

Шанюк О.В. Романенко С.Е.

ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ



У Т.Ч. ШТАБНІ ПРОЦЕДУРИ НАТО

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ШАНЮК О.В., РОМАНЕНКО С.Е.

**ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ
(у т.ч. штабні процедури НАТО)**

Конспект лекцій

Одеса
Одеський державний екологічний університет
2021

УДК + 355/359
Ш 20

Рекомендовано методичною радою Одеського державного екологічного університету Міністерства освіти і науки України як конспект лекцій (протокол №6 від 25. 03 . 2021 р.)

Шанюк О.В. Романенко С.Е.

Основи військового управління (у т.ч. штабні процедури НАТО): конспект лекцій. Одеса, Одеський державний екологічний університет, 2021. 77 с.

Предметом навчальної дисципліни є зміст роботи командира підрозділу щодо прийняття рішень, підготовки, організації і управління діями підрозділу як в мирний так і воєнний час, основаних на досвіді і теоретичних дослідженнях військових фахівців провідних країни світу. Призначений для курсантів денної форми навчання за спеціальністю 103 Науки про Землю.

ISBN 978-966-186-136-6

© Шанюк О.В. Романенко С.Е., 2021
© Одеський державний екологічний університет, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ	5
ЗАНЯТТЯ 1 Суть і основні поняття науки управління.....	5
1.1.1. Предмет і завдання навчальної дисципліни.....	5
1.1.2. Суть управління та загальна модель системи управління.....	7
1.1.3. Соціальне управління.....	10
ЗАНЯТТЯ 2 Військова організація як об'єкт управління. Влада та лідерство	13
1.2.1. Методологічні основи управління	13
1.2.2. Лідерство в управлінні підрозділом.....	17
1.2.3. Лідер і військовий керівник.....	20
ТЕМА 2. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМАНДИРА ПІДРОЗДІЛУ..	23
ЗАНЯТТЯ 1 Організаційне та управлінське мистецтво командира (начальника).....	23
2.1.1. Військовий підрозділ та зміст управлінської культури	23
2.1.2. Підготовка та проведення командиром (начальником) ділової (службової) наради.....	26
ЗАНЯТТЯ 2. Функції управління військовим підрозділом	35
2.2.1. Планування як функція управління. Сутність і види планування в підрозділі	35
2.2.2. Організація як функція управління	39
2.2.3. Організування й мотивування як функції управління військовим підрозділом.....	43
ТЕМА 3. КОНЦЕПЦІЇ, ЗАВДАННЯ ТА ШТАБНІ ПРОЦЕДУРИ НАТО...	51
ЗАНЯТТЯ 1 Структура НАТО. Стратегічні концепції США. Північноатлантичний блок (НАТО).....	51
3.1.1. Історія виникнення Організації Північноатлантичного Договору (НАТО) та її головні завдання в галузі безпеки.....	51
3.1.2. Структура НАТО, її цивільна і військові організації.....	52
3.1.3. Співпраця НАТО з Україною в рамках програми «Партнерство заради миру».....	55
3.1.4. Стратегічні концепції США. Північноатлантичний блок (НАТО)...	56
3.1.5. Основні завдання і Статут Північноатлантичного блоку (НАТО)....	57
ЗАНЯТТЯ 2 Етапи військового процесу прийняття рішення штабів НАТО	61
3.2.1. Отримання завдання та організація оперативного планування	61
3.2.2. Розробка та аналіз варіантів дій	64
3.2.3. Порівняння та затвердження варіантів дій.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Метою вивчення навчальної дисципліни є підготовка офіцерів тактичної ланки Сухопутних військ Збройних Сил України, які повинні володіти знаннями і практичними навичками в управлінні механізованими (танковими) підрозділами в різних умовах обстановки, для подальшого використання цього досвіду в своїй службовій і бойовій діяльності.

Предметом навчальної дисципліни є зміст роботи командира підрозділу щодо прийняття рішень, підготовки, організації і управління діями підрозділу як в мирний так і воєнний час, оснований на досвіді і теоретичних дослідженнях військових фахівців провідних країни світу. Навчальна дисципліна “Основи військового управління” (в т. ч. Штабні процедури НАТО) тісно пов’язана з такими дисциплінами, як «Лідерство», «Військова педагогіка та військова психологія», «Управління повсякденною діяльністю та служба штабів», «Історія війн та воєнного мистецтва», «Загальна тактика», «Військова розвідка», «Військова топографія», «Інженерна підготовка», «Бойове застосування озброєння та військової техніки», «Вогнева підготовка», «Стройова підготовка», «Статути Збройних Сил України».

Науковою та методологічною основою вивчення дисципліни є положення теорії організації і управління, педагогіка і психологія, вимоги законодавства України, загальновійськових статутів, керівних документів Міністерства Оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, командувача Сухопутних військ України, начальника Військового інституту танкових військ та інших діючих документів і ведеться на базі наукового освітлення загального ходу розвитку воєнного мистецтва.

Навчальний посібник сприятиме формуванню знань і вмінь, які визначені освітньо-кваліфікаційною характеристикою за сукупністю і рівнями їх сформованості, необхідними для вирішення професійних завдань, а саме підготовку курсантів, як майбутніх офіцерів тактичної ланки до повсякденної службової та бойової діяльності.

ТЕМА 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

ЗАНЯТТЯ 1 Суть і основні поняття науки управління

1.1.1. Предмет і завдання навчальної дисципліни

Одним із основних напрямів професійної підготовки курсантів є військове управління.

Історія свідчить, що успішність будь-якої організації в значній мірі залежить від того курсу, який задає їй керівник. Для військової організації, в якій централізація влади є надзвичайно високою – це стає аксіомою. Успіх підрозділу, як і його невдачі, невід’ємно пов’язують саме з його командиром (начальником). Зазвичай, не просто дати відповідь, наприклад, на запитання:

чому в процесі служби у в цього командира справи йдуть добре, а в того, який начебто нічим від нього і не відрізняється, – не дуже? Одним з можливих варіантів відповіді може бути такий: успіх приходить до тих, хто здатний професійно, вміло керувати своїм колективом, приймати правильні рішення,

щоб уникати управлінських помилок. Тому без сумніву, для того, щоб управлінські рішення були правильними треба оволодіти мистецтвом управління.

Мистецтвом управління, як і будь-якою професією, можна оволодіти тільки на підставі пізнання теорії управління. Завдання теорії управління – перейти в практичну площину. Проте це не сама практика, а висновки з неї, які логічно впливають і практично підтверджуються. Саме тому дійсно справедливе твердження: в практиці управління немає нічого практичніше доброї теорії.

Не буває поганих військових організацій, не буває поганих військових колективів, є погані військові керівники. Можна привести багато прикладів, коли військова організація, ледве “тримаючись на плаву”, знаходила другий подих і ефективно виконувала завдання після того, як її очолював талановитий військовий керівник.

Стати справжнім професіоналом військового управління – це не тільки зірки на погонах і відповідна посада. Командир стане дійсно військовим керівником, лідером ввіреної йому організації, якщо він зросте до рівня громадянина. Всі великі полководці не тільки володіли стратегією і даром передбачення, але й були талановитими адміністраторами, тонкими психологами, тобто досконало володіли мистецтвом військового управління. До того ж, в умовах демократизації суспільства для командира особливої актуальності набувають соціальні, юридичні, економічні та інші аспекти управлінської діяльності.

Метою вивчення навчальної дисципліни є: у взаємозв’язку з навчальними дисциплінами гуманітарного та професійно-практичного циклів підготовки бакалаврів, сформувані знання та навички, що потрібні сучасному

військовому керівникові для приймання доцільних управлінських рішень, обґрунтованих на основі положень теорії управління, теорії організації, з позицій системного підходу з урахуванням психологічних та соціологічних аспектів управлінської діяльності командирів механізованих (танкових) підрозділів.

Головними завданням навчальної дисципліни – є надання курсантам знання про:

- закони, принципи, методи і функції військового управління;
- роботу командира щодо розвитку військової організації;
- управління військовою організацією в умовах конфлікту;
- положення системного, процесуального та ситуаційного підходів до управлінської діяльності командира підрозділу;
- методи прийняття управлінських рішень;
- основні положення теорій управління, організації та управлінських рішень;
- вимоги до професійної компетенції військового керівника, стилі керівництва;
- систему управління військами, органи управління військами, класифікацію пунктів управління;
- порядок збору, узагальнення та підготовки даних для прийняття рішень;
- методи роботи командира і штабу та послідовність роботи командира щодо прийняття рішення;
- оформлення рішення, доведення завдань до виконавців, організацію взаємодії і контролю при підготовці і в ході бойового застосування механізованих (танкових) підрозділів;
- види бойових документів та загальні вимоги до них;
- правила розробки і ведення текстових і графічних бойових і службово-бойових документів;
- роль і місце тактичних розрахунків в управлінні механізованим (танковими) підрозділами;
- штабні процедури НАТО;
- тактичні умовні позначки збройних сил НАТО;
- процес прийняття рішення на бойові дії і його відмінності від процесу прийняття рішень в штабах підрозділів Збройних Сил України.

Сформувані у курсантів уміння:

- використовувати наукову методологію в управлінні підрозділами тактичного рівня;
- приймати обґрунтовані рішення щодо якісного управління підрозділом з метою досягнення ефективних кінцевих результатів;
- використовувати наукові методи в процесі планування, організаційних заходів, мотивування та контролювання виконання підрозділом повсякденних та бойових завдань;

- правильно розробляти графічні документи (робочу карту командира взводу (роти)) і усні (текстові) бойові накази та розпорядження;
- управляти конфліктними ситуаціями у підрозділі;
- методично грамотно проводити службові наради і бесіди.

Предметом навчальної дисципліни є зміст, способи прийняття та обґрунтування рішень командира, а також їх реалізація при керівництві механізованими (танковими) підрозділами в умовах повсякденної діяльності та при виконанні бойових завдань.

Науковою та методичною основою навчальної дисципліни є: законодавчі акти України; накази і інструкції МО і ГШ ЗСУ, положення теорій управління, організація і методологія прийняття управлінських рішень, військовий менеджмент; керівні документи з управління військами ЗСУ; положення військової педагогіки, соціології та психології.

Таким чином, дисципліна “Основи військового управління” (в т. ч. Штабні процедури НАТО) займає провідну роль і місце в теоретичній підготовці командира механізованого (танкового) підрозділу.

Навчальна дисципліна забезпечує базове наукове підґрунтя для формування знань та вмінь, визначених освітньо-кваліфікаційною характеристикою, необхідними для вирішення професійних завдань офіцера тактичної ланки.

1.1.2. Суть управління та загальна модель системи управління

Правильне і однозначне тлумачення ключових понять та категорій є надзвичайно важливим в теорії і практиці людського буття. Неправильне їх застосування людьми, особливо наділеними владою, часто призводить до різних казусів, негараздів, а можливо й соціальних потрясінь.

На початку 90-х років ХХ ст. в Україні почали використовувати слова, які були запозичені від західних країн з ринковою економікою, що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Віддаючи дань моді, деякі військові науковці почали застосовувати слова іноземного походження без урахування того, що їх парадигми дають різнобічне трактування.

Тому з початку доцільно визначитись із сутністю ключових понять теорії управління і не замінювати безпідставно поняття:

- «управління» на «менеджмент»;
- «менеджмент» на «військове управління»;
- «військове управління» на «управління військами»;
- «військового керівника» на «менеджера».

Отже, за логікою необхідно зрозуміти, що таке управління. Поняття “управління” надзвичайно містке й глибоке.

Без управління не можуть нормально функціонувати живі організми, діяти машини й механізми, розвиватися суспільство, виконувати свої завдання війська. В самому широкому розумінні, виходячи з філософської

категорії “буття”, поняття “управління” можна поділити на три класи: технічне, біологічне і соціальне (Рисунок 1.).



Рисунок 1 - Класифікація управління в широкому розумінні

Всі сфери і види людської діяльності можна розглядати як множину систем, сформованих з багатьох взаємопов'язаних елементів і структурних відносин між ними (системному підході).

У кожній із них можна виділити суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єкт (лат. *subjectivus* – підкладений) управління – це елемент (або група елементів) системи, який своїми свідомими чи несвідомими активними діями (поведінкою) чи бездіяльністю впливає на об'єкт управління. Суб'єкт управління не може існувати ізольовано.

Сенсом його існування і функціонування є вплив на об'єкт управління, в сукупності з яким вони утворюють систему управління.

Об'єкт (лат. *objectus* – предмет) управління – це елемент або група елементів системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта управління.

Об'єктом управління можуть бути люди, машини, військові підрозділи (установи), які являють собою складні динамічні системи.

Складність характеризується кількістю елементів, характером та чисельністю зв'язків між ними, а також кількістю різноманітних станів системи.

Динамічність системи виявляється у постійній зміні стану зовнішнього середовища та в зміні параметрів.

Суть управління заключається в наступному: суб'єкт управління отримує інформацію про зовнішні умови і про стан об'єкту управління та направляє, так звані “імпульси” впливу, які містять у собі в прямому або непрямому вигляді інформацію щодо того, як повинен функціонувати надалі об'єкт управління (регламентуються ті аспекти функціонування об'єкта управління, що входять у сферу управлінського впливу суб'єкта управління).

Дані “імпульси” називаються управлінськими командами. Об’єкт управління одержує управлінську інформацію (команди, розпорядження, розвідувальні данні й т. ін.) і функціонує відповідно до змісту даної інформації (Рисунок 2).

Система управління передбачає наявність: суб’єкту (або органу) управління, об’єкту управління, каналів прямого та зворотного зв’язку. Ця система може функціонувати лише за наявності кожного із перелічених елементів.

Під зовнішнім середовищем (умови обставин) мається на увазі зовнішній

вплив на об’єкт управління, умови, в яких знаходиться керована система у процесі досягнення наміченої мети.



Рисунок 2 - Загальна модель системи управління

Якщо взяти до уваги війська, то під зовнішнім середовищем розуміється конкретні обставини: дії противника, умови місцевості і пори року, погода, матеріальне та технічне забезпечення й т. ін.

Із зміною зовнішнього впливу змінюються і параметри системи управління, тобто полегшуються або ускладнюються умови досягнення кінцевої мети.

Під управляючою системою розуміють орган управління (командир (начальник), штаб, установа і т. ін.), який має відповідні необхідні засоби – пункт управління і засоби зв’язку та автоматизації. Ефективність цієї системи звісною мірою залежить від технічних засобів управління і особливо від засобів здобуття інформації. Загальна модель управління військами наведена на Рисунок 3.

Про управлінську систему можна говорити як про реально існуючу тільки у випадку, якщо об’єкт управління виконує команди суб’єкта управління.

Для того щоб це виконувалось, необхідні, по-перше, наявність у суб’єкта управління потреби і можливості управляти об’єктом управління, здійснювати для цього відповідні управлінські команди, і, по-друге, наявність у об’єкта управління готовності та можливості ці команди виконувати.

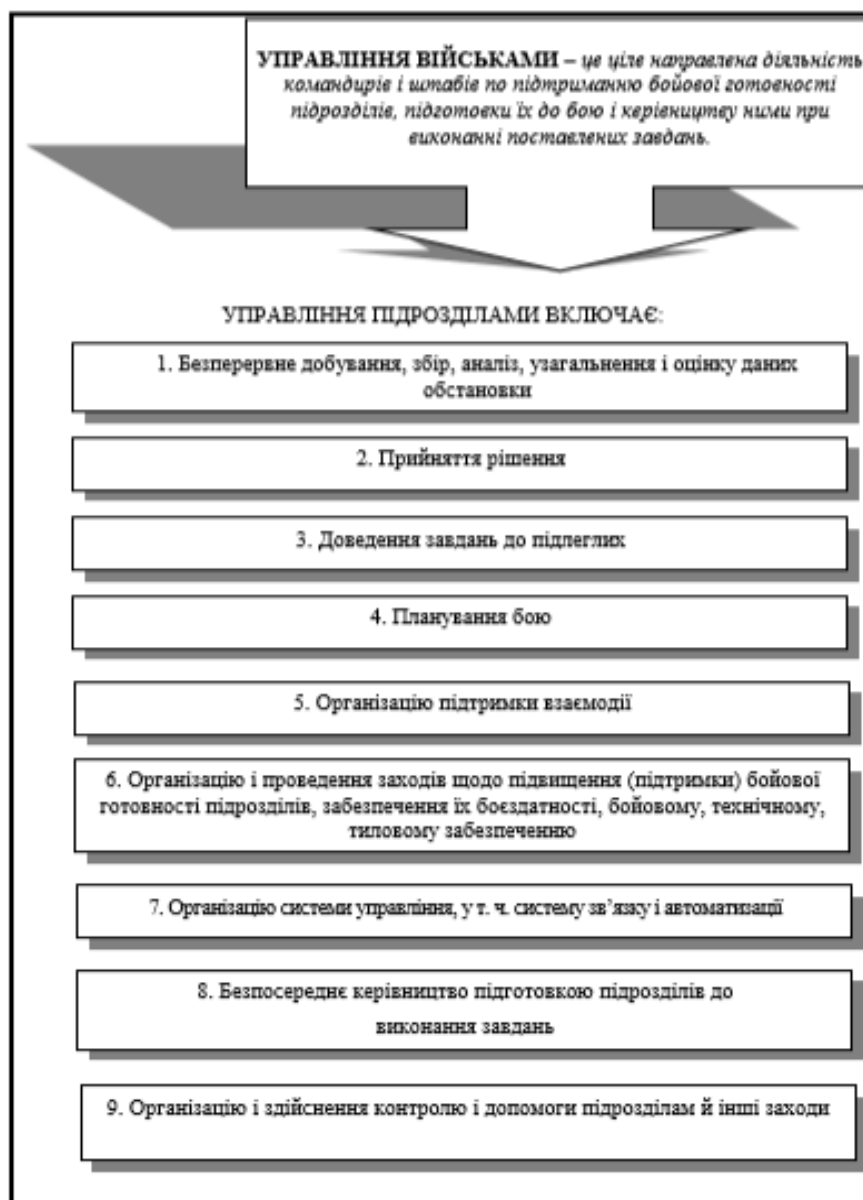


Рисунок 3 - Сутність і зміст управління підрозділами.

Дані умови є необхідними і достатніми для того, щоб суб'єкт управління здійснював управління об'єктом управління (Рисунок 4).

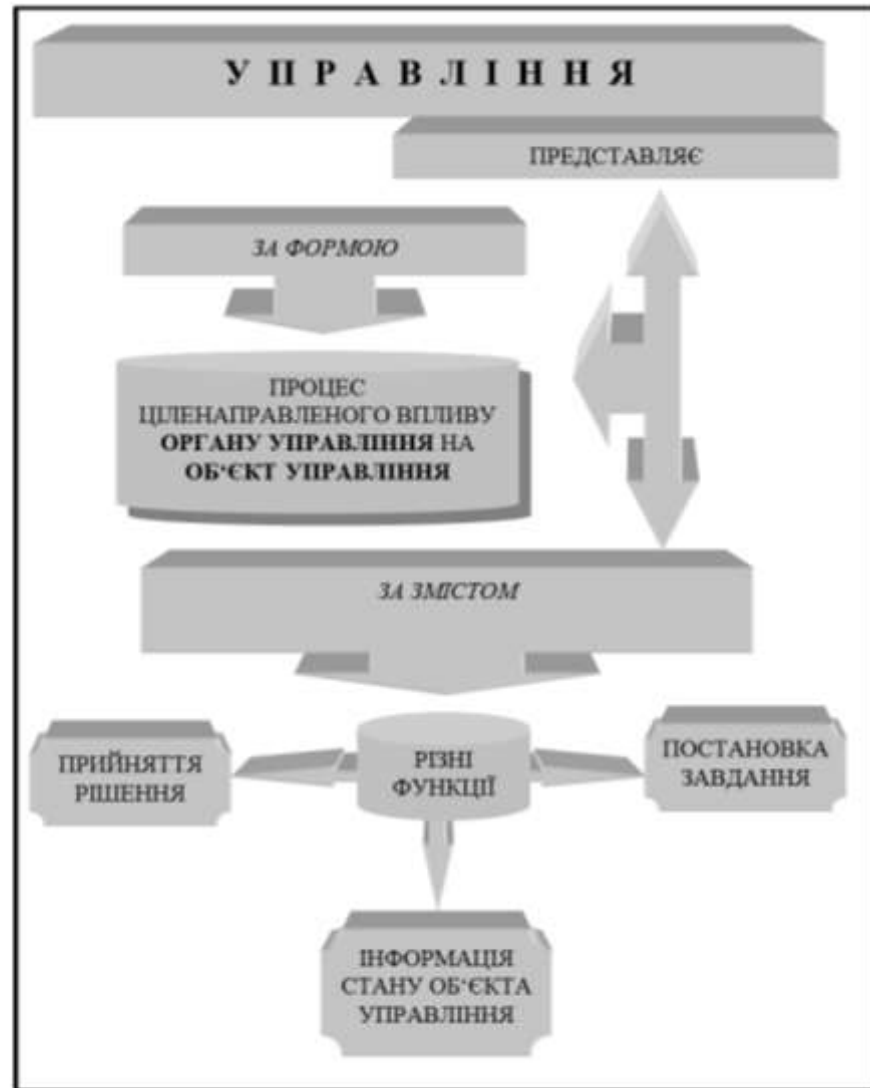


Рисунок 4 - Управління як процес.

1.1.3. Соціальне управління

Будь-яка військова організація є складною соціальною або соціотехнічною системою, яка має певну організацію і загальну мету.

Історичний досвід свідчить: там, де здійснюється спільна діяльність людей для досягнення визначеної мети, мають місце процеси управління.

Під соціальним управлінням (Рисунок 5) розуміється діяльність (робота) органів управління щодо вироблення та реалізації керуючого впливу на суспільство, колектив або групу людей (об'єкт управління) з метою підтримання системи, поліпшення її функціонування та досягнення поставленої перед нею мети.



Рисунок 5 - Форми, види і підвиди соціального управління.

Вищою кінцевою метою соціального управління є оптимізація функціонування системи, отримання можливого більшого корисного ефекту при як найменших зусиллях і витратах. Відносини у соціальному управлінні не споконвічні, а базуються на більш глибоких відносинах, таких, як економічні або морально-етичні. Соціальне управління умовно може включати різні форми (наприклад, управління матеріальними ресурсами або управління людськими ресурсами), види (управління адміністративне або політичне, культурною сферою або у сфері економічної діяльності), підвиди (управління соціальним розвитком, освітою, працею, соціальним забезпеченням, національною безпекою і обороною тощо).

Поділ на підвиди є вельми умовним з тих міркувань, що у будь-якій сфері людської діяльності притаманні свої відмінності, специфіка яких накладає свій відбиток на процеси управління в цій сфері. Так, наприклад, в юридичних організаціях звикли спілкуватися “за буквою закону”, фінансисти більш апелюють цифрами, в медичних закладах головує принцип “не нашкодь здоров’ю пацієнта”. Визначити всі підвиди складно і робити це недоцільно.

Таким чином, управління військовою організацією (механізованим, танковим підрозділом) слід відносити до соціального управління – це багатоцільова і за внутрішньою будовою складна свідомо діяльність, що включає, як правило, всі форми і види, які зазначені на Рисунок 5.

Часто умови здійснення управління зводяться тільки до умов здійснення управлінської діяльності суб’єктом управління.

Тобто замість діалектичної єдності суб’єкта й об’єкта управління розглядається односторонній вплив суб’єкта управління на об’єкт, що призводить до негативних наслідків.

Заміна діалектичного взаємозв'язку суб'єкта й об'єкта управління призводить до протиріччя між суб'єктом і об'єктом управління.

Іншими словами, дивитися на управління з позицій суб'єкта управління і того, як він впливає на об'єкт управління, недоцільно. Потрібно дивитися з позицій взаємодії суб'єкта й об'єкта управління. Для цього необхідний зворотний зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління.

Коли реалізується управлінський процес взаємодії, можна говорити, що між двома суб'єктами існує управлінський зв'язок, суть якого полягає в тому, що один із них зацікавлений у певному вигляді функціонування другого і генерує управлінські команди, що задають бажану для нього поведінку цього суб'єкта, а другий через означені причини поводить згідно з управлінськими командами першого і доповідає про їхнє виконання.

Для того, щоб між суб'єктами існував управлінський зв'язок і відповідно здійснювався управлінський вплив, необхідно, щоб між цими суб'єктами існували відносини управління.

Суть даних відносин полягає в тому, що вони є основою можливості здійснення управління, тому що саме вони задають можливість здійснювати управлінські команди і готовність виконувати ці команди.

Таким чином під “управлінням” взагалі розуміють елемент, функцію організованої системи різного походження (біологічного, соціального, технічного), що забезпечує збереження визначеної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми і цілей діяльності.

Водночас, слід не забувати, що терміном “управління” позначають також структурно-організаційні одиниці (управління міністерств і відомств, організацій, управління командувань, штабів, установ, з'єднань, частин тощо).

ЗАНЯТТЯ 2 Військова організація як об'єкт управління. Влада та лідерство

1.2.1. Методологічні основи управління

Закони управлінської діяльності командира підрозділу

На початку важливо розібратись з поняттям “Закон управління” та “Принцип управління”, а потім з'ясувати різницю між зазначеними поняттями.

Закон – внутрішній суттєвий зв'язок явищ, який зумовлює їх необхідний розвиток. Виражаючи внутрішні і найбільш істотні причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності предметів і явищ об'єктивної дійсності, закони є своєрідними обмеженнями в практиці управління соціальними системами.

Тому тільки при повному обліку дії об'єктивних законів можна успішно досягти цілей, і навпаки, ціль стає недосяжною, якщо вона суперечить вимогам певних законів, зв'язкам координації і субординації.

З наукової точки зору дуже важливо визначити принципи управління, тобто найбільш загальні правила та рекомендації, які повинні враховуватися та виконуватися у практичній діяльності командирів підрозділів. Ці принципи черпаються з практики, шляхом пізнання найбільш суттєвих зв'язків та відносин різних сторін управління, наукового узагальнення практичної роботи органів управління при рішенні завдань управління в різних умовах обстановки.

Відмінність законів від принципів управління полягає у тому, що закони існують та діють об'єктивно, незалежно від волі та бажання людей, а принципи формуються в інтересах практики й застосовуються залежно від конкретних умов обстановки. Вони є ланкою, що поєднує фундаментальні основи теорії управління – закони управління та управлінську практику. Вони, умовно кажучи, перекладають на мову практики об'єктивні закони та закономірності.

Управління організацією і враховує дії економічних законів, а також законів філософії, соціології, психології та праксеології. Крім того, управління використовує найбільш загальні закони кібернетики, властиві процесам управління в динамічних системах будь-якої природи і складності: закон зворотного зв'язку, закон оптимізації (закон пристосування системи до умов зовнішнього середовища), закон єдності управління й інформації, закон необхідної розмаїтості й ін.

До основних законів управління відносяться:

– закон відповідності управління стану розвитку суспільства. Цей закон відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов політичного строю, економічного розвитку країни тощо.

– закон спеціалізації управління, сутність якого полягає в тому, що управління в організації, як правило, здійснюється значним числом керівників, які “спеціалізуються” на управлінні певними функціями. Поділ діяльності управлінського персоналу в даному плані набуває характеру спеціалізації; – закон інтеграції управління. Управління не може здійснюватись без об'єднання, координації діяльності, принаймні, більшості персоналу;

– закон оптимального (необхідного) поєднання централізації і децентралізації управління. Використання даного закону припускає, з одного боку, централізоване, сконцентроване управління, тобто проведення певної лінії по вертикалі, з іншого – він передбачає необхідність передачі окремих функцій управління на більш низькі рівні;

– закон демократизації управління відображає взаємини між людьми в колективі, співвідношення влади і підпорядкованості. Використання даного закону припускає залучення великого числа персоналу в процес управління і встановлення таких відносин між керівником і підлеглим, коли дії першого

викликають позитивну відповідну реакцію другого, коли в системі управління організацією задіяний весь персонал;

– закон економії часу в управлінні виступає як закон управління робочим часом.

Таким чином, закони управління існують незалежно від керівника або підлеглого у будь-якій організації. Виражаючи внутрішні і найбільш істотні причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності предметів і явищ об'єктивної дійсності, закони є своєрідними обмеженнями в практиці управління соціальними системами.

Командирам (начальникам), вкрай необхідно знати закони управління і постійно керуватись ними в процесі управління військовим підрозділом. В іншому разі управлінська діяльність невідмінно призведе, як мінімум, до негараздів і непорозумінь у колективі. Крім того, з великою ймовірністю можна спрогнозувати, що ефективність від такої діяльності підрозділу буде достатньо низькою.

Принципи управління

Основна вимога до принципів управління полягає у тому, щоб їх дотримання підвищувало ефект управління. Треба вміти ними користуватися і на їх основі будувати систему управління в конкретних умовах.

Розробляючи принципи управління, потрібно враховувати такі положення:

– застосування певних принципів управління гарантує ефективність управління лише у певному місці, за певних умов і протягом певного часу;

– принципи управління забезпечують ефективні результати за їх системного використання;

– їх не слід догматизувати; – науковому узагальненню підлягають ті принципи управління, які стабільно гарантують очікуваний результат.

До основних принципів управління організацією можна віднести наступні:

1. Принцип наукової обґрунтованості практики управління. Дотримання його передбачає: побудову системи управління у кожному окремому випадку на основі попереднього наукового аналізу; дотримання у процесі управління вимог законів управління; володіння тими, хто управляє, теорією управління.

2. Принцип ефективності. Загалом ефективність є відношенням результату до затрат. Отже, ефективним вважають управління (E), яке забезпечує максимізацію відношення результату (R) до затрат (I):

$$E = I/R \rightarrow \max$$

3. Принцип раціональності. Вимагає вибору найкращого варіанта рішення, побудови організаційної структури, дотримання оптимального співвідношення між результатами та затратами тощо. Порівняння його з принципом ефективності дає підставу для висновку, що максимальне не

рівнозначне раціональному. Раціональне рішення це найприйнятніший варіант для певних умов. Тому принцип раціональності динамічніший, ніж принцип ефективності.

4. Принцип постійного вдосконалення процесів і методів управлінської діяльності. Процеси і методи управління, які довели свою ефективність на певному етапі розвитку організації, можуть виявитись недостатніми чи, навіть, шкідливими на іншому етапі.

5. Поділ праці. Метою поділу праці є виконання роботи, більшої за обсягом, кращої за якістю при застосуванні однакових зусиль. Це досягається за рахунок скорочення кількості цілей, на які повинні бути спрямовані зусилля та увага.

6. Повноваження та відповідальність. Повноваження – це право віддавати наказ, а відповідальність – її складова протилежність: там де надаються повноваження, виникає відповідальність.

7. Дисципліна трудова (військова). Дисципліна передбачає справедливе застосування санкцій, слухняність і повагу до досягнутих узгоджень між керівництвом організації та її персоналом.

8. Єдиноначальність. Підлеглий повинен одержувати накази від одного безпосереднього начальника і звітувати тільки перед ним.

9. Єдність напрямку. Кожний структурний (військовий) підрозділ, що діє у межах однієї мети, має поєднуватись єдиним планом та мати одного керівника.

10. Підпорядкування особистих інтересів загальним. Інтереси однієї особи чи групи співробітників не повинні переважати інтереси організації.

11. Заохочення персоналу. Для того щоб забезпечити відданість і підтримку персоналу організації, вони мають одержувати справедливу заробітну платню за свою працю.

12. Централізація і децентралізація. Як і поділ праці, централізація є істотним порядком речей. Однак відповідна ступінь централізації може застосовуватися залежно від конкретних умов. Тому виникає питання про правильні пропорції між централізацією та децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати. Важливо знайти оптимальну рівновагу між централізацією та децентралізацією.

13. Скалярний ланцюг (ієрархічність). Скалярний ланцюг (по теорії Файоля) – це перелік осіб на керівних посадах, починаючи від особи, яка займає найвищий статус у цьому ланцюгу, до керівництва нижньої ланки. Було б помилкою відмовитись від ієрархічної системи без певної необхідності, але було б великою помилкою підтримувати ієрархію, коли вона шкодить інтересам організації.

14. Порядок. Місце для всього, і все на своєму місці.

15. **Справедливість.** Справедливість – це поєднання порядності та правосуддя. Вона спонукає до відданої служби.

16. **Стабільність робочого місця для персоналу.** Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, має перевагу перед видатним талановитим керівником, який швидко звільнюється та не тримається за своє місце в організації.

17. **Ініціатива.** Підлеглим має надаватись право розвивати і виконувати їх власні плани дій, щоб розв'язувати проблеми на своєму робочому (службовому) місці. Доцільно надавати їм можливість реалізовувати власні здатності і амбіції. Це дає організації силу та енергію.

18. **Корпоративний дух.** Мається на увазі принцип “в єдності – сила”. Колектив – це велика сила, а вона є результатом гармонії персоналу.

У практиці управління конкретної організації (можуть виявляти себе і інші принципи. У такий спосіб формується індивідуальна система принципів організації (військового підрозділу), яка забезпечує високі результати її діяльності. Однак цю систему треба постійно переглядати й поновлювати, передбачаючи уточнення, відкидання принципів, якщо вони не забезпечують очікуваних результатів.

1.2.2. Лідерство в управлінні підрозділом

Основою лідерства є специфічний тип взаємин управління або лідерський тип. Це взаємини “лідер – послідовники”. Історично лідерський тип взаємин виник набагато раніш взаємин “начальник – підлеглий”, що з'явився та оформився в Англії в період другої половини XVIII ст. під час першої промислової революції, розпочатої з винаходу парового двигуна, працюючого на вугіллі.

Починаючи з дитячих років, слідування за лідером сприймається всіма достатньо природно. Це й батьки в родині, це й учителі у школі, це й герої, із ким молоді люди хочуть себе асоціювати. Присутність в індивідуальному мікрокосмосі людей іміджу лідера настільки ж древнє, як і сама людина. Більшістю визнається факт, що лідерство ототожнюється з наявністю пов'язаних із психікою людини взаємин між лідером і його послідовниками.

Рання стадія лідерських взаємин управління характеризується тим, що хтось один займає в товаристві центральну позицію, а всі інші розташовувалися як би на периферії. Управління здійснюється через централізовану владу, що переважає над усім співтовариством. При даному типі керівництва послідовник витрачає свої сили на благо підрозділу (військової організації, групи), очолюваного лідером, не маючи фактично ніяких особистих прав. Влада лідера в цьому випадку абсолютна й може поширюватися на рішення про життя та смерть членів цієї організації (групи). Як правило, зміна обраного лідером курсу діє вже не у сфері

послідовників. Цей варіант лідерських взаємин одержав назву “майстер – раб”. Зараз цей тип лідерських взаємин існує в економіці (бізнесі).

Що стосується військових підрозділів, то їм більш відповідають чотири типи лідерських взаємин управління:

- «начальник – підлеглий» або власне управління;
- «лідер – послідовник» або ефективне лідерство;
- «майстер – робітник» або неефективне лідерство;
- “»учасник – учасник» або самоврядування.

Перший тип лідерських взаємин управління складається тоді, коли виконання завдання високо структуроване (усе ясно, що й як робити), але взаємини в групі нерозвинені (залежність і взаємодія в колективі низькі).

Другий тип лідерських взаємин управління складається тоді, коли виконання завдання високо структуроване, як для першого типу, але взаємини в колективі розвинені (взаємозалежність і взаємодія в колективі високі).

Третій тип лідерських взаємин управління складається тоді, коли низька структурованість виконання завдання (не зрозуміло, що робити) і взаємини в колективі нерозвинені (залежність і взаємодія в колективі низькі).

Четвертий тип лідерських взаємин управління складається тоді, коли низька структурованість виконання завдання та взаємини в колективі розвинені (взаємозалежність і взаємодія в колективі високі).

Ці типи взаємин зі зміною структурованості виконання завдання з «низької» до «високої» та зі зміною взаємин у колективі з «нерозвинених» до «розвинених» можуть переходити один до одного. У цілому лідерські взаємини відрізняє те, що послідовники визнають лідерство складовою частиною підрозділу тільки тоді, коли воно довело свою компетентність і цінність. Лідер одержує свою владу від послідовників, оскільки його визнають як лідера. Для підтримки своєї позиції лідер має надавати їм можливість задовольняти свої потреби, які не можуть бути досягнуті іншим шляхом. У відповідь вони задовольняють лідерську потребу у пануванні й зверхності над ними, а також надають йому підтримку в досягненні організаційної мети.

Невдачі трапляються у лідерів із різноманітних причин, проте успіх до лідерів приходить багато в чому за наявності в них достатньо однакових здатностей. Рисами ефективного лідерства, насамперед, є бачення та комунікації.

Для ефективного лідерства необхідно мати здатність бачення, тобто створювати уяву майбутнього стану підрозділу та доведення його до послідовників. Також ефективного лідера характеризує те, що він наділяє послідовників відповідними правами та повноваженнями щодо здійснення вираженої в баченні мети.

Лідер стає привабливим для послідовників завдяки вмінню бачити те, що, у кінці кінців, буде досягнуто в результаті його й послідовників зусиль. Бачення, що вселяє сили в послідовників, змушує їх вірити в успіх справи.

В передачі послідовникам бачення в такій формі, щоб воно вселяло в них ентузіазм і зобов'язання, лідеру може допомогти використання ефективної комунікації. В сучасних умовах людей може спонукати до дій факт їхньої безпосередньої усвідомленої участі в рішеннях та їх творчій реалізації, що припускає наділення їх відповідними правами й повноваженнями. Це означає, що лідер повинен мати здатність і вміння ділити свою владу з послідовниками, робити їх частиною спільної справи, а не сліпими виконавцями.

У сучасних умовах ефективно лідерство – це не залізна або тверда рука, а висока чутливість до потреб послідовників, що виявляється у фаховому їхньому рості, у включенні їх у колективну роботу, у наданні їм допомоги в досягненні особистої мети.

Ефективно лідерство передбачає всебічний самоаналіз. Справжні лідери не задовольняються досягнутими успіхами, а роблять аналіз причин неуспіху, планують проведення відповідних заходів, щоб бути кращими.

Визнається, що лідерським здатностям і вмінням можна навчитися. Відомо також, що лідерами стають не відразу. Цьому звичайно передують певний тип кар'єри у військовому підрозділі, що допомагає розвинути ці навички й уміння.

При цьому доцільно розглянути те, як використовується влада в рамках ефективного лідерства. Наприклад, експертна влада може допомогти лідеру вести послідовників за собою, якщо вони повірили в те, що лідер має більше спеціальних знань у певній сфері, ніж вони.

Інша ситуація спостерігається у випадку, коли лідер користується владою прикладу, тому що вона є в багатьох випадках причиною визнання й наступного обожнювання (харизму) лідера послідовниками. Це джерело влади виходить безпосередньо від послідовників, і для цього лідеру необхідно “знайти” своїх обожнювачів, а не навпаки.

Право на владу здобувається лідером під час його кар'єри та виходять із його позиції у військовому підрозділі. Проте, реально цим правом лідер може користуватися тільки до того моменту, поки це визнається його послідовниками та приймається ними як указівка до дії.

Влада інформації в лідерському варіанті пов'язана з індивідуальними здатностями й уміннями лідера з'єднувати на своєму рівні кінці інформаційних потоків, які не з'єднуються внизу. Прийняття рішення як джерело влади важливо для лідера на етапі його «останнього слова», якого, як правило, очікують від нього послідовники. Ефективно лідерство передбачає активну участь послідовників на всіх інших 82 етапах прийняття

рішень і високий рівень “рішучості” у самого лідера. Винагорода та примушення як джерело влади в рамках ефективного лідерства більш асоціюються з можливістю бути або не бути в одній упряжці з ефективним лідером, ніж із місячною премією або доганами. Влада над ресурсами використовується ефективним лідером для збалансування хиб і поліпшення стану справ. Усе більше значення для досягнення ефективного лідерства має влада зв'язків, які реалізується, зокрема, шляхом створення так званих мережних структур, що сприяють підтримці ефективного лідерства на належному рівні без кількісного росту військового підрозділу. Лідер має прагнути до ефективного сполучення всіх можливих і наявних у нього основ і джерела влади, тому що це є однією із головних умов ефективного лідерства.

1.2.3. Лідер і військовий керівник

Лідерство – це не управління. Управління зосереджує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі. Різниця між лідером і командиром (начальником) визначається за багатьма позиціями (табл. 1). Якщо командир (начальник) і лідер військового підрозділу не є однією й тією ж особою, то взаємини між ними можуть сприяти ефективності управління й гармонізації взаємин у цьому військовому підрозділі або ж, навпаки, набувати конфліктного характеру, що в решті-решт, визначається рівнем групового розвитку та зрілості. Ефективний командир (начальник) не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їхні основні характеристики знаходяться як би в різних вимірах.

Командир (начальник) – це військовослужбовець, що спрямовує службу (роботу) інших і несе персональну відповідальність за її результати. Підготовлений у професійному відношенні командир (начальник) вносить порядок і послідовність у роботу, що виконується. Свою взаємодію з підлеглими він будує більше на фактах і в рамках установленної мети.

Таблиця 1 - Відмінності командира (начальника) від лідера

Командир (начальник)	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 та	Обмежений в основному

вирішує питання, пов'язані з офіційними відносинами	внутрішніми відносинами
Несе відповідальність перед законом за стан справ у військовому підрозділі	Не несе ніякої відповідальності
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за метою інших	Працює за своєю метою
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 в реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, хто в авторитеті

Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у військовослужбовців, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.

Командири (начальники) мають тенденцію займати пасивну позицію стосовно мети. Частіше всього вони за необхідністю орієнтуються на кимось установлену мету та практично не використовують її для проведення змін. Лідери, навпаки, самі встановлюють свою мету та використовують її для зміни ставлення людей до справи. Командири (начальники) схильні розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення та використання необхідних ресурсів для того, щоб підтримувати організаційну ефективність підрозділу.

Лідери домагаються цього ж або більшого шляхом розроблення бачення майбутнього та шляхом його досягнення, які не вникають при цьому, в оперативні деталі й рутину. Командири (начальники) віддають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими. Вони будують свої стосунки з ними відповідно до тих ролей, які підлеглі грають у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття та реалізації рішень. Це багато в

чому відбувається через те, що командири бачать себе певною частиною військового підрозділу.

Навпаки, лідери підбирають і тримають військовослужбовців, які розуміють і розділяють їхні погляди й ідеї, відображені в лідерському баченні. Лідери враховують потреби послідовників, сприйняті ними цінності та емоції. Вони схильні до використання емоцій та інтуїції, завжди готові викликати у своїх послідовників сильні почуття, типу любові та ненависті. Лідери не пов'язують повагу до себе з приналежністю до певного військового підрозділу. Командири (начальники) забезпечують досягнення мети підлеглими, контролюючи їхню поведінку й реагуючи на кожне відхилення від програми або плану. Лідери же будують свої стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи та надихаючи їх. Вони закладають довіру в основу колективної спільної роботи. Використовуючи свій професіоналізм, різноманітні здатності й уміння, командири (начальники) концентрують свої зусилля у сфері прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на підставі минулого досвіду. Лідери, у протилежність командирам (начальникам) роблять постійні спроби розроблення нових і неоднозначних вирішень проблеми.

Проте саме головне, 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. Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів взаємин управління. Дослідження військових фахівців показують, що значна частина командирів (начальників) багато в чому має лідерські якості. Проте зворотний варіант також зустрічається в реальному житті, але рідше.

Контрольні питання

1. Покажіть схематично загальну модель системи управління.
2. Назвіть основні елементи системи управління.
3. Поясніть в чому полягає процес управління.
4. Дайте визначення всім елементам системи управління.
5. Розкрийте сутність соціального управління.
6. Що таке структура організації?
7. Назвати основні характеристики та параметри організації.
8. Розкрити сутність та підходи до визначення норми керованості і що таке управлінська структура організації, зокрема військової організації?
9. В чому сутність горизонтальних і вертикальних комунікативних зв'язків, лінійних і функціональних комунікативних зв'язків?
10. Які бувають форми влади?
11. Що таке баланс влади?

12. Що таке авторитет і як він завойовується?
13. Дати характеристику авторитету відстані?
14. Дати характеристику авторитету доброти.
15. Дати характеристику авторитету педантизму.
16. Дати характеристику авторитету підкупу.
17. Дати характеристику авторитету резонерства.
18. Дати характеристику авторитету чванства.
19. Дати характеристику авторитету придушення.

ТЕМА 2. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМАНДИРА ПІДРОЗДІЛУ

ЗАНЯТТЯ 1 Організаційне та управлінське мистецтво командира (начальника)

2.1.1. Військовий підрозділ та зміст управлінської культури

Поняття, зміст та структура військового підрозділу та управлінської культури Військовий підрозділ існує завдяки двом основним потенціалам.

Це організаційна структура й організаційна культура. Завдання організаційної культури – створення в організації “команди”, загальне бачення та напрям дій усіх її співробітників. Організаційна культура у військовому підрозділі не так явно виявляється на поверхні, її важко визначити. Якщо говорити про те, що підрозділ має “душу”, то цією душею є організаційна культура. Носіями організаційної культури є люди. У цей час немає чіткого визначення військової організаційної культури. Військова організаційна культура являє собою складну композицію важливих припущень (що часто не піддаються формулюванню), які бездоказово застосовуються й розділяються членами групи або військового підрозділу в цілому. Часто військова організаційна культура трактується як прийняті більшою частиною військового підрозділу філософії та ідеології управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розташування та норми, що лежать в основі відносин і взаємодій як усередині підрозділу, так і за його межами. Військова організаційна культура виявляється у стосунках між військовослужбовцями у військовому підрозділі. Тому різні військовослужбовці, різні групи у військовому підрозділі схильні описувати його культуру схожими термінами.

Припущення, яких дотримуються військові військового підрозділу у своїй поведінці та в діях, часто пов’язані із баченням середовища, яке його оточує (групи, підрозділи, ймовірні противники й т. ін.). Нерідко буває важко сформулювати це бачення стосовно військового підрозділу.

Цінності (чи ціннісні орієнтири), яких може дотримуватися військовослужбовець, орієнтують його в тому, яку поведінку варто вважати припустимою чи не припустимою в конкретній ситуації.

Військова організаційна культура являє собою сукупність пануючих у військовому підрозділі ціннісних установок, норм і правил поведінки, традицій і способу мислення, що визначають смисл і характер поведінки військовослужбовців підрозділу, незалежно від займаних ними місць в ієрархічній структурі.

Структура військової організаційної культури. Військова організаційна культура має визначену структуру, будучи набором припущень, цінностей, вірувань і символів, дотримання яких допомагає людям у військовому підрозділі справитися з їхніми проблемами. Військову організаційну культуру зазвичай розглядають за трьома рівнями: поверхневий, під поверхневий та глибинний.

Відповідно до того, які із зазначених рівнів вивчаються, військову організаційну культуру поділяють на суб'єктивну й об'єктивну.

Суб'єктивна військова організаційна культура виходить із зразків припущень, віри й очікувань, які поділяються працівниками, а також із групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами й ролями, що існують поза особистістю. Суб'єктивна військова організаційна культура є основою формування управлінської культури. З численних питань, що входять до суб'єктивної організаційної культури, ми будемо розглядати тільки військову управлінську культуру.

Об'єктивну військову організаційну культуру зазвичай пов'язують з фізичним оточенням, яке створюється у підрозділі. Така діяльність одержала назву військовий самотійний менеджмент.

Управлінська культура військового менеджера (командира, начальника) означає здатність представляти владу й уміння користатися нею. Здатність представляти владу передбачає високий рівень знання командиром своїх прав та обов'язків, які відповідають вимогам законів, нормативних документів, суспільства, колективу й групи. Дотримання й виконання цих вимог створює авторитет командира.

Уміння користатися владою означає застосування на практиці управлінської діяльності методів, прийомів, стилів, що відповідають вимогам військового підрозділу, які одержали (чи здатні згодом одержати) нормативне визнання й ефективно впливають на весь військовий колектив чи групу військовослужбовців. Загалом можна сказати, що вміння користатися владою — це управлінське мистецтво командира (начальника).

Організаційне й управлінське мистецтво командира характеризується:

- умінням правильно підготувати й провести з підлеглими ділові (службові) бесіди та наради;
- правильною підготовкою й виступом перед підлеглими й колегами з доповіддю та промовою;
- культурою мови, слухання й ведення телефонних розмов.

Службова (ділова) бесіда командира (начальника) з підлеглими й колегами

Ділова бесіда являє собою своєрідний спектакль, що включає монологи й діалоги, визначений набір ролей, які розігруються в межах конкретного часу.

Найбільш розповсюдженою формою спілкування в бесіді є діалог, який представляє собою розмову між двома людьми. Бесіди розрізняють як за формою, так і за змістом.

Існують бесіди рівних за службовим становищем військовослужбовців і не рівних, наприклад, командира підрозділу й підлеглого.

Основна мета бесіди, як і будь-якого спілкування – обмін інформацією. Залежно від предметності змісту, можливий багатоцільовий характер бесід. Особливу увагу слід приділити відпрацьовуванню ходу бесіди: продумати запитання, які необхідно задати співрозмовнику; визначити бажаний результат; установити регламент і місце проведення бесіди; визначити її стратегію й тактику.

Під час проведення ділової бесіди не рекомендується: сидіти, а співрозмовнику стояти (ліпше сісти один навпроти одного); перебивати мовлення співрозмовника; негативно оцінювати його висловлювання; підкреслювати різницю між собою й підлеглим; різко пришвидшувати темп бесіди; вторгтися в особисте життя співрозмовника; намагатися обговорювати питання, не звертаючи уваги на те, що співрозмовник збуджений.

Ділова бесіда складається з п'яти фаз:

1. Початок бесіди.
2. Передача інформації.
3. Аргументування.
4. Спростування доводів співрозмовника.
5. Прийняття рішень.

Практичні рекомендації командирів підрозділу щодо проведення бесіди. Командир (начальнику) необхідно враховувати й використовувати в процесі спілкування наступні правила, щоб змусити співрозмовника (наприклад, підлеглого) прийняти його точку зору:

– єдиний спосіб домогтися найкращого результату в суперечці – це ухилитися від суперечки. У дев'ятьох випадках із десяти після закінчення суперечок кожний з учасників ще більше переконаний у своїй правоті;

– виявляйте повагу до думки іншого; – якщо ви не праві, визнайте це відразу та щиро;

– нехай із самого початку ваш співрозмовник змушений буде говорити вам «так»;

– давайте співрозмовнику можливість виговоритися;

– нехай ваш співрозмовник почуває, що ідея належить йому самому;

– спробуйте побачити речі з точки зору іншого;

– виявляйте співчуття до думок і бажань інших;

– придайте своїм ідеям наочність та інсценуйте їх.

Управлінська наука розглядає вісім абстрактних типів співрозмовників (підлеглих): «нісенітна людина», «усезнайка», «позитивна людина», «балакун», «боягузик», «неприступна людина», «незацікавлена людина», «важна птиця», «чомучка».

2.1.2. Підготовка та проведення командиром (начальником) ділової (службової) наради

Характеристика та класифікація ділових (службових) нарад

Як уже визначалося – стиль керівництва – це індивідуальний “почерк” командира, дії якого повторити в деталях дуже складно. Водночас, слід зауважити, що вміння командира методично грамотно проводити службові наради і бесіди з підлеглими та колегами значною мірою визначає цей “почерк”. На цей вид діяльності командири і начальники іноді витрачають до 25% службового часу. Це не є нормою! Нажаль, часто буває так, що підлеглі просидівши на нараді тривалий час виходять від командира, шкодуючи за марно втрачені години.

Службові наради – розповсюджена форма управління підрозділами, спосіб колективної підготовки управлінських рішень. Залежно від плановості, характеру питань, які розглядаються, тривалості і мети наради можна умовно класифікують бути різного типу. За ступенем плановості розрізняють планові та позапланові наради. Практика управлінської діяльності показує, що найефективнішими є планові наради, які дозволяють учасникам раціонально спланувати свій час і завчасно приготуватися до обговорення конкретних питань, а непланові наради призводять до значних втрат часу підлеглих, дезорганізують їх особисту роботу, негативно характеризують стиль роботи керівника. Тому непланові наради доцільно проводити тільки у разі гострої потреби.

За характером обговорюваних питань (за змістом) розрізняють поточні та цільові (спрямовані) наради.

Поточні наради присвячуються обговоренню різного роду питань щодо оцінки різних сторін стану об’єкта управління на певний час.

Цільові наради проводяться за одним або групою взаємопов’язаних питань, об’єднаних єдністю мети. Ефективність цільових нарад, як правило, вища ніж поточних, оскільки увага учасників концентрується на одному конкретному питанні, а не розпорошується між багатьма.

За тривалістю розрізняють короткочасні (до однієї години) і затяжні (більше однієї години) наради. Така класифікація базується на фізіологічних можливостях учасників наради. Якщо нарада має проводитись більше однієї години, то для підтримання працездатності учасників через кожні 50 хв доцільно робити 10 хв перерви.

Залежно від мети у підрозділах найбільш розповсюджені такі типи службових нарад: інформаційні (інструктивні), оперативні (диспетчерські), проблемні (дискусійні) і комбіновані.

1. Інформаційна нарада ставить на меті оперативне доведення інформації (вказівок) до учасників.

Керівник доводить до відома учасників рішення, накази, директиви або вказівки вищого командування (органу управління). При цьому, як правило, простим зчитуванням або переказом справа не обмежується. На такій нараді у відповідності до викладених документів конкретизуються завдання для кожного виконавця, роз'яснюються питання, які виникли, визначаються терміни виконання заходів окремими виконавцями з урахуванням загального терміну, вказаного у доведеному документі (тобто, доводиться розрахунок часу).

Постановка завдань кожному учаснику наради виправдана у разі необхідності підкреслити взаємозв'язок заходів. Проте слід пам'ятати, що в ході такої наради одні учасники поспіхом записують вказівки керівника, що адресовані саме їм, а інші, як правило, чекають своєї черги. Значно ефективніше завчасно видати усім, кому необхідно, тези або перелік завдань, що будуть розглянуті, а безпосередньо на нараді акцентувати увагу лише на взаємозалежність вже відомих учасникам завдань.

Таким чином, на інформаційній нараді діє колективний розум – ставляться і обговорюються часткові питання, які виникають із загального завдання, висловлюються думки про те, як краще і швидше ці завдання (заходи) виконати. Важливу роль відіграє така нарада і в мобілізуючій дії на підлеглих.

2. Оперативна нарада ставить на меті отримання керівництвом інформації про поточний стан справ у підрозділі, тобто конкретизацію оцінки ситуації, яка склалася, і вироблення рішення щодо подальшого управління підрозділами при виконанні конкретного поточного завдання.

На оперативній нараді забезпечується обмін інформацією між учасниками і подача інформації «знизу до гори». Учасники наради доповідають про стан справ у підрозділах керівнику наради. Отримавши від підлеглих інформацію, начальник виявляє наявність «вузьких місць», і якщо є можливість, то одразу ж на нараді виробляються і доводяться конкретні вказівки щодо їх усунення. У цій роботі беруть участь всі присутні, висловлюючи свої думки та пропозиції.

Для участі в роботі оперативних нарад з тематикою, яка повторюється (щодо планування, підведення підсумків роботи та ін.), має бути встановлений постійний, раціонально обмежений контингент осіб. В іншому разі, залежно від змісту порядку денного, список учасників наради має уточнюватися.

Інформація, яка необхідна для проведення регулярних оперативних нарад (відмітки у графіках робіт, доповідна записка про стан підрозділів та ін.), має готуватися завчасно призначеними для цієї справи особами. Обговорення тільки відхилень від планового ходу виконання заходів може значно скоротити час наради і підвищити його ефективність.

Як правило, у ході оперативної наради не буває доповідей і тривалих виступів. Такі наради проводяться в обмежений час, тобто належать до типу короткочасних.

3. Проблемна (дискусійна) нарада проводиться під час виникнення нової проблеми, шляхи вирішення якої необхідно розробити. Це найбільш складний тип нарад, проведення яких вимагає ретельної організації та підготовки. При проведенні проблемних нарад бажано завчасно ознайомити учасників з матеріалами питань, які будуть обговорюватись. З метою економії часу для розкриття проблемних питань та підвищення їх ясності на нарадах мають широко використовуватись наочні матеріали (мультимедійні презентації, плакати, слайди тощо). На нараді доцільно підтримувати ділову обстановку, яка дозволяє кожному висловити свої пропозиції. Корисно спочатку дати висловитись молодшим по статусу військовим, щоб авторитет старших не заважав їм. Психологи вважають, що найбільш сприятлива творча атмосфера на нараді такого типу створюється коли нараду веде не начальник, а фахівець, найбільш компетентний у проблемі, що вирішується.

Проблемні (дискусійні) наради з особливо складних питань з метою економії часу та широкої оперативної реалізації ідей можна проводити у два етапи: на першому етапі заслуховувати тільки конкретні пропозиції, спрямовані на розв'язання проблеми, не допускаючи обговорення та суперечок. Після цього авторитетна комісія розглядає пропозиції, що надійшли, відбираючи з них найбільш раціональні. На другому етапі наради, який проводиться через певний час, пропозиції що відібрані виносяться на обговорення. На такі наради, як правило, рекомендується запросити мінімально необхідну кількість посадових осіб, які здатні активно і ефективно обговорювати проблему.

Якщо проблема надто складна і багатогранна можна обговорити лише суть поставленої (виявленої) проблеми, окреслити шляхи її розв'язання і продовжити обговорення на, так званій, комбінованій нараді (конференції, семінарі, симпозіумі).

Підготовка та проведення ділової (службової) наради

Кожний керівник повинен планувати службові наради у суворій відповідності із загальним календарним планом заходів військового підрозділу. При цьому слід пам'ятати, що від ступеня підготовки наради залежать її тривалість і ефективність. Проведення наради – це високоефективний метод управління і не слід використовувати її для розгляду другорядних дрібних питань, які щоденно виникають в практичній діяльності керівника. Якщо командир встановив, що для прийняття рішень доцільно притягти колектив і провести нараду, то загальне керівництво підготовкою наради здійснює він особисто. Підготовка наради за змістом є складною технологічною операцією, яка потребує вирішення низки питань:

- обґрунтування необхідності та визначення мети наради;
- розроблення порядку денного та регламенту за кожним пунктом порядку денного;

- визначення складу учасників, доповідачів та промовців;
- вибору та підготовці місця наради;
- визначення часу початку і закінчення наради.

Мета наради, як правило, визначається керівником, виходячи з умов конкретної обстановки. В широкому розумінні, головною метою наради є застосування колективного розуму у виробленні доцільного рішення.

Вибір порядку денного завжди пов'язується з передбачуваною тривалістю наради. Тому керівник, призначаючи нараду, має завчасно визначитись з кількістю і змістом питань, які виносяться на обговорення та часом, який відводиться для цього. Мають виноситися тільки ті питання, які не можуть бути вирішені у робочому порядку. Діловитість та якість обговорення з розширенням порядку денного не обов'язково знижуються. Проте надмірний порядок денний також нераціональний. Люди, стомившись від великої кількості питань, які розглядаються, втрачають бажання вникати у їх суть і обговорення стає все більш поверхневе. Практично до порядку денного доцільно включати одне-два основних і три-чотири другорядних питання, які можна вирішити досить просто і швидко. Порядок денний завжди має плануватися з таким розрахунком, щоб загальна тривалість наради не перевищувала однієї години.

Склад учасників наради визначається типом наради. Визначаючи склад учасників наради, керівник має бачити в них потенційних промовців з конкретними і діловими пропозиціями, які допоможуть прийняти доцільне рішення.

Місце проведення наради бажано призначати у зручному, теплому і провітрюваному приміщенні. Безумовно, має бути виключене куріння – це сприяє і економії часу. Наряду з великою кількістю учасників доцільно проводити у просторому приміщенні. Якщо коло учасників наради невелике, то її можна провести у службовому кабінеті керівника. Це створює певну довірливу обстановку.

Успіху наради, створенню обстановки ділового співробітництва, підвищенню розумової працездатності сприяє склянка чаю, запропонована на добре підготовленій нараді. За деякими даними такий простий засіб покращує розумову діяльність на 10% протягом перших 40–50 хв., загальна тонізувала дія чаю продовжується 5–6 годин.

Ефективність наради багато в чому визначається також завчасним орієнтуванням учасників на час початку і закінчення наради. Це дозволить, по-перше, своєчасно підготуватися до наради, особливо у тих випадках, коли комусь необхідно буде виступити, і, по-друге, дасть можливість учасникам спланувати свою подальшу роботу в цей день. Початок і кінець наради потрібно планувати так, щоб в робочому дню не залишалось “пустих” відрізків часу. Так, наприклад, якщо нарада закінчується за 30 хв. до обідньої перерви, то час, який залишився, напевно, буде втрачений для роботи.

Підготовка доповіді (промови). Командиру слід пам'ятати, що доповідь – стрижень наради. Тому, доповіді мають бути високопрофесійними. До їх

підготовки доцільно залучати тих офіцерів, які добре знайомі з проблемою, яку слід викласти і мають достатню культуру мови і досконало знають військову термінологію. Доповідач має “володіти” матеріалом, а не просто “озвучувати” написаний текст. Оптимальним варіантом є той, коли доповідачем є сам командир і написання (підготовка) доповіді здійснюється ним самим (особисто). Цей варіант виключає виникнення конфліктної ситуації між командиром і розробником доповіді, у якого може бути інше бачення проблеми, яка розглядається.

Особливо важливою, з точки зору впливу на колектив, є перша доповідь нового, тільки що призначеного командира. Після призначення на посаду, проводячи першу нараду, не слід квапитися з програмним виступом. Доцільно спочатку проаналізувати за журналами з бойової підготовки і особистих спостережень, стан справ у колективі та ознайомитися з особовим складом підрозділу.

При підготовці доповіді слід пам'ятати основні вимоги, які ставляться до неї: системність, конкретність, впевненість, конструктивність та завершеність, наочне забезпечення. Промова має бути спочатку й до кінця захоплююче цікавою та корисною. Французька приказка говорить: “гарний оратор повинен мати голову, а не тільки горлянку!”. Слухачі підлеглі точно відчують, насправді млин промови перемелює зерно чи воно тріскотить так голосно лише від того, що всередині порожньо. Тому, у будь-якій промові має бути ретельно продумана внутрішня структура. Вона має бути складена правильно в композиційному відношенні й містити вступ, основну частину та висновок.

Вступ та основна частина промови мають дати відповіді на такі питання: Чому я говорю? Яке існуюче становище? (Що було? Що є? Як має бути?). Як можна змінити існуюче становище?

Висновок – містить спонукання до дії: іти шляхом, про який довідався оратор (командир) і в такий спосіб змінити існуюче становище.

Промова може бути орієнтована на індивідуального співрозмовника чи на виступ перед особовим складом підрозділу. Крім того вона має враховувати різноманітність аудиторії.

В практиці підготовки службових нарад найчастіше командирами допускаються такі характерні недоліки:

- нарада призначається без гострої необхідності її проведення, що перетворює її, як правило, потім у «розгін», лекцію чи «балаканину»;

- не враховуються втрати робочого часу та вартість наради, особливо затяжної. Так, якщо на засідання ради було запрошено 30 осіб і протягом однієї години розглядалось питання, яке стосувалось тільки 10 осіб, то втрати робочого часу склали 20 людино-годин;

- невірно призначається початок або кінець наради, що призводить до втрати робочого часу перед або після наради відповідно;

- доповідь не ставить проблем або не визначає шляхи (напрямки) вирішення проблеми;

- не розробляється регламент, що не сприяє створенню робочого настрою її учасників;
- склад учасників визначається за принципом: «чим більше, тим краще»;
- порядок денний і мета наради повідомляються не завчасно, а лише з початком наради.

Нарада має починатися у встановлений термін. Керівник не повинен запізнюватися на нараду, змушувати чекати себе. Керівник, який не запізнюється, має моральне право вимагати того ж від інших.

Послідовність проведення службової наради може бути такою: вступне слово, інформація про виконання рішень минулої наради; оголошення порядку денного, мети, плану та регламенту наради; доповідей, (співдоповідей), обговорення (виступу, пропозицій), заключне слово доповідача, рішення (постанова).

Залежно від типу і мети наради план може біти і іншим.

Основне завдання наради – визначення подальших дій підрозділу. Відповідальні виконавці, в діяльності яких виявились недоліки, мають не виправдовуватися, а висловлювати ділові пропозиції щодо виправлення становища, яке склалося, в тому числі запропонувати заходи з боку інших підрозділів, які б сприяли усуненню недоліків. Причини та обставини, які пояснюють незадовільний стан справ, за необхідності мають завчасно, ще до наради, доводитися до відповідних керівників у робочому порядку.

Для активної роботи учасників наради в прийнятті рішень керівник наради має піклуватись про створення доброї настрою і разом з тим творчої атмосфери, а також зосередженні загальної уваги на всіх питаннях, які розглядатимуться.

Командир має подавати приклад ділового ставлення до критичних виступів. Вміння визнати недоліки, намітити конкретні шляхи їх усунення і, головне, послідовно реалізувати їх – найважливіша риса керівника, яка сприяє активізації роботи учасників наради, згуртуванню військового колективу.

При розгляді будь-якого питання керівникові не слід виказувати, що він квапиться. Необхідно забезпечити неупередженість при обговоренні та голосуванні як бажаних, так і небажаних для керівника пропозицій інших осіб. Вкрай некоректними вважаються дії керівника, якщо він обриває репліками або коментує виступи інших, висміює промовців та іронізує. Якщо небажана для керівника пропозиція виходить від підлеглого, який має певні недоліки, не слід тут же нагадувати йому про них. Таку поведінку керівника буде сприйнято учасниками як затиснення критики, прагнення обговорювати тільки бажані для керівника пропозиції.

Учасники наради мають дотримуватись порядку: не переривати промовця; не розмовляти; стримувати емоції; не підвищувати голосу, дотримуватись ділового такту та взаємної коректності при заперечуванні протилежних точок зору; дотримуватись регламенту; питання задавати тільки після дозволу керівника наради.

Керівник наради має негайно попереджувати тих, хто не дотримується встановленого порядку. Якщо обстановка на нараді загострилася, учасники роздратовані, доцільно перервати нараду, послатися на необхідність додаткової її підготовки або, зробивши короткочасну перерву, поговорити окремо з конфліктуючими учасниками, роз'яснити їм нераціональність такої поведінки.

Нарада – важка розумова праця. Необхідно дотримуватися гігієни цієї праці, своєчасно робити перерви, провітрювати приміщення. Регламент виступів та заплановані перерви мають чітко дотримуватись. Командир і всі члени наради звичайно роблять помітки в робочих зошитах щодо змісту виступів. Проте такі помітки не можуть замінити протоколу наради. Протокол, повинен вестися стисло і фіксувати основний зміст виступів та формулювань прийнятих рішень. Трудомісткість складання протоколу можна зменшити, якщо фіксувати тільки пропозиції і доручення у табличній формі, яка має такі графи: номери за порядком; прізвище того, хто пропонував; зміст пропозиції; кому доручено виконати; строк виконання; позначка про виконання.

Аналіз виступів учасників у заключному слові командира, як правило, небажаний. Такий розбір не вносить у нараду нічого, що могло б підвищити її ефективність, адже свої думки учасники наради вже виклали. Ці думки начальник може врахувати при прийнятті рішення, не висловлюючи свого ставлення до них. Правильніше підвести підсумки наради не за виступами, а за питаннями та ідеями, які обговорювались, якоюсь мірою систематизуючи викладені думки. Це, з одного боку, підбиває підсумок досягнутому і корисно для учасників наради, з іншого – забезпечує підготовку самого командира до прийняття рішення.

Якщо виникає необхідність виступу із критикою, то критикувати потрібно пропозицію, показуючи її небажані наслідки, а не особу, яка висловила цю пропозицію.

Не обов'язково командир у кінці наради оголошувати своє рішення. Правильніше подякувати учасникам, а рішення прийняти у більш спокійній обстановці і оголосити його пізніше.

Контрольні процедури завершують описану вище методику підготовки та проведення службових нарад. Контроль здійснює сам керівник (командир), один з його заступників або спеціальна посадова особа органу управління. Техніка контролю може бути журнальною, картковою, або автоматизованою із застосуванням ЕОМ. Відповідальний за контроль повинен регулярно інформувати керівника про хід виконання і повідомляти про будь-які відхилення від виконання рішення. Не рекомендується проводити нараду для прийняття рішення щодо реалізації минулого рішення.

У практиці проведення службових нарад найчастіше командирами допускаються такі характерні недоліки: командир затримується або ж чекає окремих учасників, які запізнюються; доповідь не викликає зацікавленості учасників наради, не народжує пропозицій для вирішення проблеми;

командир намагається нав'язати (провести) тільки свою думку, не прислухаючись до інших; командир коментує кожний виступ у ході наради; не зберігається регламент і дисципліна наради; на завершення командир обговорює тих, хто виступав, а не їх виступи, особливо якщо його підлеглі висловлювали альтернативні або протилежні доповідачеві думки; не підбивається підсумок і не оголошується рішення або час до якого командир обов'язується прийняти рішення; після закінчення наради не проводиться аналіз втрати робочого часу учасниками через помилки, допущені при підготовці і вході наради.

Практичні рекомендації командиру підрозділу щодо ефективної підготовки і проведення наради:

- «найкращі наради ті, що взагалі не проводяться» – таке правило доцільно завжди згадувати при визначенні доцільності скликання наради (засідання). Вона має сенс у разі необхідності обміну інформацією, висловленні думок, аналізі складних ситуацій і проблем, прийнятті рішень з комплексних питань;

- подумайте, якими можуть бути альтернативи нараді: рішення відповідального керівника, декілька телефонних дзвінків або селекторна нарада, поєднання з іншими нарадами;

- поміркуйте про доцільність особистої участі у нараді. Чи не достатньо послати свого представника, який зміг би в результаті набути досвіду;

- скорочуйте наскільки можливо тривалість свого виступу; – максимально звужуйте коло учасників. Запрошувати слід лише тих, без кого не можна обійтись: посадовців, яких безпосередньо стосується рішення засідання; хто володіє відповідними спеціальними знаннями; хто виконує рішення; хто має досвід вирішення аналогічних проблем; відповідальних за належне виконання; досвідчених радників та заступників, що вміють вирішувати проблеми або вести наради і конференції;

- правильно обирайте дату та час проведення наради (з урахуванням зручності для учасників і можливості їх підготовки);

- обирайте зручне для наради приміщення, у якому вам не будуть заважати, і потурбуйтеся про необхідні засоби наочності інформування;

- визначайте завчасно мету наради і порядок денний: виступи; підготовка рішень; усунення проблем (зняття питань); інформація тощо;

- порядок денний складайте із зазначенням часу для обговорення окремих тем. Для кожного виступу треба визначити час у відповідності до його важливості;

- проінформуйте якомога конкретніше учасників про тему і мету наради;

- нараду починайте точно у призначений час. Не треба чекати учасників, які запізнюються, і самі не запізнюйтеся;

- сповістите про вартість хвилини даної наради та свій намір провести її раціонально. Виражайте впевненість в успішному ході наради;

- узгодьте з учасниками правила спільної роботи, наприклад про обмеження часу виступу або про порядок прийняття рішення;
- доручіть одному з учасників ведення протоколу;
- тримайте під контролем перерви;
- розпізнавайте такі критичні пункти в дискусії, як розмови, що не стосуються теми, поспішні та невірні висновки;
- під час засідання, для досягнення поставленої мети і вирішення проблем, шукайте альтернативні та підсумкові рішення;
- повторіть прийняті рішення і узгоджені заходи, щоб заручитися згодою учасників, втілюючи доцільні зауваження;
- в кінці наради підбийте підсумки і поясніть що, ким і до якого часу має бути зроблено;
- завершуйте нараду точно у призначений час. Таким чином ви забезпечите собі репутацію вмілого організатора.

При проведенні наступних засідань учасники будуть вже самі себе коригувати і прагнути до виконання порядку денного; ніхто не буде затягувати свій виступ і займати час наступного учасника.

Якщо при плануванні наради командир вірно встановив пріоритети, то найважливіші пункти будуть обговорені на початку, а на закінчення малозначні питання. Доцільно завершувати нараду на позитивній ноті, сказавши декілька приємних слів. Після наради бажано повертатися, хоча б інколи, до обговорення минулої наради для з'ясування (для себе) таких питань як:

- актуальність наради;
- завчасність отримання порядку денного учасниками наради;
- дотримання порядку денного і регламенту;
- ступінь досягнення мети наради;
- раціональність розподілення завдань та реальність термінів їх виконання тощо.

Доцільно, «поки свіжо в пам'яті», скласти підсумковий протокол у найближчий час. Суттєва помилка після наради – відсутність протоколу, наступний протокол чергової наради буде, як правило, неякісним.

Необхідно контролювати виконання прийнятих рішень всіма, кого вони стосуються. Невиконані заходи і невирішені проблеми мають стати першим пунктом порядку денного наступної наради.

ЗАНЯТТЯ 2 Функції управління військовим підрозділом

2.2.1. Планування як функція управління. Сутність і види планування в підрозділі.

Функції управління – це сукупність дій і операцій, які здійснює командир підрозділу з метою узгодження спільної діяльності її працівників у процесі досягнення цілей підрозділу.

Вважають, що функції первинні, а структури вторинні. Відставання будь-якої управлінської функції у своєму розвитку зводить нанівець зусилля командира. У вітчизняній теорії управління відрізняють функції основні і конкретні. Основні (загальні) функції військового управління – такі види діяльності, які не пов’язані з особливою специфікою об’єкта управління є загальними для всіх рівнів управління. Всі основні функції військового управління мають виконуватись у кожному військовому підрозділі і на кожному рівні управління. Відсутність такого підходу може призвести до непорозумінь і зіткненням інтересів. Найважливіше завдання управління – забезпечення узгодженості функцій і цілей. Усі основні функції управління об’єднані процесами комунікації і прийняттям рішень.

Конкретні функції військового управління – функції, пов’язані з видами управлінської діяльності, що залежать від специфіки підрозділу і особливостей об’єктів управління. Наприклад: управління розвідкою, управління зв’язком; підготовка кадрів, управління тиловим і технічним забезпеченням. Саме конкретні функції управління є основою створення підрозділів і служб у полках (бригадах), а планування є виявом свідомої діяльності, оскільки спонтанні дії характеризуються передусім відсутністю плану. Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності військового підрозділу.

Планування – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан підрозділу, шляхи і способи його досягнення. За масштабом передбачення перспектив військових формувань різного рівня, в теорії управління виділяють стратегічне планування (тривалістю більше року) і оперативне (поточне або тактичне) планування (до року).

Стратегічне планування полягає у виборі курсу розвитку дивізій (армійських корпусів, оперативних командувань) – її стратегії. Курс подальшого їх розвитку, як правило, задає вище військове командування (Міністерство оборони та Генеральний штаб) після погодження з політичним керівництвом держави. Це може бути, наприклад, «Програма реформування та розвитку...», «Концепція будівництва...» тощо. Іноді можна казати про стратегічне планування і на рівні військової частини. Наприклад, кадрова робота, що пов’язана зі звільненням, підбором, навчанням і розстановкою особового складу згідно штатно-посадового розкладу полку (бригади), має плануватись на декілька років. У військовій частині період планування кадрової роботи може складати до 5 років.

Оперативне планування (або тактичне планування) є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії. Тому іноді його часто називають плануванням реалізації стратегії. Не слід плутати наведену класифікацію за тривалістю перспективи

планування з рівнями військового управління: стратегічним, оперативним і тактичним.

На тактичному рівні (у з'єднанні, частині тощо), як правило, плануючі документи відпрацьовуються на перспективу не більше одного року, водночас на стратегічному рівні (в Оперативних командуваннях тощо) далеко не всі плани відпрацьовуються більше ніж на 1 рік. Тому для військових частин (окремих підрозділів) більш прийнятно класифікувати планування за завданнями певного військового формування або його структурних і функціональних підрозділів: планування бойової підготовки; планування відмобілізування і приведення у бойову готовність; планування бойового застосування; планування морально-психологічного (тилового, технічного) забезпечення відмобілізування і приведення у бойову готовність тощо.

В управлінні військами прийнято відрізнити завчасне і безпосереднє планування. Завчасне планування здійснюється у звичайних умовах мирного часу і у загальному вигляді визначає порядок дій військового формування та його лінійних і функціональних структурних підрозділів при ускладненні оперативної обстановки (участь військового формування у бойових діях тощо). Безпосереднє планування починається з отриманням наказу (сигналу) на службову діяльність або бойові дії і полягає у конкретизації завчасного планування з урахуванням даних обстановки, що визначені у наказі і отримані з різних джерел інформації.

Принципи планування в підрозділі.

Реалізація функції «планування» повинна ґрунтуватися на певних принципах.

Принцип повноти. Передбачає необхідність охоплення планом усіх параметрів чи дій у сфері (галузі) яких стосуватиметься майбутня діяльність. Якість планування визначають тим, наскільки точно і вичерпно сплановано окремі види діяльності.

Принцип точності (достовірності). За комплексного планування ризик допустимих неточностей має високу ймовірність. Неточності можуть бути настільки відчутними, що це суттєво впливатиме на достовірність результату.

Принцип гнучкості. Якщо плани виявилися нездійсненними, то їх необхідно переглянути. На користь гнучкості планування свідчить і завчасне планування. На момент отримання наказу на службову діяльність або бойові дії військового підрозділу, командир повинен мати заздалегідь підготований план.

Принцип безперервності. Планування не повинно бути разовим. Перші етапи планування не завжди приносять бажаний ефект, однак на помилках та їх аналізі вчать. Це свідчить, що чим послідовніше здійснюють планування, тим повніші й точніші плани.

Принцип участі виконавців у розробленні планів. Обґрунтованими плани можуть бути тільки за умови залучення до їх розроблення не тільки командирів підрозділів (рот, батальйонів), які відповідають за планування, а і співробітників інших функціональних відділів управління полку (бригади) та майбутніх виконавців планів. План повинен спиратися на широку інформаційну базу, а ізольоване планування може спричинити негативну реакцію всіх, кого цей план стосується. Ці принципи є базовими, а дотримання їх – обов'язковим для досягнення ефекту планування. Базові принципи планування можуть доповнюватися специфічними, розробленими організацією відповідно до специфіки умов їх функціонування. Для військових підрозділів це можуть бути оперативність і скритність.

Принцип оперативності полягає у швидкому реагуванні посадових осіб на зміни обстановки, і у своєчасному уточненні (коригуванні) прийнятого рішення з відображенням змін у відповідному плані.

Принцип скритності – полягає в забезпеченні збереження в таємниці всіх заходів, пов'язаних з плануванням підготовки та ведення службової діяльності і бойових дій та іншої конфіденційної службової інформації.

Етапи процесу планування, поняття плану та організаційне планування і його зміст.

Процес планування. Планування, незалежно від його виду, можна представити у вигляді процесу, який поділяється на три формальні етапи:

- постановка завдання планування;
- розроблення плану;
- реалізація планового рішення.

Етап постановки завдання планування містить у собі формування цілі й аналіз проблеми планування. Висловлюються конкретні цілі планування. Аналіз проблеми полягає у вивченні та порівнянні фактично досягнутого або очікуваного на момент розробки плану стану підрозділу планування з необхідними цільовими значеннями параметрів.

Етап розробки плану передбачає формування можливих варіантів рішення проблеми планування, прогнозування можливих наслідків їхньої реалізації для підрозділу, оцінку варіантів і прийняття планового рішення.

Етап реалізації планового рішення полягає в доведенні планового рішення до виконавців у вигляді планових завдань, нормативів показників.

Результатом процесу планування в підрозділі є система взаємозалежних планових документів – планів.

План – основа діяльності підрозділу. Він містить указівки, кому, яке завдання в який час вирішувати, які ресурси потрібно виділити на рішення кожного завдання. План являє собою мотивовану модель дій, створену на основі зовнішнього і внутрішнього середовища підрозділу та поставлених

цілей. Складання плану розглядається як початковий етап процесу управління.

Наука управління основну увагу приділяє організаційному плануванню, специфіка якого полягає у розробленні стратегічних і оперативних планів організаційної роботи управлінців.

Організаційне планування – це комплекс планів діяльності командирів і начальників усіх рівнів і ланок, реалізація яких дозволяє досягти певної мети військової частини (підрозділу). Наприклад, план відмобілізування і приведення у бойову готовність військової частини включає декілька часткових планів забезпечувального характеру, як-то: план організації зв'язку, план технічного забезпечення тощо. В організаційному плануванні задіяні всі лінійні та функціональні управлінці частини та їх підлеглі (Рисунок 6).



Рисунок 6 - Контур організаційного планування в управлінні військового підрозділу

Розробляють організаційні плани, використовуючи чинні регламенти: статuti, настанови, директиви, накази, посадові інструкції тощо. На їх основі лінійні та функціональні керівники визначають заходи, які вони протягом певного періоду виконуватимуть самостійно згідно зі своїм службовим становищем, і конкретизують підлеглим види заходів (робіт), які, відповідно до посадових інструкцій, підлягають виконанню останніми.

Керівник на власний розсуд може делегувати підлеглим роботи, які за посадовим статусом повинен виконувати сам. Крім того, підлеглі самостійно планують роботи, передбачені посадовою інструкцією, але не регламентовані

або не делеговані безпосереднім начальником. Отже, план виконавця охоплює заходи (роботи) що заплановані або делеговані безпосереднім командиром, а також ті, що визначені самостійно.

2.2.2. Організація як функція управління

Сутність делегування, відповідальності та повноважень.

Організація як функція військового керівництва (управління) – це процес створення структури військового підрозділу, частини, з'єднання тощо), яка дає можливість військовослужбовцям ефективно виконувати завдання разом для досягнення її мети.

Є два основні аспекти організаційного процесу. Один із них – розподіл військового підрозділу на менші (дрібні) підрозділи відповідно до мети. Другим аспектом устрою організаційного процесу є взаємовідносини повноважень, які пов'язують вищий рівень із нижчими рівнями та забезпечують можливість розподілення й координації завдань.

Засобом, за допомогою якого командир підрозділу встановлює відносини між рівнями повноважень, є делегування.

Делегування повноважень є основним процесом, за допомогою якого командир встановлює формальні стосунки військовослужбовців у військовому підрозділі. За допомогою делегування командири (начальники) вибирають військовослужбовців для виконання завдань і приймають рішення, хто з них буде реалізовувати завдання, вступаючи у стосунки «начальник – підлеглий». Тому, делегування повноважень є засобом, за допомогою якого командування встановлює відносини між рівнями повноважень. Неможливо зрозуміти організаційного процесу без попереднього розуміння делегування, пов'язаних із ним повноважень і відповідальності.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси військового підрозділу й спрямовувати зусилля деяких її військовослужбовців на виконання визначених завдань.

Делегування як термін, що використовується в теорії управління, означає передачу завдань і повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за їх виконання. Воно являє собою засіб, за допомогою якого командир розподіляє серед підлеглих широке коло завдань, які мають бути виконані для досягнення мети всього військового підрозділу.

Щоб тільки наблизитися до розуміння того, як ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти пов'язані з цим концепції відповідальності й організаційних повноважень. Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати наявні завдання й відповідати за їх задовільне рішення.

Під зобов'язанням ми розуміємо те, що від військовослужбовця очікується виконання конкретних службових обов'язків (вимог), коли він обіймає визначену посаду у військовому підрозділу.

Фактично військовослужбовець укладає контракт із військовим підрозділом на виконання завдань даної посади в обмін на отримання певної винагороди.

Відповідальність означає, що військовослужбовець відповідає за результати виконання завдань перед тим, хто передає йому повноваження. Важливо усвідомити, що делегування реалізується у випадку прийняття повноважень, і власне відповідальність не може бути делегована.

Командир (начальник) не може “розмивати” відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча командир, на якого покладена відповідальність за вирішення будь-якого завдання, не зобов'язаний його виконувати особисто, він залишається відповідальним за задовільне його виконання.

У військових частинах (бригадах) командири (начальники) вищого рівня управління рідко спілкуються з підлеглими на нижчих рівнях (підрозділах – відділеннях, взводах, ротах), які виконують більшість конкретних завдань. Проте, вони несуть відповідальність за діяльність своїх підлеглих і військового підрозділу в цілому.

Обсяг відповідальності – ось одна з причин високих посадових окладів у командирів вищих рівнів управління.

Організаційні повноваження. Повноваження делегуються посаді, а не військовослужбовцю, який займає її на даний момент. Це відображено в старій військовій приказці – «честь віддається мундиру, а не людині». Коли військовий змінює місце служби, він втрачає повноваження старої посади й отримує повноваження нової. Однак, оскільки делегування неможливе, доки на посаді нема військовослужбовця, зазвичай говорять про делегування повноважень підлеглому.

Прийняття повноважень. Класична концепція рекомендує передавати повноваження від вищих до нижчих рівнів управління військового формування.

Однак, представник адміністративної школи, менеджер американської компанії “Bell Telephon System” Честер Берnard, припускав, що підлеглий має право відхилити вимоги начальника. За думкою американця, якщо підлеглий не приймає повноважень від начальника, то передача повноважень не відбувається.

Отже, концепція прийняття повноважень Бернарда признає існування такої влади, яка часто зменшує можливості командира (начальника) застосовувати свої повноваження. У будь-якому випадку, яка б із цих концепцій не була б справедливою, зрозуміло, що повноваження завжди обмежені.

Межа повноважень. Згідно з визначенням, повноваження є обмеженим правом використовувати ресурси й командувати підлеглими. У середині військового підрозділу ці межі визначаються політикою, процедурою, правилами, посадовими обов'язками й інструкціями, які викладені в письмовому вигляді або передаються підлеглим усно.

Особи, які виходять за ці межі, перевищують свої повноваження навіть, коли це необхідно для виконання делегованих завдань.

Типи повноважень. Типи повноважень визначаються як лінійні та штабні (апаратні) повноваження, причому обидва типи можуть застосовуватися в різних формах.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від командира (начальника) підлеглому й далі до інших підлеглих. Саме лінійні повноваження надають командирі узаконену владу для спрямування своїх прямих підлеглих на досягнення поставленої мети.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління військового підрозділу. Процес створення ієрархії називається скалярним (скалярний – лат. Skalaris – ступінчатий; ієрархія – (греч. – Hieros священний і arche – влада) процесом розміщення елементів цілого в порядку від вищого до нижчого. Оскільки повноваження дають право розпоряджатися людьми та, за звичай, передаються за допомогою скалярного процесу, результуюча ієрархія називається скалярним ланцюгом або ланцюгом команд. Ланцюг команд, створений делегуванням повноважень, є характерною рисою всіх формальних військових частин (підрозділів), окрім самих дрібних (відділень).

Консультативний апарат. Коли лінійні командири стикаються з проблемою, яка потребує спеціальної кваліфікації, вони можуть запросити відповідних фахівців на тимчасовій чи постійній основі та, таким чином, сформувати консультативний апарат. До обов'язків цих фахівців входить консультування лінійних командирів в їхній галузі знань.

Обслуговуючий апарат. У будь-якій із галузей, де використовується консультативний апарат, функції апарату, можуть бути, а часто так і буває, розповсюджені на виконання обслуговуючих завдань. У військових частинах до обслуговуючого апарату належать служби тилу та озброєння, відділи виховної роботи, кадрів, фінансів й т. ін. Ці служби та відділи можуть виконувати як консультативні, так і обслуговуючі функції.

Крім того, ці функціональні підрозділи подають командуванню частини інформацію для прийняття ефективних рішень.

Особистий апарат – це різновидність обслуговуючого апарату, який формується, коли командир (начальник) займає посаду на вищому рівні, йому призначається ад'ютант (секретар) або помічник. До обов'язків особистого апарату входить виконання того, що вимагає командир

(начальник). У військовій частині член цього апарату не має ніяких повноважень. Коли він діє, то це робиться за дорученням відповідного командира (начальника).

Штабні повноваження можуть бути дуже обмеженими, фактично чисто консультативними, або такими загальними, що майже зникає різниця між ними й лінійними обов'язками. У зв'язку з цим, штабні повноваження відносно лінійних структур можуть бути: рекомендованими повноваженнями, обов'язковими узгодженнями, паралельними повноваженнями, функціональними повноваженнями.

Рекомендовані повноваження – це повноваження штабного апарату. При цьому штаб повинен часто витратити час, запевняючи лінійних командирів у цінності своїх порад та пропозицій. Якщо навіть за порадою до апарату зверталися та їх прийняли, то лінійні командири можуть все рівно нею знехтувати та вирішити проблему за своїм вибором і не повідомити про це апарат, що, безперечно, може призвести до конфліктів між лінійними командирами та адміністративно-штабним апаратом.

Обов'язкові узгодження. Оскільки штаб може мати труднощі у спілкуванні з лінійними командирами, військова частина спроможна розширити повноваження апарату до обов'язкових узгоджень із ним будь-яких рішень. Коли узгодження обов'язкові, лінійні командири повинні обговорити відповідні ситуації з штабним апаратом, перш ніж починати діяти чи доповісти пропозиції вищому командуванню. Однак лінійні командири не зобов'язані дотримуватися штабних рекомендацій. Широко розповсюдженим прикладом обов'язкових узгоджень є прийняття рішення командиром (начальником) на виконання завдання.

Паралельні повноваження. Вище командування може розширити обсяг повноважень штабу, наділяючи його правом відхиляти рішення лінійних командирів. Метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для урівноваження влади та запобігання грубих помилок.

Функціональні повноваження. Штаб, який володіє функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити будь-які дії в межах своєї компетенції. По суті, лінійні повноваження військового підрозділу реалізуються через штаб, даючи йому право діяти у визначених питаннях.

Таким чином, функціональні повноваження нівелюють різницю між лінійними та штабними обов'язками. Функціональні повноваження широко розповсюджені в сучасних військових частинах (підрозділах), так як на їх озброєні знаходяться складні різноманітні комплекси, що діють на різних фізичних принципах. Для їх ефективного використання у боях (битвах) необхідні не тільки лінійні, але в більшості випадків функціональні повноваження у відповідних галузях компетенції апарату

2.2.3. Організування й мотивування як функції управління військовим підрозділом

Організування як функція управління. Військове управління багаторівневе і має ієрархічну лінійно-штабну структуру. Аналіз змісту військового управління та визначення його специфічних ознак дають підставу стверджувати, що управлінська діяльність командира має бути жорстко регламентована, адже за кожним рішенням командира стоїть ризик, що пов'язаний з людьми, технікою та матеріальною відповідальністю. Функція управління, яка має упорядковувати відносини між елементами системи є функція організування.

З іншого боку, з розпадом тоталітарної радянської системи втратила актуальність стара система мотивування військовослужбовців. На заміну їй пришла нова – захист батьківщини від зазіхань Російської Федерації на суверенітет і незалежність держави.

Наступним кроком після визначення перспективи і майбутніх параметрів діяльності військової організації є її побудова, яка закріплює повноваження, завдання та обов'язки посадових осіб у різних підрозділах і на різних рівнях управління. Організування – це вид управлінської діяльності щодо упорядкування структур, відносин і процесів між об'єктами і суб'єктами військової організації. Сутність цієї функції управління утворюють такі структурно-функціональні аспекти:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії (департаменталізація);
- встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління та забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

Повноваження, відповідальність та делегування. Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваженні, відповідальності й делегуванні.

Повноваження – обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, людські та інші ресурси військової організації і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань. Повноваження делегують відповідній посаді, а не особі, тобто при зміні посади змінюються і повноваження цієї особи. Відповідальність – покладений на посадову особу обов'язок забезпечувати позитивне виконання поставлених завдань.

Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, приймаючи повноваження, одночасно бере на себе у повному обсязі й відповідальність. З іншого, за керівником, який делегує повноваження, цілком зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісну реалізацію повноважень. Насамперед

відповідальним є посадовець, який делегує повноваження. Наприклад, командир роти делегує старшині повноваження управління процесом проведення господарських днів в розташуванні роти. Але відповідати за результати буде передусім сам командир роти. Навіть в організаціях, у яких широкий обсяг делегування є неминучим, найбільша відповідальність – за посадою керівника найвищого рівня управління.

Делегування повноважень є основним процесом, завдяки якому керівництво встановлює формальні відносини військовослужбовців у середині організації. *Делегування* – це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Загалом делегування є способом домогтися виконання роботи іншими людьми. Водночас воно є актом, який перетворює людину на керівника. Однак повноваження не є тотожними з владою, оскільки вони – це право, яке делегується, а влада – це можливість впливати, тобто реальна здатність діяти і змінювати ситуацію.

За характером делегування розрізняють лінійні і функціональні повноваження. Лінійні повноваження передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони передбачають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з вищими керівниками, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами, звичаями тощо. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління військовою організацією, процес створення якої називається скалярним. Завершена ієрархія є скалярним ланцюгом, тобто ланцюгом команд. Прикладом може бути ієрархія звань військових, ступенів і звань науковців, рангів (категорій) державних службовців тощо.

Ефективність лінійних повноважень залежить від:

- єдиновладдя (керівник отримує свої повноваження тільки від одного вищого керівника);
- регламентування кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих даному керівникові – норми управління;
- вибору ефективного стилю керівництва.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються посадовою особою вищого рівня управління, який керує конкретною функцією управління, посадовцю нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник служби з'єднання делегує функціональні повноваження щодо ведення претензійної роботи начальнику тієї ж служби частини, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні командира частини.

Зважаючи на різноманітні особливості функціональних повноважень, виділяють кілька їх видів:

- узаконені – функціональний керівник діє в межах законодавчих норм, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без жодних узгоджень;
- рекомендаційні – спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;
- погоджувальні – функціональний керівник погоджує свої рішення з лінійними керівниками різних рівнів;
- паралельні – рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

Недоліки в управлінні часто зумовлені, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність. Американський економіст Ньюмен наводить п'ять причин небажання керівників делегувати повноваження та шість причин відмови підлеглих від відповідальності. Причини небажання керівників делегувати повноваження:

- перебільшення власних можливостей, коли спрацьовує принцип «я це зроблю краще»;
- невпевненість щодо своєї здатності керувати;
- відсутність довіри до підлеглих;
- страх перед ризикованими рішеннями;
- відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.

Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування:

- відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв'язувати проблему;
- боязнь критики;
- відсутність необхідних інформації і ресурсів;
- перевантаженість роботою;
- невпевненість у собі;
- відсутність додаткових стимулів.

Таким чином, для подолання проблем делегування повноважень і приймання відповідальності командир підрозділу має забезпечити чіткий функціональний розподіл, прозорість інформації, створити дієві мотиваційні механізми тощо.

Мотивування як функція управління. Ефективність службової і бойової діяльності механізованих (танкових) підрозділів визначається передусім їх особовим складом. Саме люди втілюють у життя рішення, що приймаються старшими командирами і начальниками, застосовуючи озброєння, військову техніку, спеціальні засоби. Основний тягар ратної служби завжди покладалася на рядовий склад. Тому в системі функцій військового управління особливо важливим є мотивування. Цю функцію можна розглядати як загальне мотивування військовослужбовця до продуктивної реалізації різноманітних управлінських рішень. Таким чином мотивування – це функція військового

управління, під якою розуміють створення у особового складу внутрішнього настрою до дій, спрямованих на досягнення цілей військового підрозділу.

Якими мають бути мотиви, щоб військовий свідомо йшов у бій або на виконання смертельно небезпечного завдання? Прагнення захистити рідних і близьких від ворога, страх покарання за відмову виконати наказ, почуття особистої честі і гідності, жадоба помсти, бажання покращити своє економічне становище – ось неповний перелік можливих мотивів, які спонукали воїнів переборювати почуття страху перед смертю.

Свідома діяльність військового в підрозділі ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку в соціальному оточенні: сім'ї, військовому колективі, суспільстві. Тому з'ясування психологічних основ такої поведінки починається із загально психологічного аналізу військового.

Мотив вважають спонукальною причиною дій та вчинків людини. Основу мотивів утворюють внутрішні причини – первинні (природні) і вторинні (матеріальні й духовні), які здебільшого не виявляються відкрито. Явною формою вияву причин поведінки людини є інтерес, тобто бажання, прихильність, симпатія, любов, чи, навпаки, огида, антипатія, ненависть. Інтереси можуть виявлятися в різноманітних сферах: економічній, соціальній тощо.

Мотиви виникають також під впливом зовнішніх причин, стимулів. *Стимул* – це зовнішній регулюючий вплив на людину (групу), що спонукає до цілеспрямованої дії. На цій підставі мотив можна трактувати як стимул, відображений у свідомості людини (груповій колективній свідомості), внутрішнє спонукання до дій. Один і той самий стимул може трансформуватися в різні мотиви і зумовлювати різні вчинки. Якщо зовнішні регулятори спричиняють не цілеспрямовані, а пошукові реакції, їх називають подразниками.

Віками основним у мотивуванні підлеглих був метод “батога і пряника”. Сучасна філософія управління основою мотивування вважає не примушування, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини. Вони є стрижнем багатьох прагматичних теорій (моделей) мотивування.

Відомо що наука управління у класичному розумінні набула розвитку завдяки пошукам підвищення прибутків у промисловому виробництві. Світова економічна думка створила до десяти теорій психологічного мотивування, які можна класифікувати на теорії змісту і теорії процесів мотивування. Теорії змісту (Туган-Барановського, Маслоу, Теорія Алдельфера, Мак-Грегора тощо) намагаються пояснити, що саме в індивіді або в його середовищі формує 160 і зберігає певну поведінку (спосіб дій). Теорії процесів (Врума, Портера Лоулера, Теорія справедливості, Лайкерта),

навпаки, намагаються з'ясувати, як формується, спрямовується чи змінюється певна поведінка. Отже, теорії процесів динамічніші, а теорії змісту – швидше статичні, мало змінюються чи виходять з основ, закладених у самій людині.

Практичне застосування цих теорій полягає в тому, що самомотивування працівника неможливо замінити стороннім мотивуванням або, іншими словами, внутрішнє мотивування неможливо замінити зовнішнім.

З певною долею припущення можна вважати, що теорії мотивації сприяють військовому керівнику (командиру) вибудовувати стратегію й тактику впливу на підлеглих, орієнтуючись на конкретні умови функціонування підрозділу та особливості індивідуальної поведінки її особового складу. Проте слід враховувати, що командир мотивує підлеглих на підтримання військової дисципліни, підвищення бойової готовності свого підрозділу тощо.

Ефективне військове управління ґрунтується на поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб особового складу з цілями військового підрозділу. Військовий, який поділяє цілі й усвідомлює цінності військового підрозділу, здатний визначати собі завдання, знаходити шляхи їх вирішення, здійснювати самоконтроль, тобто переходити від зовнішнього мотивування до самомотивування. Воно можливе за певних об'єктивних умов, серед яких важливу роль відіграють задоволення первинних потреб особового складу, внутрішній порядок і військова дисципліна, висока організаційна культура, реальне самоуправління. Військовий керівник може забезпечити розвиток позитивних мотивів у підлеглих, створивши умови служби, які спонукатимуть кожного робити те, що від нього очікують.

Для цього керівник повинен з'ясувати внутрішній мотиваційний спектр своїх підлеглих, послуговуючись питанням: “де і як найефективніше за допомогою ситуації і завдань спонукати особовий склад до ініціативи?” Знаючи причини виникнення внутрішніх мотивів у підлеглих, керівник має змогу так сформулювати мету, поставити завдання, щоб ці мотиви спрацювали на загальну користь. Крім того, він повинен володіти системою стимулів зовнішнього впливу, які зумовлюють виникнення у особового складу позитивних мотивів до служби.

Серед різноманітних стимулів, що спонукають військовослужбовця добре служити, немає універсальних. Військові по-різному реагують на різні стимули, і навіть в однієї людини реакція на однакові стимули не завжди однозначна. Військовослужбовець звикає до них і перестає реагувати, тому керівник повинен володіти арсеналом мотиваційних засобів і постійно його оновлювати, тобто створювати мотиваційне поле для співробітників.

Під мотиваційним полем треба розуміти сукупність ситуаційних чинників, які спонукають особовий склад на сумлінне ставлення до служби.

Основу мотиваційного поля формують стиль керівництва, який виявляється в поведінці командира при спілкуванні з підлеглими; вимогливість через формулювання цілей і постановку завдань; система заохочень і стягнень. Стиль керівництва – це сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу командира на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінських функцій та службових і бойових завдань військового підрозділу.

На особовий склад впливають чинники, які можуть не належати до стилю керівництва, але є важливими складовими мотиваційного поля. У керівництві підлеглими потрібно враховувати аспекти, які спрацьовують вельми делікатно і непомітно, але зумовлюють успіх чи проблеми в діяльності підрозділу. Навіть стройова виправка командира, зовнішній вигляд, командний голос мають значення. Зокрема, особовий склад негативно реагує, коли військовий керівник ставиться до підлеглих як «пан» до «своїх холопів».

Позитивно впливають винагороди за сумлінну службу. При цьому важливими є форма і порядок їх отримання. Наприклад, особовий склад з більшим задоволенням одержують нагороду з рук вищого керівника військової організації.

Крім визнання військові прагнуть постійно відчувати реальну довіру керівництва. Якщо керівник робить вигляд, що покладається на підлеглих, водночас буквально «обкладає» їх тотальним контролем, безумовно, позначається на настроях підлеглих.

Військовий прагне задоволення у різних формах. Однією з них є добрі умови служби. Особовий склад стимулює хвилююча атмосфера на заняттях в умовах максимально наближених до реальних (бойових), відчуття загального збудження, діяльності. Як правило, вони схильні до напруження своїх фізичних і духовних сил, коли отримують термінове складне завдання, що потребує ініціативи, творчості, мобілізації знань і досвіду. Надзвичайно позитивну роль відіграє атмосфера єдиної сім'ї, де панують взаємоповага, взаємодопомога і єдність. У великій військовій організації досягти цього непросто. Тому доцільнішим є поділ його на відносно невеликі формування (підрозділи). Відчутно підвищує ефективність служби і праці людей контакт керівництва із сім'ями військовослужбовців, повідомлення їм про успіхи, поздоровлення з пам'ятними датами, вирішення побутових проблем.

Основним чинником мотивування продуктивної служби в умовах професійної армії, безумовно, є грошове забезпечення.

Особовий склад успішно виконує конкретні щодо змісту і термінів завдання та досягають конкретних цілей, маючи змогу при цьому оперувати

необхідними засобами. Принцип “мене не хвилює як і чим, але щоб було зроблено”, нажаль, має місце у військових структурах.

Вимогливість через формулювання цілей і постановку завдань – чітке визначення і персоніфікація за кожним військовим підрозділу цілей і завдань, створення умов для їх виконання і контролювання результатів. Реалізацію особовим складом цілей і завдань необхідно контролювати. Контролювання завдань при їх виконанні переконує виконавця в їх важливості і дає змогу керівнику за необхідності вносити корективи. Результати контролювання дають змогу зважено застосовувати систему заохочень і стягнень.

Система заохочень і стягнень – поєднані способи прямого і непрямого морального та матеріального впливу на військового (групу військовослужбовців) з метою управління їх поведінкою. Цю систему треба застосовувати в гармонійному поєднанні моральних і матеріальних стимулів і стягнень. Тривале надання переваги, наприклад, моральному стимулюванню на шкоду матеріальному породжує незадоволення у особового складу і навіть нехить до ефективної ратної праці. З іншого боку, нехтування моральним стимулюванням призводить до трактування матеріальних стимулів як обов’язкової надбавки до основного грошового утримання; регулярні стягнення пригнічують людей, але для деякого стягнення виявляється більш дієвим, ніж стимулювання.

Військовий керівник має досконало володіти широким арсеналом мотиваційних засобів, основними з яких є: систематичне підведення підсумків, мотивування методом обміну досвідом, розкриття перспективи в службовому рості, усвідомлення важливості заходів, що виконуються, професійна гордість, участь у прийнятті рішень, компенсація підлеглим ненормованого службового часу, особисті співбесіди, уміння користуватися заохоченнями та обмеженнями, мотив першого дня служби.

1. Підведення підсумків. Відсутність інформації про результати власної службової діяльності часто породжує фрустрацію (лат. *frustratio* – обман) – дезорганізацію особистості. Така інформація потрібна рядовому і сержантському складу, корисна командирів, яким доводиться всебічно аналізувати досягнення і прорахунки своїх підлеглих. Проблема інформування про результати служби тісно пов’язана з проблемою критеріїв оцінювання, оскільки їх наявність є невід’ємною умовою інформування про результати служби.

2. Мотивування у процесі обміну досвідом та знаннями між підлеглими і начальниками. Застосування цього засобу передбачає:

- глибокий інтерес керівника до кожної ініціативи, спрямованої на поліпшення справи;
- доброзичливе сприйняття керівником навіть тих ініціатив, що стосуються вдосконалення незначних питань;

- недопустимість в категоричній формі відхилення навіть недосконало опрацьованих, нереалістичних пропозицій. Потрібно використати всі можливості для їх доопрацювання;

- доброзичливе обґрунтування неможливості використання запропонованого підлеглим удосконалення;

- якщо не зовсім вдала ідея підлеглого наштовхне на іншу вдалу думку, необхідно згадати її;

- обов'язковість стимулювання кожної пропозиції щодо вдосконалення служби.

3. Розкриття перспектив службового зростання. Військовий, що тільки починає служити, як правило, володіє великим запасом сил та енергії. Якщо вона бачить перспективу службового просування, то схильна ці сили спрямувати на підвищення кваліфікації. За відсутності такої перспективи енергія може бути використана на інші цілі.

4. Професійна гордість. У військових, які пересвідчилися, що їх успіх помічений і належно оцінений, зростає віра у свої сили, готовність до нових досягнень.

5. Участь у прийнятті рішень. У процесах розроблення і прийняття рішень бажана участь виконавців. Вона стимулює їх ініціативу як на цьому етапі, так і на етапі виконання рішення.

6. Компенсація за ненормований службовий час. Практика свідчить, що нормований службовий час військовослужбовців, особливо командирів ротної ланки, встановити майже неможливо. Тому начальник постійно має піклуватись про надання підлеглим часу на особисте життя. Відсутність вихідних, наднормативна тривалість робочих днів руйнує сім'ї, відбиває будь-яке бажання служити.

7. Особиста співбесіда. Вона постає як доброзичливе вислуховування підлеглого, який перебуває у стані емоційного напруження, що відновлює душевну рівновагу і поліпшує його стан. Відверто розповідаючи керівнику про труднощі, підлеглий поступово заспокоюється, починає раціональніше оцінювати ситуацію, знаходити адекватні засоби вирішення проблем.

8. Мотив першого дня. На військовослужбовця протягом тривалого періоду відчутно впливає враження від ознайомлення з майбутньою службою. Тому необхідно дбати про доброзичливу атмосферу в перші години, дні, тижні служби нового члена колективу.

Отже, важливою особливістю сучасного військового управління є підвищення ролі функції «мотивування» в діяльності командира, застосування найрізноманітніших форм стимулювання ефективної службової діяльності.

Контрольні питання

1. Що таке службова нарада? Класифікуйте службові наради залежно від плановості, характеру питань, які розглядаються, тривалості і мети.
2. Як методично правильно підготувати і провести службову нараду?
3. Назвіть характерні недоліки, які допускають командири в процесі підготовки і проведення службових нарад.
4. Що б Ви порадили своєму командирові (начальникові) для підвищення ефективності нарад, які він проводить?
5. Яким вимогам має відповідати виступ військового керівника з доповіддю?
6. Які типи службових (ділових) бесід, в залежності від їх мети, можуть проводитись військовим керівником з підлеглими й співслужбовцями?
7. Як методично правильно підготувати і провести службову бесіду?
8. Що розуміється під управлінською структурою військового підрозділу? Нанесіть схематично управлінську структуру свого підрозділу і покажіть які комунікативні зв'язки відбуваються в ній.
9. Які типи військових формувань структур ви знаєте? Охарактеризуйте кожний тип.
10. Розкрийте сутність і наведіть приклади органічних типів структур управління. Охарактеризуйте мережеву структуру управління.
11. Що розуміється під функціями управління? Як у вітчизняній теорії управління класифікуються функції управління?
12. Дайте визначення основних і конкретних функцій військового управління. Наведіть приклади.
13. Розкрийте сутність планування. Як планування класифікують в теорії управління? У чому полягає специфіка планування у військовому управлінні?
14. На яких принципах ґрунтується планування у військовому управлінні? Поясніть їх.

ТЕМА 3 КОНЦЕПЦІЇ, ЗАВДАННЯ ТА ШТАБНІ ПРОЦЕДУРИ НАТО

ЗАНЯТТЯ 1 Структура НАТО. Стратегічні концепції США. Північноатлантичний блок (НАТО).

3.1.1. Історія виникнення Організації Північноатлантичного Договору (НАТО) та її головні завдання в галузі безпеки.

“Альянс народився з Надії та Страху”.

Європа після другої світової війни:

- більш як 50 мільйонів загиблих;
- 11 мільйонів переселених;

– загальні матеріальні збитки.

Радянські війська захопили (окупували) більшу частину Європи:

– 1 400 000 квадратних кілометрів;

– 87 мільйонів населення.

17 березня 1948 р. – Брюссельський договір (Західний Європейський Союз – ЗЭС): Бельгія, Франція, Люксембург, Нідерланди, Велика Британія.

У грудні 1948 р. в ЗЭС обговорюються питання суспільної оборони, тобто створити спільну систему оборони та зміцнити взаємні зв'язки таким чином, щоб протистояти зовнішній військовій загрозі.

У березні 1949 р. до ЗЭС запрошені Данія, Ісландія, Італія, Норвегія, Португалія.

Ісландія – єдиний член ЗЭС, у якої немає регулярних збройних сил, вона має лише берегову охорону. Для участі у миротворчих місіях, підготовка здійснюється на базах Норвегії, де готуються ісландські добровольці.

4 квітня 1949 р. створюється у Вашингтоні Північноатлантичний (Вашингтонський) договір. Тоді державами-членами НАТО стали США, Канада, Ісландія, Велика Британія, Франція, Бельгія, Нідерланди, Люксембург, Норвегія, Данія, Італія і Португалія. Це “трансатлантичний форум” для проведення країнами-союзниками консультацій по будь-яких питаннях, що зачіпають життєво важливі інтереси його членів, включаючи події, які здатні поставити під загрозу їх безпеку. Однією з цілей НАТО, є забезпечення заборони будь-якої форми агресії відносно території будь-якої держави-члена НАТО або захист від неї.

Організація Північноатлантичного договору, НАТО – найбільший у світі військово-політичний блок, який об'єднує більшість країн Європи, США і Канаду.

З липня 1966 р. Франція вийшла з військової організації НАТО, залишаючись учасницею політичної структури Північноатлантичного договору.

У 2009 вона повернулася у всі покинуті структури.

З 1974 по 1980 роки, Греція не брала участь у військовій організації НАТО із-за напружених відносин з іншим членом блоку Туреччиною.

У 1955 році до блоку приєдналася Західна Німеччина, а після об'єднання, з 3 жовтня 1990 року, Німеччина.

Іспанія не бере участь у військовій організації НАТО.

Наприкінці 90-х років до блоку приєдналися країни східної Європи: Польща, Словаччина, Чехія, Угорщина, Болгарія, Румунія, Литва, Латвія і Естонія.

В 2017 році до Альянсу була прийнята Македонія.

Україна також оголосила свою зовнішню політику про тісну співпрацю з НАТО і намітила плани про вступу до цієї військово-політичної організації.

3.1.2. Структура НАТО, її цивільна і військові організації

Політичним штабом Північноатлантичного союзу є штаб-квартира НАТО у Брюсселі (Бельгія). Саме у ній розміщуються національні представництва держав-членів НАТО, бюро зв'язку та дипломатичних місій держав партнерів, які власне і утворюють загальну цивільну структуру. Їх робота забезпечується Міжнародним секретаріатом та Міжнародним військовим штабом, котрі також розташовуються у штаб квартирі НАТО. Коли рішення, прийняті державами-членами, потребують військового втручання, НАТО має військову інфраструктуру та відповідних спеціалістів. Військовий комітет рекомендує заходи, необхідні для забезпечення спільної оборони Євроатлантичного регіону та видає директиви двом командувачам стратегічними підрозділами НАТО – Верховному головнокомандувачу Об'єднаних Збройних Сил (ОЗС) НАТО з операцій, що базується в Монс (Бельгія) та Верховному головнокомандувачу по трансформації ОЗС НАТО у Норфолку (шт. Вірджинія, США). Військовий комітет знаходиться у штаб-квартирі НАТО. В своїй роботі він спирається на Міжнародний військовий штаб. Задачі цього штабу аналогічні з задачам, що виконує Міжнародний секретаріат у роботі з Північноатлантичною радою.

У штаб-квартирі НАТО працює близько 4200 штатних співробітників. З цього числа близько 2100 є співробітниками національних делегацій держав-членів та національних військових представництв при НАТО. У Міжнародному секретаріаті (включаючи різні агентства та інші органи НАТО) працює приблизно 1200 цивільних співробітників, а штат Міжнародного військового штабу налічує трохи більше 500 осіб, з яких приблизно дев'яносто є громадянських особами. У дипломатичних місцях держав-партнерів працює ще приблизно 400 співробітників. Цивільні співробітники НАТО працюють в різних країнах світу, в тому числі в агентствах НАТО, розташованих поза Брюсселя, а також в структурах різних командувань НАТО. Їх число становить близько 5200 осіб: Військовий комітет НАТО, Міжнародний військовий штаб НАТО, Стратегічне командування НАТО з операцій та Стратегічне командування ОЗС НАТО в Європі.

Військова командна структура НАТО, на відміну від структури об'єднаних збройних сил НАТО, є механізмом, за допомогою якого військове керівництво Альянсу здійснює командування та управління силами, що надаються йому країнами-членами для проведення операцій союзницьких сил. Вона базується на ієрархічній структурі стратегічних та підпорядкованих їм командувань, сформованій не стільки на територіальному, скільки на функціональному принципі розподілу командних функцій. Військова структура має три рівня командувань – стратегічний, оперативний і тактичний.

Вищим військовим органом НАТО є Військовий комітет, який діє під загальним керівництвом Північноатлантичної ради, Комітету оборонного планування та Групи ядерного планування. Також він основним військовим

консультативно-дорадчим органом для цивільних керівних органів НАТО – Північноатлантичної ради і Групи ядерного планування. Функціями Військового комітету НАТО є участь у розробці військової політики і доктрини НАТО, надання рекомендацій щодо військової політики і стратегії для Північноатлантичної ради, консультації Північноатлантичної ради з питань санкціонування військових дій, рекомендації іншим керівним політичним органам НАТО щодо заходів, необхідних для забезпечення колективної оборони країн-членів НАТО, а також необхідних для реалізації рішень, пов'язаних з операціями та місіями НАТО.

Виконавчим органом, що забезпечує діяльність Військового комітету, є Міжнародний військовий штаб НАТО або секретаріат. Головними функціями Міжнародного військового штабу є підготовка та координація роботи Військового комітету в сфері оборонної політики і стратегічного планування; забезпечення повсякденної стратегічного розвідувального забезпечення Генеральному секретарю, Північноатлантичній раді і Комітету оборонного планування, Військовому комітету та іншим установам НАТО; підтримка Військового комітету в розробці поточних оперативних планів операцій НАТО; розробка принципів та політики забезпечення і управління ресурсами Альянсу.

Основою командної структури НАТО стратегічного рівня є два стратегічних командування, які виконують оперативні функції. Стратегічні командування розділені за функціональними обов'язками та оперативними завданнями. З 2003 року планування і виконання усіх військових операцій, що ухвалені Північноатлантичною радою здійснює Стратегічне командування з операцій. Розвиток військових можливостей і засобів НАТО з метою пристосування їх до нових вимог та забезпечення збройних сил виконувати всі військові завдання, що можуть бути поставлені перед ними покладені на Стратегічне командування ОЗС НАТО в Європі.

Командування об'єднаних збройних сил НАТО з операцій (оперативне командування НАТО) розташоване в містечку Касто, неподалік від Монсу в Бельгії. Вищим військовим командувачем цього оперативного командування є Верховний головнокомандувач об'єднаних збройних сил НАТО в Європі.

Структура стратегічного командування силами НАТО в Європі розроблена у 2003 році включає три штаби союзного командування операціями: Об'єднане командування ОЗС НАТО Брюнсум (штаб в Брунсумі, Нідерланди), Об'єднане командування ОЗС НАТО Неаполь (штаб в Неаполі, Італія) і Об'єднане командування ОЗС НАТО Лісабон (штаб в Лісабоні, Португалія).

Збройні сили НАТО формуються із частин збройних сил країн-членів Альянсу. Держави-члени НАТО самі визначають, які саме підрозділи національних збройних сил і за яких умов вони передають в розпорядження НАТО. Як правило, ці формування постійно перебувають під національним контролем аж до прийняття спеціального рішення. До них можуть приєднуватися військові підрозділи з інших країн, які не є членами НАТО,

зокрема країн-учасників програм “Партнерство заради миру” або “Середземноморський діалог”. В існуючій військовій структурі НАТО є три головні категорії сил: сили реагування НАТО, багатонаціональні об'єднанні оперативно-тактичні сили, резервні сили.

Сили реагування НАТО – це мобільні з'єднання і підрозділи сухопутних, повітряних і військово-морських сил та сил спеціального призначення, що утримуються у високому рівні бойової готовності і можуть швидко вводитися в дію в разі потреби швидкого реагування.

Багатонаціональні об'єднані оперативно-тактичні сили (БООТС) є багатонаціональним та загальновійськовим тактичним угрупованням, яке здійснює операції та місії НАТО і виконує військові завдання Альянсу.

3.1.3. Співпраця НАТО з Україною в рамках програми «Партнерство заради миру»

В області військової співпраці з НАТО Україна сьогодні відноситься до найбільш активних партнерів Альянсу. Однією з найважливіших і складніших форм такої співпраці є участь миротворчих контингентів і миротворчого персоналу ЗС України в операціях під керівництвом НАТО.

Участь України в операціях по підтримці миру і стабільності під керівництвом НАТО слід розглядати як тісна співпраця і обов'язок нашої держави щодо підтримки безпеки в різних регіонах миру, роль, яку Україна традиційно відіграє в миротворчих зусиллях міжнародного співтовариства і на двосторонньому рівні.

Внесок в заходи щодо підтримки міжнародного миру і безпеки є одним з пріоритетних напрямів політичного курсу України з моменту отримання нею незалежності.

Першою операцією під керівництвом НАТО, в якій брала участь Україна, постійна міжнародна операція по підтримці миру в Косово (КФОР), яка проводилася під егідою ООН. З вересня 1999 р. до теперішнього часу у складі КФОР знаходиться підрозділ українських миротворців чисельністю до 200 чоловік. До цього, в миротворчих місіях на Балканах (IFOR і SFOR) взяли участь близько 2800 військовослужбовців Озброєних Сил України.

Останніми роками Україна значно активізувала свою участь в миротворчих операціях. Зокрема, з лютого 2006 р. українські офіцери проходять службу у складі Тренувальної місії НАТО в Іраку. У створених в Іраку учбових центрах зараз працюють 43 представники ЗСУ, які учать представників структур безпеки Іраку. На даному етапі Україна є єдиною країною-партнером, яка представлена в цій місії.

У 2006 р., українські літаки працювали в Африці, де, на прохання Альянсу, здійснювали авіаційні перевезення країн контингентів Африканського Союзу, які брали участь в миротворчій операції в провінції Дарфур, Судан.

У контексті внеску України в боротьбу з міжнародним тероризмом логічним стало приєднання нашої держави до антитерористичної операції НАТО “Активні зусилля”.

Основна мета цієї операції початою в 2001 р. Альянсом операції полягає у виявленні і попередженні терористичної діяльності на Середземному морі.

З 25 травня 2007 р. участь в операції НАТО “Активні зусилля” на Середземному морі приймає корвет українських ВМС “Тернопіль”.

До останньої, за часом, але не за значенням, операції НАТО, до якої приєдналася Україна, відноситься операція Міжнародних сил сприяння безпеці в Афганістані. З 12 травня 2007 р. у складі Групи по реконструкції афганської провінції Гір під керівництвом Литви в Афганістані мирні завдання виконує українські військові медики.

Внесок України в зусилля по підтримці міжнародного миру і безпеки завжди високо оцінювалися міжнародним співтовариством. Україна є єдиною країною-партнером Альянсу, яка бере участь у всіх операціях, які на сьогодні проводить НАТО під егідою ООН.

При цьому, слід враховувати, що лише бажання або наміри країни не члена НАТО приєднатися до операцій по підтримці миру не є передумовою такої участі.

Залученню до міжнародних операцій передуватиме велика робота по досягненню певної взаємосумісності, у т. ч. шляхом участі в загальних навчаннях, наявності потрібних ресурсів і відповідності певним критеріям (з технічної та мовної підготовки і тому подібне).

3.1.4. Стратегічні концепції США. Північноатлантичний блок (НАТО) Стратегічні концепції США

Під час розвитку американських воєнотеоретичних поглядів періоду «холодної війни» визначається декілька етапів:

I етап (1949–1960 рр.) характеризувався так званою політикою «з позиції сили», яка базувалася спрямованістю на «неприйняття комунізму» і «балансування на межі війни». Відображенням цієї політики було прийняття у 1953 р. стратегічної концепції «масованої відплати», яка спиралася на монополію США в галузі ядерної зброї та передбачала її застосування у війнах з СРСР і країнами соціалістичного табору.

II етап (1961–1971 рр.) – в якості офіційної була прийнята стратегічна концепція «гнучкого реагування», яка передбачала можливість ведення різноманітних війн – ядерних, неядерних, світових і локальних. Така зміна сталася тому, що в СРСР були створені ядерні сили.

III етап (з початку 70-х рр. до початку 80-х рр.) – була проголошена стратегічна концепція «реалістичного залякування» або «реалістичного утримання» яка виражала прагнення зберегти пануюче положення у світі при меншій кількості збройних сил, які потрібно було б тримати у високій бойовій готовності.

У 80-х роках ХХ ст. воєнна стратегія США і країн воєнно-політичного блоку НАТО виходила головним чином з концепції ведення глобальної війни (концепція “прямого протиборства”). Разом з цим признавалася можливість ведення тривалих воєнних дій з застосуванням тільки звичайної зброї, а на окремих театрах воєнних дій допускалося обмежене використання ядерної зброї. У 1986 р. такий план передбачав можливість ураження шляхом завдання ядерних ударів по 16 тис. об’єктів, переважно на території СРСР. Внаслідок скорочення ядерних арсеналів США і СРСР на основі договорів СНО-1 і СНО-2 кількість об’єктів на території СРСР, а потім і Росії значно зменшилася. У 1997 р. з цього плану як без’ядерні держави були виключені Україна, Білорусія і Казахстан.

У 1998 р. США прийняли нову воєнну стратегічну концепцію «формування обстановки, реагування на кризи і підготовки до невизначеного майбутнього». Згідно неї головним призначенням ЗС на сучасному етапі є «втримання противника від застосування сили проти США, а при необхідності – усунення такої загрози».

Оперативно-тактичні концепції застосування Збройних Сил США

Оперативно-тактичні концепції визначають найбільш доцільні способи ведення бойових дій видами ЗС і родами військ.

З 1982 р. основною оперативно-тактичною концепцією ЗС США стала “повітряно-наземна операція (битва)”. Сутність цієї концепції полягає у досягненні розгрому противника шляхом завдання йому максимального ураження всіма вогневими засобами згідно єдиного задуму на всю глибину оперативного шиккування військ. Застосування засобів ураження суворо узгоджується з бойовими діями з’єднань і частин усіх видів ЗС, що приймають участь в операції на оперативних і тактичних рівнях.

Концепція “повітряно-наземна операція (битва)” (ПНБО(Б)) пройшла успішне практичне випробування у декількох операціях військ США і їх союзників (“Буря в пустелі”, “Негнуча воля”, “Свобода Іраку”). У цих операціях на оперативно-стратегічному рівні широко застосовувалася високоточна зброя (ВТЗ), що дозволяло знищувати систему управління країни і військ противника, його економічну інфраструктуру, а також систему ППО.

Зміни характеру і масштабу загроз після розпаду СРСР і воєнної Організації Варшавський Договір (ОВД) призвели до прийняття у 1993 р. оперативно-тактичної концепції “всеохоплююча операція”. Практично ця концепція була успішно реалізована в бойових операціях проти талібів в Афганістані і у війні проти Іраку в 2003 р., де приймали участь “комп’ютеризовані” з’єднання сухопутних військ США.

3.1.5. Основні завдання і Статут Північноатлантичного блоку (НАТО)

Північноатлантичний Договір, Вашингтон, Федеральний округ Колумбія, час заснування 4 квітня 1949 р. Головною метою НАТО є захист

свободи і безпеки всіх її членів політичними і військовими засобами відповідно до Статуту ООН.

З самого початку існування Альянс працює над установленням справедливого і тривалого мирного порядку в Європі на засадах загальних демократичних цінностей, прав людини і верховенства права. Ця головна мета Альянсу наповнилась новим змістом по закінченні холодної війни, оскільки вперше у повоєнній історії Європи перспектива її досягнення стала реальністю.

Для досягнення своєї головної мети Альянс виконує такі основні завдання в галузі безпеки:

Безпека: закладає необхідне підґрунтя для стабільного клімату безпеки в Європі на основі зміцнення демократичних інститутів і прагнення до розв'язання суперечок мирним шляхом. Альянс намагається створити такі умови, за яких жодна країна не могла б вдаватись до залякування чи тиску, спрямованих проти будь-якої іншої держави, через загрозу силою, або загрозу застосування сили.

Консультації: відповідно до Статті 4 Вашингтонського договору Альянс є трансатлантичним форумом для проведення спільних консультацій з будь-яких питань, що впливають на життєво важливі інтереси його членів, зокрема з приводу нових подій, які можуть становити загрозу їхній безпеці. Він також сприяє координації їхніх зусиль у галузях, що становлять спільний інтерес для всіх членів Альянсу.

Стимування і оборона: забезпечує стимування і захист від будь-якої форми агресії, спрямованої проти будь-якої держави – члена НАТО, відповідно до Статей 5 і 6 Вашингтонського договору.

Отже, Північноатлантичний альянс створювався, насамперед, з метою колективної оборони країн Західної Європи і Північної Америки проти можливого нападу з боку СРСР. Заснування НАТО відповідає 51 статті Статуту ООН, де вказується, що “Статут ні в якій мірі не зачіпає невід’ємне право на індивідуальну або колективну самооборону, якщо відбудеться військовий напад на Члена Організації...”

В часи холодної війни Альянс ніколи і ніде не використовував військову силу проти третіх країн або проти своїх же держав-членів. Водночас СРСР, на чолі Організації Варшавського договору, застосовував засіб воєнного втручання у внутрішні справи союзників по соціалістичному табору, як це було в Угорщині 1956 р. і Чехословаччині 1968 р.

Після завершення холодної війни Альянс перебрав на себе нові ключові завдання, як-то зміцнення безпеки шляхом заохочення партнерських відносин з усіма демократичними країнами Європи до Кавказу та Центральної Азії.

У відповідь на зміни, що сталися у загальному середовищі безпеки, Альянс також перебрав на себе додаткову відповідальність. Це, зокрема, подолання нестабільності, що походить від регіональних і етнічних

конфліктів на території Європи, та загроз, що виникають поза межами євроатлантичного регіону.

Нині діяльність Альянсу дедалі розширюється, охоплюючи співпрацю з Україною, і іншими державами, які не входять до складу НАТО, а також зусилля, спрямовані на те, щоб зробити Альянс здатним запобігати новому виклику у галузі безпеки, які властиві ХХІ ст., як, наприклад, міжнародний тероризм і поширення зброї масового знищення.

Щоб зберегти свою ефективність стосовно захисту та зміцнення безпеки за умов нинішнього швидко змінюваного середовища безпеки, Альянс нині запроваджує ґрунтовну трансформацію, яка охоплює усі аспекти його діяльності й передбачає запровадження нових завдань, вступ нових членів, вдосконалення воєнного потенціалу, розбудову нових партнерських відносин та новий спосіб ведення справ. Договірні сторони підтверджують свою віру в цілі і принципи Статуту Організації Об'єднаних Націй і своє бажання жити в мирі з усіма народами й урядами. Сторони сповнені рішучості захищати свободу, спільну спадщину і цивілізацію своїх народів, що засновані на принципах демократії, свободи особистості і законності. Договірні сторони мають на меті зміцнення стабільності і підвищення добробуту в Північноатлантичному регіоні. Сторони сповнені рішучості об'єднати свої зусилля з метою створення колективної оборони і збереження миру та безпеки. Тому Договірні сторони досягли угоди про нижченаведене Північноатлантичному договорі:

СТАТТЯ 1

Договірні сторони зобов'язуються, відповідно до Статуту Організації Об'єднаних Націй (ООН), мирно вирішувати всі міжнародні спори, учасниками яких вони можуть стати, не ставлячи при цьому під загрозу міжнародний мир, безпеку і справедливість, а також утримуватися від будь-якого застосування сили або загрози її застосування в своїх міжнародних відносинах, якщо це суперечить цілям ООН.

СТАТТЯ 2

Договірні сторони будуть сприяти подальшому розвитку міжнародних відносин миру і дружби шляхом зміцнення своїх вільних інститутів, досягнення кращого розуміння принципів, на яких вони ґрунтуються, і сприяння створенню умов стабільності та добробуту. Договірні сторони будуть прагнути до усунення протиріч у своїй міжнародній економічній політиці і сприяти розвитку економічного співробітництва між будь-якими з них і між собою в цілому.

СТАТТЯ 3

В інтересах більш ефективного здійснення цілей цього Договору Сторони, особисто або сумісно, за допомогою постійних і дієвих самостійних зусиль та взаємодопомоги, будуть підтримувати і нарощувати свій індивідуальний та колективний потенціал боротьби з збройним нападом.

СТАТТЯ 4

Договірні сторони завжди будуть консультуватися один з одним, у випадку якщо, на думку якої-небудь з них, територіальна цілісність, політична незалежність чи безпека якої-небудь із сторін опиняться під загрозою.

СТАТТЯ 5

Договірні сторони погоджуються з тим, що збройний напад на одну або декілька з них у Європі або Північній Америці буде розглядатися як напад на них у цілому. Отже, сторони погоджуються з тим, що у випадку, якщо подібний збройний напад буде мати місце, кожна з них, в порядку здійснення права на індивідуальну або колективну самооборону, визнаною 51-ю Статтею Статуту ООН, надасть допомогу Договірній стороні, що зазнала подібного нападу, шляхом негайного здійснення індивідуальних або спільних дій, і вважатиме за необхідне, застосування збройної сили з метою відновлення і наступного збереження безпеки Північноатлантичного регіону. При будь-якому подібному збройному нападі і всіх прийнятих в результаті нього заходах негайно повідомляється Раді безпеки. Такі заходи будуть припинені, коли Рада безпеки вживе заходів, необхідних для відновлення і збереження міжнародного миру та безпеки.

СТАТТЯ 6–1

В цілях Статті 5 вважається, що збройний напад на одну або декілька Договірних сторін включає в себе збройний напад:

– на територію будь-якої із сторін в Європі або Північній Америці, на алжирські департаменти Франції, територію Туреччини або острови, розташовані в Північноатлантичній зоні на північ від Тропіка Рака і знаходяться під юрисдикцією будь-якої з Договірних сторін;

– на збройні сили, судна або літальні апарати будь-якої з Договірних сторін, якщо ці збройні сили, судна або літальні апарати перебували на цих територіях, або над ними, або в іншому районі Європи, якщо на них або в них на момент вступу в силу цього Договору розміщувалися окупаційні сили будь-якої з Договірних Сторін чи в Середземному морі, або над ним, або в Північноатлантичній зоні на північ від Тропіка Рака, або над нею.

СТАТТЯ 7

Цей Договір в жодному разі не зачіпає і не підлягає тлумаченню яке торкається будь-яким чином права і зобов'язання Договірних сторін, які є членами Організації Об'єднаних Націй, за Статутом ООН або переважну відповідальність Ради безпеки за підтримання міжнародного миру та безпеки.

СТАТТЯ 8

Кожна Договірна сторона заявляє, що ні одне з її діючих міжнародних зобов'язань у відношенні будь-якої іншої Договірної сторони, або будь-якої третьої держави, не суперечить положенням цього Договору, і зобов'язується не брати на себе будь-яких міжнародних зобов'язань, що суперечать цьому Договору .

СТАТТЯ 9

Статутом Договірні сторони створюють Раду, в якій для розгляду питань, що стосуються виконання цього Договору, повинна бути представлена кожна з них. Рада підлягає організації таким чином, щоб мати можливість швидко збиратися в будь-який час. Рада зобов'язується створювати допоміжні органи, в яких може виникнути необхідність, зокрема, вона зобов'язується негайно створити Комітет оборони, якому слід давати рекомендації щодо заходів, спрямованих на виконання Статей 3 і 5.

СТАТТЯ 10

Договірні сторони за загальною згодою можуть пропонувати будь-якій іншій європейській державі, здатній розвивати принципи цього Договору і вносити свій внесок у безпеку Північноатлантичного регіону, приєднатися до цього Договору. Будь-яка держава, яка одержала подібне запрошення, може стати Договірною стороною шляхом передачі на зберігання уряду Сполучених Штатів Америки (США) документа про своє приєднання до цього Договору. Уряд США буде повідомляти кожен із Сторін про передачу їй на зберігання кожного такого документа про приєднання.

СТАТТЯ 11

Цей договір підлягає ратифікації, а його положення – втілення в життя сторонами, що договориються, згідно з їх відповідною конституційною процедурою. Ратифікаційні грамоти підлягають якнайшвидшій передачі на зберігання уряду США, які будуть повідомляти всі інші держави, що підписали цей Договір, про кожен подібну передачу на зберігання. Договір підлягає вступу в силу по відношенню до держав, які вже ратифікували його і з моменту передачі ратифікаційних грамот більшості, що підписали договір, включаючи ратифікаційні грамоти Бельгії, Канади, Люксембургу, Нідерландів, Сполученого Королівства, Сполучених Штатів і Франції, і підлягає вступу в дію у відношенні до інших держав з моменту передачі на зберігання їх ратифікаційних грамот.

СТАТТЯ 12

Після закінчення десятирічного терміну дії цього Договору або в будь-який подальший час Договірні сторони зобов'язуються на вимогу будь-якої з Договірних сторін провести спільні консультації з метою перегляду цього Договору, беручи при цьому до уваги фактори, що торкаються в той період миру і безпеки в Північноатлантичному регіоні, включаючи розробку у відповідності зі Статутом ООН заходів глобального і регіонального характеру з підтримання загального миру та безпеки.

СТАТТЯ 13

По закінченні двадцятирічного терміну дії цього Договору будь-яка сторона, що Договорювалась може вийти з нього через рік після того, як вона повідомить уряд США про розірвання нею цього Договору, який буде повідомляти уряди всіх інших Договірних Сторін про вручення йому на зберігання кожного повідомлення про розірвання цього Договору.

СТАТТЯ 14

Цей Договір, англійський і французький тексти якого мають однакову силу, підлягає здачі на зберігання в архів уряду США. Належним чином завірені копії цього Договору будуть передані цим урядом урядам інших держав, що підписали цей Договір. Цей Договір вступив в силу 24 серпня 1949 р. після передачі на зберігання ратифікаційних грамот всіх держав, що підписали його.

ЗАНЯТТЯ 2 Етапи військового процесу прийняття рішення штабів НАТО

3.2.1. Отримання завдання та організація оперативного планування

Процес оперативного планування описує логічну послідовність пізнавальних процесів та інших заходів, які здійснюються командиром та офіцерами штабу для аналізу обстановки, визначення вимог до виконання завдання та найкращого шляху його виконання з метою досягнення бажаного результату бойових (миротворчих) дій.

До змісту процесу оперативного планування може входити також визначення сил та можливостей, необхідних для планування бойових (миротворчих) дій, розгортання сил і засобів та їх застосування.

На процес оперативного планування здебільшого впливають такі чинники, як наявність часу, який є у розпорядженні органів управління, ключові для здійснення процесу відомості і ступінь їх деталізації. Процес оперативного планування притаманний роботі посадових осіб органів управління на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях управління в межах Альянсу.

Цілями процесу оперативного планування є:

- стандартизація процесів оперативного планування в межах Альянсу;
- забезпечення стратегічного і політичного керівництва та контролю в процесі планування;
- підвищення ролі Військового комітету НАТО;
- поліпшення можливостей до взаємодії між стратегічним, оперативним і тактичним рівнями управління;
- забезпечення логіки процесу аналізу і керівництва розвитком замислу для досягнення бажаного результату;
- збільшення можливостей командира розвивати своє рішення;
- забезпечення максимально логічного і творчого процесу роботи штабу для сприяння прийняттю обґрунтованого рішення командиром в умовах недостатньої інформованості і обмеженого часу;
- надання командирам можливості координувати та об'єднувати зусилля різних національних контингентів протягом всього процесу оперативного планування;
- забезпечення реальної оцінки плану дій.

Досягнення визначених цілей, як вважають фахівці НАТО, здатне забезпечити максимальну свободу командира і штабу в плануванні, розвитку

ідей і концепцій з високим рівнем політичного та військового контролю над цим процесом.

Тому, важливо, щоб чіткий напрямок політичного і стратегічного керівництва, який включає політичні та стратегічні цілі, був ясно визначений на етапі ініціювання.

Процес оперативного планування (ОРР) складається з п'яти кроків:

Крок I – початок роботи (ініціювання). Ініціювання встановлює вимоги до проведення оперативного планування, напрямок планування та обмеження щодо його здійснення.

Крок II – визначення напрямку роботи (орієнтування). Під час орієнтування проводиться аналіз ситуації для визначення того, що повинно бути зроблено для виконання завдання, яке поставлено старшим начальником, та досягнення мети операції.

Основні зусилля посадових осіб зосереджуються на повному аналізі завдання. В результаті цього етапу командир віддає вказівки щодо планування (CPG).

Крок III – розроблення замислу. Розроблення замислу проводиться з метою визначення найбільш ефективних варіантів напрямів дій для досягнення мети операції (COAs).

Аналіз обраних комплексів дій на цьому етапі допомагає командир у визначенні найбільш доцільного з них.

Обраний комплекс дій забезпечує основу для розвитку рішення командира у подальших етапах процесу оперативного планування.

Крок IV – розвиток плану. На цьому етапі здійснюється подальший розвиток плану, в першу чергу за рахунок визначення сил, необхідних для виконання завдання, заходів щодо їх захисту, навчання і підтримки. Розвиток плану включає координацію дій з іншими штабами і державами.

Цей етап закінчується повністю деталізованим планом (або комплексом планів), завданнями для підпорядкованих частин (підрозділів), які схвалені старшим начальником.

Крок V – перегляд плану. Перегляд плану здійснюється для забезпечення відповідності до вимог старшого начальника та існуючих доктрин.

На цьому етапі здійснюється перевірка плану на можливість його реалізації, придатності та прийнятності. Основою цього етапу є визначення змін з метою уточнення розробленого плану, а у деяких випадках – нового планування.

Зміст основних етапів процесу оперативного планування (ОРР) НАТО представлено в табл. 2.

Таблиця 2 - Зміст основних етапів процесу оперативного планування (ОРР) НАТО

ОРР	ЗМІСТ
Етап I Ініціація	Ініціація означає встановлення потреби (вимоги) в проведенні оперативного планування, так само, як і визначення загальних вказівок з планування та обмежень
Етап II Орієнтування	Орієнтування означає проведення аналізу ситуації з метою визначення ЩО повинно бути зроблено для виконання наказу та вказівок старшого начальника, а також чіткого визначення ЗАВДАННЯ та КІНЦЕВОГО РЕЗУЛЬТАТУ. Орієнтування зосереджено на проведенні ґрунтовного та досконалого АНАЛІЗУ ЗАВДАННЯ. Головним результатом аналізу є формулювання завдання, задум та вказівки командира з планування (CPG).
Етап III Розробка концепції операції	Опрацювання концепції операції визначає ЯКИМ ЧИНОМ задача повинна бути виконана, вчасно, ефективно та якісно. Опрацювання концепції фокусується на розробці та аналізі різноманітних ймовірних варіантів дій частини (підрозділу) (COA) з метою виконання завдання, включно з визначанням потреб у відповідних засобах для забезпечення обрання командиром кращого ВАРІАНТУ ДІЙ. Обраний командиром оперативний план дій складає основу розробки КОНЦЕПЦІЇ ОПЕРАЦІЇ (CONOPS) та Клопотання про виділення необхідних сил та засобів (Statement of Requirements - SOR), що забезпечують виконання цієї концепції - є головними документами цього етапу.
Етап IV Опрацювання плану	Подальша розробка ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ визначає потребу у військах для його виконання, організовує їх своєчасне розгортання в районі проведення операції та планує заходи забезпечення їх безпеки, підготовки та підтримки життєдіяльності. План включає координацію з іншими формуваннями (їх штабами) та країнами. Етап закінчується складанням плану, або декількох планів (за потребою), разом з додатками та доповненнями в різних галузях функціональної діяльності, що затверджується безпосереднім начальником (командиром).
Етап V Перегляд плану	Перегляд плану забезпечує впевненість у тому, що він залишається чинним, за показником відповідності потребам, політиці та доктрині, а також за умови здійсненості, доцільності та прийнятності. Процес включає періодичні перегляди плану з метою визначення внесення необхідних змін і має на меті видання оновлених вказівок з планування.

3.2.2. Розробка та аналіз варіантів дій

Як тільки командир буде мати достатньо інформації, у першу чергу, щодо оцінки ситуації і часу, необхідного для планування, він видає попереднє розпорядження підлеглим для того, щоб вони мали змогу почати підготовку до оперативного планування у своїй ланці та можливого розгортання. Попереднє розпорядження повинно забезпечити підлеглих необхідною інформацією відносно характеру майбутніх дій.

Штаб допомагає командиру зробити повнішу оцінку умов ймовірного впливу на військові дії через оцінку ситуації на театрі майбутніх дій. Ця оцінка повинна містити стратегічну військову оцінку сумісно з ініціативною директивою, вказівками командира з планування та включати аналіз:

- стратегічного фону (вплив історичних, політичних, військових, економічних та соціальних факторів на військові дії Альянсу з урахуванням дії міжнародного гуманітарного права);

- географічних умов (імовірний вплив ландшафту, існуючої інфраструктури на військові дії);

- метеорологічних, океанографічних та гідрографічних умов (імовірний вплив атмосфери, погодних і кліматичних умов, поверхових та глибинних морських умов на військові дії);

- медичних умов (регіональні місцеві хвороби, якість води, індустріальна, екологічна небезпека та інші медичні фактори, які можуть впливати на особовий склад під час виконання завдань);

- умов впливу на противника (порядок ведення бою та поточного розміщення військ (сил); кінцевий результат, який необхідно досягти; сильні та слабкі сторони; напрямки зосередження основних зусиль і вирішальні точки; першочергові цілі для ураження; ймовірні заходи (замисел старшого начальника); можливості противника). Це початок процесу оцінки ймовірного та небезпечного противника у можливих варіантах напрямків дій. Визначення пріоритетного варіанта напрямку дій у подальшому пройде через аналіз на третьому етапі процесу оперативного планування. Порівняння варіантів напрямків дій повинно включати:

- а) схему замислу;

- б) графічний опис замислу (ескіз);

- г) організацію дій;

- д) графік оперативного часу;

- е) оцінку ймовірностей;

- військово-цивільні умови (поточна ситуація та ймовірний вплив цивільного оточення на військові дії, включаючи стан і повноваження місцевої влади, внутрішню стабільність та наявність міжнародних політичних мандатів у присутніх представників засобів масової інформації (ЗМІ), міжнародних та невідомих організацій, а також їх можливостей в об'єднаній операційній зоні);

- умови інформування та ЗМІ (доцільність використання та маніпулювання інформацією, статус ЗМІ в об'єднаній операційній зоні).

Під час проведення аналізу місії ОУ необхідно отримати повне розуміння вказівок з планування, відданих старшим начальником (вказівок командира з планування або ініціативної директиви). Загальне розуміння повинно бути підтверджено старшим начальником у процесі обговорення. Це суттєво впливає на те, що зміст планованих документів у нижчих органах управління буде збігатись із замислом проведення операції, визначеним старшим начальником. Аналіз місії здійснюється по таких складових:

- аналіз завдання. Завдання отримуються з ініціативної директиви та керівництва з планування старшого начальника, включаючи письмову та усну постановку завдань. Завдання, які віддані вищим командуванням, відображають його напрямок дій. Під час аналізу місії командир повинен визначити ті завдання, які на його думку повинні бути виконані для досягнення мети операції, яка визначена. Визначення основних завдань місії дозволяє командирі зосереджувати подальші зусилля щодо планування на вивчення оперативним штабом основних задач та усвідомлення підлеглими командирами їх оперативних функцій. Ясне визначення основних завдань місії у відповідних умовах разом зі стандартами забезпечує нормальну основу для роботи штабу та визначення завдань посадовим особам для їх подальших дій;

- аналіз ключових факторів. Аналіз існуючих сил, часу та місця, а також ключових аспектів цивільного та інформаційного середовища необхідний під час аналізу місії для ідентифікації того, що, імовірно, потрібно досягти під час проведення операції та за яких умов;

- заява місії. Заява місії – продукт аналізу місії, яка формулюється для забезпечення деталізації ствердження: хто проведе дії, що повинно бути зроблено, час та місце проведення місії та мета дій. Однак заява місії не визначає, як дія проводиться. Це необхідно для того, щоб гарантувати ідентифікацію завдань місії, визначених старшим начальником. Порядок елементів може змінюватися.

Необхідно відрізнити поняття “місія” та “завдання”. “Місія” – ясне, коротке ствердження завдання команди та її цілі. “Завдання” – це сукупність дій, які повинні бути виконані для досягнення мети місії старшого начальника.

Старший начальник розглядає завдання як частину процесу оперативного планування, розвиває місію та ставить завдання підлеглим. Командир нижньої ланки отримує завдання, розвиває місію старшого начальника та ставить завдання підлеглим.

Наступним важливим етапом роботи командира є визначення критичних інформаційних вимог. Критичні інформаційні вимоги командира необхідні для того, щоб зосередити роботу штабу і підлеглих на зборі та розповсюдженні інформації, синхронізації спільних дій, допомогти у розподіленні ресурсів, допомогти штабу у підготовці пропозицій командирі та проведенні брифінгів.

Аналіз ключових факторів робить першорядною інформацію, яка впливатиме на планування і прийняття рішень командиром. Штаб повинен управляти потоком інформації, в першу чергу надавати заявки на отримання необхідної інформації для забезпечення процесу оперативного планування від старшого начальника та інших джерел. Критичні елементи інформації, які зібрані, повинні бути надані командирі для схвалення на кожному кроці роботи.

Виходячи з наведеного, розвідувальні відомості поділяються на три категорії: пріоритетні (PIRs); специфічні (SIRs); суттєві (EEI).

Пріоритетні розвідувальні відомості – це інформація, до якої командир висуває пріоритет, що очікується, або заявлений у завданнях щодо планування і прийняття рішення; наприклад, заходи противника або оцінка його оперативної спроможності. У зв'язку з важливістю цих відомостей для командира у визначені рішення відносно кращого варіанту напрямку дій, ці питання називають пріоритетними відомостями командира.

Як тільки пріоритетні розвідувальні відомості визначені, штаб розглядає специфічні розвідувальні відомості (SIRs), або необхідні відомості, які формують пріоритетні розвідувальні відомості за певних умов. Наприклад специфічна розвідувальна відомість може бути такою: „Як воєнізовані групи та організації будуть чинити опір? ”.

Як тільки всі пріоритетні та специфічними розвідувальні відомості сформовані, органом управління визначаються суттєві елементи відомості (EEI), які деталізують інформацію. Наприклад, інформація повинна включати такі елементи: мета, лідерство, членство, процедура, область дій та зв'язків.

Наступними діями командира та штабу оперативного планування є встановлення системи відповідей на кризи НАТО (NCRS). Система відповідей на кризи НАТО встановлює процедури для координації виконання широкого діапазону кризисних заходів (CRMs), досягнення певного ступеня готовності для дій у ситуації, яка складається. Кризисні заходи відповідей формують запит до державних владних структур, керівництва інших агенцій та командира багатонаціональних сил, багатонаціонального штабу для проведення вказаних дій. Командування об'єднаних сил НАТО в Європі та штаб підлеглих командирів повинні бути готовими визначити вимоги для певних кризисних заходів під час орієнтування для включення в оперативний план або виконання впродовж кризисного планування. Штаб розглядає вимоги до цих заходів у кожній функціональній сфері. Проведені заходи дозволяють здійснити початкову оцінку сили. Початкова оцінка вимог до сили здійснюється під час проведення аналізу існуючих завдань місії, змінює попередню оцінку сили, яка здійснена у командуванні об'єднаних сил НАТО в Європі, і повинна порівнювати силу, яка планується старшим начальником, для застосування з урахуванням обмежень, з необхідними вимогами до захисту. Незважаючи на те, що ця оцінка буде змінюватися, особливо під час розроблення замислу, вона дозволяє зробити запити до держави-фундатора операції щодо потенційного використання сили. На завершених кроку

орієнтування процесу оперативного планування проводиться брифінг з аналізу місії. Мета брифінгу з аналізу місії полягає у розгляді отриманої на цьому етапі процесу оперативного планування оцінки ситуації, підтвердженні заяви місії, проекту оперативного плану, а також у перегляді пропозицій, викладених у вказівках командира з планування, та визначенні напрямку роботи штабу. Брифінг охоплює весь аналіз, проведений командиром та ГОП впродовж орієнтування. Результатом кроку орієнтування процесу оперативного планування є вказівки командира з планування, які визначають проведення подальшого планування штабом і підлеглими. У вказівках командира з планування існують три ключові елементи – бажаний результат, заява місії і початковий замисел командира.

Початковий замисел командира відображає його бачення майбутніх дій в межах завдань та умов операції, у вирішальних точках для досягнення бажаного результату. Вказівки командира ясно формулюють його оцінку можливих дій противника, а також ризиків під час дій та спрямовують визначені командиром напрямки дій для їх розвитку або виключення.

3.2.3. Порівняння та затвердження варіантів дій

Розвиток напрямку дій проводиться методом «мозкової атаки» (колективне обговорення). Для забезпечення ефективної роботи, штаб повинен бути відкритим для різних ідей виконання завдань місії. Впродовж розгляду напрямків дій і, хто планує, описують принципи, за якими можуть використовуватися різні сили і засоби для досягнення завдань місії. Це продовжується до того часу, поки посадовими особами будуть вноситися нові ідеї. Посадові особи штабу перевіряють на можливість здійснення кожного попереднього напрямку дій індивідуально для того, щоб гарантувати подальший розвиток тільки доцільних напрямків дій. Іспити на можливість здійсненість включають:

– придатність. Чи будуть виконані під час напрямку дій завдання та цілі місії?

– можливість здійснення дій. Чи дійсно напрямок дій можливий у термінах часу, визначеному районі, з виділеними ресурсами, а також за умов виконання завдання?

– прийнятність. Які можуть бути ймовірні витрати ресурсу, втрати особового складу та рівні ризику?

– винятковість. Чи відрізняється один напрямок дій від іншого з диференціюванням його переваг та недоліків?

– закінченість. Чи напрямок дій достатній? Чи відповідає він на питання: коли, хто, що, чому та як?

На цьому етапі оперативного планування командир може бути проінформований щодо розгляду напрямків дій. Штаб може забезпечити формальне або офіційне резюме з модернізації напрямку дій для отримання дозволу від командира на подальший розвиток визначеного напрямку дій. Це особливо важливо впродовж кризисного планування, коли час обмежений.

Коли визначена доцільність напрямку дій, штаб продовжує його опрацьовувати, деталізуючи для подальшого аналізу і військової гри. На цьому етапі до роботи штабу можуть залучатися підлеглі командири. Доопрацьований курс дій, як правило, включає:

1. Визначений обрис поняття дій:

- головна ціль кожної оперативної стадії, яка призводить до виконання існуючих завдань та цілей місії;
- коли, де і в якій послідовності дії будуть виконані для встановлення необхідних умов у вирішальних точках операції;
- головні завдання для кожного компонента сил на кожній стадії операції.

2. Графічний опис замислу – може бути одним або більше, виконаний ескізами карт або оверлайними програмами, (програми Over Line) використовуючи стандарти і правила ведення графічних документів НАТО.

3. Організація завдань – повинна вказати результат, що очікується, на два ступеня нижче, включаючи будь-які зміни стадій операції.

4. Оперативний розрахунок часу – відображає узгодження ключових завдань підлеглим на кожній стадії операції за часом.

Для гарантування життєздатності напрямків дій згідно з критеріями, встановленими під час попередньої роботи, проводиться їх подальша перевірка та аналіз, що включає детальні перевірки штабом їх різних функціональних перспектив, що досягається оцінками штабу різних напрямків дій. Крім того, кожен напрямок дій повинен перевірятися під час військової гри, яка дозволяє оцінити курс дій за вимогами та можливостями.

Особливе місце у процесі оперативного планування займає воєнна гра. Вона необхідна для оцінки потенціалу напрямку дій у досягненні завдань місії проти будь-якого противника, а також виявлення та виправлення недоліків. Воєнна гра також допомагає визначати потенційні ризики і можливості по їх зменшенню в рішення командира. План гри розробляється відповідно до ситуації в межах основного оперативного плану. Воєнна гра проводиться, як правило, проти найбільш імовірного та небезпечного противника. Існують три можливості проведення воєнної гри: за стадіями проведення операції (закінчується визначенням критичних завдань для кожної стадії операції), за вирішальними точками операції (закінчується визначенням об'єднаних завдань у вирішальних точках операції), за місцем проведення операції (закінчується визначенням об'єднаних дій за географічними районами операції). Підготовка воєнної гри включає:

- визначення бажаних результатів;
- вибір методу проведення гри;
- підготовку інструментів для проведення гри або ПЕОМ для допомоги і аналізу;
- підготовку місця проведення гри;
- організацію гравців за свої підрозділи і підрозділи противника, а також додаткових гравців;

- організацію роботи суддів, регістраторів;
- встановлення правил;
- підготовку тактичної ситуації;

Порядок проведення воєнної гри визначається залежно від бажаних результатів, обраного методу проведення і можливостей. Проведення військової гри може включати:

- встановлення умов. Вступ для встановлення стратегічних та оперативних умов, політичних цілей загрози, екологічних, цивільних умов, умов інформування і роботи ЗМІ та ін.;
- повтори гри. Ряд повторів гри полягає у розгляді дій – реакції – протидії противника з урахуванням ініціативи противника;
- оцінку. Оцінка імовірних і типових результатів використовується для встановлення умов для подальших поворотів гри.

Спостереження та висновки з воєнної гри повинні бути зареєстровані відповідно до мети гри. Як правило, вони включають:

- переваги і недоліки кожного варіанта напрямку дій;
- недоліки, які можуть бути виправлені;
- додаткові вимоги до сил та засобів;
- вимоги синхронізації;
- суттєві ризики і можливості, з якими пов'язані найбільш імовірний та найбільш небезпечний напрямки дій.

Для кожного напрямку дій ключові заходи, які проводяться підлеглими, повинні бути синхронізовані за часом і місцем згідно із замислом. Цей процес забезпечує подальшу можливість штабу оцінювати можливість реалізації кожного варіанта напрямку дій. Синхронізація може бути оцінена впродовж воєнної гри або як окремий крок, але повинна бути закінчена як частина процесу аналізу.

Заключний етап перевірки напрямків дій повинен визначити готовність сил для дій у визначений час. Якщо сила існує, але ступень готовності недостатній, це повинно бути ясно ідентифіковано і включено у відповідний напрямки дій.

Після того, як напрямки дій перевірені штабом і оцінені під час проведення воєнної гри, штаб досліджує отримані результати для визначення кращого варіанта. Тобто, здійснюється порівняння переваг та недоліків кожного визначеного напрямку дій, яке базується на відповідних оцінках штабом воєнної гри згідно з критеріями, які визначені командиром. Результати порівняння варіантів напрямків дій надаються командирі в табличній формі під час доповіді пропозицій для рішення.

Під час порівняння повинна бути підтверджена рекомендація штабу стосовно пріоритетного варіанта напрямку дій. Тому порівняння напрямку дій, зокрема визначення критеріїв, включає два аспекти:

- по-перше, порівняння свого напрямку дій та можливого напрямку дій противника. Це порівняння відносної ефективності кожного варіанта

напрямку дій своїх військ до кожного варіанта напрямку дій противника, яке основане значною мірою на результатах воєнної гри;

– по-друге, критерії вибору напрямку дій командира. Командир повинен мати визначені критерії оцінки для порівняння напрямків дій, які основані на пропозиціях штабу та його намірах. Ці критерії допомагають штабу у визначенні пріоритетного напрямку дій для підтримки намірів командира.

Доповідь штаба командира пріоритетного напрямку дій здійснюється у формі брифінгу з рішення. Брифінг повинен гарантувати, що командир буде мати адекватну інформацію для прийняття рішення.

Під час проведення брифінгу командир може обрати запропонований штабом пріоритетний напрямок дій, здійснити модифікацією запропонованого напрямку дій або без неї чи комбінувати окремі аспекти різних напрямків дій у новий. Він також може направити для оцінки штабом додатковий напрямок дій.

Спираючись на вказівки командира, штаб починає трансформувати обраний напрямок дій в оперативний план. Оперативний план – це короткий та ясний висновок з того, які заходи повинен вжити командир для досягнення цілей операції. Розроблення оперативного плану:

– забезпечує оцінку командиром ситуації, включаючи ключові моменти та напрямки (центри) зосередження зусиль, які відповідають обраному напрямку, отриманому завданню та проведеному аналізу місії;

– забезпечує оцінку командиром ризику під час проведення місії;

– забезпечує затвердження місії командиром;

– описує, який намір має командир для досягнення місії в реальних умовах;

– описує завдання основних сил і їх можливостей у послідовності дій для досягнення визначених цілей;

– забезпечує визначення завдань головним силам для проведення операції в цілому;

– забезпечує інформування підлеглих командирів та їх штабів, підтримуючи сили про можливості, характер та завдання щодо підтримки їх рішень, включаючи розвиток плану підтримки;

– забезпечує короткий огляд концепції адміністративної і тилової підтримки дій;

– забезпечує короткий огляд завдань управління діями, включаючи головні вимоги до системи комунікацій та інформаційних систем;

– встановлює політику суспільного інформування для підтримання дій.

Упродовж всього процесу оперативного планування штаб розвиває тимчасове ствердження вимог, включаючи в список елементи сили, які здатні виконати оперативний план. Тимчасове ствердження вимог базується на пропозиціях підлеглих командирів. Одночасне планування та інформування між різними рівнями управління суттєві в цьому відношенні. Ствердження вимог включає організацію виконання завдань та досягнення мети місії кожним елементом сили до визначеного часу. Тимчасове ствердження вимог

базується на безперервному аналізі штабом завдань підлеглим у межах існуючих обмежень. Бойовий наказ в НАТО – це база даних, затверджена за визначеною формою, для забезпечення постановки завдань для сил НАТО. Бойовий наказ може включати додаткові дані для сил підтримки та інших сил, потенційно доступних НАТО, включаючи дані, які забезпечені програмами Партнерства заради миру, та дані з інших джерел. Тимчасове ствердження вимог у подальшому удосконалюється впродовж розвитку плану. Якщо у разі імовірних дій об'єднаних сил характер і природа кризи вказує на необхідність збільшення чисельності об'єднаних сил та сил підтримки, тоді тимчасове ствердження вимог розробляються паралельно з оперативним планом

Командування об'єднаних сил НАТО в Європі. Командир подає оперативний план на затвердження старшому начальнику разом з тимчасовим ствердженням вимог. Схвалення оперативного плану необхідне перед завершенням розроблення повного плану (плану дій на випадок кризових ситуацій) оборонного плану (оперативного плану). Старший начальник повинен дати пояснення у випадку, якщо він не згоден з деякими аспектами плану, але зупинки у процедурі схвалення не повинні впливати на встановлений час на схвалення. При відповіді на виявлені старшим начальником проблемні питання для забезпечення пояснень та роз'яснень штабом може використовуватися матриця відповіді. Наступні категорії відповіді забезпечують стандартизований вибір цих відповідей:

- погоджується. Погоджуйтеся з коментарем, що пропонується. Робить відповідні зміни;
- частково погоджується. Погоджуйтеся з частиною пропонованого коментаря зі своїми доповненнями;
- не погоджується. Не погоджується з пропонованими коментарями з відповідними виправданнями;
- відмічений. Врахує впродовж майбутнього планування, але без змін.

Порівняльний аналіз алгоритмів оперативного планування НАТО і Збройних Сил України представлено в табл.3.

Таблиця 3 Алгоритми оперативного планування НАТО і Збройних Сил України

Процес оперативного планування (ОРП) НАТО	Процес планування в ЗС України
1	2
Етап I Ініціація	З'ЯСУВАННЯ ЗАВДАННЯ (визначення вихідних даних для підготовки бою (дій) ЗРОЗУМІТИ: мету майбутніх дій; замисел старшого командира (особливо способи розгрому противника); завдання; місце в бойовому порядку; роль батальйону (роти) у бою (діях); завдання сусідів і порядок організації взаємодії з ними; час готовності до виконання завдання

Продовження таблиці 3

1	2
	<p>ЗРОБИТИ ВИСНОВКИ І ВИЗНАЧИТИ: які розпорядження, кому і коли віддати; як організувати подальшу роботу з прийняття рішення та підготовки бою (дій); визначення заходів, які необхідно провести негайно для підготовки до подальших дій; орієнтація своїх заступників та командирів підрозділів; віддання необхідних вказівок щодо підготовки необхідних для прийняття рішення даних і розрахунків, підготовки підрозділів до виконання бойового завдання, про час і порядок організації взаємодії і роботи на місцевості</p> <p>ВКАЗІВКИ - уточнює питання організації управління, розвідки, взаємодії та всебічного забезпечення</p>
<p>Етап II Орієнтування</p>	<p>ОЦІНКА ОБСТАНОVKИ - (вивчення та аналіз факторів і умов, які впливають на виконання поставленого завдання) противника Склад; положення; стан і можливий характер дій його підрозділів; найбільш важливі об'єкти (цілі); особливості обладнання району бойових дій; ступінь захищеності; можливі шляхи висування та рубежі розгортання; систему вогню та загороджень; сильні та вразливі сторони своїх військ</p> <p>Склад; стан; положення; характер дій штатних, приданих підрозділів і сусідні умови взаємодії з ними; забезпеченість, наявність і стан запасів матеріальних засобів; морально-психологічний стан особового складу району бойових дій (місцевості) характер рельєфу, захисних і маскуючих властивостей місцевості; стан шляхів маневру, підвозу, евакуації; прохідність поза дорогами; наявність і характер мінно-вибухових і невибухових загороджень; радіаційну, хімічну та біологічну обстановку</p> <p>про об'єкти, позначені знаками червоного хреста і півмісяця, цивільної оборони, культурні цінності; споруди, які не мають небезпечних сил; порядок супроводження військовополонених на пункти їх збору; стану погоди; пори року; інших факторів, які впливають на виконання бойового завдання попереднє бойове розпорядження</p>
<p>Етап III Розробка концепції операції (ЗАДУМ)</p>	<p>ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ[1] (визначення замислу бою, бойових завдань підрозділам та основних питань взаємодії, управління та всебічного забезпечення)</p> <p>ЗАМИСЕЛ БОЮ (тактичних дій) - основа рішення, визначення порядку і способів виконання завдання</p> <p>напрямок зосередження основних зусиль (CG); способи розгрому противника - якого, де, в якій послідовності та як розгромити; порядок вогневого ураження; порядок заходів щодо введення його в оману; бойовий порядок.</p> <p>БОЙОВІ ЗАВДАННЯ підрозділам бойовим наказом (бойовими розпорядженнями), а у ході бою – бойовими розпорядженнями.</p> <p>[1] Рішення командир приймає одноособово на основі з'ясування отриманого завдання, оцінки обстановки та пропозицій заступників та доповідає старшому командир у ході його практичної роботи та оформляє на своїй робочій карті.</p>

Завершення таблиці 3

<p>Етап IV Опрацювання плану</p>	<p>У БОЙОВОМУ НАКАЗІ (8 пунктів): у першому пункті - стислі висновки з оцінки противника у другому пункті - об'єкти та цілі, які уражаються засобами старшого командира на напрямку майбутніх дій підрозділу; завдання сусідів; розмежувальні лінії з ними у третьому пункті - бойове завдання батальйону (роти) та замисел бою (дій) у четвертому пункті (після слова "наказую") ставляться бойові завдання: механізованим (танковим) ротам (взводам) першого ешелону, в тому числі приданим механізованим (танковим) ротам (взводам) другого ешелону або резерву, тактичним групам бронь-групам і вогневим засідкам підрозділам артилерії засобам протиповітряної оборони іншим вогневим засобам, у тому числі приданим; гарматам і танкам, які виділені для стрільби прямою наводкою іншим підрозділам посилення і елементам бойового порядку у п'ятому пункті - витрата ракет і боєприпасів на виконання бойового завдання; у шостому пункті - час готовності до виконання завдання у сьомому пункті - місце і час розгортання командно-спостережного пункту; напрямок його переміщення; на кого з командирів рот (взводів) покладається управління батальйоном (ротою) у випадку виходу з ладу командно-спостережного пункту батальйону (роти) у восьмому пункті - об'єкти, позначені знаками червоного хреста і півмісяця, цивільної оборони; культурні цінності; устаткування, споруди, які не мають небезпечних сил; порядок супроводження військовополонених на пункти їх збору Накази, розпорядження і вказівки командира батальйону, які віддаються усно, записуються начальником штабу в журнал відданих і отриманих розпоряджень.</p>
<p>Етап V Перегляд плану</p>	<p>Організація ВЗАЄМОДІЇ та УПРАВЛІННЯ</p>

Контрольні питання

1. Що описує процес оперативного планування?
2. Вкажіть цілі процесу оперативного планування?
3. Скільки кроків процесу оперативного планування Ви знаєте?
4. Що таке пріоритетні розвідувальні відомості?
5. Що відображає початковий замисел командира?
6. Яким методом проводиться розвиток напрямку дій?
7. Що таке оперативний план?
8. Що таке бойовий наказ в НАТО?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Полікашин В.С. “Військовий менеджмент”. – Х. : ХВУ, 2001.
2. Бриксін О.М., Сапожник А.І., Баркатов І.В. Основи управління. Навчальний посібник. – Х. : ХІТВ, 2005.
3. Плутокін С.В., Баркатов І.В., Бриксін О.М., Сапожник А.І. Основи управління військами. – Х.: ХІТВ, 2003.
4. Алтухов П.К. Основи теорії управління військами. – М. : 1984.
- 5 Військовий посібник. Запровадження стандартів НАТО в системі підготовки Збройних Сил України. Програма “Страйкер”. – ГШ Збройних Сил України, 2017.
- 6 Військовий посібник. Запровадження стандартів НАТО в системі бойової підготовки Збройних Сил України. Програма “Страйкер”. – ГШ Збройних Сил України, 2017.
- 7 Військовий посібник 1.0 НАТО. Військове керівництво. – ГШ Збройних Сил України, 2017. – 2-1с. – 2-3с.
- 8 Військовий посібник 2.0 НАТО. Розвідка. – ГШ Збройних Сил України, 2017. – 1-2с.
9. Військовий посібник 3.21.20 НАТО. Піхотний батальйон. – ГШ Збройних Сил України, 2017. – 2-1с. – 2-3с.; 2-12с. – 2-14с.
10. Військовий посібник 5.0.1. НАТО. Командування. – ГШ Збройних Сил України, 2017. – 1-1с.; 2-1с.
11. Військовий посібник 5.0 А. НАТО. Операційний процес. – ГШ Збройних Сил України, 2017. – 1-5с.
12. Військовий посібник 5.0 Б. НАТО. Операційний процес. Додатки. – ГШ Збройних Сил України, 2017. – А-1, В-1, С-1
13. Військовий посібник 3.0. НАТО. Операції. – ГШ Збройних Сил України, 2017. – 4-3с.
14. Військовий посібник 3.0. НАТО. Операції. Продовження. – ГШ Збройних Сил України, 2017. – 7-19с.

ІНТЕРНЕТ – ПОСИЛАННЯ

1. (<http://library.odku.edu.ua>)
2. (<http://eprints.library.odku.edu.ua>)
3. (<http://odku.edu.ua/institutifakulteti/kafedra-vijskovoyi-pidgotovki/>)

Навчальне електронне видання

ШАНЮК Олег Віталійович
РОМАНЕНКО Сергій Едуардович

ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ
(у т.ч. штабні процедури НАТО)

Конспект лекцій

Видавець і виготовлювач

Одеський державний екологічний університет
вул. Львівська, 15, м. Одеса, 65016

тел./факс: (0482) 32-67-35

E-mail: info@odeku.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 5242 від 08.11.2016