів і служб;

- повсякденну вимогливість до посадових осіб добового наряду за чітке знання ними та точне виконання функціональних обов'язків щодо підтримання статутного порядку, недопущення правопорушень серед особового складу;

- забезпечення виконання особовим складом розпорядку дня, розкладу занять, заходів безпеки, підтримання ними правил носіння військової форми одягу;

- покращення матеріально-побутового забезпечення особового складу, організацію і повноту доведення встановлених норм постачання;

- контроль за доббором і підготовкою осіб добового наряду, несенням вартової та внутрішньої служб;

- вивчення стану справ у підпорядкованих частинах (підрозділах) з питань організації бойової підготовки і виховної роботи, підтримання військової дисципліни, статутного порядку, та надання допомоги підлеглим командирам і штабам з цих питань;

- підвищення рівня виконавчої дисципліни, контроль за виконанням вимог статутів Збройних Сил України, керівних документів, особистих рішень;

- аналіз стану служби військ та військової дисципліни, підбиття підсумків;

- визначення причин виявлених недоліків та заходів щодо їх усунення.

### **На службу військ у воєнний час покладається:**

- контроль та надання допомоги при формуванні підрозділів служби військ, виконання ними покладених завдань в інтересах військ (сил);
- організація взаємодії з місцевими органами виконавчої влади, органами управління військових формувань щодо забезпечення встановленого порядку на воєнний час в інтересах виконання завдань плану відмобілізування та приведення військ (сил) у бойову готовність;
- контроль за діяльністю служби військ Збройних Сил України та інших військових формувань, взаємодія з державними структурами України щодо обміну інформацією та координація зусиль стосовно забезпечення режиму воєнного часу, розміщення і пропуску військ (сил), надійної охорони та оборони важливих військових об'єктів, протидії диверсійно-терористичним актам, розшуку та затримання дезертирів і військовослужбовців, які самовільно залишили частину;
- постійне інформування керівного складу про стан підрозділів служби військ, підготовка пропозицій стосовно їх застосування;
- підтримання у гарнізоні порядку і режиму воєнного часу, організація комендантської служби на маршрутах висування військ через територію гарнізону, збір та формування колон і відправка техніки та військовослужбовців, які прибувають до складу гарнізону.

### **Підбиття підсумків стану служби військ**

Визначення дійсного стану служби військ, найбільш ефективних заходів щодо підтримання статутного порядку, попередження подій та злочинів, грубих порушень військової дисципліни серед особового складу є важливим завданням командирів, структур виховної роботи усіх ланок управління.

*Підсумки стану служби військ проводяться з періодичністю:*

- у корпусах - щоквартально;
- у з'єднаннях, військових частинах - щомісячно;
- у підрозділах: батальйонах, ротах - щотижнево;
- взводах, відділеннях - щоденно.

Підготовка підбиття підсумків включає: проведення аналізу служби військ з офіцерами і прапорщиками, видання наказу по частині.

При підготовці аналізу стану служби військ за основу беруться результати перевірок підрозділів, виконання заходів розпорядку дня, несення служби добовим нарядом і вартовими.

Матеріали аналізу стану служби військ в частині за кожний місяць оформлюються письмово і зберігаються в штабі протягом року.

На підставі аналізу стану служби військ видається наказ командира військової частини **«Про стан служби військ в військовій частині та заходи щодо її покращення»**.

### **3.12.2. Планування та організація служби військ в частині, підрозділі**

Одним із найважливіших моментів організації служби військ є її планування.

**ПЛАНУВАННЯ СЛУЖБИ ВІЙСЬК** - процес визначення і узгодження за місцем і часом проведення конкретних заходів щодо служби військ і її всебічного забезпечення з відображенням їх у плануючих документах.

**ЕТАПИ ПЛАНУВАННЯ:**

- прийняття рішення на організацію служби військ;
- відпрацювання плануючих документів;
- контроль за ходом планування і надання допомоги підлеглим;
- визначення та з'ясування вихідних даних.

Планування служби військ повинно забезпечувати найбільш доцільний розподіл часу, сил і коштів для якісного виконання завдань бойової підготовки і зміцнення військової дисципліни.

**ВИМОГИ ДО ПЛАНУВАННЯ СЛУЖБИ ВІЙСЬК:**

- **своєчасність** - забезпечує організуючий початок у системі служби військ;
- **якість** - усі питання служби військ, які відображені у плануючих документах, за змістом і термінами виконання повинні бути однаково зрозумілими усім підлеглим. Разом з тим, при плануванні заходів щодо служби військ командир повинен враховувати, що життя і побут військ динамічні. Вони не можуть обмежуватись будь-якими схемами;

- **гнучкість** - вимагає від командирів враховувати конкретні обставини: коректувати зміст і терміни проведення запланованих заходів; заходи служби військ не повинні порушувати завдання бойової підготовки, не зменшувати рівень бойової готовності частини.

**КОМАНДИР ВІЙСЬКОВОЇ ЧАСТИНИ** - *головний організатор служби військ у військовій частині*. Він:

- приймає рішення на організацію служби військ;
- дає вказівки на її планування;
- безпосередньо бере участь у розробці плануючих документів;
- керує службою військ.

**ШТАБ ЧАСТИНИ** - є головним виконавцем планування служби військ, який спільно із заступниками командира, начальниками служб:

- конкретизує заходи служби військ, визначені командиром;
- розробляє плануючі документи;
- здійснює контроль і допомогу під час планування служби військ у підлеглих частинах і підрозділах.

Планування служби військ залежить від правильної організації і визначення змісту роботи щодо розроблення документів, залучення необхідних виконавців і вибору доцільних методів роботи.

*Рішенням командира військової частини щодо організації служби військ на навчальний рік (навчальний період) є:*

- наказ про організацію служби військ і бойового навчання;

- план основних заходів служби військ на навчальний рік (навчальний період).

У них визначається: порядок охорони і оборони військового містечка, Бойового прапора, зброї і боєприпасів, техніки і озброєння, військового майна; склад і порядок підготовки добового наряду; заходи методичної роботи з офіцерами, прапорщиками і сержантами з питань служби військ, контролю за станом підрозділів, служб, об'єктів навчально-матеріальної бази, терміни відпрацювання відповідних документів та проведення заходів щодо організації служби військ.

Після прийняття рішення командир військової частини ставить завдання заступникам, начальнику штабу, начальникам родів військ і служб.

#### **Штабом військової частини розробляються:**

- наказ про організацію служби військ і бойового навчання;
- план основних заходів служби військ, як додаток до плану бойової підготовки;
- план перевірки підрозділів і служб;
- план охорони і оборони;
- розклад варт, відомість добового наряду військової частини;
- графік перевірки варт посадовими особами;
- та інші документи.

При організації служби військ планується проведення «**Тижня служби військ**», який проводиться два рази на півріччя.

#### **МЕТА «ТИЖНЯ СЛУЖБИ ВІЙСЬК»:**

- більш глибоке вивчення та ефективно практичне впровадження у життя вимог статутів ЗСУ, інших керівних документів з питань організації служби військ і повсякденної діяльності військ (сил);

- наведення та підтримання статутного порядку у військових частинах і підрозділах.

#### **ПЕРЕД ПОЧАТКОМ «ТИЖНЯ СЛУЖБИ ВІЙСЬК» необхідно:**

- призначеними групами офіцерів управлінь оперативних командувань, об'єднань, з'єднань і військових частин перевірити стан об'єктів служби військ, казарм, парків, складів, їдалень та інших об'єктів військових частин.

- прийняти рішення щодо підготовки та проведення занять, скласти плани та розклади занять і призначити керівників. Організувати підготовку керівників занять, особового складу, об'єктів служби військ та інших об'єктів військової частини до проведення занять.

#### **ПІД ЧАС «ТИЖНЯ СЛУЖБИ ВІЙСЬК» плануються і проводяться:**

- стройові огляди особового складу;
- інструкторсько-методичні та показові заняття з усіма категоріями військовослужбовців з питань організації вартової і внутрішньої служб;
- забезпечення надійного зберігання зброї і боєприпасів; виконання заходів розпорядку дня;



- тилового, технічного і медичного забезпечення особового складу (харчування особового складу, порядку проведення парко-господарського дня) у військової частини;
- дотримання заходів безпеки у ході повсякденної діяльності (під час виконання обов'язків служби та поза службою);
- занять з бойової підготовки, обслуговування та експлуатації ОВТ;
- проведення господарських робіт, вихідних днів та під час відпочинку;
- приймаються заліки зі знання статутів Збройних Сил України, вимог наказів і директив Міністерства Оборони України, начальника Генерального штабу Збройних Сил України;
- проводяться інші заходи повсякденної діяльності за рішенням відповідних командирів (начальників), виходячи із специфіки покладених на військовою частину завдань;
- підбиття підсумків «Тижня служби військ», визначення завдань щодо поліпшення стану служби військ і військової дисципліни.

### ***3.12.3. Підбиття підсумків стану служби військ***

**Аналіз стану служби військ** - це важливий процес роботи командира (штабу військової частини), основною метою якого є:

- встановлення реального стану справ у підрозділах;
- виявлення найбільш характерних недоліків у організації служби військ та причин їх виникнення;
- розкриття зв'язку між правопорушеннями й обставинами, при яких вони сталися;
- визначення заходів щодо усунення недоліків і подальшого поліпшення стану служби військ;
- визначення шляхів і способів наведення і підтримання в них статутного порядку.

До цієї роботи залучаються заступники командира військової частини, начальники родів військ і служб.

*Аналіз стану служби військ готується за результатами перевірок підрозділів і служб, контролю за особовим складом, виконанням заходів розпорядку дня, несенням служби внутрішнім нарядом і вартами. Крім цього, під час підготовки аналізу стану служби військ можуть бути враховані:*

- результати перевірок стану служби військ генералами і офіцерами вищих командувань, управлінь і штабів та особистих перевірок командиром військової частини;
- результати виконання планів основних заходів служби військ та перевірки підрозділів і служб;
- матеріали, що надходять від військової прокуратури, органів МВС України, військових комендантів, медичних закладів;

- матеріали за результатами розслідувань правопорушень та інші документи.

*При підготовці та проведенні аналізу служби військ доцільно:*

- вказати, як в цілому виконано поставлені завдання на місяць щодо поліпшення стану служби військ, в якій мірі їх виконання дозволило забезпечити статутний порядок у військовій частині (підрозділі);

- дати оцінку кожній військовій частині (підрозділу) за результатами виконання поставлених завдань на поточний місяць (квартал, період навчання);

- визначити військові частини (підрозділи), в яких досягнуто кращих результатів стосовно наведення та підтримання статутного порядку;

- вказати військові частини (підрозділи), де організація і стан служби військ не в повному обсязі відповідають статутним вимогам. Відмітити характерні недоліки;

- дати порівняльну характеристику порушень, що сталися під час несення служби у внутрішньому наряді та вартах у порівнянні з минулим місяцем (кварталом, навчальним періодом);

- зазначити причини, що призвели до скоєння правопорушень, їх причинний зв'язок з недоліками в організаторській та практичній діяльності відповідних командирів (начальників);

- показати рівень виконавської дисципліни посадових осіб військової частини щодо своєчасного і якісного виконання наказів, директив, розпоряджень вищих командирів і штабів та власних рішень;

- визначити пріоритетні завдання на наступний місяць (квартал, навчальний період) щодо поліпшення стану служби військ у військових частинах (підрозділах).

За результатами аналізу стану служби військ у військових частинах видаються відповідні накази. Наказ командира військової частини повинен бути стислим і чітким. У наказі на підставі аналізу стану служби військ дається оцінка підрозділам за виконання завдань стосовно поліпшення вартової та внутрішньої служб, вказуються характерні порушення та основні причини недоліків, що мають місце в організаторській та практичній роботі підлеглих командирів (начальників) з питань наведення статутного порядку.

Визначаються конкретні завдання, які спрямовані на подальше поліпшення стану служби військ, терміни їх виконання і виконавці та заходи щодо недопущення недоліків і правопорушень, що мали місце під час несення служби у добовому наряді.

Матеріали підбиття підсумків стану служби військ в підрозділах оформлюються та зберігаються у письмовому вигляді у відповідних командирів протягом року.

*Підсумки стану служби військ проводяться з періодичністю:*

- у військових гарнізонах, вищих військових навчальних закладах, дивізіях або бригадах (крім кадр) - щоквартально;

- у бригадах кадру, військових частинах, військових навчальних закладах, військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів, батальйонах, дивізіях та установах - щомісячно;

- у ротях (батареях) та курсантських підрозділах - щотижня;
- у взводах та відділеннях - щоденно.

*Вихідні дані для аналізу стану служби військ:*

- результати перевірок стану служби військ генералами і офіцерами вищих командувань, управлінь і штабів та особистих перевірок командиром військової частини;

- результати виконання планів основних заходів служби військ та перевірки підрозділів і служб;

- матеріали, що надходять від військової прокуратури, органів МВС України, військових комендантів, медичних закладах;

- матеріали за результатами розслідувань правопорушень тощо.

За результатами аналізу стану служби військ командир військової частини видає наказ, в якому дається оцінка підрозділам за виконання завдань вартової та внутрішньої служб; вказуються характерні порушення та причини недоліків в організаторській та практичній роботі підлеглих командирів (начальників) з питань наведення статутного порядку; визначаються завдання, з метою поліпшення стану служби військ, терміни їх виконання, виконавці та заходи щодо недопущення недоліків і правопорушень, які мали місце під час несення служби у добовому наряді.

Матеріали підбиття підсумків стану служби військ у підрозділах ормлюються та зберігаються у письмовому вигляді у відповідних командирів протягом року.

### **3.13. Робота командира підрозділу щодо організації допуску, підбору та призначення військовослужбовців до складу варти**

#### ***3.13.1. Вимоги керівних документів щодо допуску, підбору та призначення військовослужбовців до складу варти***

**Вартова служба** організується згідно наказу Міністра оборони України «Про затвердження Інструкції з організації вартової служби у Збройних Силах України».

Організація **вартової служби** передбачає проведення комплексу заходів, що проводяться командирами і штабами як у мирний, так і у воєнний час. Такими заходами є:

- прийняття рішення на охорону та оборону розташування військової частини;

- розробка документації з питань організації вартової служби;

- створення та впровадження в повсякденну діяльність військових частин і підрозділів чіткої системи вивчення, добору та підготовки особового складу до несення вартової служби, контролю за її несенням;

- узагальнення та оцінка результатів перевірок вартової служби, оперативне реагування і вжиття дійових заходів щодо усунення причин виявлених недоліків;

- підтримання у справному стані обладнання вартових приміщень, об'єктів і постів, що охороняються, всебічне забезпечення особового складу варт, створення безпечних умов для несення служби чатовим;

- правильне утримання, експлуатація та удосконалення об'єктів навчально-матеріальної бази вартової служби;

- аналіз стану вартової служби та визначення завдань щодо поліпшення її рівня;

- узагальнення та запровадження у практику передового досвіду організації вартової служби.

Охорона військових об'єктів у Збройних Силах України здійснюється військовими вартами, ВОХОР, патрульним нарядом, сторожовою охороною.

Військові варті споряджаються від військових частин із числа військовослужбовців, їх службова діяльність визначається положеннями Статуту гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України.

Порядок організації й особливості несення служби воєнізованою охороною визначається наказом і інструкцією Міністра оборони України «Про затвердження Положення про воєнізовану охорону об'єктів Збройних Сил України» та «Інструкції з організації та несення вартової служби воєнізованою охороною на об'єктах Збройних Сил України».

Порядок організації й особливості несення служби сторожовою охороною визначаються наказом Міністра оборони України «Про затвердження Положення про сторожову охорону» та «Інструкції з організації та несення служби сторожовою охороною».

Вартова служба у військовій частині організовується на підставі рішення командира військової частини.

*Рішення командира військової частини включає в себе:* наказ про організацію служби військ і бойового навчання; розклад варт; відомість гарнізонного (добового) наряду; таблиці постів; схеми розміщення постів; інструкції начальникам варт; графіки перевірки варт посадовими особами.

*У наказі командира (начальника) військової частини про організацію служби військ і бойового навчання із питань організації вартової служби визначаються:*

- склад варт, їхнє озброєння;

- час, місце і порядок проведення занять із теоретичної та практичної підготовки варт, керівники занять і начальники служб, які залучаються до їх проведення;

- порядок підготовки варт з охорони і супроводу військових вантажів, конвоювання (супроводження) засуджених військовослужбовців (за потреби);

- чисельність чергового підрозділу, порядок його виклику та озброєння;

- час і місце проведення медичного огляду особового складу варт у день заступання;

- порядок та періодичність проведення практичних занять на місцевості щодо спільних дій особового складу варту та чергового підрозділу;

- порядок забезпечення особового складу варт додатковим харчуванням;

- час і місце підбиття підсумків з особовим складом після зміни з варту;

- відповідальні за підтримання в належному стані об'єктів, що охороняються, та навчально-матеріальної бази вартової служби;

- порядок підготовки варт в умовах недостатньої кількості особового складу військової частини та неможливості організації несення служби трьома змінами.

*Додаток до наказу командира (начальника) військової частини містить:*

- список військовослужбовців, допущених до несення вартової служби;

- склад комісії щодо вивчення соціально-психологічних якостей та допуску військовослужбовців до несення вартової служби.

### *3.13.1.1. Організація вивчення, добору та підготовки особового складу варт*

Робота щодо допуску військовослужбовців, які прибули у військову частину для подальшого проходження служби, до несення вартової служби здійснюється тільки після їх адаптації у військовому колективі, проведення занять із вивчення вимог статутів Збройних Сил України, табелів постів, відповідних інструкцій посадових осіб варту, ознайомлення з розташуванням та особливостями охорони постів та об'єктів, що охороняються.

*Головними завданнями добору військовослужбовців до несення вартової служби є:*

- виявлення військовослужбовців, які за своїми морально-діловими та психологічними якостями спроможні забезпечити якісне несення вартової служби;

- виключення можливості допуску до несення вартової служби військовослужбовців, яких віднесено до «групи посиленої психологічної уваги».

Ця робота організовується та здійснюється спеціально призначеними комісіями на чолі із заступниками командирів (начальників) військових частин із залученням командирів підрозділів, медичних працівників, офіцерів з виховної роботи, служби озброєння, начальника фізичної підготовки та спорту і фахівців юридичної служби.

*Призначені комісії зобов'язані:* всебічно вивчати морально-ділові та психологічні якості, фізичний та сімейний стан кожного військовослужбовця; організовувати та здійснювати контроль за проведенням поглибленого медичного обстеження особового складу; перевіряти засвоєння ним вимог статутів Збройних Сил України, обов'язків чатових з урахуванням особливостей постів та конкретних умов несення на них служби, інструкцій посадових осіб варту, Кримінального кодексу України та перевірити знання особовим складом матеріальної частини штатної зброї, результати виконання ними практичних стрільб та здачі нормативів із

фізичної підготовки. За результатами роботи комісії складається акт, який затверджується командиром (начальником) військової частини.

### *3.13.1.2. Порядок допуску особового складу до несення вартової служби*

На підставі затвердженого акта з висновками про допуск кожного військовослужбовця до несення служби у варті командир (начальник) військової частини видає наказ про допуск військовослужбовців до несення вартової служби.

До акта додаються відомості про результати здачі заліків зі знань військовослужбовцями вимог статутів Збройних Сил України, табеля постів та інструкцій посадових осіб варті, Кримінального кодексу України, матеріальної частини стрілецької зброї, заходів безпеки під час поводження з нею, а також відомості про результати виконання практичних стрільб, заліків із фізичної підготовки.

Зазначені відомості готуються командирами підрозділів за результатами проведення спеціальних занять з підготовки особового складу до несення вартової служби і подаються на розгляд призначеній комісії для використання в роботі з вивчення військовослужбовців та прийняття остаточного рішення щодо їх допуску до несення служби у варті.

Витяги з цього наказу та списки військовослужбовців, які не допускаються до несення вартової служби, зберігаються в командирів підрозділів, від яких відряджаються варті, штабах військових частин, у чергових військових частин і начальників медичних служб.

У разі переведення військовослужбовців з інших військових частин їхній допуск до несення вартової служби здійснюється в тому самому порядку, але не раніше двотижневого строку з дня прибуття до військової частини.

Військовослужбовці, які прибувають із відпусток, довгострокових відряджень, а також після тривалого (більше 14 днів) лікування в медичних закладах, залучаються до несення служби у варті тільки після їх адаптації у військових колективах, виконання ними практичних стрільб зі штатної зброї й не раніше тижневого строку з дня повернення. Стан адаптації у військовому колективі визначає командир підрозділу з урахуванням висновків прямих начальників військовослужбовця.

За умови недостатньої кількості особового складу військової частини (звільнення в запас військовослужбовців строкової військової служби, виїзди на навчання, польові виходи, епідемії тощо) та неможливості організації несення вартової служби трьома змінами варт має бути не менше двох складів варт. У цьому разі вносяться відповідні зміни до розпорядку дня, які забезпечують якісне проведення добору, розподіл особового складу варті, його теоретичної, практичної підготовки та медичного огляду, передбачення додаткового часу на відпочинок особового складу, який залучається до несення служби у вартах.

Не менше одного разу на півріччя з усіма військовослужбовцями, які залучаються до несення служби у вартах, проводяться заняття з вивчення вимог статутів Збройних Сил України, табелів постів, особливостей охорони об'єктів, відповідних інструкцій посадових осіб варти. Після проведення цих занять приймаються заліки.

Особи офіцерського та сержантського (старшинського) складу, які прибули до військових частин, призначаються начальниками варт тільки після їх адаптації у військовому колективі, проведення з ними занять із вивчення вимог статутів Збройних Сил України, інструкції начальника варти, табеля постів та особливостей охорони постів і об'єктів, що охороняються. Їхнє медичне обстеження проводиться під час щорічного поглибленого медичного огляду. Призначення їх помічниками начальника варти з метою стажування не допускається.

Практичні стрільби зі штатної зброї організуються і проводяться з військовослужбовцями всіх категорій, які залучаються до несення вартової служби, не менше ніж один раз на місяць.

У військових частинах, де немає можливості проводити практичні стрільби, наказами начальників гарнізонів визначаються місця та час виконання цих стрільб в інших військових частинах, що дислокуються в гарнізоні.

На всіх військовослужбовців строкової військової служби, які залучаються до несення вартової служби, складаються *особові справи*, які зберігаються в командира підрозділу або штабі військової частини. У разі переведення військовослужбовця строкової військової служби до нового місця служби особова справа видається йому на руки в опечатаному пакеті одночасно із врученням припису або пересилається до нового місця проходження служби.

*До особових справ, які надходять з військових комісаріатів, долучаються:*

- дві фотографії військовослужбовця (розміром 9 x 12 см);
- автобіографія;
- характеристики, надані попереднім командиром підрозділу, у разі переведення військовослужбовця до іншої військової частини (підрозділу), для військовослужбовців військової служби за контрактом - характеристики, надані командиром підрозділу за підсумками навчального року;
- висновок медичної комісії про стан здоров'я військовослужбовця і допуск його до несення вартової служби;
- листи індивідуальних співбесід, спостережень, матеріали проведених анкетувань і тестувань, вивчення морально-ділових та психологічних якостей військовослужбовців з висновком щодо допуску до несення вартової служби;
- аркуш з особистим підписом про доведення вимог Кримінального кодексу України;
- довідка про проведення вступного інструктажу з питань охорони праці.

Під час службової діяльності за результатами проведення індивідуальної виховної роботи, соціологічних досліджень, психологічних та медичних обстежень військовослужбовця командиром підрозділу до особової справи вносяться відповідні зміни, що сталися в його сімейному, морально-психологічному стані та

стані здоров'я. На їх підставі відповідними посадовими особами батальйону (дивізіону) або військової частини приймається рішення про допущення військовослужбовця до несення служби у варті.

Матеріали особових справ використовуються під час вивчення, добору та допуску військовослужбовців до несення вартової служби.

### *3.13.1.3. Методика проведення поетапної підготовки військовослужбовців до несення вартової служби*

*Підготовка варт організовується та проводиться у три етапи*

#### ***Перший етап***

**За дві - три доби** до заступання в наряд командиром роти (батареї) або батальйону (дивізіону) із залученням заступника командира роти (батареї) або батальйону (дивізіону) з виховної роботи, командирів взводів, призначеного начальника варті, старшини підрозділу та представника медичної служби здійснюються добір і *розподіл особового складу* згідно з табелем постів. При цьому обов'язково враховуються індивідуальні якості, сімейні обставини, наявність ознак нестандартної поведінки військовослужбовців (якщо такі є), стан їх здоров'я, фізична витривалість, практична підготовленість та важливість об'єктів, що охороняються. Призначений склад варті записується до книги добору варт роти (батареї), підписується посадовими особами, які брали участь у доборі й розподілі особового складу варті, та затверджується командиром роти (батареї). У разі спорядження варті від батальйону (дивізіону) або військової частини ця робота проводиться посадовими особами батальйону (дивізіону) або військової частини. За одну - дві доби до заступання прізвища особового складу варті оголошуються під час шикування.

#### ***Другий етап***

**Напередодні дня заступання** військовослужбовців у наряд у години, визначені розпорядком дня військової частини, з особовим складом у класі для підготовки варт проводяться теоретичні заняття з вивчення положень статутів, особливих обов'язків чатових, матеріальної частини стрілецької зброї та заходів безпеки під час поводження з нею. На електрифікованих макетах об'єктів, що охороняються, відпрацьовуються порядок взаємодії між чатовим і резервною групою варті, а також особовим складом варті та черговим підрозділом у разі виникнення екстремальних ситуацій, нападу на варту, об'єкти, що охороняються.

*Теоретичні заняття* проводяться особисто командиром роти (батареї), від якої призначено варту, командиром (начальником штабу) батальйону (дивізіону), якщо варту призначено від батальйону (дивізіону), а з вартою, призначеною від військової частини - начальником штабу військової частини або особою, яка його заміщує.

#### ***Третій етап***

**Практичні заняття з особовим складом варті** проводяться у день заступання в наряд на вартовому містечку військової частини. На заняттях відпрацьовуються порядок дій чатових на посту, застосування ними зброї, відбиття нападу на вартове приміщення, об'єкти, що охороняються, та зміну, яка прямує на



пости та з постів; порядок зміни чатових, приймання та здавання поста; прийоми рукопашного бою; дії та порядок застосування засобів пожежогасіння; порядок заряджання та розряджання зброї, вивчення її матеріальної частини та заходів безпеки під час поводження з нею, інші питання, що враховують особливості практичного несення служби.

*Практичні заняття* проводяться під особистим керівництвом командира роти (батареї), від якої призначено варту, командира (начальника штабу) батальйону (дивізіону), якщо варту призначено від батальйону (дивізіону), начальника (заступника начальника) штабу військової частини або особи, яка його заміщує, якщо варту призначено від військової частини, із залученням командирів рот (батареї), від яких призначено особовий склад. До проведення цих занять залучаються офіцери (фахівці) служби ракетно-артилерійського озброєння та начальники фізичної підготовки і спорту (інструктори з рукопашного бою) та служби пожежної безпеки (командир пожежного підрозділу) або особи, які їх заміщають.

Для керівників занять на кожному навчальному місці штабом військової частини (підрозділу) розробляється план-конспект, який затверджується командиром (начальником) військової частини (підрозділу).

Під час проведення розводу варт особовий склад варті зобов'язаний особисто інструктувати один із заступників командира (начальника) військової частини (підрозділу).

#### *3.13.1.4. Перевірка варт*

Перевірка варт та контроль за організацією вартової служби посадовими особами, яким вони підпорядковані, здійснюється:

- командирами підрозділів або їх заступниками - кожної варті, яка призначена від підрозділу, не менше двох разів на добу, з них один раз уночі;
- командирами військових частин та їх заступниками - кожної підпорядкованої варті, не менше одного разу на тиждень. Перевірка варт командирами (начальниками) військових частин та їх заступниками у разі розташування підпорядкованих військових частин (підрозділів) у декількох військових містечках, дислокованих на значній відстані від управлінь, здійснюється під час роботи в цих військових частинах (підрозділах);
- керівним складом видів Збройних Сил України, керівниками структурних підрозділів Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, командирами армійських корпусів, повітряних командувань, військово-морських баз та їх заступниками, начальниками центру морських операцій та центру військ берегової оборони та їх заступниками - під час роботи в підпорядкованих військових частинах.

Перевірка варт здійснюється відповідно до Статуту гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України, про що робиться відповідний запис у постовій відомості.

*При кожній перевірці варт обов'язково перевіряються:*

- наявність особового складу, розставлення його згідно з постовою відомістю;

- наявність, дотримання порядку зберігання зброї та боєприпасів;

- бойову готовність варти, внутрішній порядок, знання обов'язків та практичне їх виконання особовим складом варти, несення служби чатовими на постах;

- правильність оформлення та ведення встановленої документації та ведення постової відомості;

- відповідність обладнання вартового приміщення і постів вимогам Статуту гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України;

- справність технічних засобів охорони, засобів зв'язку, освітлення та протипожежного захисту.

*Перевірка наявності і порядку зберігання зброї та боєприпасів здійснюється при кожній перевірці варти, при цьому перевіряється:*

- наявність зброї і порядок її зберігання;

- порядок видачі зброї і боєприпасів особовому складу варти перед заступанням у варту і на пости;

- правила зберігання запасу бойових патронів;

- порядок зберігання боєприпасів 2-х змінних постів;

- порядок зберігання ключів і відбитків зліпків з печаток від ящиків з боєприпасами;

- наявність у начальника варти особистої зброї і порядок її зберігання;

- відсутність у особового складу варти не облікованих боєприпасів;

- наявність списку особового складу варти з особистими підписами за інструктаж по заходах безпеки при поводженні зі зброєю.

Командири (начальники) усіх рівнів та їх штаби до з'єднання щодня здійснюють контроль за перевіркою кожної підпорядкованої варти та один раз на тиждень контролюють проведення підлеглими командирами (начальниками) та їх заступниками особистих перевірок варт.

### *3.13.1.5. Навчально-матеріальні база, вартове містечко, його елементи та порядок утримання*

Порядок оснащення навчально-матеріальної бази служби військ визначається вимогами Статутів Збройних Сил України та наказом Міністра оборони України «Про затвердження Інструкції з організації вартової служби у Збройних Силах України».

Навчально-матеріальна база служби військ призначена для організованої і якісної підготовки особового складу добового наряду і повинна забезпечити отримання ним практичних навичок у діях при несенні служби.

**Навчально-матеріальна база включає:** клас для теоретичної підготовки добового наряду, вартове містечко для проведення практичних занять з особовим складом, що заступає у варту, місце підготовки добового наряду (чергового частини

або окремого підрозділу та його помічника, чергового підрозділу, чергового і днювальних парку, чергового фельдшера або санінструктора, чергового і помічників чергового контрольно-пропускного пункту, чергового їдальні та робітників, чергового штабу частини. В місцях підготовки добового наряду мають бути: загальновійськові статuti, інструкції чергового на випадок тривоги, збору і пожежної безпеки, розпорядок дня, зразки ведення облікової службової документації, алгоритм несення служби добовим нарядом).

*У класі для підготовки варту розміщуються:*

- електрифікований макет об'єктів, що охороняються, із зображенням ділянки місцевості, на якій вони розташовані;
- дошка, указка, крейда;
- картини або плакати із наочним зображенням правил несення вартової служби, зміни чатових, приймання і здавання поста, обов'язками посадових осіб варту;
- витяги із Кримінального кодексу України;
- плакати з текстом Військової присяги і Положення про Бойовий Прапор військової частини;
- статuti Збройних Сил України або витяги з них (за кількістю осіб, що навчаються);
- стенди з фотографіями військовослужбовців, які досягли кращих результатів під час несення вартової служби;
- папки з інструкціями для особового складу варту;
- стенд зі зразками документів (постові відомості, зразки допусків, перепусток, разового посвідчення, зліпки з печаток тощо);
- папки з табелями постів або витягами з них на кожний пост (для усього особового складу варту);
- стенди з будови штатної зброї та із заходами безпеки під час поводження з нею;
- журнал обліку проведення занять з особовим складом.

**На території вартового містечка обладнуються такі навчальні місця:**

***Навчальне місце № 1 - «Порядок заряджання та розряджання зброї, тренування у дотриманні заходів безпеки при поводженні з нею».***

На цьому навчальному місці повинні бути:

- місце для заряджання та розряджання зброї, обладнане кулеуловлювачем, навісом, що захищає від дощу та снігу, плакатами, на яких відображено порядок заряджання і розряджання зброї та заходи безпеки при поводженні з нею;
- стіл для спорядження магазинів, обладнаний комірками для виключення втрат патронів. Над столом встановити навіс для захисту від дощу та снігу. Стіл повинен добре освітлюватися.

***Навчальне місце №2 - «Порядок приймання та здавання поста, зміна чатового».***

На цьому навчальному місці повинні бути:

- викладена цегляна стіна з воротами, дверима, хвіртками, що зачинені і запечатані;
- імітатор світлової сигналізації на об'єкті, що охороняється;
- ділянка дротяної огорожі з справною огорожею та з порушеннями (розривами дроту, не дотриманими відстанями між дротами);
- постовий грибок з засобами зв'язку, протипожежний щит, стенди, де зазначено порядок здачі та приймання поста чатовим та вартовим, обов'язки розвідного під час виставлення чатових на пости або їх зміни.

**Навчальне місце № 3** - «Порядок дій чатового в різних умовах обстановки, дії чатового, озброєного багнетом».

На цьому навчальному місці повинні бути:

- відгороджений периметр у два ряди колючого дроту, що визначає внутрішню і зовнішню огорожу з хвірткою і воротами, зачиненими на замок, опечатаними подвійними печатками;
- контрольно-слідова смуга;
- стежка чатового;
- протипожежна смуга;
- спостережна вишка, постовий грибок, окоп, обладнані засоби зв'язку;
- мішені на підйомниках для визначення місця знаходження „порушника” на посту; покажчики меж постів, кінця маршруту (розвороту) чатового, заборонених зон.

**Навчальне місце № 4** - «Дії чатового під час гасіння пожежі, застосування засобів пожежогасіння».

На цьому навчальному місці повинні бути:

- пожежний щит, на якому мають бути дві лопати, дві сокири, два відра, два вогнегасники, а також гак і кошма; ящик з піском (пісок в мішечках, пакетах), бочка з водою;
- два місця для відпрацювання питань гасіння пожежі ( звичайної пожежі та електричних дротів);
- стенди, на яких зазначена технічна характеристика вогнегасників і порядок їх використання.

**Навчальне місце № 5** - «Відпрацювання прийомів рукопашного бою».

На цьому навчальному місці повинні бути:

- майданчик з піском (тирсою) по периметру обкладений мішками з тирсою, для відпрацювання прийомів рукопашного бою;
- гумові макети (чучело, груша, розрізані на металеві підставки шини ) для відпрацювання прийомів самозахисту;
- дерев'яні автомати, гумові ножі;
- стенд, на якому зазначено прийоми рукопашного бою.

**Навчальне місце № 6** - «Дії особового складу варті з відбиття нападу на вартове приміщення, об'єкт, що охороняється, зміну вартових».

Додатково на вартовому містечку можуть обладнуватися такі навчальні місця:

- дії чатового на посту біля Бойового Прапора;
- дії чатового (контролера) на посту з контрольно-пропускними функціями;
- дії чатового і вивідного (конвойного) з охорони, супроводження (конвоювання) заарештованих військовослужбовців;
- охорона військових вантажів вартами під час перевезення.

Всі навчальні місця на вартовому містечку позначаються покажчиками (таблички розміром 40х60 см жовтого кольору з каймою по периметру блакитного кольору та написом чорного кольору) та встановлюються на стійки, які фарбуються сірою фарбою.

На вартовому містечку має бути плакат з планом проведення занять з особовим складом. Територія вартового містечка огорожується та добре освітлюється.

Постійне вдосконалення навчально-матеріальної бази, розвиток її до рівня, що відповідає сучасними вимогам – найважливіший обов'язок командира. Заходи щодо її покращення відображаються окремим розділом у плані військової частини на період навчання і уточнюються щомісячно. Навчально-матеріальна база закріплюється за командирами підрозділів у наказі на організацію служби військ та бойового навчання у спеціально обладнаному класі.

### **3.14. Організація внутрішньої служби**

**Внутрішня служба** - це система заходів, що вживаються відповідними командирами і штабами для організації повсякденного життя і діяльності військової частини, підрозділів та військовослужбовців згідно Статуту внутрішньої служби ЗС України та інших законодавчих актів.

Внутрішня служба здійснюється з метою підтримання у військовій частині порядку та військової дисципліни, належного морально-психологічного стану, які забезпечують постійну бойову готовність та якісне навчання особового складу, збереження здоров'я військовослужбовців, організоване виконання інших завдань.

*Внутрішньою службою у частинах та підрозділах керують їх командири.*

Безпосереднім організатором внутрішньої служби у військовій частині є начальник штабу, а в роті - старшина роти.

Відповідальність за стан внутрішньої служби у військових частинах покладається на всіх прямих начальників, які повинні подавати допомогу підпорядкованим військовим частинам і підрозділам в організації та забезпеченні виконання вимог внутрішньої служби і систематично перевіряти її стан.

Командир (начальник) є єдиначальником і особисто відповідає перед державою: за військову дисципліну, за внутрішній порядок, за всебічне забезпечення військової частини, за додержання принципів соціальної справедливості.

Комплекс заходів, який передбачає організацію служби військ, визначений у «Положенні про службу військ у Збройних Силах України».

**Командир (начальник) зобов'язаний:**

- встановлювати у військовій частині (у підрозділах) такий внутрішній порядок, який гарантував би неухильне виконання законів України і положень статутів Збройних Силах України;

- показувати приклад дисциплінованості, неухильного виконання вимог законодавства, наказів і розпоряджень командирів (начальників); бути ввічливим і справедливим у ставленні до підлеглих, не принижувати їх честі і гідності;

- проводити роботу щодо зміцнення військової дисципліни, запобігання надзвичайним подіям і злочинам серед особового складу, своєчасно виявляти й усувати їх причини, аналізувати стан військової дисципліни і об'єктивно доповідати про це старшому командирові (начальникові);

- здійснювати заходи щодо безпеки особового складу військової частини, підрозділу під час роботи з озброєнням, бойовою та іншою технікою, обладнанням проведення стрільб, навчань, несення вартової і внутрішньої служб, виконання інших військових обов'язків;

- встановлювати розпорядок дня перед початком кожного періоду навчання і видавати письмовий наказ з питань організації вартової та внутрішньої служб, організувати контроль за їх несенням і не менше ніж один раз на тиждень особисто перевіряти стан їх несення.

**Начальник штабу частини** відповідає за організацію вартової та внутрішньої служб. Він повинен не менше ніж один раз на тиждень особисто перевіряти підготовку та несення внутрішньої служби у частині, інструктувати перед заступанням у наряд чергового полку, його помічника, начальника варті, командира чергового підрозділу, чергового штабу, чергового контрольно-пропускного пункту.

Охорону розташування батальйону організує командир батальйону, який повинен перевіряти несення внутрішньої служби особовим складом батальйону. Безпосередньо організацією несення внутрішньої служби у батальйоні займається начальник штабу батальйону, на якого покладений обов'язок перевіряти підготовку осіб призначених у добовий наряд і несення ними служби. Готує особовий склад, призначений у добовий наряд від роти і контролює несення ним служби командир роти.

**Старшина роти** відповідає за правильне несення служби рядовим і сержантським складом.

Для підтримання внутрішнього порядку, а також виконання інших обов'язків внутрішньої служби призначається добовий наряд.

Підготовка добового наряду роти проводиться під керівництвом старшини роти.

На занятті з теоретичної підготовки добового наряду роти, яке проводиться, як правило, напередодні дня заступання в наряд у години, визначені розпорядком дня військової частини, вивчаються положення статутів та відповідних інструкцій посадовим особам добового наряду роти, а також перевіряється знання ними функціональних обов'язків.

Практичні заняття проводяться в день заступання в наряд у години, зазначені в розпорядку дня, в місцях, визначених командиром військової частини. Після

проведення практичних занять старшиною роти новопризначений черговий роти приймає від попереднього чергового відомість про наявність і місце знаходження особового складу роти і не пізніше ніж за 15 хвилин до розводу виводить добовий наряд роти на місце шиккування перед виходом на розвід добового наряду.

Приміщення (місця) несення служби посадовими особами добового наряду обладнуються відповідно до вимог Статуту внутрішньої служби ЗС України. Місця для несення служби і відпочинку осіб добового наряду, озброєних пістолетами, повинні бути обладнані ґратами на вікнах і надійними внутрішніми засувами на дверях, які б виключали доступ сторонніх осіб.

### **3.15. Організація юридичної служби**

#### ***3.15.1. Загальні положення***

**Юридична служба** організується згідно наказу Міністра оборони України «Про систему юридичної служби Міністерства оборони України».

**Юридична служба** створюється в апараті Міністерства оборони України, Генеральному штабі Збройних Сил України, інших органах військового управління, військових частинах (установах, підприємствах).

*Для забезпечення представництва інтересів Міністерства оборони України в судах, інших юрисдикційних органах України та контролю за організацією правової роботи у визначеній адміністративно-територіальній зоні відповідальності створюються юридичні відділи (територіальні юридичні відділи).*

Вид підрозділу юридичної служби залежить від обсягу, характеру та складності правової роботи (департамент, управління, служба, відділ, відділення, група, сектор тощо).

***Функції юридичної служби можуть виконувати юрисконсульт, помічник командира (начальника, керівника) з правової роботи.***

*Підрозділи юридичної служби діють на підставі відповідних положень (функціональних обов'язків, посадових інструкцій), які затверджуються відповідними командирами (начальниками, керівниками) органів військового управління, військових частин (установ, підприємств).*

*Нормативна чисельність військовослужбовців та працівників відповідного підрозділу юридичної служби визначається відповідно до Міжгалузевих норм чисельності працівників юридичної служби, що затверджуються Міністерством праці та соціальної політики України.*

*Юридичні служби органів військового управління, військових частин (установ, підприємств) підпорядковуються безпосередньо відповідним командирам (начальникам, керівникам).*

Керівники юридичних служб з питань організації та ведення правової роботи, представлення інтересів Міністерства оборони України, органів військового управління, військових частин (установ, підприємств) в судах підпорядковуються керівнику юридичної служби апарату міністерства.

Перепідпорядкування військовослужбовців та працівників юридичної служби іншим посадовим особам, а також покладення на них обов'язків, що не належать або виходять за межі їх компетенції, забороняється.

Юридична служба органу військового управління спрямовує, координує правову роботу, здійснює методичне керівництво, перевіряє її проведення у підпорядкованих з'єднаннях, військових частинах, установах, організаціях Збройних Сил України.

Подання проектів нормативно-правових актів на розгляд керівництва Міністерства оборони України для їх прийняття (видання) або погодження без попереднього розгляду та погодження з юридичною службою Міністерства оборони України не допускається.

Пропозиції юридичної служби Міністерства оборони України щодо приведення нормативно-правових актів та інших документів Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, органів військового управління, а також актів військових частин (установ, підприємств) у відповідність із законодавством є обов'язковими для розгляду відповідним командиром (начальником, керівником).

У разі неврахування пропозицій юридичної служби або часткового їх врахування юридична служба подає командиру (начальнику, керівнику) письмовий висновок до проекту акта, копію якого направляє до юридичної служби вищого рівня.

***Юрисконсульт, помічник командира (начальника, керівника) з правової роботи військової частини (установи, підприємства)*** відповідно до покладених на них завдань:

- забезпечує правильне застосування у військовій частині (установі, на підприємстві) нормативно-правових актів та інших документів, подає командиру (начальнику, керівнику) пропозиції щодо вирішення правових питань, пов'язаних з діяльністю військової частини (установи, підприємства);

- безпосередньо розробляє та бере участь у розробленні проектів актів та інших документів з питань діяльності військової частини (установи, підприємства);

- проводить юридичну експертизу проектів актів та інших документів, підготовлених структурними підрозділами та відповідальними посадовими особами військової частини (установи, підприємства), погоджує (візує) їх за наявності віз керівників заінтересованих структурних підрозділів та відповідальних посадових осіб. У разі виявлення невідповідності проекту акта чи іншого документа вимогам законодавства подає командиру (начальнику, керівнику) вмотивовані пропозиції щодо приведення його у відповідність із законодавством;

- проводить разом із структурними підрозділами та відповідальними посадовими особами військової частини (установи, підприємства) роботу з перегляду згідно з їх компетенцією актів та інших документів з метою приведення їх у відповідність із законодавством;

- інформує командира (начальника, керівника) про необхідність вживання заходів щодо внесення змін до актів та інших документів, визнання їх такими, що



втратили чинність, або скасування з метою приведення їх у відповідність із законодавством;

- організовує роботу, пов'язану з укладенням військовою частиною (установою, підприємством) договорів (контрактів), бере участь у їх підготовці та здійсненні контролю за виконанням, дає правову оцінку проектам таких договорів (контрактів). Проекти договорів (контрактів) погоджуються (візуються) юридичною службою за наявності віз керівників заінтересованих структурних підрозділів та відповідальних посадових осіб;

- бере участь у забезпеченні захисту майнових прав і законних інтересів військової частини (установи, підприємства) в разі невиконання чи неналежного виконання договірних зобов'язань контрагентами;

- організовує претензійну та позовну роботу, бере участь у цій роботі, проводить аналіз її результатів;

- здійснює контроль за дотриманням структурними підрозділами та відповідальними посадовими особами встановленого у військовій частині (установі, на підприємстві) порядку пред'явлення і розгляду претензій;

- сприяє своєчасному вживанню заходів щодо усунення порушень, зазначених у документах прокурорського реагування, судових рішеннях, відповідних документах правоохоронних і контролюючих органів;

- подає командиру (начальнику, керівнику) пропозиції щодо удосконалення правового забезпечення діяльності військової частини (установи, підприємства), висновки стосовно правомірності списання матеріальних цінностей, дебіторської та кредиторської заборгованості, непродуктивних витрат та надає правову оцінку фактам нестач, крадіжок, безгосподарності, випуску недоброякісної продукції, псування майна;

- розглядає матеріали про відшкодування матеріальної шкоди за рахунок винних осіб, що готуються відповідними структурними підрозділами та (або) відповідальними посадовими особами на основі економіко-правового аналізу даних бухгалтерського обліку і статистичної звітності, інших документів фінансово-господарської діяльності військової частини (установи, підприємства) та матеріалів перевірок, проведених правоохоронними і контролюючими органами;

- сприяє дотриманню законності у реалізації прав військовослужбовців та працівників Збройних Сил України військової частини (установи, підприємства) під час вирішення службових та соціальних питань;

- разом із заінтересованими структурними підрозділами та відповідальними посадовими особами військової частини (установи, підприємства) бере участь у підготовці заходів щодо зміцнення військової та трудової дисципліни, забезпечення охорони праці;

- надає правову допомогу військовослужбовцям та працівникам Збройних Сил України військової частини (установи, підприємства);

- забезпечує правильне застосування норм законодавства про військовий обов'язок і військову службу, трудового, житлового, пенсійного та іншого законодавства, що стосуються прав і законних інтересів військовослужбовців та

працівників Збройних Сил України військової частини (установи, підприємства), подає пропозиції командирі (керівнику) щодо поновлення їх порушених прав;

- веде облік актів законодавства і міжнародних договорів України, забезпечує підтримання їх у контрольному стані та зберігання;

- збирає інформацію про офіційне оприлюднення актів законодавства в друкованих виданнях;

- організовує і проводить роботу, спрямовану на підвищення рівня правових знань військовослужбовців та працівників Збройних Сил України військової частини (установи, підприємства), роз'яснює практику застосування законодавства, надає консультації з правових питань;

- звітує в установленому порядку перед керівником юридичної служби вищого рівня щодо проведеної роботи, надає необхідну аналітичну інформацію та статистичну звітність.

***Юрисконсульт, помічник командира (начальника, керівника) з правової роботи військової частини (установи, підприємства) має право:***

- перевіряти дотримання законності у військовій частині (в установі, на підприємстві);

- одержувати в установленому порядку від посадових осіб військової частини (установи, підприємства) необхідні для виконання покладених на них завдань документи, інформацію, довідки, розрахунки, інші матеріали;

- залучати за згодою командира (начальника, керівника) військової частини (установи, підприємства) спеціалістів з метою підготовки проектів актів, інших документів, а також розроблення та здійснення заходів, які проводяться юрисконсультом, помічником командира (начальника, керівника) з правової роботи) відповідно до покладених на них завдань;

- інформувати командира (начальника, керівника) військової частини (установи, підприємства) та юридичну службу вищого рівня про покладення на юрисконсульта, помічника командира (начальника, керівника) з правової роботи обов'язків, що виходять за межі їх компетенції, а також про випадки ненадання або несвоєчасного надання посадовими особами військової частини (установи, підприємства) необхідних для виконання завдань за призначенням документів, інформацій, довідок, розрахунків, інших матеріалів.

Керівники юридичних служб Міністерства оборони України (юрисконсульт, помічники командира (начальника, керівника) з правової роботи) призначаються на посади за погодженням з керівником юридичної служби апарату міністерства.

Юрисконсульт, помічник командира (начальника, керівника) з правової роботи військової частини (установи, підприємства) забезпечує виконання покладених на нього завдань.

***Командир (начальник, керівник) зобов'язаний:***

- створювати умови для належної роботи і підвищення кваліфікації фахівців юридичної служби;

- затверджувати положення про юридичну службу (функціональні обов'язки, посадові інструкції), які розробляються на підставі цього Положення, з урахуванням

особливостей і завдань, покладених на орган військового управління, військову частину (установу, підприємство);

- забезпечувати юридичну службу окремими приміщеннями, телефонним та електронним зв'язком, сучасними комп'ютерами та оргтехнікою, автомобільним транспортом та грошовими коштами на відрядження для виконання службових обов'язків, нормативно-правовими актами і довідковими матеріалами, іншими посібниками та літературою з правових питань, а також доступом до інформаційних баз даних, мережі Інтернет та автоматизованої системи управління військами "Дніпро";

- невідкладно розглядати висновки та доповіді юридичної служби, вживати відповідних заходів реагування в межах своїх повноважень;

- залучати до проведення щорічного оцінювання та періодичного атестування фахівців юридичної служби Міністерства оборони України керівників юридичної служби вищого рівня.

Посадові особи (працівники) юридичної служби Міністерства оборони України несуть персональну відповідальність за відповідність діючому законодавству погоджених (завізованих) ними проектів нормативно-правових актів та інших документів правового характеру.

Притягнення до відповідальності посадових осіб (працівників) юридичної служби Міністерства оборони України за невиконання (неналежне виконання) посадових обов'язків (функціональних обов'язків, посадової інструкції) здійснюється командиром (начальником, керівником) із урахуванням висновку юридичної служби вищого рівня.

### ***3.15.2. Службове розслідування та порядок його проведення***

#### ***3.15.2.1. Поняття службового розслідування***

У виконавчо-розпорядчій діяльності органів військового управління Збройних Сил України часто виникає необхідність прийняття рішень, які пов'язані з притягненням військовослужбовців та службовців Збройних Сил України, до різних видів юридичної відповідальності, застосування інших заходів впливу у зв'язку із вчиненням правопорушень або заподіянням матеріальної шкоди державі.

Законодавство України передбачає різноманітні заходи та способи реагування відповідних посадових осіб на порушення військовослужбовцями законодавства, в залежності від ступеня та характеру суспільної небезпеки (шкідливості) вчиненого правопорушення.

Прийняття обґрунтованого, справедливого та правомірного рішення про вид юридичної відповідальності та заходи впливу на правопорушника повинно передувати встановлення винних осіб, ступеня їх вини, причин, умов та обставин правопорушення у визначеній законодавством процесуальній формі, тобто необхідно провести відповідне службове розслідування.

В залежності від характеру правопорушення, події або факту, що належить встановити розслідування у Збройних Силах України проводиться у формі досудового розслідування чи службового розслідування.

Службове розслідування проводиться у тих випадках, коли необхідно з'ясувати факти, що не містять ознак злочину. Службове розслідування уявляє собою діяльність командирів (начальників) та призначених ними осіб, яка спрямована на з'ясування та встановлення фактичних обставин правопорушень, що вчинили військовослужбовці або службовці Збройних Сил України, або інших подій та фактів, які потребують з'ясування з метою прийняття, на підставі отриманих доказів, законних та обґрунтованих рішень.

За своїм змістом така діяльність у більшості випадків спрямована на розслідування службових проступків, що вчинили військовослужбовці та здійснюється в межах службової підпорядкованості.

### *3.15.2.2. Підстави призначення службового розслідування*

*Підставою для призначення службового розслідування є наявність достатніх відомостей, які вказують на заподіяння військовослужбовцем фізичної, майнової чи організаційної шкоди, що заподіяна під час виконання обов'язків військової служби, виявлення ознак службового проступку, інших правопорушень.*

Службове розслідування може не проводитися якщо причини шкоди, її розмір та винні особи встановлені судом, під час з'ясування обставин за фактом вчинення військовослужбовцем дисциплінарного проступку або внаслідок ревізії, перевірки, слідства.

Найбільш характерні підстави для призначення службового розслідування наведені в «Інструкції про порядок проведення службового розслідування у Збройних Силах України», яка затверджена Наказом Міністра оборони України.

*Службове розслідування призначається та проводиться у разі:*

- невиконання або неналежного виконання військовослужбовцем службових обов'язків, що загрожувало життю і здоров'ю особового складу, цивільного населення або заподіяло матеріальну чи моральну шкоду;
- невиконання або недбалого ставлення до виконання вимог наказів та інших керівних документів, що могло негативно вплинути чи вплинуло на стан боєздатності, бойової готовності підрозділу чи військової частини;
- неправомірного застосування військовослужбовцем фізичної сили, зброї або інших засобів ураження до інших військовослужбовців чи цивільного населення;
- порушення правил несення вартової (вахтової) або внутрішньої служби, що могло спричинити тяжкі наслідки;
- недозволеного розголошення змісту або втрати службових документів.

*Приводом для призначення службового розслідування можуть бути:*

- доповіді, донесення, рапорти підлеглих посадових осіб про події, аварії, пригоди, правопорушення (наприклад: письмовий рапорт чергового по частині);

- повідомлення посадових осіб, письмові звернення військовослужбовців, цивільного персоналу та інших осіб, які надходять з військових або інших організацій, яким стало відомо про правопорушення або факти, що підлягають встановленню;

- пропозиції, що містяться у висновках комісій, ревізій, посадових осіб, що проводили інспекцію та яких наділено, у зв'язку з виконанням ними службових обов'язків правом порушувати перед командуванням питання про призначення службового розслідування під час виявлення певних фактів та правопорушень;

- з ініціативи командира (начальника) частини, якого наділено правом призначення службового розслідування;

- вказівки старшого командира (начальника).

У кожному випадку вчинення корупційного правопорушення або невиконання військовими посадовими особами вимог Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» з метою виявлення причин та умов, що сприяли його вчиненню, службове розслідування призначається командиром самостійно або проводиться за його рішенням за поданням спеціально уповноваженого суб'єкта у сфері протидії корупції.

У разі скоєння правопорушення військовослужбовцями Збройних Сил України і непроведення службового розслідування з будь-яких причин відповідним командиром (начальником) або проведення його неповно чи необ'єктивно службові розслідування згідно з завданнями та функціями, визначеними статутами Збройних Сил України, Законом України «Про Військову службу правопорядку у Збройних Силах України», можуть проводитися також за письмовими наказами начальників органів управління Військової служби правопорядку у Збройних Силах України.

Службове розслідування може проводитись і в інших випадках з метою уточнення причин та умов, що сприяли правопорушенню, та встановлення ступеня вини посадових осіб. Якщо під час службового розслідування буде з'ясовано, що правопорушення військовослужбовця містить ознаки кримінального правопорушення, командир військової частини письмово повідомляє про це орган досудового розслідування.

Розслідування нещасних випадків, професійних захворювань, аварій та авіаційних подій проводиться у терміни, визначені відповідно до «Інструкції про розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій у Збройних Силах України», яка затверджена наказом Міністра оборони України та «Положення про порядок класифікацій, розслідування авіаційних подій та подання донесень про них у Збройних Силах України».

Службові розслідування за фактами розголошення таємної інформації, втрати її матеріальних носіїв проводяться з дотриманням вимог щодо забезпечення режиму таємності.

### *3.15.2.3. Порядок призначення та проведення службового розслідування*

*Рішення про проведення службового розслідування приймається командиром (начальником), який має право видавати письмові накази та накладати на підлеглого*

дисциплінарне стягнення. Інші посадові особи у разі необхідності клопочуть за підпорядкованістю про призначення службового розслідування.

У наказі зазначаються підстави для призначення розслідування, особа (якщо вона встановлена), стосовно якої воно має бути проведено, термін проведення та посадові особи, яким доручено його провадження.

*Службове розслідування призначається письмовим наказом командира (начальника), який притягає військовослужбовця до дисциплінарної відповідальності. У наказі зазначаються підстави для призначення службового розслідування, особа (якщо вона встановлена), стосовно якої воно має бути проведено, термін в який належить провести службове розслідування та посадові особи, яким доручено його провадження.*

Службове розслідування може бути проведено особисто командиром (начальником) або за його вказівкою одним з офіцерів військової частини. У разі потреби, залучення фахівців до проведення службового розслідування командиром (начальником) призначається комісія у складі групи фахівців на чолі з головою комісії, про що оголошується в наказі. Разом з тим, службове розслідування не може бути доручено офіцеру, який є підлеглим особи, дії якої необхідно розслідувати, а також офіцеру, який прямо або безпосередньо зацікавлений у вирішенні справи.

Особам, що проводять службове розслідування, надається право: отримувати від військовослужбовців та працівників усні чи письмові пояснення, необхідні документи, довідки, консультативні та експертні висновки; ознайомлюватися і вивчати, в тому числі з виїздом на місце події, відповідні документи, у разі потреби знімати з них копії та долучати до матеріалів службового розслідування; отримувати інформацію, пов'язану із службовим розслідуванням, від юридичних і фізичних осіб з дотриманням вимог чинного законодавства на підставі запиту посадової особи, яка призначила службове розслідування.

Посадові особи Збройних Сил України зобов'язані надавати правдиві письмові пояснення по суті предмета розслідування та поставлених їм питань, пред'являти відповідні документи чи матеріали. Особа, стосовно якої проводиться службове розслідування, має право давати усні та письмові пояснення, робити заяви, подавати документи і порушувати клопотання про витребування та залучення нових документів, опитування відповідних осіб, проведення додаткових ревізій. У разі відмови надати пояснення військовослужбовцем, стосовно якого проводиться службове розслідування, посадовою особою, що його проводить, складається відповідна довідка. Зміст такої довідки засвідчується підписами двох свідків цього факту.

*Службове розслідування повинно проводитися у певній логічній послідовності (алгоритм) дій офіцера або комісії, що здійснює розслідування, яка умовно може бути розподілена на декілька стадій.*

*На першій стадії вивчаються усі наявні у матеріалах службового розслідування документи, що містять первинну інформацію на підставі якої службове розслідування було призначено. Це можуть бути рапорти, матеріали перевірок, інвентаризації або ревізії, акти приймання та здавання посади, тощо.*

На другій стадії необхідно вивчити усі нормативно-правові акти, які безпосередньо відносяться до обставин, що розслідуються. В залежності від особливостей конкретної справи вивченню можуть підлягати нормативно-правові акти, що містять правила обліку, збереження, майна та зброї, експлуатації техніки, списання матеріальних засобів, охорони військових об'єктів, тощо. Без цього неможливо правильно кваліфікувати дії військовослужбовців та встановити осіб, що винні у заподіянні шкоди.

*Третя стадія.* Необхідно продумати послідовність та характер дій щодо з'ясування фактичних обставин справи. Складається план розслідування з урахуванням вказівок командира (начальника). План уявляє собою перелік питань, що підлягають з'ясуванню, найменування документів, які повинні бути долучені до матеріалів розслідування в якості доказів та розрахунок часу. Планування дає можливість особі, що здійснює службове розслідування, узгодити свої дії з діяльністю військової частини, її підрозділів та служб.

*Четверта стадія.* Встановлюються усі фактичні обставини справи: чи мало місце заподіяння шкоди військовій частині, де, коли, при яких обставинах вона була заподіяна, або вчинене правопорушення; у чому полягає заподіяна шкода; мета з якою була заподіяна шкода; вимоги яких нормативно-правових актів було порушено; причинний зв'язок між дією правопорушника та наслідками, що настали; наявність вини у діях військовослужбовця, а також ступінь вини кожного, якщо було декілька учасників правопорушення; обставини, що впливають на ступінь матеріальної, дисциплінарної або іншого виду відповідальності; розмір заподіяної шкоди; причини та умови, що сприяли вчиненню правопорушення.

Матеріали службового розслідування оформлюються у письмовій формі, до них додаються усі документи по справі.

*В ході проведення службового розслідування необхідно підготувати наступні документи:*

- рапорт, інші документи, на підставі яких проводиться службове розслідування, з резолюцією командира (начальника) про призначення службового розслідування;

- пояснення посадових осіб, свідків;
- справка фінансового органу про грошовий розмір заподіяної шкоди;
- у випадку заподіяння шкоди здоров'ю - медичний висновок про характер та ступінь пошкоджень;

- висновок особи, що проводила службове розслідування з вказанням на умови, причини, характер порушення та рекомендацій командуванню про притягнення до дисциплінарної чи матеріальної відповідальності правопорушника.

Під час проведення службового розслідування необхідно додержуватися вимог військової етики, бути ввічливим та тактовним.

**Заборонено** отримувати будь-які пояснення від осіб, що знаходяться у стані алкогольного сп'яніння. Під час службового розслідування не проводяться обшуки, виїмки, допити та інші слідчі дії, які передбачені Кримінальним процесуальним кодексом України.

*Службове розслідування має бути завершено* протягом одного місяця з дня його призначення командиром (начальником). У деяких випадках відведеного для проведення службового розслідування строку не завжди достатньо для з'ясування усіх обставин справи. Перш за все, це може бути пов'язане з необхідністю проведення додаткових досліджень, експертиз, опитування значної кількості свідків або неможливістю опитати свідків або осіб, що заподіяли шкоду (вчинили правопорушення) наприклад, знаходження їх у відпустці, відрядженні, проходження військової служби у іншому місці. У таких випадках Інструкцією передбачається продовження терміну службового розслідування посадовою особою, якою воно було призначене, старшим начальником, але не більше як на один місяць. У термін службового розслідування не включається час перебування військовослужбовця, стосовно якого проводиться розслідування, у відпустці або на лікуванні.

*Службове розслідування завершується п'ятою стадією* - за результатами розслідування складається акт, у якому, обов'язково зазначаються: посада, військове звання, прізвище, ім'я та по батькові, рік народження, освіта, термін військової служби та термін перебування на останній посаді особи, стосовно якої проведено службове розслідування; підстави службового розслідування; час, місце, суть порушення, нормативний акт що порушений (його назва, дата прийняття); обставини, що пом'якшують або обтяжують відповідальність чи знімають вину; заперечення, заяви та клопотання особи, стосовно якої проведено службове розслідування, мотиви їх відхилення чи підстави для задоволення; пропозиція щодо притягнення винних осіб до відповідальності; інші заходи, що пропонується здійснити. Акт службового розслідування підписується особами, що його проводили. Кожен учасник розслідування має право викласти свою окрему думку.

Акт службового розслідування подається на розгляд посадовій особі, що призначила розслідування. До акта додаються всі матеріали розслідування.

Висновки складаються на ім'я командира (начальника) й повинні мати такі складові частини: ввідну, описову, резолютивну.

*У ввідній частині* повинно бути вказано: на підставі чого, за яким фактом проводилося службове розслідування, хто, де і коли його проводив.

*У описовій частині* детально викладаються обставини службового розслідування: наявність чи відсутність події, з приводу якої воно було призначено, та її обставини (час, місце) і наслідки; осіб, з вини яких трапилася подія, та осіб, дії чи бездіяльність яких сприяли шкідливим наслідкам або створювали загрозу для їх спричинення; наявність причинного зв'язку між подією, з приводу якої було призначено службове розслідування, неправомірними діями військовослужбовця та наслідками що настали; конкретні неправомірні дії військовослужбовця, яким вчинено правопорушення; вимоги чинного законодавства чи інших нормативно-правових актів та керівних документів, що були порушені; ступінь вини кожної з осіб, причетних до правопорушення; форму вини (навмисна чи необережність) та мотиви протиправної поведінки військовослужбовця і його ставлення до скоєного; умови та причини, що сприяли правопорушенню; чи вчинене правопорушення під час виконання військовослужбовцем службових обов'язків.



*В резолютивній частині* викладається: хто саме і у чому винен, конкретні пропозиції щодо виду відповідальності (дисциплінарної, матеріальної) бажано притягти винного. Під час виявлення в ході службового розслідування причин та умов, що сприяли вчиненню правопорушення, необхідно запропонувати заходи щодо їх усунення.

Про документи, які додаються до висновків робиться відповідний запис відразу за резолютивною частиною з вказівкою кількості аркушів кожного документу.

Матеріали службового розслідування за фактами заподіяння військовослужбовцем матеріальної шкоди військовій частині перед поданням командирю (начальнику) військової частини повинні пройти правову експертизу у помічника командира військової частини з правової роботи, про що свідчить відповідна віза помічника командира військової частини з правової роботи.

Після розгляду письмової доповіді про проведення службового розслідування посадова особа, що його призначала, проводить бесіду з військовослужбовцем, стосовно якого воно проводилось. Міністр оборони України та начальник Генерального штабу-Головнокомандувач Збройних Сил України проводять бесіду з військовослужбовцем особисто або письмово доручають її проведення своїм заступникам.

За результатами бесіди оформлюється аркуш бесіди із зазначенням дати її проведення, а також заперечень, прохань (побажань) особи, стосовно якої проведено службове розслідування. Аркуш бесіди підписується особою, що проводила бесіду, військовослужбовцем, з яким вона проводилась, присутніми посадовими особами та його безпосереднім начальником.

У разі ухилення військовослужбовця від проведення бесіди або відмови підписати аркуш бесіди посадовою особою в ньому робиться відповідний запис про відмову. Аркуш бесіди зберігається з матеріалами службового розслідування.

У разі, якщо службове розслідування проводилося органом Військової служби правопорядку у Збройних Силах України, акт та матеріали службового розслідування передаються на розгляд відповідним командирам (начальникам).

Посадова особа, яка призначала службове розслідування, розглядає у 10 - денний термін акт та всі інші матеріали службового розслідування і приймає відповідне рішення. Про прийняте рішення повідомляється військовослужбовцю, стосовно якого проводиться службове розслідування, а у окремих випадках, також начальнику органу управління Військової служби правопорядку у Збройних Силах України.

Притягнення військовослужбовця за результатами службового розслідування до відповідальності здійснюється згідно з вимогами чинного законодавства.

Дисциплінарне стягнення накладається у терміни, визначені Дисциплінарним статутом Збройних Сил України. За вчинення адміністративних правопорушень військовослужбовці несуть дисциплінарну відповідальність згідно з Дисциплінарним статутом Збройних Сил України, за винятком випадків, передбачених Ч. 1. ст. 15 Кодексу України про адміністративні правопорушення.

За вчинення корупційних діянь чи інших правопорушень, пов'язаних із корупцією, військовослужбовці несуть відповідальність згідно з Кодексом України про адміністративні правопорушення. У разі вчинення кримінального правопорушення військовослужбовець притягається до кримінальної відповідальності.

Рішення за результатами службового розслідування може бути оскаржено зацікавленими особами в порядку, встановленому Дисциплінарним статутом Збройних Сил України.

Особи, які проводять службове розслідування, несуть персональну відповідальність за всебічне повне, своєчасне і об'єктивне його проведення та додержання законодавства України.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева и др. – М.: ИНФРА–М, 1999.
2. Общий менеджмент. Учебное пособие / Под ред. А.К. Казанцева. – М.: „ИНФРА–М”, 1999.
3. Большаков А.С. Менеджмент / А.С.Большаков. – СПб „Издательство „Питер”, 2000.
4. Норберт Винер. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. – М.: Наука, 1983.
5. Норберт Винер. Кибернетика и общество / Норберт Винер. – М., Изд-во иностр. лит., 1958.
6. Черкасов В.В. и др. Управленческая деятельность менеджера / Под ред. В.В. Черкесова. – Вакслер ХОУП.1998.
7. Менеджмент. Практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под общ. ред. О.А. Страховой. – Санкт-Петербург: ПИТЕР, 2000.
8. Статути Збройних Сил України (затверджені Законами України від 24.03.99).
9. Закон України від 25.03.1992 № 2232-ХІІ «Про військовий обов’язок і військову службу».
10. Закон України від 13.03.2012 № 40 «Про Засади запобігання і протидії корупції».
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2000 р. N 1225 «Про затвердження Положення про порядок обліку, зберігання, списання та використання військового майна у Збройних Силах України».
12. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2004 р. N 1444 «Про речове забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України та інших військових формувань у мирний час».
13. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2002 N 426 «Про норми харчування військовослужбовців Збройних Сил України, інших військових формувань та осіб рядового, начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту та Державної служби спеціального зв’язку та захисту інформації».
14. Наказ Міністра оборони України від 21.06.94 № 165 «Про порядок списання з обліку матеріальних та коштовних засобів у Збройних Силах України».
15. Наказ Міністра оборони України від 16.02.2011 № 90 «Про затвердження Тимчасової настанови з бойової підготовки у Збройних Силах України».
16. Наказ Міністра оборони України від 12.03.2012 № 132 «Про введення в дію Інструкції про організацію вартової служби у Збройних Силах України».
17. Наказ Міністра оборони України від 29. 02. 2012 № 103 «Про затвердження Положення про воєнізовану охорону об’єктів Збройних Сил України».
18. Наказ Міністра оборони України від 12. 03. 2012 № 131 «Про затвердження Положення про сторожову охорону».
19. Наказ Міністра оборони України від 16.07.97 № 300 «Про затвердження Положення про військове (корабельне) господарство Збройних Сил України».

20. Наказ Міністра оборони України від 29.06.2005 № 359 «Про затвердження Інструкції про організацію обліку, зберігання і видачі стрілецької зброї та боєприпасів у Збройних Силах України».

21. Наказ Міністра оборони України від 09.00.2013 № 600 «Про систему юридичної служби Міністерства оборони України».

22. Наказ Міністра оборони України від 15.03.2004 № 82 «Про затвердження Інструкції про порядок проведення службового розслідування у Збройних Силах України».

23. Наказ Начальника генерального штабу від 14.11.05 № 180 «Про затвердження положення про службу військ Збройних Силах України».

24. Ткаченко В.І. Стройова підготовка. Методичний посібник / За ред. В.І. Ткаченко. – Х.: ХВУ, 2003.

25. Ткаченко В.І. Повсякденна діяльність командира. Навчальний посібник / За ред. В.І. Ткаченко. – Х.: ХВУ, 2004.

26. Затайнак О.І., Фоменко О.П., Уразов У.Ю. Методичний посібник з основних питань організації повсякденної діяльності військ (сил) / За ред. У.Ю. Уразова. – К.: Варта, 2007.

27. Куртов А.І., Потіхенский А.І. Військове управління. Навчальний посібник / За ред. А.І. Куртова. – ХУ ПС. - Х., 2007. – 322 с.

28. Куртов А.І., Поляков С.Ю., Мисік Ф.Ф., Остапенко В.М. Основи військового управління. Навчальний посібник / За ред. А.І. Куртова. – ХУ ПС. - Х., 2008. – 180 с.

29. Куртов А.І., Поляков С.Ю., Потіхенский А.І., Зіняк Л.В. Організація, несення та оцінка вартової служби. Методичний посібник / За ред. А.І. Куртова. – ХУ ПС. - Х., 2010. – 52 с.

30. Куртов А.І., Поляков С.Ю., Потіхенский А.І., Казіміров О.О., Лисенко О.В., Полякова О.С. Збройні Сили України: організація та озброєння. / За ред. А.І. Куртова. – ХУ ПС. - Х., 2011. – 70 с.

31. Поляков С.Ю., Куртов А.І., Полікашін В.С. Основи військового управління. Навчальний посібник / За ред. С.Ю. Полякова – ХУ ПС. - Х., 2012. – 394 с.

## ВИСНОВКИ

Менеджмент розвивався протягом століть, перш ніж перетворитися на самостійну галузь знань, науку.

Ринкова економіка вимагає системи управління, яка є адекватною їй і яка має перетерпіти раціональні перетворення разом із усім суспільством. В умовах переходу до ринкових відносин найважливішим фактором успіху стає безупинне вдосконалювання теорії й практики управління. Великого значення набуває вивчення передового та прогресивного досвіду управління закордонних країн і використання його під час аналізу власних управлінських проблем.

Швидка трансформація сучасних економічних концепцій в Україні, а на цій основі й реформування Збройних сил, вимагають від фахівців і керівників усіх рівнів високого професіоналізму та глибоких знань в галузі менеджменту. А в умовах інтеграції із Заходом необхідно нашим військовим керівникам виходити на рівень знань фахівців країн НАТО з військового менеджменту.

Знання теоретичних основ сучасного менеджменту створює необхідну фундаментальну базу професійної підготовки офіцерів Збройних Сил України.

*Навчальне видання*

**Поляков** Станіслав Юрійович,  
**Куртов** Анатолій Ігоревич,  
**Полікашин** Володимир Семенович,  
**Потіхенський** Андрій Іванович,  
**Александров** В'ячеслав Михайлович,  
**Полякова** Ольга Станіславівна

## **ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Навчальний посібник

Технічний редактор *Т. В. Василенко*

Відповідальний за випуск *А. І. Куртов*

Підписано до друку 06.05.2014 р. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman. Друк ризографічний. Ум. друк. арк. 19,99.  
Тираж 50 пр. Зам. № 2/06–2014

Видавець і виготівник  
Харківський університет Повітряних Сил  
імені Івана Кожедуба  
61023, Харків-23, вул. Сумська, 77/79.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 2535 від 22.06.2006.



