

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

Военный факультет

Кафедра тактической и общевойенной подготовки

В. Ю. Грибковский, А. Е. Ли, Е. В. Комар

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДИРА

*Рекомендовано УМО по военному образованию для специальностей
1-45 01 01 «Инфокоммуникационные технологии (по направлениям)»,
1-45 01 02 «Инфокоммуникационные системы (по направлениям)»,
1-39 01 01 «Радиотехника (по направлениям)», 1-40 02 01 «Вычислительные
машины, системы и сети»; направлений специальностей 1-45 01 01-03
«Инфокоммуникационные технологии (системы телекоммуникаций
специального назначения)», 1-45 01 02-01 «Инфокоммуникационные системы
(стандартизация, сертификация и контроль параметров)»,
1-39 01 01-03 «Радиотехника (специальные системы радиолокации
и радионавигации)»; специализации 1-40 02 01 04 «Вычислительные
системы и сети специального назначения»
в качестве учебно-методического пособия*

Минск БГУИР 2021

УДК 355.09(076)
ББК 68.51я73
Г82

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра тактики учреждения образования
«Военная академия Республики Беларусь»
(протокол №32 от 24.11.2020);

кафедра тактики и общевойсковой подготовки
Белорусского национального технического университета
(протокол №2 от 30.10.2020)

Грибковский, В. Ю.

Г82 Основы управленческой деятельности командира : учеб.-метод. пособие /
В. Ю. Грибковский, А. Е. Ли, Е. В. Комар. – Минск : БГУИР, 2021. –
80 с. : ил.
ISBN 978-985-543-608-0.

Рассмотрены основы управленческой деятельности командира, а также вопросы и положения, не вошедшие в программу обучения по учебной дисциплине «Управление подразделениями в мирное время», но применяемые командирами для повседневной жизнедеятельности подразделений.

**УДК 355.09(076)
ББК 68.51я73**

ISBN 978-985-543-608-0

© Грибковский В. Ю., Ли А. Е.,
Комар Е. В., 2021
© УО «Белорусский государственный
университет информатики
и радиоэлектроники», 2021

ОСНОВЫ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

Общие положения

Современный период развития общества характеризуется постоянно возрастающей ролью управления. Развитие науки и техники, усложнение социальных процессов, постоянное возрастание объема информации предъявляют все более высокие требования к повышению его эффективности. В последнее время серьезно расширились и возможности для улучшения качества управления. В первую очередь это связано с быстрым развитием науки и электронной вычислительной техники.

Сложная международная обстановка, сохраняющаяся угроза развязывания войны, коренные изменения в средствах и способах ее ведения, появление и внедрение новейших видов оружия и боевой техники вызвали резкое повышение требований к уровню управления войсками во всех звеньях.

В современных условиях успех военных действий предопределяется соотношением не только в силах и средствах, но и в качестве управления. Грамотное и эффективное управление на базе новейших технических средств является важнейшим условием повышения боеспособности и боеготовности войск.

Опыт минувших войн подтверждает, что практика управления войсками в решающей степени зависит от глубины теоретической разработки вопросов управления в общей системе военной науки. Эта зависимость особенно остро проявляется в настоящее время, когда новые средства и способы вооруженной борьбы предъявляют к управлению новые, более высокие требования, практическое выполнение которых немислимо без научной теории.

Основой для эффективного управления войсками является теория управления войсками. Поэтому овладение научными методами управления, повышение его эффективности – одна из важнейших задач белорусских военных кадров. Следовательно, знание основных положений теории управления войсками позволит достигать лучших результатов в управлении войсками.

Опыт показывает, что проблемы управления необходимо рассматривать в системном плане параллельно на различных уровнях: стратегическом, оперативном и тактическом. Нельзя решить проблемы управления группировками войск (соединениями и воинскими частями) в операции (бою) на оперативном (тактическом) уровне без рассмотрения организации и функционирования всей системы военного (оперативного уровня) управления. Вместе с тем в зависимости от характера и масштаба решаемых управленческих задач для каждого уровня управления присущи свои формы и методы, принципы организации, построения и функционирования систем.

Решение задач постоянного поддержания и совершенствования боевой готовности, обучения и воспитания личного состава, обеспечения условий

жизни, быта и отдыха подчиненных, организации службы войск и поддержания воинской дисциплины в подразделении требует от командиров твердых знаний и устойчивых навыков в вопросах организации повседневной деятельности и непосредственного управления подразделениями.

Решение всего сложного комплекса вопросов управления повседневной деятельностью подразделений и воинских частей возможно лишь там, где командир является истинным руководителем и главой воинского коллектива.

Поскольку ответственность за принятие правильного и обоснованного решения несет командир, безусловно, возрастают требования к уровню его подготовки. Состояние повседневной деятельности воинской части во многом зависит от личностных качеств командира, т. е. от того, насколько быстро он освоит свои функциональные обязанности и выработает систему личной организаторской деятельности.

Помочь будущим командирам эффективно организовать свою работу и работу подчиненных призвана учебная дисциплина «Управление подразделениями в мирное время».

Данная дисциплина является основой формирования компетентности курсантов в вопросах выполнения функциональных обязанностей в процессе повседневной деятельности.

ГЛАВА 1. ИСХОДНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

История войн убедительно свидетельствует о том, что во всех армиях мира повышению эффективности управления войсками уделяется самое пристальное внимание.

Практика управления войсками не может развиваться в отрыве от теории управления. Каждое должностное лицо органов военного управления в буквальном смысле должно быть «вооружено» этими знаниями, что в значительной степени позволит снизить влияние негативных моментов в их практической деятельности как в мирное, так и в военное время.

Теория управления войсками является относительно самостоятельной областью знаний, направленной на совершенствование практической деятельности. Она является составной частью военной науки (рис. 1) и возникла несколько десятилетий назад. В настоящее время происходит ее дальнейшее становление.

Теория управления войсками – упорядоченная совокупность знаний о законах, принципах, сущности, содержании процесса управления войсками и его организации, методах управления, создании систем управления войсками и их функционировании, формах и методах работы органов военного управления как в мирное, так и в военное время.

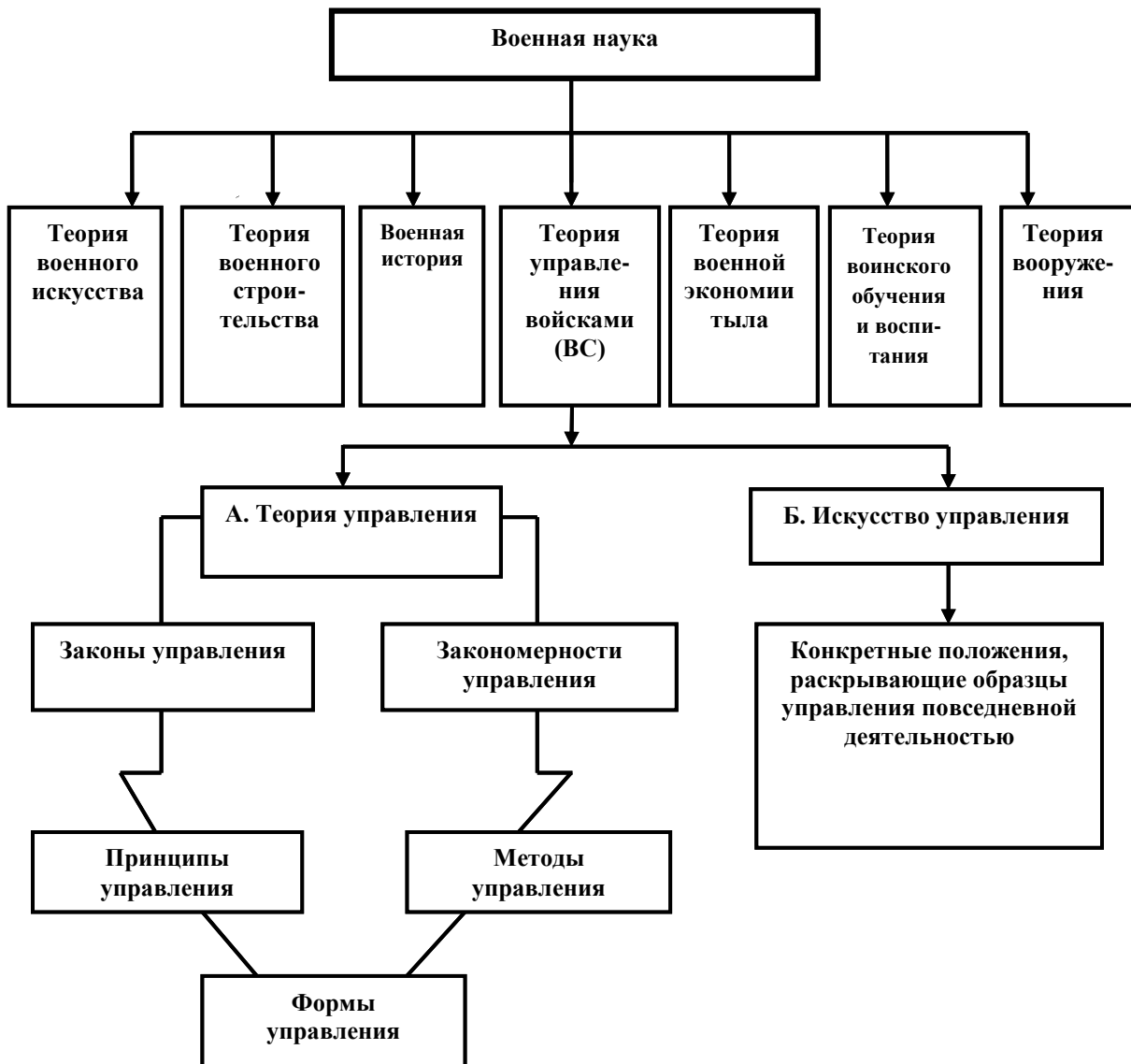


Рис. 1. Составные части военной науки

В рамках одного предмета теория управления войсками включает в себя две обособленные части:

- **теорию управления**, рассматривающую законы и закономерности управления, его принципы, организационные формы и методы;
- **искусство управления** – обобщение конкретных образцов управления (см. рис. 1).

Главное отличие искусства управления от теории управления в том, что искусство имеет дело с конкретными явлениями во всем их многообразии, а теория управления – с принципами, правилами, закономерностями. В теории управления используется логический метод и формулируются законы. Но законы в теории управления не рецепты, и их нельзя абсолютизировать. Это скорее принципы того, как надо выбирать нужную рекомендацию среди имеющихся, имея в виду то обстоятельство, что творческий характер управления не всегда укладывается в логически упорядоченные принципы и правила.

Цель управления войсками – обеспечение наилучшего использования возможностей войск для своевременного выполнения ими задач в имеющихся условиях.

Сущность управления войсками заключается в подготовке, осуществлении и обеспечении вышестоящим органом военного управления управляющего воздействия на подчиненные органы военного управления (войска) и получении от подчиненных информации о результатах его выполнения.

Основными задачами теории управления являются:

- выявление и познание законов и закономерностей, присущих управлению войсками в современных условиях, и формулирование на их базе основных принципов и категорий управления войсками;

- исследование оперативной, организационной и технической стороны проблем управления на оперативно-стратегическом, оперативном, оперативно-тактическом и тактическом уровнях управления;

- обобщение организационных форм и методов управления войсками, методов работы органов военного управления с учетом опыта мирного времени, войн, военных конфликтов и оперативной подготовки с учетом быстро развивающихся средств, форм и способов ведения операций (боевых действий);

- вскрытие основных противоречий и проблем в области управления войсками и отыскание наиболее эффективных организационных и технических путей и средств дальнейшего совершенствования систем управления, методов управления и методов работы органов военного управления;

- выработка показателей эффективности функционирования систем управления войсками;

- разработка методов исследования проблем управления войсками, определения рациональной структуры и потребного состава органов военного управления, выявления эффективных способов внедрения последних достижений науки и техники в процессы управления;

- совершенствование форм организации работы, методов решения задач управления, связей, устанавливаемых внутри системы управления практикой, рекомендаций, являющихся следствием научных исследований, прогностического анализа или проведенных экспериментов.

Из рассмотренных выше понятий общей теории управления и общего процесса управления можно сделать **следующие выводы:**

1. Предметом науки управления являются отношения в системе управления, процесс их формирования и развития.

2. Наука управления, являя собой систему знаний, позволяет преобразовывать и прогнозировать все виды управленческой деятельности, в том числе и в такой ее специфической сфере, как военная.

3. Цель науки управления – исследование и выявление объективных законов, объединяющих процесс управления и позволяющих предвидеть его развитие.

ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ИХ РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ В РАБОТЕ КОМАНДИРОВ И ШТАБОВ

Теория управления как самостоятельная научная дисциплина интенсивно развивается, в связи с чем в ней появилось много новых определений и понятий. Противоречивость и различные толкования используемых понятий затрудняют единство в изложении принципиальных положений теории управления, в связи с чем появилась необходимость создания своего терминологического аппарата.

Термин «категория» (от др.-греч. – «высказывание, обвинение») выражает наиболее общие свойства и связи, характеризующие конкретный объект научного исследования или изучения. Категории дают научные трактовки понятий, которые в отличие от общепринятых помогают более полно раскрыть суть явления или предмета. Четкое определение категорий не позволяет смешивать различные по своей сущности понятия и тем самым способствует ясности восприятия сложных явлений и процессов.

К основным узловым категориям теории управления относятся: сущность и содержание управления, система управления, организация управления, формы и методы работы командира и штаба, эффективность управления, управленческая деятельность; функции управления, средства управления, процесс управления, формы управления и др.

2.1. Система управления

Рассмотрим понятие такой научной категории, как **система управления**.

Система как философская категория – это нечто целое, представляющее собой совокупность элементов, взаимосвязанных друг с другом, образующих определенную целостность, единство. В этом смысле **системами являются:**

- технические устройства, состоящие из определенных узлов и деталей;
- живые организмы;
- коллективы людей, связанных единой деятельностью.

При этом крайне важно то, что организация элементов в системе образует не только целостность и единство, но и такое совокупное качество системы (свойство, особенность и т. д.), которое отсутствует в каждом из образующих ее элементов в отдельности. В целом весь мир состоит из бесчисленного множества различных по своей природе систем, все многообразие которых можно разделить на **системы материальные** и **системы абстрактные** (рис. 2).



Рис. 2. Система организационного (социального) управления

Материальные системы представляют собой совокупность материальных объектов, *абстрактные системы* являются продуктами человеческого мышления (знания, теории, гипотезы, программы, планы и т. д.).

Особое место среди материальных систем занимают **системы социальные**, основными элементами которых являются люди, а основным видом связей в них – отношения, возникающие между людьми в процессе их совместной деятельности: на основе этого признака любое воинское

формирование (отделение, взвод, рота, батальон и т. д.) является социальной (социально-военной) системой.

Характерной, отличительной чертой социальных систем является то, что они самоуправляемы. Управление в них организуется людьми, входящими в саму систему, путем организации связей и отношений, а не извне этой системы. Поэтому данный вид систем называется системами организационного или социального управления.

Отношения управления возникают между теми, кто управляет, и теми, кем управляют, т. е. между *объектом* и *субъектом* управления.

Примером системы организационного (социального) управления является батальон (дивизион).

Управление любым объектом представляет собой взаимосвязанный комплекс множества частных видов управленческой деятельности. Каждая частная деятельность имеет свои особенности, которые необходимо использовать или учитывать при реализации принятых решений.

Такая деятельность называется **функцией управления**. Функция управления состоит в том, чтобы воздействовать на организованную систему.

Для осуществления процессов (функций) управления создается система управления.

Все системы *организационного*, или *социального*, *управления* в общих чертах имеют одинаковое внутреннее устройство. Рассмотрим его на примере батальона (рис. 3).

Командир получает данные о состоянии, условиях, ходе и результате деятельности в подразделениях, совместно с органом управления анализирует их, вырабатывает решение и доводит его в виде задач подчиненным командирам, анализирует и контролирует их деятельность.

Анализируя процесс управления как систему, следует выделить в ней и важные элементы: **субъект, объект и средства управления**.

Субъект управления должен обладать свойствами и способностями, необходимыми и достаточными для изначального определения целей, для разработки и выбора способов воздействия и средств достижения поставленных целей, для регистрации самого факта достижения целей.

Субъектами управления являются командир, а также штаб. Командиры – основное звено в сложной цепи управления подразделениями. Они призваны принимать решения, проводить их в жизнь. От их личной ответственности, дисциплинированности, исполнительности и настойчивости зависит устойчивость, надежность и гибкость управления.

Командир управляет подразделениями как непосредственно, так и через имеющиеся в его подчинении органы управления.

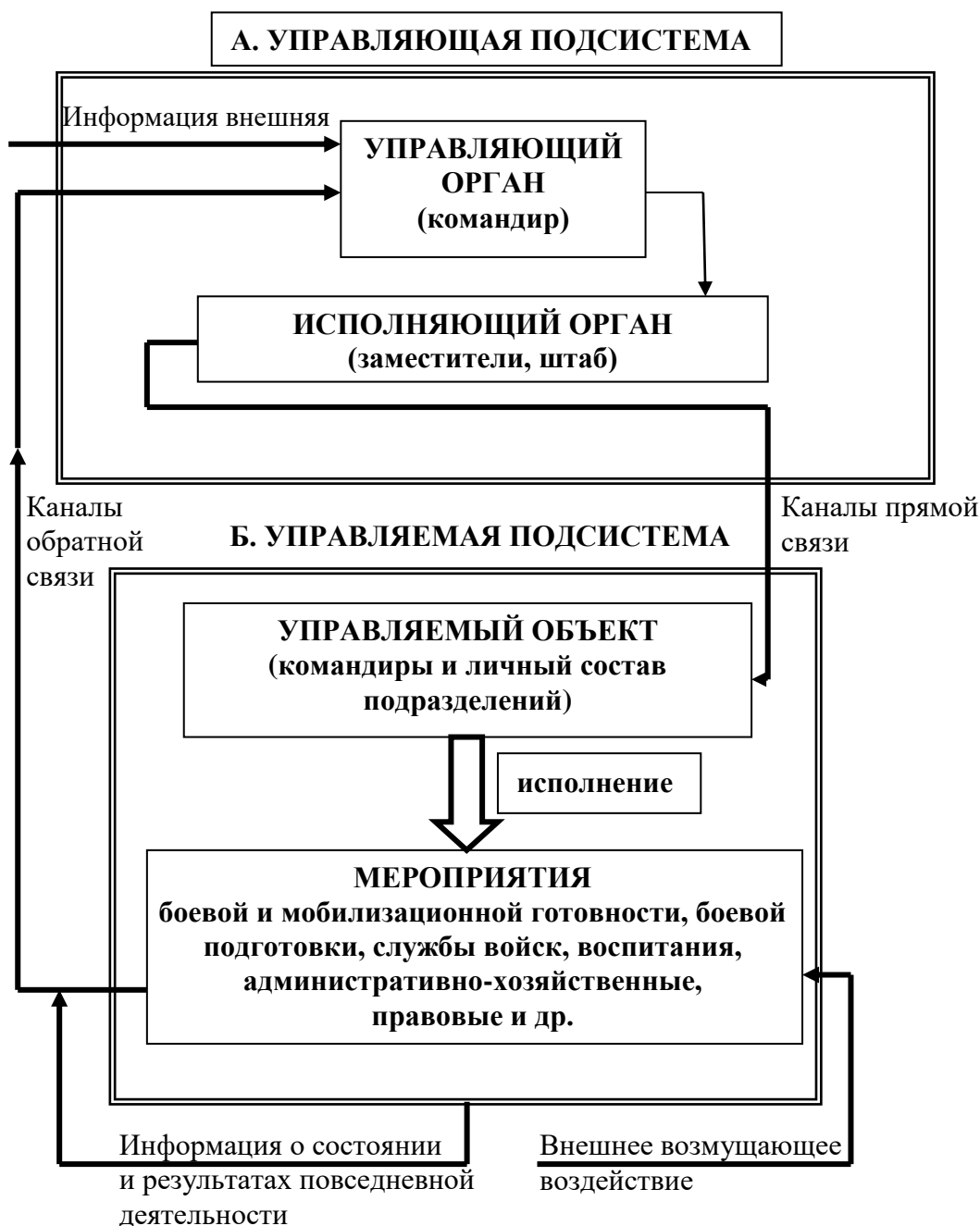


Рис. 3. Система организационного (социального) управления на примере батальона

Органы управления – это организованная в определенную структуру группа должностных лиц с определенными обязанностями, которая имеет целью решение задач по организации и руководству действиями объектов управления.

Объекты управления в общем плане – это люди, организованные в коллективы для решения определенных задач. В качестве объекта управления по отношению к человеку (субъекту) всегда выступает оружие и боевая техника. Объектом управления в боевой обстановке для командира роты, батальона являются элементы боевого порядка роты и батальона, а также

органы разведки. Объектами управления в процессе повседневной деятельности для командира роты (батареи) является рота (батарея), т. е. подразделение, также состоящее из управляемых звеньев, объединенных общими задачами.

Общим для всех управляемых систем является то, что субъект управления (управляющий орган) и объект управления должны находиться в заранее обусловленной зависимости, которая вытекает из предназначения данной системы. Применительно к военному управлению эта зависимость выявляется в определенной подчиненности.

Непременным и неявным свойством управляемых систем является наличие не только *прямой связи* (передачи управляющей информации), но и наличие *обратной связи*, т. е. возможности получения управляющими инстанциями сведений о том, в каком состоянии и соотношении находятся управляемые объекты. Характерной особенностью управляемых систем является их способность переходить из одного состояния в другое без нарушения их структуры, иначе говоря, управляемая система должна выдерживать *самые разнообразные воздействия на нее со стороны внешней среды*.

Объем работы по управлению подразделениями и частями непрерывно возрастает, а сроки для ее выполнения сокращаются. Поэтому третьим и весьма важным элементом управленческой структуры являются *технические средства управления*.

К техническим средствам управления относятся:

- средства связи (*радио, радиорелейные, проводные, сигнальные и подвижные*);
- средства добывания информации (*приборы радиационной химической и биологической разведки, локация (инфракрасная и телевизионная техника)*);
- средства обработки информации (*вычислительные приборы, ЭВМ*);
- средства документирования и размножения документов (*диктофоны, копировальные аппараты*);
- командно-штабные машины, специальные аппараты;
- автоматизированные системы управления (*автоматизированные системы управления войсками тактического звена*).

Таким образом, основываясь на зависимости между элементами системы, можно сформулировать определение системы управления подразделениями.

Система управления подразделениями – это совокупность функционально связанных между собой органов (субъектов) управления, пунктов управления, объектов управления, систем связи и автоматизации, процессов управления.

Основными признаками функционирования системы управления (СУ) являются:

- наличие подготовленного командира (пункта управления) как субъекта управления;
- наличие заранее определенной зависимости объектов управления (пункты управления, подразделения, отдельные лица) от субъекта управления;

- наличие современных средств сбора, передачи, обработки, вывода информации.

В итоге можно сформулировать понятие научной категории **«система организационного управления»**. Это социальная система, состоящая из управляющей и управляемой подсистем, объединенных замкнутым контуром прямых и обратных связей и функционирующих путем самоорганизации внутренних отношений между элементами.

2.2. Функции системы организационного управления

В обыденном понимании **повседневная деятельность** – это совокупность мероприятий, выполняемых подразделением ежеминутно, ежесуточно, еженедельно, ежемесячно и ежегодно.

Рассмотрим повседневную деятельность с позиции функций батальона (воинского формирования) как системы организационного управления. Можно выделить **три основных направления повседневно выполняемых мероприятий**.

Во-первых, это мероприятия, направленные на обеспечение высокой боевой готовности. К ним относятся все виды деятельности, которыми обеспечивается готовность к действиям по переводу с мирного на военное положение, все мероприятия боевой готовности, все мероприятия службы войск.

Во-вторых, это действия, направленные на обеспечение условий выполнения перечисленных мероприятий. К ним относятся тыловое и техническое обеспечение, воспитательная работа, материально-бытовые и целый ряд других мероприятий, включая санитарно-гигиенические и экологические.

В-третьих, это управление всей совокупностью видов деятельности. Сюда следует отнести мероприятия по планированию, организации, контролю и регулированию деятельности всего личного состава подразделения.

Все три направления характерны для любой системы организационного (социального) управления, поэтому их принято называть **функциями системы управления**.

Под функцией системы управления понимается относительно обособленное направление устойчиво повторяющихся действий, процедур, операций, обеспечивающих достижение главной цели.

Применительно к системе управления батальоном можно выделить **три основные функции** (рис. 4).

Целевая функция. Ее содержанием является круг вопросов и задач, решение которых непосредственно направлено на достижение высокой боевой и мобилизационной готовности, организацию боевой подготовки и службы войск. Благодаря реализации батальоном как системой этой функции обеспечивается поддержание требуемого уровня боевой готовности.

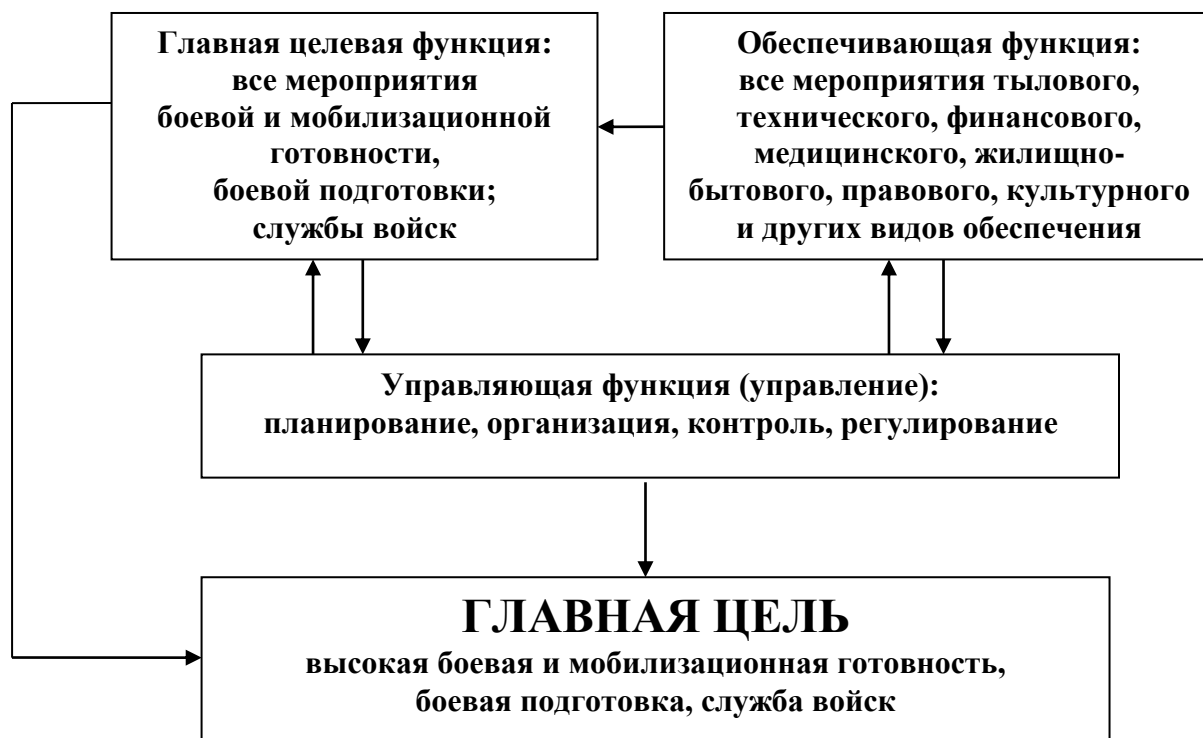


Рис. 4. Основные функции системы управления в батальоне

Общеизвестно, что для выполнения любого мероприятия необходимо создать определенные условия, всесторонне обеспечивающие его проведение. Например, не может быть и речи о выполнении плана боевой готовности, если солдатам негде жить, техника неисправна, питание нерегулярно и т. д.

В соответствии с этим вторая функция батальона как системы организационного управления называется **обеспечивающей функцией**.

Обеспечивающая функция предназначена для обеспечения условий, способствующих реализации главной целевой функции системы. Ее содержанием являются все мероприятия тылового, технического, финансового, медицинского, жилищно-бытового, правового, культурного и других видов обеспечения.

Для того чтобы вся совокупность мероприятий, которые являются содержанием главной целевой и обеспечивающей функций системы, выполнялась согласованно и по единому плану, есть еще одна очень важная функция системы, которая называется **управляющей функцией (управлением)**.

В общепринятом смысле, управление – это деятельность командиров, штабов и других органов управления по согласованию усилий и направлению деятельности личного состава на успешное решение поставленных задач.

Однако данная формулировка ограничивается лишь направлением деятельности личного состава, на самом же деле управлением решаются гораздо более сложные и объемные задачи. *Все задачи управления должны*

решаться в комплексе и согласованно. В противном случае управление теряет свою эффективность.

Командир и штаб планируют, организуют, контролируют, направляют, согласовывают усилия и регулируют деятельность всего личного состава батальона, который выполняет мероприятия по поддержанию боевой и мобилизационной готовности: проводит занятия, стрельбы, учения; выполняет работы по обслуживанию техники и вооружения; несет службу в караулах и суточных нарядах и т. д.

Повседневная деятельность войск – это комплекс мероприятий, организуемых и проводимых в органах военного управления, соединениях, воинских частях, подразделениях и организациях Министерства обороны с целью поддержания их в готовности к выполнению боевых и других задач в соответствии с предназначением.

Управление повседневной деятельностью – целенаправленное воздействие командиров, офицеров органов военного управления на подчиненные воинские коллективы с целью организации и координации их действий в процессе выполнения определенных мероприятий повседневной деятельности. Это, с одной стороны, совокупность последовательно выполняемых командирами и офицерами органов управления работ, объединенных единством цели и общностью решаемых задач по управлению, с другой – совокупность тесно связанных между собой организационных форм работы, методических приемов непосредственного решения задач управления.

2.3. Функции управления

Как уже было ранее отмечено, содержание управления составляет совокупность функций, реализация которых позволяет осуществить переход управляемого объекта из одного качественного состояния в другое.

Эти функции получили название **«функции управления»**. Здесь очень важно не смешивать понятия «функции системы управления» и «функции управления». Так, управление, являясь функцией системы управления, по своему содержанию состоит из совокупности функций управления.

Под функциями управления следует понимать относительно обособленные, устойчивые связи направленного действия, объективно необходимые для выработки и реализации управляющего воздействия на объект управления.

Функции управления делятся на **основные** и **частные (конкретные)** (рис. 5).

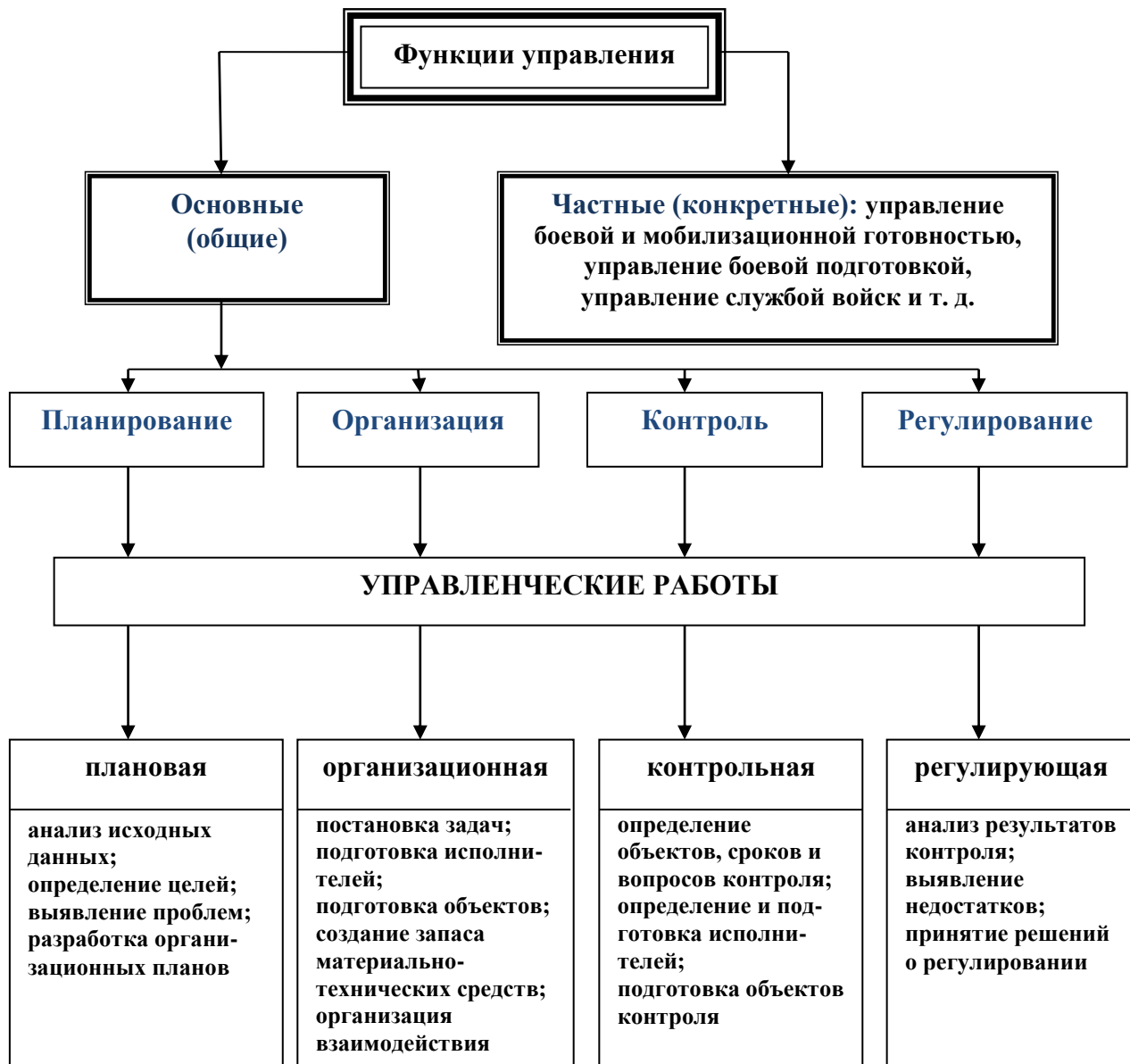


Рис. 5. Функции управления

Основные функции – это функции, которые должны:

- осуществляться в каждой системе организационного управления на всех ее уровнях;

- быть инвариантны конкретным функциям (например: управление боевой подготовкой должно быть спланировано, организовано, проконтролировано и отрегулировано);

- обеспечивать управляемость объекта управления (управляемой подсистемы).

В соответствии с этими условиями **основными функциями управления** следует считать: *планирование, организацию, контроль, регулирование.*

Прежде чем выполнить какое-либо воздействие, человек вначале мысленно составляет его проект (модель). При несложных и привычных действиях этот процесс проходит, как правило, подсознательно и не требует документального оформления.

Иное дело, когда предстоит выполнить комплекс мероприятий, для реализации которых привлекаются целые коллективы людей, а само их исполнение охватывает значительный отрезок времени и связано с использованием большого количества вооружения, техники, различных материально-технических и иных средств. В этом случае требуется выработка продуманного и всесторонне обоснованного плана, где эти мероприятия должны быть согласованы между собой, распределены по времени, месту, исполнителям и используемым средствам. Процесс разработки проектов предстоящей деятельности есть не что иное, как **процесс планирования**, т. е. реализация одной из основных функций управления.

1. Планирование – это основная функция управления, посредством которой вырабатывается план организационной деятельности.

Результатом планирования являются различные планы, которые носят название **организационных планов**. Таковыми являются: план боевой и мобилизационной готовности, план подготовки, план ремонта и совершенствования учебно-материальной базы и все остальные планы (включая планы проведения занятий, стрельб, учений и т. д.), которые разрабатываются в воинских формированиях.

2. Организация. Сам по себе готовый и утвержденный план еще не свидетельство того, что он будет выполнен. Для этого нужны соответствующие условия. Например, необходимо поставить задачи по его исполнению, подготовить исполнителей, создать запасы средств и т. д. Иначе говоря, необходимо организовать деятельность подчиненных по выполнению разработанных планов. В соответствии с этим вторая основная функция носит название «**организация**».

Исходя из существующих в настоящее время подходов, *под организацией подразумевается создание условий для выполнения разработанных планов.*

3. Контроль. Когда система предстоящей деятельности спланирована, организовано исполнение планов, она начинает функционировать, т. е. личный состав приступает к выполнению спланированных мероприятий.

Для определения того, правильно ли выполняются планы, каковы условия и результаты их выполнения, существует еще одна основная функция управления, называемая **контролем**.

В соответствии с существующей научной терминологией контроль – это основная функция управления, посредством реализации которой осуществляется сбор данных о ходе, условиях, состоянии и результатах деятельности подчиненных в тот или иной момент.

Основной задачей контроля является выявление отклонений от параметров, заданных при планировании, вскрытие причин, их порождающих, а также выявление положительных моментов, дальнейшее развитие которых может послужить существенному повышению эффективности всей деятельности.

4. Регулирование. Последней основной функцией является **регулирование**. Под регулированием следует понимать основную функцию управления, посредством реализации которой усиливается эффективность деятельности подчиненных или устраняются отклонения от параметров, заданных при планировании.

Регулирование осуществляется на основании результатов контроля. Оно может осуществляться путем поддержания взаимодействия, координации усилий деятельности личного состава, а также мотивацией и стимулированием как отдельных военнослужащих, так и целых воинских коллективов.

Частные (конкретные) функции являются своеобразным результатом разделения направлений управления в зависимости от сложности объекта управления. В повседневной деятельности конкретными функциями управления являются управление боевой и мобилизационной готовностью, управление боевой подготовкой, управление службой войск и т. д.

Любая из функций управления (как основных, так и частных) в зависимости от сложности управляемого объекта реализуется одним или несколькими должностными лицами. В соответствии с этим существует еще **функция должностного лица**.

Под функцией должностного лица понимается конкретный круг обязанностей по выполнению той или иной функции управления повседневной деятельностью.

Как правило, содержание функций должностных лиц изложено в соответствующих руководящих документах (уставах, наставлениях, инструкциях и т. п.).

2.4. Управленческие работы

Конкретные (частные) функции должностного лица могут быть реализованы только посредством выполнения определенного комплекса работ, которые принято вызывать **управленческими**.

Под управленческой работой понимается совокупность устойчиво повторяющихся взаимосвязанных действий, операций и процедур, объективно необходимых, но недостаточных для обеспечения управляемости объектом управления в целом.

Реализация каждой основной функции управления осуществляется строго определенным количеством конкретных, только для этой функции присущих управленческих работ.

1. Функция «планирование» реализуется выполнением таких управленческих работ, как:

- изучение и анализ исходных данных;
- определение цели управления (предстоящей деятельности);
- выявление проблем, мешающих достижению цели;
- выработка и принятие решения для достижения поставленной цели;

- разработка организационного плана реализации принятого решения;
- согласование разработанного плана в вышестоящих инстанциях;
- утверждение плана старшим начальником.

2. Функция «организация» реализуется посредством выполнения следующих управленческих работ:

- постановка задач по выполнению разработанного плана исполнителем (подчиненным);
- подготовка исполнителей, включающая их обучение, инструктаж, прием зачетов и др.;
- создание необходимых запасов материально-технических средств;
- подготовка техники, вооружения, объектов учебно-материальной базы и т. д.;
- предоставление прав исполнителям для реализации поставленных целей, установление их ответственности.

3. Функция «контроль» требует для своей реализации следующие управленческие работы:

- определение объектов, сроков, методов контроля;
- определение исполнителей контроля и их подготовка;
- подготовка объектов контроля;
- осуществление контроля;
- обработка данных контроля и их анализ.

4. Функция «регулирование» для своей реализации требует исполнения следующих управленческих работ:

- учет и анализ результатов контроля;
- принятие решения на регулирование;
- доведение решения в виде задач до исполнителей;
- осуществление регулирования;
- проверку действенности регулирования.

2.5. Цикл процесса управления

Рассмотрев все вышеперечисленные отдельные категории, мы получим возможность детально рассмотреть такую во многом обобщающую категорию, как процесс управления повседневной деятельностью подразделения, части.

В соответствии с существующей терминологией **процесс управления** – это смена качественных состояний управляемого объекта, происходящая под воздействием последовательной организации основных функций управления. Применительно к повседневной деятельности это означает, что до начала управления деятельность имеет качественное состояние, которое можно выразить так: она *не спланирована, не организована, не проконтролирована и не отрегулирована*.

После реализации планирования качественное состояние повседневной деятельности становится иным: она уже *спланирована, имеет цель и план ее достижения*.

Аналогично обстоит дело и после дальнейшей реализации всех других функций вплоть до достижения поставленной цели.

Процесс управления отражается в динамике, поэтому основными элементами его содержания являются качественно-временные показатели: циклы, этапы, стадии и операции управления.

Под **циклом** понимается отрезок времени, необходимый для полной реализации всех четырех основных функций управления: планирования, организации, контроля и регулирования.

Все циклы могут быть **основными** и **частными**. Примером основного цикла может служить цикл боевой подготовки: как известно, в батальоне он равен одному году.

В отличие от основных, частные циклы определяются временем, необходимым для решения какой-то одной конкретной задачи (например, для управления ходом подготовки и проведения занятий, стрельбы, учения или другого мероприятия). Но независимо от разницы между ними и в том, и в другом случае ***в течение одного цикла полностью реализуются четыре основные функции управления***.

Любой цикл (основной или частный) включает два этапа, под которыми понимаются промежутки времени, в течение которых в одном случае создается система предстоящей повседневной деятельности, а в другом – осуществляется руководство (управление) ходом ее функционирования.

Соответственно, первый этап называется **этапом организации**, а второй – **этапом непосредственного руководства ходом повседневной деятельности**.

Каждый этап, в свою очередь, содержит ***две стадии***.

Под **стадией** следует понимать время, необходимое для полной реализации какой-либо одной функции управления.

В соответствии с этим ***стадии процесса управления называются:***

- стадией планирования;
- стадией организации;
- стадией контроля;
- стадией регулирования.

В **этап организации** (рис. б), соответственно, входят *стадии планирования и организации*, а в **этап непосредственного руководства** – *стадии контроля и регулирования*.

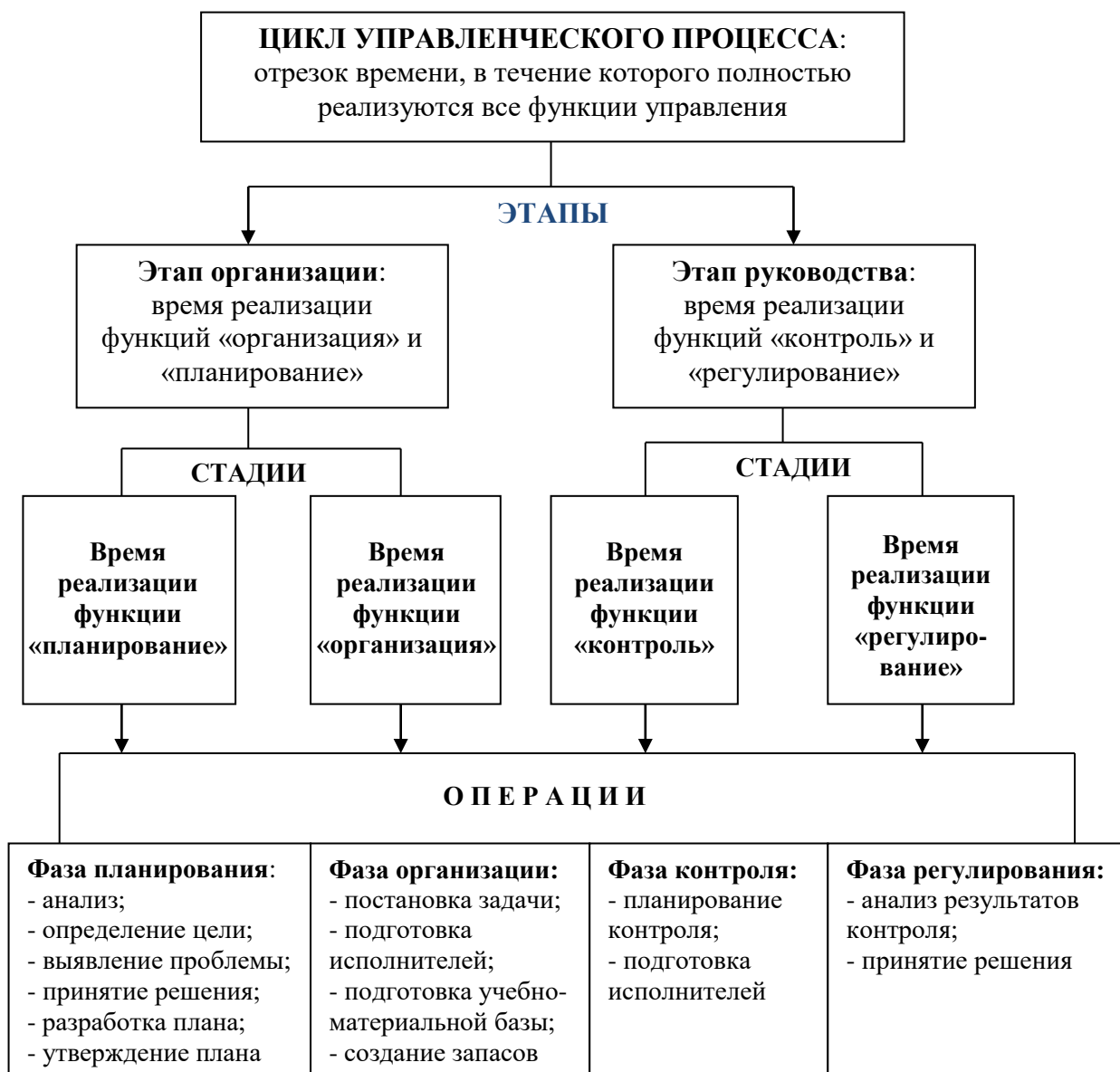


Рис. 6. Цикл процесса управления

Каждая стадия состоит из различного количества **операций**, под которыми необходимо понимать конкретные действия, необходимые для реализации каждой из четырех основных функций управления.

Таким образом, по своему содержанию процесс управления является достаточно сложным, в то же время оставаясь абсолютно идентичным для любых социальных систем. Он остается неизменным применительно к любым условиям, независимо от того, управление ли это подразделениями и частями в мирное время или в боевых условиях. Это положение отражено в существующих боевых уставах.

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМАНДИРА И ШТАБА В МИРНОЕ ВРЕМЯ

3.1. Содержание и принципы работы командира и штаба по управлению подразделениями и воинскими частями в мирное время

Решение задач постоянного поддержания и совершенствования боевой готовности, обучения и воспитания личного состава, обеспечения условий жизни, быта и отдыха подчиненных, организации службы войск и поддержания воинской дисциплины в подразделении требует от командиров твердых знаний и устойчивых навыков в вопросах организации повседневной деятельности подразделений и непосредственного управления ими в целом.

Решение этих вопросов во всей совокупности сложного комплекса вопросов управления повседневной деятельностью подразделений возможно лишь там, где командир является истинным руководителем и главой воинского коллектива.

Для целенаправленного управления необходимо в совершенстве знать теорию и уметь творчески применять ее положения на практике, организуя и проводя работу на основе твердых знаний, устойчивых умений и отточенных до автоматизма навыков.

В уставах под **управлением** понимается целенаправленное воздействие на коллективы людей в целях организации и координации их действий в процессе выполнения определенных функций в боевой обстановке и в мирное время.

В мирное время осуществляется **повседневная деятельность войск (ПДВ)**, которая складывается из ряда мероприятий, обеспечивающих поддержание боевой готовности в соответствии с предъявляемыми к ней требованиями, а также организацию жизни и быта частей и подразделений.

К основным мероприятиям повседневной деятельности войск можно отнести:

- боевую и мобилизационную готовность;
- боевую подготовку;
- поддержание уставного порядка и воинской дисциплины;
- службу войск;
- идеологическую (воспитательную) работу;
- ведение войскового хозяйства;
- содержание вооружения и техники в исправном состоянии;
- совершенствование учебно-материальной базы и т. д.

Каждое из мероприятий включает конкретные задачи, выполняемые в определенной последовательности. Все они требуют непосредственного руководства со стороны командиров и подчиненных им органов управления.

Следовательно, сущность управления заключается в непрерывной,

целенаправленной работе командиров, начальников родов войск и служб по качественному выполнению задач частями и подразделениями.

В данном определении можно выделить три ключевые позиции:

1. В нем просматривается конечная цель управления подразделениями в мирное время – поддержание боевой и мобилизационной готовности подразделений.

2. Подчеркивается, что в решении этих задач принимает участие большой коллектив должностных лиц, возглавляемых командиром.

3. В связи с тем, что управленческая деятельность носит коллективный характер, на первый план выдвигается ее организационная сторона.

Задачи управления можно разделить на несколько **групп деятельности:**

- учебно-боевую;
- воспитательную;
- административно-хозяйственную;
- военно-техническую;
- служебно-распорядительную;
- контрольно-исполнительную.

Учебно-боевая деятельность командира и штаба осуществляется в ходе руководства мероприятиями, связанными с поддержанием и совершенствованием боевой и мобилизационной готовности, с качественным решением вопросов боевой подготовки частей и подразделений, их органов управления. Кроме того, она включает подготовку и участие подразделений в различных учениях, сборах и других мероприятиях, проводимых вышестоящим командованием.

Учебно-боевая деятельность, как по объему, так и по содержанию, является главной. На нее приходится основная доля работы командира и штаба (около 35 % затрат общего времени).

В ходе **воспитательной деятельности** осуществляется руководство воспитательным процессом, в котором участвуют все категории военнослужащих. В рамках этого процесса у личного состава вырабатывается активная жизненная позиция, направленная на качественное решение задач боевой готовности, искоренение негативных явлений в жизни войск. Главное направление этого вида деятельности – укрепление воинской дисциплины, обеспечение правопорядка, ликвидация неуставных отношений, а также повышение морально-психологических качеств личного состава частей и подразделений.

Любой командир должен помнить, что при всем многообразии типов личностей в подразделении важным критерием достижения успеха в экстремальных условиях (в бою) является единство убеждений. Иначе подразделение будет неуправляемым.

Административно-хозяйственная деятельность направлена на организацию и несение службы войск, поддержание уставного порядка, руководство ведением ротного хозяйства и обеспечением военнослужащих всеми видами довольствия, создание надлежащих бытовых условий, регулярное

медицинское обеспечение личного состава, ведение учета личного состава, организацию и ведение делопроизводства.

Военно-техническая деятельность призвана обеспечить высокий уровень освоения личным составом имеющихся образцов вооружения и военной техники, правильное их хранение, эксплуатацию и своевременный ремонт, а также организацию и руководство рационализаторской и изобретательской работы по совершенствованию учебно-материальной базы подразделений, частей.

Служебно-распорядительная деятельность предназначена для обеспечения выполнения запланированных повседневных мероприятий. Она требует от командиров и штабов четкости, твердости, выдержки. Отдаваемые подчиненным распоряжения должны быть ясными, не допускать различных толкований, чтобы не вызвать сомнений в их правомерности. Поэтому, прежде чем отдать то или иное приказание, необходимо проанализировать, смогут ли подчиненные выполнить поставленную задачу в указанном объеме и к установленному сроку. Практика показывает, что если распоряжение отдано своевременно и четко, то исполнителем будет сделано все возможное для полного и качественного выполнения задачи. Не боязнь быть наказанным за допущенную ошибку при выполнении того или иного задания, а чувство высочайшей ответственности должно присутствовать во взаимоотношениях между командирами и подчиненными.

Контрольно-исполнительная деятельность занимает особое место, с ней тесно связаны все остальные виды управления, так как без контроля за исполнением распоряжений подчиненными невозможно добиться высоких результатов. Ведущая роль в осуществлении контрольных функций принадлежит командиру. Это обусловлено принципом единоначалия, предусматривающим личную ответственность за выполнение всех задач, решаемых частью (подразделением). Свои обязанности по организации и осуществлению всех видов управленческой деятельности командир должен выполнять квалифицированно, опираясь на заместителей и подчиненных.

Как известно, любая работа достигает максимальной эффективности, когда осуществляется в соответствии с определенными принципами. Применительно к рассматриваемой работе командира и штаба ими являются принципы управления.

В соответствии с научной трактовкой **принципы управления** – это общие устойчивые правила сознательной деятельности командиров и должностных лиц штаба по управлению подразделениями, частями и соединениями при решении ими задач повседневной деятельности в мирное время.

В своей основе принципы управления объективны и не зависят от желания и воли людей, осуществляющих управление. Вместе с тем принципы управления имеют и субъективную сторону, которая заключается в том, что они формируются людьми на основе познания и действующих в сфере управления объективных законов.

Совокупность принципов управления образует систему, в которой они все взаимосвязаны и имеют определенную соподчиненность. В этой системе можно выделить **фундаментальные и частные принципы управления**.

К **фундаментальным** относятся принципы управления, которые формируются на основе действия всей совокупности законов, имеют всеобщий характер и должны реализовываться независимо от уровня управления и специфики решаемой на данный момент задачи.

Фундаментальные принципы занимают особое место в процессе управления, которое обусловлено тем, что они являются основополагающими правилами любого управленческого решения.

Главными фундаментальными принципами являются:

- *научность управления*, требующая с одной стороны опоры практики на науку, а с другой – развития науки на базе практики управления повседневной деятельностью войск;

- *соответствие управления* современному уровню развития общества, вооруженных сил и научно-технического прогресса, что требует от командиров и штабов постоянного поиска современных форм, методов и средств работы по управлению повседневной деятельностью войск.

Не менее важными являются и другие фундаментальные принципы, которые в зависимости от их предназначения делятся на три группы.

В первую группу входят **социально-политические принципы управления** повседневной деятельностью войск, к которым относятся:

- *единство государственного и военного руководства*, которое предполагает выполнение целей управления внутренней и внешней политикой государства и целей управления повседневной деятельностью войск;

- *сочетание единоначалия и демократизации*, требующее разумного баланса между решениями, принимаемыми единолично командиром, и участием в управлении всего личного состава воинского коллектива или формирования;

- *гласность результатов управления*, которая диктует необходимость освещения и обсуждения хода процесса управления повседневной деятельностью войск, достигнутых результатов и выявленных недостатков;

- *обязательность законодательно-правовой основы*, которая не допускает субъективных и волюнтаристских решений и действий, требует неукоснительного соответствия управления повседневной деятельностью войск государственному законодательству и обеспечения правовой защищенности военнослужащих.

Содержание второй группы составляют **принципы, вытекающие из механизма воздействия социально-экономических законов**. К ним относятся:

- *плановость и экономичность управления*, которые требуют, чтобы управление повседневной деятельностью войск строилось на основе экономически обоснованных планов и не допускало необоснованной траты государственных средств;

- *обязательность экономического стимулирования*, требующая

объективной оплаты труда как лиц, осуществляющих управление, так и непосредственных исполнителей решаемых в повседневной деятельности задач;

- *соответствие целей управления экономическим затратам на их достижение*, которое диктует необходимость определения реальных целей и принятия объективных решений по их достижению;

- *неотъемлемость анализа фактического состояния и тех возможностей, которые дает принятие управленческого решения*, требующая принятия решения только на основе всестороннего и глубокого анализа и возможности достижения требуемого результата к концу цикла управления.

Третья группа объединяет в себе **общеорганизационные принципы управления** повседневной деятельностью войск. Наиболее важными из них являются:

- *иерархичность и соподчиненность*, которые требуют строгого подчинения одного уровня управления другому, более высокому. При этом система организационного управления каждого уровня является объектом управления для системы более высокого уровня (так взвод подчиняется роте, рота – батальону и т. д.);

- *единство распорядительства*, которое требует предоставления права принимать решения и отдавать распоряжения только строго определенным лицам, которые несут за это полную ответственность;

- *специализация и кооперация* требуют четкого распределения обязанностей между должностными лицами, осуществляющими управление повседневной деятельностью войск, наряду с кооперированием их труда в направлении единой цели;

- *централизация и децентрализация* направлены на разумное объединение всех полномочий управления в центральном звене с одновременной возможностью их децентрализации в других звеньях управления.

Выполнение вышеизложенных принципов должно осуществляться комплексно и предусматривать выделение главного звена. В этом случае создаются условия для выполнения **требований, предъявляемых к управлению**.

Таковыми требованиями являются: *твердость, непрерывность, целенаправленность, активность, гибкость* и при необходимости *скрытность*.

В отличие от фундаментальных (общих) принципов управления повседневной деятельностью войск, **частные принципы** характеризуют конкретные условия выполнения той или иной управленческой работы. В соответствии с этим среди них можно выделить принципы планирования, организации, контроля, регулирования, а также принципы управления боевой и мобилизационной готовностью, боевой подготовкой, службой войск и др.

Частные принципы управления повседневной деятельностью войск, как правило, изложены в определенных организационных положениях, уставах, наставлениях, инструкциях, правилах и других документах.

И фундаментальные, и частные принципы управления не являются догмой. По мере появления новых знаний на основе выявления объективных закономерностей могут вырабатываться новые принципы управления, уточняться или перерабатываться уже имеющиеся.

3.2. Сущность, цели, задачи, формы и методы работы командира и штаба по управлению повседневной деятельностью подразделения, воинской части

В соответствии с научной трактовкой **управление** – это функция системы, обеспечивающая сохранение ее определенной структуры, поддержание режима стабильности, реализацию программы и создание необходимых условий для эффективного достижения поставленной цели.

Содержанием управления выступают его функции, основными из которых являются *планирование, организация, контроль, регулирование*.

Каждая из этих функций претворяется в жизнь путем выполнения комплекса управленческих работ, последовательная реализация которых должностными лицами подразделения и части и есть работа командира и штаба по управлению повседневной деятельностью войск.

В чем же заключается **сущность управления повседневной деятельностью войск**? Командир и штаб, выполняя управленческие работы, последовательно организуют, контролируют и регулируют повседневную деятельность подчиненного воинского коллектива, направляют ее ход на наиболее эффективное и качественное достижение стоящей цели. Для того чтобы достичь поставленную цель, подразделение, часть как социальные системы обязаны сохранить свою, свойственную только для них, структуру. Деятельность всего личного состава при этом должна осуществляться в рамках определенных режимов. Необходимо выполнять программу по достижению цели. Иными словами, должна быть реализована функция, называемая управлением.

Для этого командир и штаб обязаны:

- 1) объединить в едином процессе деятельность подчиненных и необходимые для нее материальные средства;
- 2) создать необходимые условия для этого процесса;
- 3) направить процесс в нужном направлении, т. е. к стоящей цели.

В этих этапах и заключается основной смысл работы командира и штаба по управлению повседневной деятельностью.

Сущность работы командира и штаба заключается в практическом выполнении комплекса взаимосвязанных действий, посредством которых реализуются основные функции управления. Результатом этой реализации является объединение в едином процессе деятельности личного состава и материальных средств, а также последовательное и непрерывное направление процесса к поставленной цели.

Сущность работы по управлению повседневной деятельностью подразделений, частей находит свое проявление в показателях управляемости ими. Такими показателями являются устойчивые структурные связи между всеми элементами подразделения, части, стабильные режимы повседневной деятельности личного состава, полное выполнение всех программ и планов, своевременное и эффективное достижение цели, поставленной при планировании управления (рис. 7).

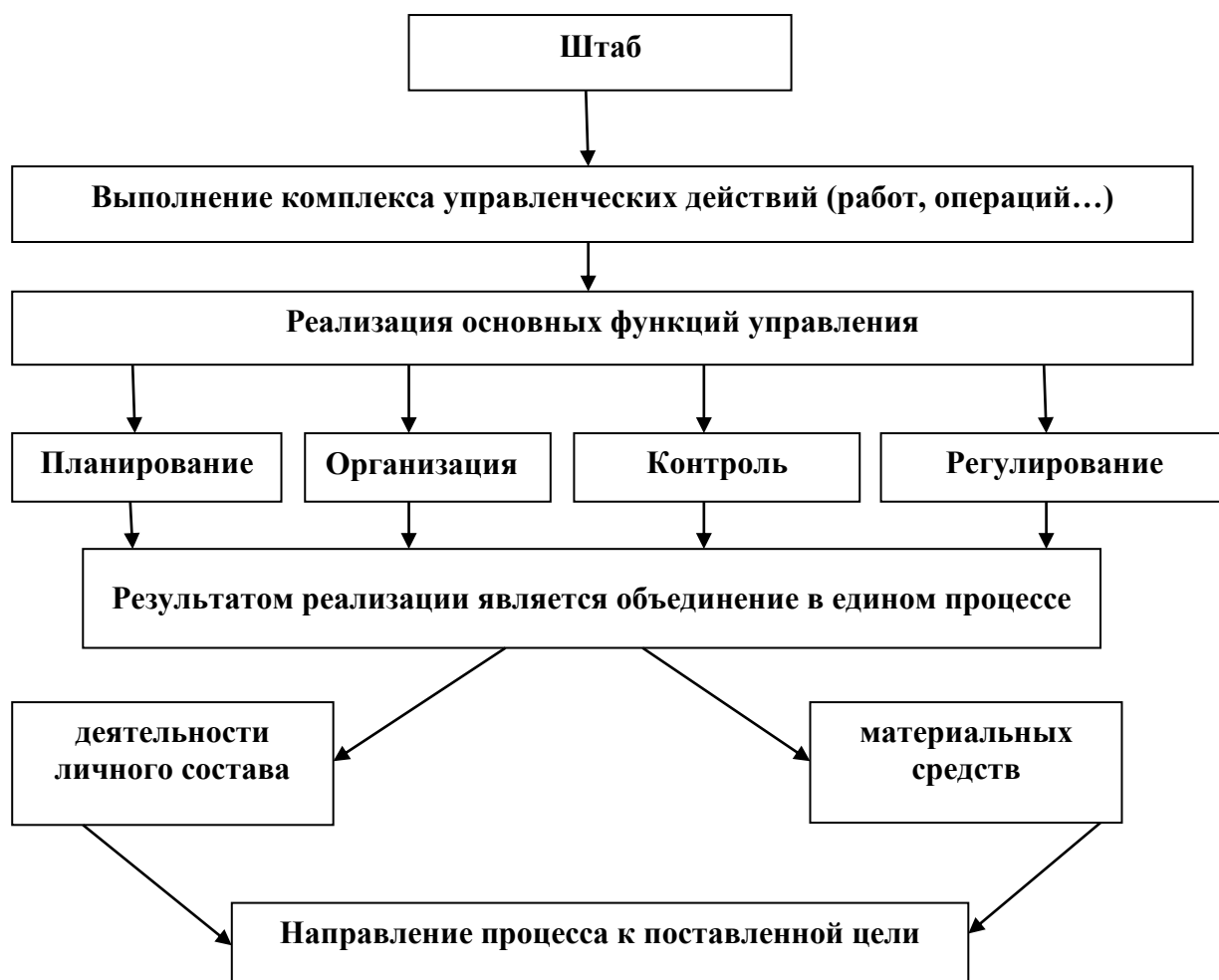


Рис. 7. Сущность работы командира и штаба по управлению повседневной деятельностью войск

Конкретную цель работы по управлению определяет командир части. При этом она должна вытекать не только из задач, но и из возможности ее достижения данной частью (подразделением).

Например, в приказе Министра обороны Республики Беларусь поставлена цель по сокращению сроков приведения частей и соединений в боевую готовность в новом году. В этом случае данная цель еще не является конкретной задачей. Исходя из этой цели, командир части должен сформулировать такую цель по управлению повседневной деятельностью

войск, которая конкретно определит, к каким срокам необходимо привести часть в полную боевую готовность.

Из каких слагаемых будет складываться содержание этой цели (рис. 8)?



Рис. 8. Содержание цели работы командира и штаба по управлению повседневной деятельностью подразделений

Во-первых, в приказе сказано, что *необходимо сокращать сроки приведения части в боевую готовность*. Значит, первым компонентом формируемой цели будет **необходимость**.

Во-вторых, командир отвечает за боевую готовность части, значит, он *заинтересован* в том, чтобы сократить сроки боевой готовности, т. е. он желает этого. Значит, вторым компонентом формируемой цели является **желание командира**.

В-третьих, требуемое сокращение сроков должно соответствовать возможностям полка, т. е. оно **должно быть возможным**.

Просуммировав все три слагаемых, мы получим **цель управления**.

Цель управления – желаемое, возможное и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто по окончании цикла управления.

Цель работы командира и штаба – достижение цели управления.

Требование к формулировке цели:

1. Цель должна быть выражена в виде конкретных показателей (качественных, количественных, временных и др.).

2. Запрещается формулировать цель в виде процесса:

а) неправильно: «Добиваться сокращения сроков вывода подразделений по тревоге»;

б) правильно: «Добиваться вывода подразделений по тревоге за ... часов ... минут».

3. Цель должна соответствовать возможностям и условиям ее достижения.

4. Цель, определенная старшим начальником, должна доводиться до подчиненных в виде задач.

5. После определения главной цели необходимо разделить ее на частные, достижение которых обеспечивает реализацию главной цели путем решения ряда задач.

При необходимости цель может быть разделена на подцели, последовательное осуществление которых обеспечивает плановое достижение главной цели. При этом главной целью работы по управлению повседневной деятельностью войск в любом подразделении, части в мирное время всегда является как можно более высокий уровень боевой и мобилизационной готовности, отраженный в конкретных нормативах.

Важно понять, что *цель управления, сформулированная старшим начальником, является задачей управления для подчиненного командира (или объекта управления).*

Например, командир бригады поставил цель добиться вывода бригады по тревоге из военного городка за время Ч. В соответствии с этим командир батальона получает задачу обеспечить вывод подразделений в пределах этого или меньшего времени. Исходя из возможностей батальона по выполнению этой цели командир батальона определяет цель в границах установленного времени.

Под **задачей управления** понимается совокупность вопросов, решение которых обеспечивает достижение цели управления.

Причиной возникновения задач управления выступает несоответствие между исходным состоянием управляемого объекта повседневной деятельности войск (ПДВ) и поставленной целью для выхода на требуемое состояние (рис. 9).

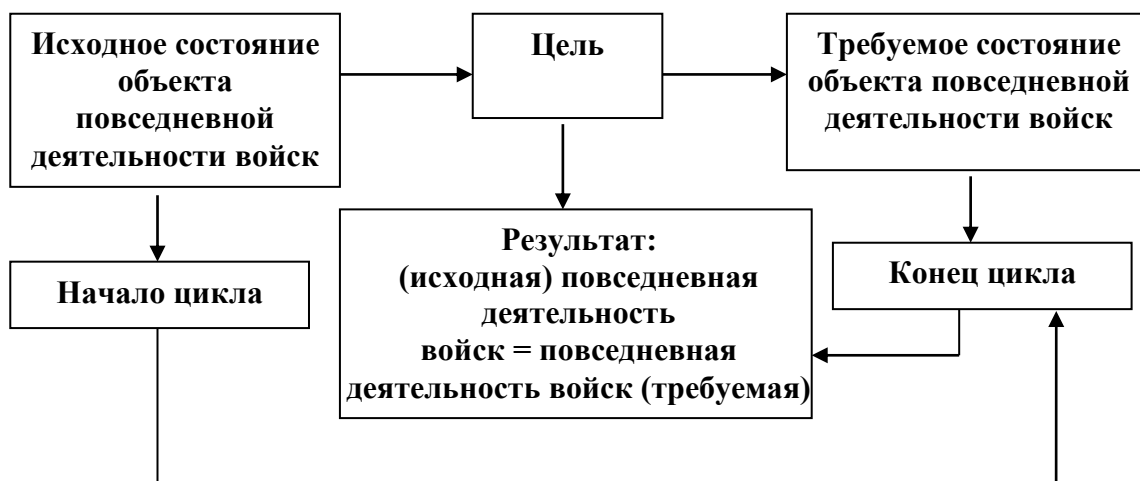


Рис. 9. Достижение цели

Задача управления отличается от цели тем, что она предполагает поиск оптимального решения, путей достижения поставленной цели.

Следует отметить различие задач управляемой и управляющей подсистем (объектов), а также очевидную ошибку отдельных командиров, которые забывают о том, что они должны не только ставить задачи, но и обеспечивать эффективное их решение.

Задачи управления:

1. **Задача управляемого объекта** охватывает всю совокупность вопросов, требующих решения для достижения поставленной цели управления.

2. **Задача управляющего объекта** (командира и штаба) состоит в том, чтобы обеспечить эффективность решения задачи управляющим объектом.

Очевидно, что содержание управления, в качестве которого выступает совокупность основных управленческих функций, немислимо без формы, поэтому необходимо определиться с понятием такой категории, как **форма управления**.

Итак, что следует понимать под формой управления?

В соответствии с научной трактовкой, **форма управления** – это структура отношений и взаимосвязей между элементами управляющей и управляемой подсистем. То есть это порядок выработки и передачи управляющего воздействия от командира к подчиненным и получения от подчиненных обратной информации.

В настоящее время в Вооруженных Силах Республики Беларусь, как правило, применяются следующие формы управления:

1. **Простая линейная форма управления** – связь между командиром, принимающим решение, и подчиненными осуществляется напрямую, без каких-либо промежуточных звеньев (рис. 10). Такая форма характерна для простейших воинских формирований – *отделений, экипажей, рот, расчетов*.

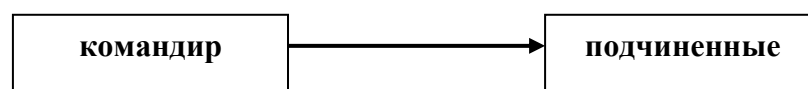


Рис. 10. Простая линейная форма управления

2. **Сложная линейная форма управления** – связь командира, принимающего решения, с подчиненными осуществляется через нижестоящих командиров или, как в простой линейной форме, напрямую (рис. 11). Эта форма характерна для таких воинских формирований, как *взвод, рота*.

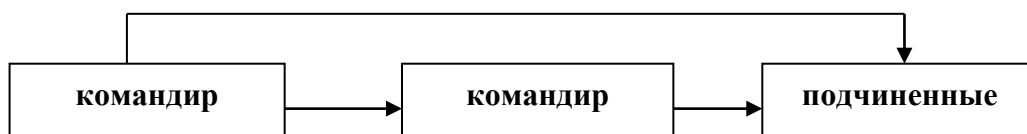


Рис. 11. Сложная линейная форма управления

3. Линейно-штабная форма управления характерна для *батальона, дивизиона*. Связь с ними осуществляется через штаб (рис. 12).

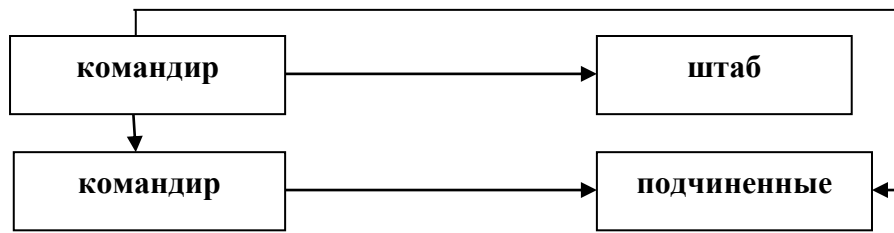


Рис. 12. Линейно-штабная форма управления

4. Линейно-административно-штабная форма управления. Здесь кроме штаба в передаче управляющего воздействия участвуют еще отделения, отделы, службы, штабы и т. д. (рис. 13). В соответствии с этой формой осуществляется управление в таких воинских формированиях, как *полк, бригада* и т. д.

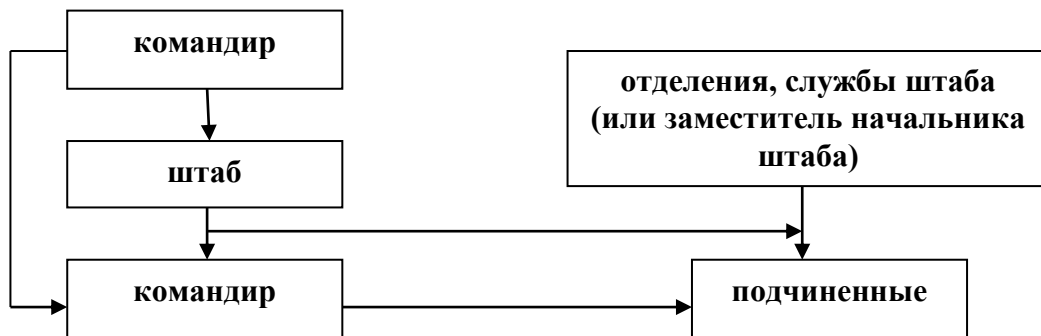


Рис. 13. Линейно-административно-штабная форма управления

Необходимо отметить, что в любой сложной форме управления всегда содержатся элементы более низких форм. Практически всегда командир, принимающий решения, может взаимодействовать с подчиненными, не прибегая к помощи промежуточных звеньев.

Та или иная управленческая работа может выполняться одним или несколькими исполнителями, которыми являются командир и должностные лица штаба и службы частей, а также командиры подразделений.

Всю совокупность выполняемых этими лицами управленческих работ принято называть работой командира и штаба по управлению повседневной деятельностью подразделений, частей.

Наряду с понятием *формы управления* существует понятие *формы работы* по управлению повседневной деятельностью.

Форма работы выражает содержание управленческой деятельности и, главным образом, ее организационную сторону. Она зависит от уровня и состава управленческого звена, необходимости сочетания централизации и децентрализации, распределения конкретных задач между органами

управления и должностными лицами внутри них, уровня подготовленности офицеров и слаженности в работе.

В связи с этим можно выделить три основные формы работы по управлению повседневной деятельностью: **единоличную, коллективную (групповую) и комбинированную**. Их применение обуславливается прежде всего характером и содержанием конкретной задачи, выполняемой подразделениями и частями.

Содержание и форма управления – две стороны одного явления. Они находятся в неразрывной связи и взаимозависимости. Изменения в содержании работы неизбежно приводят к поиску новых форм. Нарушение этой закономерности – одна из причин существующих недостатков в практической деятельности командиров и штабов.

Если проанализировать задачи управления повседневной деятельностью, то нетрудно установить, что некоторые из них могут выполняться самим командиром или другими должностными лицами. В этом случае командир может единолично принять решение, за которое будет нести персональную ответственность, или поставить задачу своим заместителям, офицерам штаба.

Существует множество единолично решаемых управленческих задач, поэтому данная форма применяется регулярно (служебное совещание, инструктаж и т. д.).

Есть вопросы, которые решаются совместно несколькими должностными лицами. Такой коллективной формой деятельности может служить, например, разработка мероприятий боевой готовности и боевой подготовки, организация службы войск, поддержание воинской дисциплины.

В то же время существуют задачи, выполнение которых требует сочетания единоличной и коллективной форм деятельности – комбинированной. Как показывает практика, она применяется при организации и осуществлении контроля за выполнением приказов, распоряжений, отданных письменно или устно.

Следует учитывать, что конкретная форма управленческой деятельности должна соответствовать реальным условиям и возможностям органа управления.

3.3. Методы управления

С формой управления связаны и применяемые методы работы органов управления.

Под методами управления принято понимать совокупность способов целесообразного воздействия субъекта управления (командира подразделения) на объект управления (подразделение, отдельное лицо), в результате применения которых выполняются те или иные задачи по достижению целей управления воинскими коллективами. Это может происходить как **непосредственно**, так и **косвенно**.

Непосредственное воздействие на подчиненного чаще всего осуществляется единолично, без привлечения заместителей или других должностных лиц. В этом случае, как показывает практика, можно добиться результата в относительно короткие сроки.

Но возможен и другой метод влияния на подчиненного, когда командир ставит ему задачу через заместителей, офицеров штаба, – это пример **косвенного воздействия**, когда вначале создаются определенные условия для достижения намеченной цели, а затем реализуется поставленная командиром задача. Естественно, при таком методе затрачивается больше времени, но при значительном объеме вопросов, решаемых в ходе повседневной деятельности, он оправдан и применяется повсеместно. Использование различных методов управления зависит от складывающихся отношений между командиром и подчиненными в процессе выполнения конкретных задач.

В соответствии с этим методы управления условно подразделяют на:

- организационно-распорядительные;
- экономические;
- социально-психологические;
- правовые (правового регулирования).

Рассмотрим механизм каждого из них.

1. Организационно-распорядительные методы имеют своей целью обеспечить постоянное воздействие вышестоящих органов на подчиненные звенья управления.

В основе этой группы методов находится: распределение обязанностей и полномочий должностных лиц, установление порядка взаимоотношений между военнослужащими и подразделениями, регламентирование и нормирование деятельности как командиров, так и подчиненных, а также инструктирование и постановка задач.

Организационные воздействия осуществляются в следующих основных видах:

а) в виде *прямых административных распоряжений*, имеющих обязательный характер, адресуемых конкретным лицам, подразделениям и воздействующих на конкретную сложившуюся ситуацию;

б) в виде *правил и инструкций*, регулирующих деятельность подчиненных (уставы ВС, наставления и т. д.).

Распорядительные воздействия – это форма оперативного влияния на ход событий в процессе управления. Они направлены на устранение отклонений от заданных планом параметров, т. е. регулируют динамические явления в службе войск.

Распорядительные воздействия, как правило, связаны с уточнением организационных воздействий и различаются по срокам исполнения (квартал, месяц, неделя, сутки), могут оформляться в виде плана или приказа. Они обеспечивают оперативное воздействие на всю систему управления путем перераспределения сил и средств в ходе решения эпизодических или внезапно

возникающих задач. Распорядительный метод реализуется в приказах, приказах, отдаваемых устно или письменно.

2. Экономические методы занимают одно из ведущих мест и представляют собой взаимосвязанную систему материального воздействия на все стороны жизнедеятельности войск. Имея в своем распоряжении значительные материальные средства, командир и подчиненные ему органы управления в процессе руководства должны обеспечивать их экономное использование.

Экономические методы управления включают в себя следующие элементы:

- установление длительно действующих экономических нормативов;
- предоставление оперативной самостоятельности организациям и расширение их прав в использовании материальных фондов;
- перевод организаций на хозрасчет и самофинансирование;
- применение прогрессивных форм оплаты труда;
- материальное стимулирование высокопроизводительного труда и экономного ведения хозяйства и др.

3. Социально-психологические методы основаны на специфике использования различных неформальных факторов, интересов и стремлений военнослужащих и воинских коллективов. Учитываются такие социально-психологические характеристики, как темперамент, способности, черты характера и др.

Данные методы управления включают все формы воспитательной работы, поддержание социально-психологической заинтересованности; создание, развитие и внедрение ритуалов, а также обязательный учет психологической совместимости при формировании воинских коллективов.

Недостаточное внимание к социально-психологическим факторам приводит к случаям нарушения воинской дисциплины, нездоровым личным отношениям подчиненных в коллективе. А это, в свою очередь, ведет к снижению производительности труда и другим отрицательным последствиям. Главной целью социально-психологических методов управления является создание работоспособного коллектива, характеризующегося высоким уровнем морально-психологического климата.

4. Правовые методы предусматривают использование в системе управления законов государства. Их определяющая роль обусловлена прежде всего тем, что право – главный регулятор общественных отношений, который создается и обеспечивается силой государства. Обязательным условием успешной деятельности командиров и начальников всех степеней является строгое соблюдение действующих правовых актов, которые в период реорганизации Вооруженных Сил подлежат переработке в соответствии с новыми подходами к созданию правового государства.

Наряду с методами управления существуют **методы работы должностных лиц по управлению повседневной деятельностью**. Под ними

следует понимать совокупность способов выполнения различных управленческих работ.

К основным методам работы по управлению повседневной деятельностью можно отнести:

- методы планирования;
- методы организации;
- методы контроля;
- методы регулирования.

К выбору форм и методов управления подразделениями в мирное время следует подходить творчески, не допуская шаблонности, проявлять инициативу, искать новые, более совершенные способы, соответствующие конкретным условиям жизнедеятельности подразделений и частей.

Обобщая содержание учебного вопроса, можно сделать вывод о том, что ***управление повседневной деятельностью подразделений и частей осуществляется в границах определенных форм с использованием различных методов.***

Реализуя функцию роты, батальона, бригады, называемую управлением, командир и штаб выполняют свою работу в рамках форм посредством применения тех или иных методов работы по управлению повседневной деятельностью подразделений, частей.

3.4. Требования, предъявляемые к управленческой деятельности, и условия их выполнения

Как видно из содержания функций управления, после каждой из них возникает необходимость в выполнении последующей функции. Последовательное выполнение функций в течение определенного времени и составляет управленческий цикл, а совокупность этих функций отражает содержание управленческой деятельности.

Рассмотрим ***требования, предъявляемые к управленческой деятельности:***

1. Управление должно быть целенаправленным.

При этом целенаправленность управления ***характеризуется наличием двух видов целей:***

- а) *главная цель* определяет результат деятельности системы в целом;
- б) *локальная цель (частная)* предусматривает результат деятельности системы управления за меньший период времени, чем период достижения главной цели. Локальных целей может быть несколько, и действуют они последовательно и непрерывно.

2. Управление должно быть цикличным.

В свою очередь, циклы бывают ***основными*** и ***локальными (частными)***. К примеру, если основной цикл руководства боевой подготовкой батальона составляет полгода, то в пределах этого срока совершается масса локальных циклов (занятия, стрельбы, учения).

Цикл характеризуется следующими факторами:

- характером цели управления;
- пространственными рамками, в которых он протекает (отделение, взвод, рота, батальон);
- продолжительностью (сутки, месяц, год);
- методами и средствами достижения локальных целей.

3. Управление должно быть эффективным.

Понятие эффективности управления подразделениями неразрывно связано со степенью реализации потенциальных возможностей, социальной системы управления, т. е. в комплексе ее составных элементов: субъекта, объекта управления, технических средств.

Очевидно, что если система управления плохо организована и функционирует неэффективно, то степень реализации потенциальных возможностей подразделения оказывается низкой.

Опыт войн свидетельствует, что искусное управление не раз обеспечивало успешное выполнение задач, даже превышающих среднерасчетные возможности подчиненных войск. В результате победа одерживалась при равных и даже меньших общих силах.

По мнению многих военных специалистов, хорошая система управления способна в несколько раз увеличить эффективность применения подчиненных подразделений, частей и войск в целом.

Эффективным следует считать такое управление, которое обеспечивает своевременную разработку оптимальных, в наибольшей степени соответствующих конкретной обстановке решений и планов и успешное проведение их в жизнь, достижение высокой степени реализации потенциальных возможностей подразделений и частей.

Критериями эффективности при проведении и планировании тех или иных мероприятий являются показатели, по численной величине которых можно сделать выводы о степени достижения поставленных целей.

Однако в такой сложной и многоплановой деятельности, как управление, далеко не все показатели могут быть выражены числом, полученным непосредственно в результате измерения, эксперимента или расчета. В ряде случаев приходится применять условные оценки, например, при оценке уровня подготовленности командно-штабных кадров и т. д.

К критериям эффективности можно отнести такие показатели, которые отражают ту или иную объективную сторону управления, а также субъективное отношение к управлению, преследующее вполне определенные цели, т. е. те критерии, которые способствуют принятию правильных решений.

Очевидно, что каждый уровень системы управления (рота, батальон, бригада) должен иметь свою систему критериев.

Для оценки эффективности управления применяют три группы критериев:

1) первая обеспечивает оценку соответствия системы управления предъявленным к ней требованиям по боевой готовности;

2) вторая способствует определению, насколько в данной системе соблюдаются специальные законы управления;

3) третья характеризует уровень подготовки должностных лиц органов управления, оказывающих основное влияние на качество управления.

Общий критерий эффективности управления проявляется в **боееспособности** – возможности выполнить поставленные задачи в соответствии с предназначением подразделения (части).

Рассматривая первую группу критериев, можно отметить, что главный критерий служебной деятельности командира роты, батальона – это **высокая боевая и мобилизационная готовность**, т. е. такое состояние подразделений и частей, которое позволит в установленные сроки осуществить переход с мирного на военное положение, обеспечит выполнение поставленных задач в установленные сроки и с заданной эффективностью в условиях любой обстановки.

Исходя из сказанного, *можно сделать вывод*:

1. Управленческая деятельность командира и штаба представляет собой совокупность частных процессов (этапов, стадий, операций), объединенных единой целью, которой является выработка управленческого решения и организация его практического осуществления.

2. Управленческая деятельность осуществляется для достижения определенной цели с учетом принципов управления и использованием различных форм и методов в любом управленческом процессе.

3. Общая цель управленческой деятельности командира и штаба объединяет цели всех звеньев и направлена на защиту суверенитета и территориальной целостности Республики Беларусь.

ГЛАВА 4. РЕШЕНИЕ КОМАНДИРА – ОСНОВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В повседневной жизни командиру подразделения (части) постоянно приходится решать различные, самостоятельно определенные им или поставленные старшим начальником задачи. И важнейшим, объективно необходимым, основополагающим моментом его деятельности при выполнении задач является принятие решения.

Именно этот процесс закладывает программу предстоящего решения поставленной старшим начальником цели управления, последующая реализация которой требует уже не элементов творчества, как при принятии решения, а технической или организационной работы, не исключаящей, впрочем, проявления инициативы и творчества на каждом этапе ее реализации.

Чем сложнее принимаемое решение, тем более высоким можно считать уровень творчества в процессе проделанной при этом работы.

Главнейшая проблема принятия эффективного решения – его правильность и своевременность, что в определяющей степени зависит от умения командира и штаба рационально организовать работу по достижению цели управления.

Следует напомнить, что управление повседневной деятельностью всегда осуществляется в границах определенных форм с использованием различных методов работы по управлению.

4.1. Методика управленческой деятельности командира и штаба в мирное время

Работа командира и штаба выполняется в соответствии с основными стадиями процесса управления повседневной деятельностью подразделения, части.

На примере командира и штаба батальона рассмотрим содержание и методику этой работы на различных этапах процесса управления. При этом под методикой следует понимать совокупность методов, приемов для выполнения той или иной управленческой работы.

Как нам известно, любой цикл управления начинается этапом организации. Первой стадией этого этапа является стадия планирования.

А. Содержание работы командира на стадии планирования.

Основными работами, которые выполняет командир и штаб при планировании, как уже было сказано, являются:

- изучение и анализ исходных данных, необходимых для выработки и принятия решения;
- определение и формулирование цели предстоящей повседневной деятельности;
- выявление проблем, мешающих достижению цели. Причиной их

является несоответствие между существующим состоянием и тем, которое необходимо достичь;

- выработка и принятие решения для ликвидации проблем и достижения поставленных целей;

- разработка организационных планов по реализации принятого решения (планы боевой подготовки, службы войск, боевой и мобилизационной готовности и т. д.);

- согласование разработанного организационного плана и его утверждение.

После получения исходных данных командир и штаб должны их систематизировать. Такая систематизация наиболее целесообразна, когда **все исходные данные делятся на следующие группы:**

1) данные о состоянии конкретного вида повседневной деятельности на текущий момент;

2) данные о возможных изменениях соответствующего состояния по различным причинам и вероятном времени этого изменения;

3) данные о факторах, воздействие которых может существенно изменить действующее состояние того или иного вида повседневной деятельности;

4) данные о требованиях старших начальников (приказы, директивы, программы и другие документы, в которых поставлены задачи);

5) данные о сроках исполнения поставленных задач.

Проведя указанную систематизацию, штаб разрабатывает вариант календарного плана по выполнению основных видов работ на этапе организации предстоящей деятельности войск. В этом плане отражаются основные виды работ по планированию и организации, исполнители этих работ и время готовности.

После завершения этих работ штаб представляет командиру систематизированные исходные данные и вариант календарного плана выполнения работ по планированию и организации предстоящей повседневной деятельности.

Командир изучает предоставленные ему материалы, организует их изучение в части, касающейся должностных лиц, которые участвуют в работе по планированию и организации повседневной деятельности войск.

На основании полученных распоряжений штаб разрабатывает **предложения (варианты) по принятию решения, в которых должны быть отражены:**

1) цель предстоящей повседневной деятельности;

2) что мешает достижению данной цели (т. е. проблема);

3) что необходимо сделать, чтобы эффективнее ликвидировать проблему и достичь поставленную цель.

Командир изучает представленные предложения и принимает решение на организацию предстоящей деятельности войск. Он может сделать это один, т. е. авторитарно, или с привлечением необходимых ему должностных лиц.

При этом, как правило, применяется такой метод, как сравнение различных вариантов и выбор наиболее оптимального.

По своей структуре любое решение, как правило, включает две составляющие части:

- **констатирующая часть**, в которой кратко указывается текущее состояние того или иного вида повседневной деятельности войск;

- **директивная (предписывающая) часть**, в которой определяется цель предстоящей деятельности, а также что, кому и как необходимо сделать для того, чтобы цель была достигнута.

Принятое решение командир доводит в виде задач до должностных лиц, которые будут разрабатывать организационные планы его реализации.

Офицеры штаба и другие должностные лица после изучения решения командира разрабатывают на его основе **организационные планы**.

Любой организационный план по своему содержанию отражает: перечень мероприятий, сроки их исполнения, исполнителей, места проведения, расчет необходимых сил и средств, а также некоторые другие вопросы.

Как правило, все организационные планы утверждаются старшим (на одну ступень) начальником.

После стадии планирования осуществляется переход к работе на стадии организации.

Б. Содержание работы командира на стадии организации.

Работа командира и штаба на стадии организации повседневной деятельности включает следующие основные составляющие:

1) доведение спланированных задач до исполнителей;

2) подготовка исполнителей к предстоящей деятельности: инструктирование, проведение показных занятий, сборов, а при необходимости и обучение на различных курсах;

3) подготовка должностных лиц, участвующих в управлении повседневной деятельностью, т. е. офицеров управления и штаба;

4) подготовка вооружения и техники;

5) подготовка и создание необходимых запасов боеприпасов, горюче-смазочных материалов и других материально-технических средств;

6) подготовка объектов войскового хозяйства, социально-бытового, медицинского, финансового и других видов обеспечения;

7) подготовка учебной материально-технической базы и других необходимых в предстоящей повседневной деятельности объектов;

8) проведение смотров готовности, анализ их результатов и устранение выявленных недостатков.

Для контроля за ходом и качеством исполнения работ решением командира назначаются офицеры управления, штаба, начальники соответствующих родов войск и служб.

Полная готовность подразделений и объектов к выполнению определенных организационными планами мероприятий означает окончание

управленческих работ на этапе организации системы повседневной деятельности войск.

Таким образом, можно сделать вывод, что на данном этапе процесса управления осуществляется организация предстоящей деятельности на планируемый период.

Целью работы командира и штаба на следующем этапе является согласование деятельности подчиненных, поддержание ее хода в заданных организационными планами параметрах и направление к поставленной цели.

В. Содержание работы командира и штаба на стадии контроля.

Особое место в работе командира штаба принадлежит контролю. В соответствии с определением, контроль – это основная функция управления, обеспечивающая командира и штаб данными о состоянии деятельности подчиненных и условиях ее существования.

Главными целями контроля являются:

1) выявление положительных моментов, развитие которых способствует повышению эффективности повседневной деятельности войск (передового опыта);

2) выявление имеющихся в повседневной деятельности недостатков и определение порождающих их причин;

3) выявление характера и степени влияния условий на повседневную деятельность.

Практика свидетельствует, что в силу укоренившихся традиций, которые порождены незнанием общей теории управления, контроль повседневной деятельности часто осуществляется только для выявления недостатков, без выявления их причин.

В результате этого контроль производится ради контроля и не способствует повышению эффективности, что является главной причиной регулярного возникновения недостатков в процессе повседневной деятельности.

Работа командира и штаба на стадии контроля включает:

1) подготовку контроля;

2) осуществление контроля;

3) обработку результатов контроля и их анализ.

Подготовка контроля осуществляется путем выполнения комплекса работ, главными из которых являются:

1. **Планирование контроля**, в ходе которого определяются:

- объекты контроля;
- вопросы контроля;
- время контроля;
- исполнители контроля.

2. **Подготовка исполнителей контроля**, которая включает:

- постановку задачи на контроль;
- инструктирование и при необходимости проведение методических или показательных занятий.

3. Подготовка объекта контроля, составляющими которой являются:

- сообщение сроков контроля;
- указание объекта и вопросов контроля;
- представление должностных лиц, осуществляющих контроль, и ознакомление их с обязанностями и правами на период контроля.

Осуществление контроля хода повседневной деятельности также включает целый ряд работ. *Главными из них являются:*

1. Ознакомление с состоянием объекта контроля, которое включает:

- представление, которое производится на основании соответствующих положений уставов Вооруженных Сил Республики Беларусь;
- изучение состояния объектов контроля по данным документов, к которым относятся планы, расписания, акты проверок, инструкции и т. д.

2. Практическая проверка объектов контроля, которая в зависимости от целей может включать: *беседы, смотры, контрольные занятия, наблюдение, проверку технического состояния, перерасчет, сверку документов и другие мероприятия.*

3. Составление отчета о результатах проведения контроля, ознакомление с ним контролируемых и представление его командиру.

4. Обработка результатов контроля, которая заключается в их стимулировании, систематизации в соответствующие группы и документальном оформлении. Обработанные результаты изучаются командиром.

Анализ результатов является своеобразным переходом к работе командира и штаба на стадию регулирования.

Г. Содержание работы командира на стадии регулирования.

Основными работами, выполняемыми командиром и штабом на этой стадии процесса управления повседневной деятельностью войск, являются:

1. Текущее планирование повседневной деятельности. Оно включает в себя те же работы, что и ранее рассмотренное основное планирование, но в отличие от него осуществляется на основе результатов контроля, по конкретным вопросам и на более короткие сроки.

2. Текущая организация повседневной деятельности, включающая:

- подготовку и проведение служебных совещаний по вопросам регулирования, координации и взаимодействия подразделений;
- проведение инструктажей, инструкторско-методических занятий, показательных занятий и других мероприятий, имеющих целью повышение эффективности процесса повседневной деятельности войск.

3. Стимулирование деятельности подчиненных, осуществляемое как в ходе их повседневной деятельности, так и при подведении ее итогов. Следует помнить, что поощрение оказывает гораздо более сильное воздействие, чем наказание.

Таким образом, рассмотрев содержание и методику основных работ, выполняемых командиром и штабом в процессе управления подразделениями в мирное время, необходимо подчеркнуть, что и последовательность этих работ

абсолютно одинакова для любого вида повседневной деятельности, будь то мероприятия боевой и мобилизационной готовности, боевой подготовки, службы войск и т. д.

4.2. Последовательность и способы работы командира и штаба при принятии решения

Решения являются специфическим продуктом управленческого труда и принимаются командирами всех уровней. Своевременность, обоснованность и оптимальность решения – грани искусства управления войсками.

Принятие решения является прерогативой командира-единоначальника. При этом командир обязан опираться на знания, опыт, коллективное мнение и инициативу.

В чем заключается назначение решения и почему оно столь важно в управлении войсками? Ответ на этот вопрос вытекает из сущности и содержания решения, определяющих его место и роль в цикле управления при выполнении любой задачи, стоящей перед войсками.

В литературе по управлению даются различные варианты определения сущности решения. Из них мы выведем определение, раскрывающее суть решения.

Решение на выполнение задачи есть результат творческого мышления командира, основанный на его воле и закономерностях деятельности войск, определяющий цель действий и порядок ее достижения.

Решение является конкретным выводом, подводящим итог определенного этапа мыслительной деятельности командира, позволяющей из множества вариантов выполнения задачи выбрать оптимальный. Это требует от него смелости и решимости, так как он берет на себя всю ответственность за последствия принятого решения.

Значение решения в управлении войсками станет более понятным, если мы рассмотрим его структуру и содержание.

Под структурой решения понимают совокупность его элементов, таких, как:

- 1) замысел выполнения задачи;
- 2) задачи, ставящиеся перед подчиненным;
- 3) основы взаимодействия;
- 4) основы обеспечения;
- 5) основы управления.

Под **содержанием решения** понимают развернутое изложение вопросов, сформулированных в элементах решения, на которые оно должно давать полные, точные и ясные ответы.

В зависимости от характера задачи и условий ее выполнения конкретное содержание каждого элемента решения различно, но имеет общие основополагающие характеристики.

Рассмотрим **элементы решения** более подробно.

1. **Замысел выполнения** задачи выражает главную руководящую идею командира, определяет цель действий, силы, средства и способы ее достижения. Поэтому он является ядром всякого решения. На нем базируются все остальные элементы решения, а также все частные планы и действия самих войск.

В замысле командир должен четко и конкретно определить следующие основные вопросы:

- какова общая цель действий войск, вытекающая из поставленной задачи;

- силы и средства, место и способы, последовательность действий подчиненных для достижения цели;

- где сосредоточить основные усилия при выполнении задачи (направление главного удара);

- как построить (группировать, организовать) силы и средства для выполнения задачи.

2. На основе замысла определяются **задачи, ставящиеся перед подчиненными**, в которых указывается:

- кому, в каком составе, совместно с кем, где и что надлежит сделать в интересах выполнения общей задачи;

- сосредоточение основных усилий, рекомендуемые способы выполнения задачи;

- силы и средства, предоставленные подчиненным для выполнения задачи;

- сроки готовности, начала и конца выполнения задачи.

3. Из замысла решения и задач, ставящихся перед подчиненными, вытекает содержание последующих элементов решения: *основ взаимодействия, обеспечения и организации управления.*

Каждый из этих элементов решения включает:

- основные задачи, на выполнении которых следует сосредоточить внимание;

- силы и средства для выполнения задач;

- основные мероприятия, способы, порядок и сроки выполнения задач;

- управление силами при выполнении задач.

Чтобы решение отвечало своему назначению, оно должно соответствовать следующим требованиям:

- решение нижестоящего командира должно соответствовать замыслу старшего командира;

- быть научно обоснованным;

- быть своевременно принятым;

- быть полным по содержанию, кратко, строго и ясно изложенным, соответствовать форме выражения;

- соответствовать правам и обязанностям должностных лиц, принимающих решения.

Разнообразие задач, выполняемых войсками, определяет и разнообразие решений. Поэтому их классифицируют по различным признакам:

- *по области деятельности войск*: решения на боевые действия; решения на боевую подготовку; решения на поддержание постоянной боевой готовности войск; решения на организацию службы войск; решения на тыловое обеспечение и т. п.;

- *по характеру целей*: перспективные и текущие решения;

- *по масштабу задач и уровню органа управления, принимающего решения*: стратегические, оперативные, оперативно-тактические и тактические.

Таким образом, выработка решений является главной функцией руководителя. Основой в данном вопросе являются знания последовательности и способов работы при принятии решения. Если человек не обладает способностью быстро вырабатывать решения, он не может руководить коллективом.

4.3. Последовательность и способы работы командира и штаба по принятию решения

Исходными данными для начала работы по принятию решения являются:

- 1) задача, стоящая перед войсками;
- 2) указания старшего командира (если они имели место);
- 3) условия обстановки, известные командиру к началу принятия решения и имеющие отношение к выполняемой задаче;
- 4) наличие времени на принятие решения и подготовку к выполнению задачи;
- 5) личные качества командира и подчиненных ему офицеров органов управления (прежде всего штаба).

1. Первый этап деятельности командира – уяснение задачи.

Под **уяснением задачи** понимается процесс мышления командира, направленный на глубокое осмысление замысла старшего начальника, на изучение своей задачи, задач других участников процесса и установление той роли и места, которые занимают его подчиненные в выполнении этой задачи.

Все это позволяет командиру четко представить общую цель действия войск, определенную старшим командиром, силы, средства, способы и сроки ее достижения, уяснить требования к действиям своих войск и соседей, к взаимодействию с ними.

Уяснение задачи командир может осуществлять лично или с привлечением начальника штаба и заместителей, начальников служб.

2. Вторым этапом деятельности командира и штаба при принятии решения является оценка обстановки.

Под **оценкой обстановки** понимают работу командира и офицеров органа управления, заключающуюся в познании объективных условий выполнения задачи и выявлении факторов, способствующих или затрудняющих ее выполнение, на основе этого позволяющую принять окончательное решение на выполнение задачи.

На этом этапе работы командир должен оценить:

- объект, предмет или процесс, на который направлены действия войск, обусловленные содержанием задачи;
- состояние и возможности своих подразделений;
- соседей;
- другие условия выполнения задачи: местность, ее физико-географические характеристики; радиационную, химическую и биологическую обстановку, состояние погоды; время года и суток и т. д.

При оценке объекта воздействия, своих войск и соседей анализируются и определяются положение, состав, состояние, обеспеченность, характер и мотивы действий, возможности и другие сведения, могущие влиять на выполнение задачи.

При оценке условий выполнения задачи анализируется и определяется степень их влияния на выполнение задачи, прогноз развития, что способствует выполнению задачи или затрудняет его, какие меры следует принять, чтобы снизить степень отрицательного влияния условий, и т. п.

Оценка каждого элемента обстановки заканчивается соответствующими обобщенными выводами:

- 1) определяется целесообразный замысел и альтернативные варианты выполнения задачи;
- 2) ставятся задачи подчиненным;
- 3) определяется порядок взаимодействия при выполнении задачи;
- 4) организовываются основные мероприятия по обеспечению войск и организации управления.

3. Третьим этапом является окончательный выбор (по ожидаемым результатам) наилучшего варианта выполнения задачи и формулировки решения.

Именно в этот момент большое значение имеет не только ум, но и воля командира. ***Самое плохое решение – бездействовать.*** Выбрав лучший вариант, командир объявляет свое решение подчиненным.

Такую методику работы командира на практике называют **принятие решения по элементам обстановки.**

Другим приемом мышления командира является **принятие решения по элементам решения.** Принципиального различия между этими приемами нет, так как они основаны на одной и той же методической базе уяснения задачи и оценки обстановки. Разница заключается лишь в мышлении командира. Во втором случае командир берет элемент решения и из его требований уясняет задачу и оценивает обстановку, таким образом прорабатывая все элементы решения. Принятие решения по его элементам предназначено в основном для учебных целей, так как требует очень много времени.

Для своевременного принятия обоснованного решения на выполнение задачи важное значение имеет умение командира пользоваться различными **методами.** Эти методы составляют две большие группы.

К первой группе методов относятся *логические методы* мышления: *анализ, обобщение, аналогия, дедукция.*

Ко второй группе методов относятся *математические методы*, используемые для производства различных расчетов, математического и графоаналитического моделирования предстоящих действий войск.

При этом следует иметь в виду, что чем точнее сочетание тех и других методов, тем обоснованнее решение.

Рассмотренный выше порядок работы командира при оценке обстановки свидетельствует о том, что командиру необходимо выполнить большой объем работ, как правило, в ограниченное время. Поэтому он использует помощь офицеров штаба.

Чтобы работа была успешной, *требуется рациональная организация совместной работы командира и подчиненных ему офицеров*, которая на этапе оценки обстановки осуществляется следующим образом.

Способ работы при принятии решения (последовательный):

1) командир оценивает одним из приемов обстановку (по элементам обстановки или элементам решения);

2) заместители командира, начальники служб и офицеры штаба готовят к установленному сроку по установленной форме необходимые данные, расчеты и предложения по выполнению задачи в части, находящейся в зоне их ответственности;

3) начальник штаба руководит работой офицеров управления и готовит обобщенные выводы из оценки обстановки и предложения по решению;

4) командир при возможности и необходимости заслушивает выводы и предложения начальника штаба, других лиц по интересующим его вопросам;

5) командир выбирает оптимальный вариант и окончательно формулирует решение;

6) офицеры штаба оформляют решение;

7) готовится доклад о решении старшему командиру (при необходимости);

8) командир объявляет свое решение заместителям и офицерам, привлекаемым к дальнейшей работе по планированию действий войск и организации выполнения решения, которая начинается с его доведения до подчиненных.

После этого такую же работу по принятию решения осуществляет нижестоящее звено управления.

Завершая рассмотрение работы командира и офицеров органов управления по принятию решения, следует подчеркнуть, что командир обязан во всех случаях, когда это возможно, использовать малейшую возможность для обмена мнениями о порядке выполнения задачи (по решению) со своими ближайшими помощниками и другими офицерами-специалистами, т. е. ***опираться на коллектив.***

Когда решение принято, то вся ответственность за последствия его выполнения или невыполнения ложится на командира-единоначальника, а также на конкретных исполнителей, ответственных за те или иные вопросы.

Выше был рассмотрен классический **последовательный способ работы командира и штаба при принятии решения**, когда работа по принятию решения в нижестоящем звене управления начинается после его принятия старшим командиром и доведения до подчиненных.

В практике войск при остром дефиците времени используется и другой способ работы при принятии решения – **параллельный**. Он отличается от рассмотренного тем, что принятие решения нижестоящим командиром и органом управления начинается не после окончательной его формулировки и оформления старшим командиром, а после определения им замысла выполнения задачи, как главного элемента решения, и доведения его до подчиненных посредством специальных предварительных распоряжений.

Принятие решение командиром, как правило, оформляется штабом в виде определенного документа. Им может быть *план, приказ, приказание, распоряжение, указание, инструкция с пояснительной запиской* и др. Вид документа зависит от характера задачи и условий обстановки.

Однако при любом методе работы командиру необходимо стремиться как можно быстрее принять обоснованное решение и спланировать выполнение мероприятий, чтобы предоставить максимум времени подразделениям для подготовки к выполнению поставленных задач в установленные сроки.

4.4. Стиль управленческой деятельности командира подразделения

Не только правильный выбор методов работы непосредственно влияет на эффективность и качество управления подразделениями, но также стиль работы командира и штаба.

Под **стилем работы** понимается совокупность приемов и правил, характеризующих их подход к выполнению своих функций, манеру поведения в ходе руководства подчиненными людьми и воинскими коллективами, особенно в сложных условиях.

В стиле работы раскрываются индивидуальные качества и приверженность командира и должностных лиц штаба к тем или иным приемам работы, использованию знаний и опыта при руководстве подчиненными подразделениями. Все это, безусловно, накладывает отпечаток на деятельность подчиненного личного состава, поэтому к стилю работы по управлению подразделениями в мирное время предъявляются все более высокие требования.

Совершенствование стиля управленческой деятельности предполагает повышение эффективности и качества работы каждого должностного лица, научную организацию воинского труда и создание наиболее благоприятных условий для повышения эффективности работы воинских коллективов.

Овладеть стилем работы – значит добиться, чтобы его основные черты стали постоянными ориентирами мышления и поведения каждого должностного лица, чтобы его сущность понималась не как набор готовых

формул и правил, а как тесно связанные между собой положения, отражающие законы объективной действительности, закономерности современного развития.

Стиль руководства характеризуют **профессионально-организаторские и этические (нравственно-психологические) черты** деятельности командира.

Профессионально-организаторские черты включают:

- деловитость и творческий подход к решению задач;
- чувство нового, компетентность, стремление повышать уровень своих знаний;
- способность рационально организовать свой труд и труд подчиненных;
- оперативность и целеустремленность в работе;
- способность подбирать и назначать кадры;
- умение осуществлять действенный контроль и проверку исполнения.

Нравственно-психологические черты включают:

- чувство высокой ответственности за порученное дело;
- трудолюбие, правдивость, самостоятельность;
- решительность и твердость;
- высокую требовательность к себе и подчиненным;
- скромность, тактичность в поведении, доступность и чуткость.

Важнейшее требование к стилю работы – это способность поиска новых решений при изменении обстановки.

Следовательно, стиль работы относится к субъективным характеристикам командира.

Каждому из командиров присущи свои особые черты. Один, к примеру, очень вынослив, неутомим в работе, другой наделен гибким умом, схватывает все на лету, третий на редкость настойчив в достижении цели. Помимо этих ярких качеств существуют и другие, менее заметные, отличия и особенности в характере, психике, физических данных командиров. Индивидуальные свойства прямо влияют на деловые качества и широту интересов. Поэтому совершенствовать методы руководства можно лишь при условии, что командир будет терпеливо и настойчиво развивать свои положительные черты и одновременно стараться искоренить отрицательные.

В стиле работы наиболее ярко проявляется облик руководителя, его нравственные и деловые качества, так как основным организатором работы всего управления выступает командир.

Умение сочетать вопросы текущего дня, текущей практики с общими задачами повышения боевой готовности подразделений, распределение обязанностей между подчиненными позволяет командирам избежать ошибок в работе.

Так, например, в распределении обязанностей между офицерами не должно быть шаблона «всем все поровну». В каждом отдельном случае, исходя из содержания и объема вопросов, подлежащих решению, а также личной подготовленности и наличия свободного времени, будут определяться конкретные обязанности офицера.

Бесспорно, тот, кто имеет больше опыта в работе, быстрее справится с полученной задачей. Такой подход к распределению задач наиболее прост, но имеет существенный недостаток. Дело в том, что в этом случае происходит формирование узкой специализации офицеров подразделения (один постоянно готовит вооружение к стрельбе, другой технику и т. д.), в которой нет необходимости. Современный офицер должен быть способен выполнять весь объем обязанностей, определенный его службой. Специализировать офицеров, вырабатывать у них навыки выполнения узкого круга обязанностей – значит работать без перспективы, не видеть завтрашнего дня, не готовить подразделение для работы в трудных условиях.

Одним из показателей продуманной организации работы является загруженность каждого подчиненного командира полезной, нужной работой. Нет ничего хуже ситуаций, когда результаты работы подчиненных остаются невостребованными. Например, офицер готовил расчеты для проведения занятий, а они не были рассмотрены, в этом случае офицер трудился фактически без отдачи.

В то же время выключение даже одного командира взвода из сферы полезной деятельности снижает оперативность в работе и приводит к перегрузке других офицеров.

Важно не только вдумчиво подойти к определению содержания работы: имеет значение и то, как поставить задачи исполнителю. Он должен получить от своего начальника конкретные указания: что сделать, к какому сроку и в каком виде представить результат своей работы. Остальные вопросы исполнитель должен решать самостоятельно.

Иногда можно услышать от командиров, что им не хватает времени, чтобы все успеть. Иной командир затрачивает массу энергии на работу, а в результате выходит, что он за многое берется, но ничего не доводит до конца. Это случается с теми руководителями, которые не могут спланировать свой труд, организовать работу подчиненных.

Для командира очень важно сосредоточить внимание и усилие на главных, коренных проблемах, продумать распределение подчиненных, установить действенный контроль за осуществлением намеченных мероприятий, тем самым проявить **деловитость**.

Деловитость предполагает эффективную творческую организаторскую деятельность командира по претворению в жизнь принятых решений и разработанных планов, способность выделять главное в работе, доводить начатое до конца, определять главное звено, четко организовывать контроль и проверку исполнения.

Деловитость любого командира определяется производительностью его труда, умением выполнить свои задачи в установленные сроки. Чтобы умело регламентировать служебное время, необходимо прежде всего тщательно планировать работу. Командир любого звена должен твердо знать заранее, сколько часов займут у него занятия с подчиненными, а сколько – их самостоятельная учеба; какие мероприятия он проводит лично, а какие

поручает своим подчиненным; когда ему следует присутствовать на подъеме или проследить за чисткой оружия и уходом за боевой техникой. Это позволит более эффективно и продуктивно выполнять свои обязанности, экономить служебное время.

Стиль деятельности командира определяется, как правило, по сочетанию в его деятельности основных **МОТИВОВ**.

Мотивы деятельности:

- достижение успеха;
- избежание наказания.

Мотивы взаимодействия с подчиненными:

- достижение взаимопонимания;
- демонстрация власти.

Основные стили управления:

- преобладание мотивов достижения успеха и взаимопонимания соответствует ***демократическому стилю деятельности***;

- преобладание мотивов достижения успеха и демонстрации власти – ***авторитарному стилю***;

- преобладание мотивов избегания наказания и достижения взаимопонимания – ***либеральному стилю деятельности***;

- преобладание мотивов избегания наказания и демонстрации власти – ***отчужденному стилю деятельности***.

Демократический стиль деятельности выбирается командиром в том случае, когда он стремится к выработке решений совместно с коллективом.

Для этого стиля характерны:

- распределение полномочий и ответственности между руководителем и подчиненными;

- обсуждение задач с заместителями;

- стимулирование инициативы в коллективе;

- доброжелательное и вежливое общение между начальником и подчиненными;

- благоприятный психологический климат в коллективе.

Этот стиль деятельности применяется в том случае, когда задача сформулирована нечетко, допускает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионального мастерства, а коллектив заинтересован в выполнении задачи.

Авторитарный стиль деятельности применяется в случае жесткого лимита времени, когда ситуация приближается к критической, решение задачи возможно одним способом, требующим значительных усилий, когда не весь коллектив заинтересован в достижении поставленной цели.

Данный стиль основывается на предположении, что люди по своей природе ленивы, не любят брать на себя ответственность, и управлять ими можно только при помощи угроз и наказаний или подкупа.

В этом случае с мнением подчиненных не считаются, командир не выносит свои предложения на предварительное обсуждение, не допускает

отклонений от регламента. Подчиненные должны исполнять лишь то, что им приказано.

Управление коллективом производится посредством приказов, распоряжений, замечаний, выговоров, угроз лишения благ. Язык общения четкий, тон неприветливый, обращение может быть резким или даже грубым.

Либеральный (попустительский) стиль деятельности возникает тогда, когда руководитель старается минимально участвовать в управлении коллективом.

Решение поставленных задач в таком случае пущено на самотек. Командир начинает действовать только тогда, когда поступает прямое указание сверху или требование снизу.

Руководитель предпочитает не рисковать, старается переложить свои обязанности и ответственность в принятии решений на подчиненных, действует уговорами, используя личные контакты. К критике относится терпимо, но ничего не делает для устранения недостатков.

Подобный стиль может применяться, если подчиненные склонны к творческому подходу, заинтересованы в достижении результатов и все члены группы являются высококлассными специалистами.

Отчужденный стиль деятельности проявляется в случае, если командир не желает исполнять свои обязанности и в то же время не приемлет никаких снисхождений для коллектива. Вместо координации организаторской работы командир применяет дисциплинарные взыскания.

Оптимальным стилем деятельности командира является **системно-целостностный подход (рациональный стиль деятельности)**.

На современном этапе стиль работы приобрел значение важнейшего фактора, обеспечивающего всемерное повышение эффективности качества работы. Проблема овладения рациональным стилем работы стала насущной задачей руководителей всех инстанций и уровней управления.

Рациональный стиль деятельности – это сочетание высокой принципиальности, единства слова и дела, деловитости, конкретности и целеустремленности, новаторства, глубокого анализа действительности, творческого и научного подхода к делу. Вместе с тем это и строгий контроль за исполнением принятых решений, приказов, воинских уставов и наставлений, неразрывная связь с коллективом, умение опираться на опыт подчиненных, поддерживать передовое, давать и принимать критику, быть самокритичным, быстро устранять имеющиеся недостатки, заботиться об удовлетворении нужд и запросов военнослужащих.

Этому стилю присущи применение научно обоснованных методов работы, творчество и инициатива в поиске путей наилучшего решения задач управления.

Успешно руководить воинским коллективом может только тот командир, который досконально знает свое дело, все особенности и детали службы. Знать дело – значит быть способным самостоятельно и методически грамотно решать вопросы обучения и воспитания личного состава, осуществлять твердое и

непрерывное руководство подчиненными в условиях крайне жесткого лимита времени, огромных морально-психологических и физических нагрузок.

Одним из **условий успеха** в деятельности командира является **умение строить работу в соответствии с требованиями** уставов, наставлений, руководящих документов и распоряжений старших начальников, решать все задачи в соответствии с требованиями времени, проявлять инициативу, поддерживать разумные начинания подчиненных, развивать у них ответственность и творческое отношение к делу.

Следующее требование к стилю работы командира – **расширение и упрочнение связей с подчиненными**, опора на их опыт и знания.

Важной чертой стиля работы командира является **целеустремленность** – умение ясно видеть цель действий в любых условиях обстановки. Дело должно быть организовано так, чтобы достижение стоящих целей и задач осуществлялось наиболее эффективным путем с минимальными затратами сил, средств и времени; начатое всегда должно доводиться до конца.

Неотъемлемой чертой стиля работы командира является **умение планировать свою деятельность**. Планирование работы позволяет эффективно направлять усилия коллектива на решение ключевых вопросов, рационально распределять время.

Совершенствование стиля деятельности командира предполагает и **своевременное введение нового, передового** в практику управления. Быть новатором – значит бороться с застоем, видеть перспективу и применять лучшие способы решения задач.

Важное место в управленческой деятельности командира занимает **работа с документами, подготовка докладов и выступлений**. На работу с бумагами уходит значительная часть времени, так как входящая информация включает множество директив, приказов и других документов. Результаты проделанной работы необходимо предоставлять в вышестоящие инстанции в виде отчетов, докладов и других письменных сообщений. Прежде чем писать отчет, командир должен убедиться, что собраны все необходимые материалы и сформулированы выводы, которые впоследствии излагаются в конце документа. Следует выражать мысли просто, употреблять известные всем слова, не увлекаться построением длинных фраз.

Подписывая любой **документ**, необходимо: *прочитать его, проанализировать, что изменится с принятием этого документа, решить, действительно ли он необходим, подумать, правильно ли поймут его адресаты, указать дату, подписать документ.*

Важно также уметь правильно готовить доклады и выступления. При подготовке **доклада** прежде всего необходимо уяснить его цель, допустимую степень обобщения и детализации. Любому докладу должны быть присущи системность, наглядность, конструктивность и законченность.

Доклад целесообразно составлять в текстовом виде, четко выделяя в нем все освещаемые вопросы, чтобы при необходимости обратиться к тексту во время выступления.

Выступление должно быть четким, конкретным и конструктивным. Необходимо избегать долгих, слишком подробных выступлений. План выступления должен быть тщательно продуман. Лучше заранее подготовить тезисы или перечень вопросов, чтобы осветить все важные темы. Выступление руководителя должно мотивировать подчиненных на активное решение затронутых проблем.

Таким образом, в современных условиях *управление подразделениями – сложный процесс*, в котором участвуют командиры, штабы и другие должностные лица.

Управление повседневной деятельностью подразделения – это, в первую очередь, управление людьми. Поэтому эффективность процесса зависит от личностных качеств командира и должностных лиц, участвующих в управлении.

От уровня и качества подготовки командира и офицеров штабов во многом зависит успешное решение поставленных задач.

Следует также помнить об особом значении культуры поведения, внешнего вида и личного примера для командира любого ранга.

Быть хорошим командиром – значит обладать большим запасом специальных знаний, широким кругозором, высоким педагогическим мастерством.

4.5. Единоначалие, коллегиальность и их сочетание в управлении подразделениями

Принцип единоначалия в Вооруженных Силах прошел проверку временем и прочно утвердился в военной практике. От того, как организовано управление, зависит функционирование Вооруженных Сил как централизованного органа, единство обучения и воспитания, дисциплина, боевая готовность и боеспособность войск. Именно единоначалие обеспечивает твердость и гибкость в управлении, высокую личную ответственность командиров за боевую готовность подразделения.

Командир – единоначальник в пределах предоставленной ему власти – должен действовать самостоятельно, требовать от подчиненных соблюдения правил, выполнения требований общевоинских уставов, служебных обязанностей и приказов, поощрять отличившихся и строго наказывать нарушителей. Сосредоточение полномочий в руках командира дает ему возможность обеспечивать быстрое реагирование, надежное управление и строгую воинскую дисциплину в интересах выполнения задачи.

Как определено в Уставе Внутренней службы Вооруженных Сил Республики Беларусь в главе 7 «Единоначалие. Начальники и подчиненные. Старшие и младшие», *единоначалие* – принцип военного руководства, при котором командиры (начальники) наделены всей полнотой распорядительной власти по отношению к подчиненным, несут полную ответственность за все стороны жизни и деятельности войск [1]. Единоначалие выражается в праве

командира (начальника) единолично принимать решения, отдавать соответствующие приказы, обеспечивать их выполнение. Обсуждение приказа недопустимо, а неповиновение или неисполнение приказа является воинским преступлением.

Полнота прав и ответственности командира выражается в его решении, приказе.

Принцип единоначалия в армии не применялся с момента создания Красной Армии и вплоть до Великой Отечественной войны. В это период над командирами осуществлялся политический контроль со стороны военных комиссаров. Управление войсками, техническая сторона, командные обязанности возлагались на командиров; политические, воспитательные и контрольные функции – на комиссаров. Военные комиссары наделялись большими полномочиями, ни один приказ без их подписи не подлежал исполнению.

К 1940 году сложились условия для упразднения института военных комиссаров и восстановления в полной мере единоначалия в Советских Вооруженных Силах. На командиров была возложена полная ответственность за все стороны жизни и деятельности войск. Однако с началом войны институт военных комиссаров был введен вновь, и только с 9 октября 1942 года Указом Президиума Верховного Совета СССР полное единоначалие в армии было восстановлено. Это дало возможность улучшить управление войсками, не сковывая инициативу командиров и раскрывая их возможности.

Установление полного единоначалия в период ВОВ имело огромное значение для укрепления боеспособности армии, явилось одним из важных условий достижения победы над врагом.

Строго соблюдая принцип единоначалия, нельзя односторонне понимать его и увлекаться лишь администрированием. Нельзя успешно руководить процессом, не опираясь на инициативу и творчество коллектива, не поддерживая тесной связи с подчиненными.

Отсюда возникает необходимость умелого сочетания единоначалия с инициативой подчиненного штаба и других должностных лиц органов управления. Иначе говоря, единоначалие не отрицает формы коллективного руководства в определенных звеньях Вооруженных Сил, а разумно сочетается с ним.

Коллегиальность в управлении предполагает опору командира в своей работе на заместителей, штаб и других должностных лиц подразделения. Вместе с ними перед принятием решения командир обсуждает основные вопросы подготовки и выполнения поставленных задач. Это позволяет наиболее полно учесть опыт и знания офицеров, свести до минимума возможность ошибок и субъективизма в оценке обстановки. В конечном итоге коллегиальность обеспечивает принятие командиром обоснованного решения, которое он принимает лично и несет за него полную ответственность. Содержание и перечень вопросов, выносимых на коллективное обсуждение, определяется командиром в зависимости от важности решаемых задач, сроков,

отведенных на их выполнение, и сложившейся обстановки. Таким образом, обеспечивается четкость в управлении, последовательное осуществление единоначалия.

Единоначалие и коллегиальность выступают в диалектическом единстве при ведущей роли командира.

Одной из задач укрепления единоначалия является совершенствование стиля работы командных кадров.

4.6. Психолого-педагогические и правовые аспекты управленческой деятельности командира подразделения

Теория управления подразделениями исследует свой предмет с различных сторон, которые составляют отдельные, но связанные между собой аспекты.

Рассмотрим психолого-педагогические и правовые аспекты в управленческой деятельности командира.

А. К основным проблемам психологии управления относятся:

- социально-психологические явления в воинском коллективе;
- отношения между командиром и подчиненными;
- психологические аспекты подбора и расстановки должностных лиц подразделения.

1. Социально-психологические явления в воинском коллективе – взаимоотношения, коллективные мнения, настроения, традиции, подражание, внушение.

Положительная окрашенность этих явлений говорит о высоком уровне развития воинского коллектива, его слаженности и боевой спайке.

Взаимоотношения в подразделениях весьма многогранны и имеют свои особенности на различных уровнях службы.

Межличностные взаимоотношения – различные формы общения людей в коллективе в процессе их совместной службы. Взаимоотношения между рядовыми и сержантами, офицерами и их подчиненными многогранны. Значимым для командира является вопрос о влиянии связей и взаимоотношений на поведение личного состава и поступки военнослужащих.

Взаимоотношения военнослужащих регламентируются общевоинскими уставами и должны опираться на уважение, товарищество, дружбу и взаимопомощь. Каждый командир обязан добиваться подобных отношений в подразделении. Строить взаимоотношения с подчиненными командир должен лишь на основе возложенной на него ответственности, внутренней дисциплины и критического отношения к себе, сочетая доброжелательность с высокой требовательностью, а доступность с умением подчинить действия личного состава своей воле.

Уважающий себя командир никогда не повысит голос, даже если его подчиненный допустит промах в работе. Он спокойно укажет на ошибки, потребует точного выполнения приказа. Авторитет командира оказывает

сильное влияние на подчиненных.

Взаимоотношения рядовых солдат зависят от опыта службы, личных качеств, национальности, социального происхождения и военной специальности. Тесные отношения наблюдаются в малых группах.

Микрогруппы возникают на основе потребности во взаимопомощи, совместном проведении свободного времени, а иногда на основе отрицательного отношения к службе. С отрицательной микрогруппой необходимо вести воспитательную работу, демонстрировать всему коллективу негативную суть подобных объединений. Для налаживания взаимоотношений командиру необходимо создавать условия для самоутверждения и роста авторитета каждого бойца.

Общественное мнение играет важную роль в жизни подразделения. Это постоянно действующий компонент психологии коллектива. Оно воздействует на личность, группы людей, влияет на формирование традиций, привычек. Командир должен стремиться к тому, чтобы общественное мнение было патриотически направленным и современным. Если в подразделении преобладают отсталые взгляды и узколичностные потребности, то это отражается на сплоченности коллектива. Командиру необходимо знать природу общественного мнения и условия его формирования для использования в практике руководства и воспитания.

Коллективное настроение – это общее длительное эмоциональное состояние людей, влияющее на проявление их качеств, учебу, службу. Положительные настроения, например, бодрость, уверенность, оптимизм активизируют служебную деятельность, а отрицательные, наоборот, затрудняют. Настроение командира всегда передается его подчиненным. Причины, влияющие на настроение, могут быть как постоянными (свойства личности, воинский порядок), так и переменными (ход действий, складывающиеся ситуации и т. д.).

Командиру очень важно, зная причины коллективных настроений, уметь управлять ими. Поскольку настроение подвержено колебаниям, то командир в одном случае своевременно принимает меры к сохранению общего воодушевления, энтузиазма, а в другом – не допускает отрицательных настроений.

Большую роль в сплочении воинских коллективов играют **воинские традиции**. Традиции являются инструментом социально-психологического закрепления личных качеств солдат. Образцовое поведение, самоотверженность, коллективизм, став традицией, влияют на формирование морально-боевых качеств личного состава. В каждом подразделении есть свои традиции, отличающие его от других. Например, одно подразделение постоянно добивается отличных результатов в стрельбе, другое – в спорте, третье – в художественной самодеятельности. Для укрепления и развития традиций необходимо, чтобы каждый командир разъяснял личному составу их сущность и значение.

Подражание трактуется как сознательное или неосознанное следование примеру. Подражание в воинском коллективе можно разделить на *манерное* и *рассудочное*. Первое состоит в имитации внешних данных или определенных действий, совершаемых кем-то. Например, солдаты в подразделении подражают друг другу в одежде (зауживают брюки, изменяют форму головного убора), прическе, поведении в общественных местах. Рассудочное подражание – это воспроизведение оценок и суждений других. Оно имеет место среди личного состава, где копируются рассуждения командиров и сослуживцев. Свойственное каждому человеку подражание существенно влияет на поведение бойцов, накладывает отпечаток на их психику и взаимоотношения. Командиру необходимо знать, кто в подразделении склонен к подражанию, кто может быть образцом, лично являться примером для подражания.

Внушение – это влияние на поведение и психику, минуящее критическое мышление человека. Оно осуществляется с помощью речи, внешнего выражения эмоций, чувств, убеждений, состояний. В процессе общения люди постоянно воздействуют друг на друга, внушая или навязывая свои мнения, оценки, настроения. Особенностью внушения является его адресованность к готовности человека воспринимать передаваемые сведения. Четкие, ясные команды, распоряжения, просьбы авторитетного командира обладают внушающей силой. Недаром говорят: «Как подана команда, так она и выполняется».

Командир должен знать, что эффект внушения зависит от индивидуальных особенностей и психического состояния воина. Один и тот же солдат в одно время может поддаться внушению, а в другое все попытки воздействия будут неэффективны. Реализуя условия и силу внушения, командир может оказывать значительное влияние на поведение и психику подчиненных.

2. Отношения между командиром и подчиненными – это область прежде всего субъективных отношений, они подвержены воздействию человеческого фактора в гораздо большей степени, нежели другие общественные отношения. В условиях армейской службы роль субъективного фактора велика. Ввиду этого большое значение придается роли командиров подразделений в сплочении воинских коллективов, создании условий для работы подчиненных с полной отдачей сил и возможностей.

Говоря об эффективности управления подразделениями, трудно переоценить роль *авторитета командира*. Психологическое значение данного явления состоит в том, что все приказы и распоряжения авторитетного руководителя выполняются с внутренней убежденностью в их необходимости.

Командир является полноправным единоначальником, что создает объективные условия для его высокого авторитета. Однако есть еще и субъективная сторона: личные качества, знание дела, умение найти подход к подчиненным. Эта сторона может усиливать или сводить на нет объективную. Командиру нужно уметь собирать вокруг себя способных и активных помощников, продвигать и растить их, опираться на них. Организуя работу

подчиненных, целесообразно учитывать их реальные возможности, способности. Не следует допускать такого положения, когда много времени тратится впустую, из-за чего работа завершается в большой спешке.

Большое значение имеет умение сплотить коллектив, установить деловые отношения между людьми. Поэтому надо понимать психологическое состояние подчиненных, их настроения, запросы и мнения. Командиру, который считает, что приносит себя в жертву своим подчиненным, лучше перейти на новое место службы, где он будет отвечать только за свою личную деятельность.

Точность и правдивость являются неотъемлемыми качествами командира. Допущенные неточности, двусмысленное толкование распоряжений могут привести к невыполнению задач.

Солдаты всегда проявляют большой интерес к личности своих командиров, однако они не всегда видят их в условиях непосредственной работы. Поэтому мнение о командирах складывается по отдельным встречам, случайно услышанным разговорам, по внешнему облику. В связи с этим каждой беседе с подчиненными целесообразно уделять большое внимание, а в поведении и поступках командира все должно быть образцовым. Важны манера общения, волевое, но доброжелательное выражение лица, внимание к людям, аккуратный внешний вид.

Характер взаимоотношений между командиром и подчиненными имеет очень большое значение, так как он может или усиливать активность, инициативу личного состава, или, наоборот, подавлять психику – от этого во многом зависит эффективность выполняемых задач. Ввиду этого важно, чтобы командир создавал благоприятный климат в коллективе, показывал пример подчиненным, так как они во многом перенимают стиль его работы в обращении и поведении.

Большое значение для установления нормальных взаимоотношений имеет правильное понимание командиром своей роли и значения в воинском коллективе. Плохо, если командир переоценивает свою роль, пренебрежительно относится к своим подчиненным, все успехи приписывает себе лично. Это отталкивает от него, лишает поддержки коллектива. Вместо сотрудничества такие командиры встречают со стороны подчиненных глухое, скрытое сопротивление.

Одним из неперемennых условий установления оптимальных взаимоотношений является проявление командиром к своим подчиненным доверия и уважения. Доверие окрыляет, мотивирует. И наоборот, отсутствие доверия, подозрительность, гиперопека отрицательно воздействуют на личность.

Во взаимоотношениях важна психологическая установка подчиненного на ожидаемую реакцию начальника. Когда командир поддерживает инициативу, внимательно и спокойно выслушивает предложения, поощряет за них, то к такому начальнику идут с охотой, докладывают без нервозности и скованности, думают о существовании рапорта, а не о том, как бы не вызвать недовольства, поскорее закончить доклад.

Тактичность и вежливость тогда достигают своей цели, когда они являются естественным внешним выражением культуры, заботы и уважения к подчиненным. Положительно влияют на взаимоотношения простота и естественность в поведении командира. Недопустимы самолюбование, заносчивость, постоянное «яканье»: «я сделал», «я выполню задачу», «я говорил». Лучше и правильнее, если командир скажет: «мы сделали», «наша рота выполнит задачу».

Командир не имеет права предвзято или пристрастно относиться к подчиненным. Это приводит к необъективной оценке, в результате чего подчиненных недооценивают или, наоборот, переоценивают. Командир обязан быть требовательным как к себе, так и к окружающим. Однако нельзя путать требовательность с жестокостью и грубостью. Грубость, как правило, свидетельствует о недостатке ума. Она является своеобразным способом скрывать своего невежества, своей несостоятельности. Постоянные замечания и наказания угнетают психику подчиненных, резко снижают работоспособность, изматывают нервную систему, что приводит к совершению отрицательных поступков.

При выполнении различного рода задач все подразделение находится в одинаковой ситуации. Важно, чтобы командир при этом делил со своими подчиненными все тяготы воинской службы, не стремился создать себе более легкие условия. Умение разделять со своими воинами все невзгоды свойственно истинным полководцам. Из истории известно, что в одном из переходов через пустыню, когда армия изнемогала от жажды, А. Македонскому принесли в шлеме чистой воды. «Если я буду пить один, то они [воины] падут духом», – сказал полководец, отказавшись от подношения [2].

3. В управлении подразделениями трудно переоценить значение правильного **подбора и расстановки кадров**, формирования воинских коллективов. Назначения должностных лиц подразделения должны осуществляться на основе постоянного анализа их работы. При этом не следует делать выводы по первому впечатлению, которое может быть обманчивым: при первой встрече с начальником подчиненный может излишне волноваться, быть скованным, вследствие чего о нем может сложиться негативное мнение.

Для создания крепкого, спаянного коллектива не рекомендуется прибегать к необоснованным перестановкам кадров. При выявлении недостатков в их работе, командир должен попытаться помочь подчиненным избавиться от них.

Выдвижение офицера, сержанта, солдата – это большое поощрение, признание способностей и знаний, проявление доверия. Ввиду этого при выдвижении подчиненного командиру необходимо тщательно взвесить все данные, лично побеседовать с ним, выяснить мнения и желания.

При расстановке кадров целесообразно объединять опытных командиров с молодыми, энергичными, имеющими склонность к командованию. Очень вредно, когда начальник необдуманно обещает повышение по службе, а потом свои обещания не выполняет. Это обижает подчиненных, нервирует их, выбивает из ритма работы.

Выдающийся педагог А. С. Макаренко пришел к выводу, что коллектив, составленный из людей одного возраста, имеет тенденцию замыкаться в интересах, не развиваться. Поэтому при комплектовании и доукомплектовании подразделений командиру необходимо равномерно распределять солдат разных возрастов и национальностей.

Творческий поиск в учебно-воспитательной работе

Жизнь показывает, что без творческого поиска ни один командир не сможет успешно выполнять свои обязанности. Этот подход проявляется в умении осознавать цели и задачи подготовки личного состава, находить и систематизировать учебный материал, логически стройно и выразительно излагать его, используя различные пособия и технические средства. К творческой сфере относится умение командира организовать практическое овладение учебным материалом, установить рабочие отношения с обучаемыми, направить их повседневную и служебную деятельность, вызвать у них желание самостоятельно приобретать знания.

Творчество зарождается там, где человек, взяв все ценное из теории и передового опыта, осмеливается идти дальше, выходит за пределы общепринятого, решительно ведет борьбу со старым, отжившим.

Формы и методы учебно-воспитательной работы не могут быть застывшими. Требовательному к себе командиру противопоказана обыденность и серость. Он должен стремиться развиваться, делать шаги навстречу новому, не превращать обучение в скучное однообразие. Там, где нет творчества, появляется упрощенчество, попустительство, формализм в работе.

В полной мере творческим труд становится тогда, когда командир вместе с инициативой привносит в работу и частицу своей души.

Б. Правовые аспекты управления отражают отношения внутри системы управления и между отдельными должностными лицами в процессе управления.

Эти отношения регулируются нормами военного права, соблюдение которых является обязательными как для командиров, так и для их подчиненных. Поэтому правовые нормы должны быть заложены в основу организации управленческой деятельности командира. Основопологающим документом, определяющим правовые аспекты управления, является Конституция Республики Беларусь. Конкретные задачи, права и обязанности командиров и их подчиненных определяются уставами, наставлениями и другими правовыми документами.

К задачам, решаемым командирами в процессе правового регулирования, относятся:

- профилактика воинских нарушений;
- дознание;
- административное расследование;
- служебное разбирательство.

Профилактика воинских нарушений – это система законных мер, направленных на устранение причин и условий, способствующих совершению проступков и преступлений.

К предупредительным мероприятиям относятся:

- поддержание высокой воинской дисциплины и морально-психологического состояния личного состава;
- принятие мер по предупреждению гибели и травматизма;
- соблюдение твердого внутреннего порядка в подразделениях, части;
- организация материального и медицинского обеспечения личного состава;
- проведение индивидуально-воспитательной работы с подчиненными.

В отдельных случаях командир вправе назначать административное расследование по своему усмотрению.

Рассмотрев материалы расследования, **командир может принять следующие решения:**

- привлечь виновных к материальной или дисциплинарной ответственности;
- передать материалы в суд чести для рассмотрения;
- вынести постановление о возбуждении уголовного дела;
- прекратить административное расследование при отсутствии вины.

В соответствии с требованиями главы 13 Дисциплинарного устава Вооруженных Сил Республики Беларусь принятию решения командиром о наложении дисциплинарного взыскания в необходимых случаях должно предшествовать проведение **служебного расследования** [1].

В ходе служебного расследования командир устанавливает:

- действительно ли имел место проступок;
- где, когда, при каких обстоятельствах и с какой целью он был совершен;
- в чем он выразился и как квалифицируется;
- наличие и степень вины в действии (бездействии) конкретных лиц, участвующих или присутствующих при совершении проступка;
- обстоятельства, смягчающие или отягчающие ответственность виновных лиц;
- причины и условия, способствовавшие совершению проступка;
- иные обстоятельства, необходимые для принятия законного и обоснованного решения.

Таким образом, знание психолого-педагогических и правовых аспектов помогает командирам решать задачи в определении наиболее эффективных путей и средств достижения целей управления.

4.7. Личностные качества командира и их влияние на управление подразделениями

Командир подразделения наделен большими правами и обязанностями. Они определены Общевоинскими уставами Вооруженных Сил Республики Беларусь, боевыми уставами. Он должен служить для подчиненных примером строгого соблюдения Конституции Республики Беларусь, законов, норм морали, образцом безупречного выполнения требований военной присяги, воинских уставов и своих служебных обязанностей. Командир подразделения является единоначальником для всего личного состава и несет полную ответственность за состояние подразделения перед Родиной.

Принцип единоначалия предъявляет высокие требования к личности командира подразделения. Командир подразделения должен быть беззаветно предан своей Родине, ясно видеть цели, обладать глубокими знаниями теории современного общевойскового боя, твердо владеть всем арсеналом логико-математических методов мышления, иметь хорошую теоретическую, практическую и методологическую подготовку в вопросах обучения и воспитания личного состава. Кроме того, ему должны быть присущи широкая военная эрудиция, глубокие знания военной педагогики и психологии, военной истории, высокие волевые качества, общекультурный кругозор и авторитет среди подчиненных. Он должен быть дисциплинированным, справедливым, требовательным к себе и подчиненным.

Обладающий этими качествами командир подразделения сможет последовательно и твердо проводить в жизнь политику Правительства, быть хорошим организатором и руководителем обучения и воспитания личного состава, постоянно совершенствовать методы управления подразделением, настойчиво работать над развитием своих организаторских способностей и совершенствованием методических навыков.

В практической работе командир подразделения должен уметь видеть, изучать и внедрять в жизнь все новое, передовое, способствующее эффективности обучения и воспитания подчиненных, чтобы на основе постоянного анализа действительного состояния дел в подразделении принимать меры к повышению боевой готовности и направлять усилия подчиненных на выполнение стоящих перед подразделением задач.

Чтобы успешно выполнять свои должностные обязанности, умело руководить войсками как в мирное, так и в военное время, завоевать авторитет среди личного состава, командир подразделения должен обладать определенными командирскими качествами – **военно-профессиональными** или *личностными* (рис. 14). Командирские качества связаны между собой, дополняют друг друга. Вместе с тем у каждого командира они индивидуальны и неповторимы.



Рис. 14. Личностные качества командира

Деятельность командира сложна и многогранна как в мирное, так и в военное время. В его распоряжении находится большое число людей, значительные материальные ценности – ими нужно умело руководить и распоряжаться. Все это требует от него глубоких знаний, устойчивых умений и навыков.

Военно-профессиональные качества, или *профессиональная подготовка командира подразделения*, представляют собой совокупность твердых знаний, навыков и умений, необходимых для осуществления практической деятельности по руководству войсками.

Высокая профессиональная подготовка, глубокая компетентность специалистов в своей области деятельности – основное условие выполнения ими функциональных обязанностей.

В мирное время профессиональное мастерство командира подразделения, его **профессиональные знания** позволяют обеспечивать поддержание высокой боевой готовности подразделения, постоянно повышать качество боевой

подготовки, проводить ее с максимальным охватом личного состава, обеспечивать высокий методический уровень проведения занятий и тренировок, совершенствовать тактическую специальную подготовку, систематически повышать уровень полевой выучки подразделения, его способность выдерживать боевое напряжение и вести длительные боевые действия в любых условиях, совершенствовать подготовку офицеров, развивать их творчество и инициативу.

Командир подразделения – организатор боя и боевой подготовки – должен обладать не только глубокими тактическими, но и достаточными **техническими знаниями**: разбираться в боевых свойствах и возможностях оружия и боевой техники, условиях их эксплуатации и способах боевого применения. Эти знания являются важнейшими слагаемыми его профессиональной подготовки, так как вооружение и техника, которыми оснащено подразделение, составляют основу боевой мощи.

Очень важным военно-профессиональным качеством командира подразделения являются его **организаторские способности** – умение организовать и провести любое мероприятие в минимальные сроки, с высокой степенью эффективности, при минимальных затратах людских ресурсов и материальных средств.

Организаторская деятельность командира подразделения имеет специфические особенности. В первую очередь, это работа с людьми. Кроме того, она должна опираться на военную историю и отличаться сознательностью и целеустремленностью. Организаторская деятельность требует затрат нервной и физической энергии и является процессом взаимодействия с подчиненными. При этом командиру подразделения всегда необходимо знать, понимают ли его исполнители, правильно ли они действуют.

Организаторские способности любого офицера – это его инициативность, общественная энергия, умение выдвигать идеи, предложения, проявлять предприимчивость при выполнении служебного долга, способность активизировать, сблизить, мобилизовать людей личным примером, способностью пойти на разумный риск. Пассивный офицер не может быть хорошим организатором.

Важным качеством является организаторское чутье. Хороший организатор разбирается в людях, их возможностях, понимает их психологию, легко определяет, на что способен тот или иной подчиненный, умеет найти для каждого место в общей деятельности.

Командир подразделения должен также владеть определенным психологическим и педагогическим тактом, под которым понимается умение выбрать особую меру воздействия и найти мотив деятельности для каждого подчиненного, учитывая взаимоотношения в коллективе и психологические различия людей, проявляющиеся в совместной работе.

Деятельность командира подразделения в основном носит практический характер и связана с осуществлением конкретных задач. Поэтому одним из командирских качеств должна быть **практичность**. Это качество надо

понимать как умение командира ставить перед собой и подразделением реальные цели и задачи, находить решения и пути достижения на основе имеющихся сил и средств, исходя из сложившейся обстановки. Практичность – это способность наилучшим образом применять имеющиеся знания, опыт и умения на практике.

Важными **организаторскими качествами** являются творчество, предвидение, интуиция и военная хитрость.

Под **творчеством** понимается деятельность, порождающая нечто качественно новое и отличающееся неповторимостью, оригинальностью и общественно-исторической уникальностью.

Предвидение командира в современных условиях приобретает особое значение в связи с наличием в войсках мощных, быстродействующих и дальнобойных средств поражения, а также ввиду необходимости принимать решения в предельно сжатые сроки и в напряженной, быстро меняющейся обстановке под воздействием различного рода случайностей, при недостатке информации о противнике и широкой дезинформации, применяемой им.

Обладать способностью предвидения – значит уметь всесторонне анализировать обстановку, понимать смысл происходящего, улавливать тенденцию развития событий и предугадывать их результат. Очень важно также научиться умело воссоздавать общую картину событий по отдельным, порой малозначительным, элементам, принимать оптимальные решения.

Предвидение и творчество в управленческой деятельности командира тесно связаны между собой, особенно при оценке противника. В условиях, когда командиру подразделения приходится принимать решение на бой, не имея достаточных данных о противнике, предвидение помогает ликвидировать эту нехватку данных и позволяет командиру творчески разработать замысел боя и другие элементы решения.

Интуиция выражается в умении командира быстро разобраться в сложной обстановке и найти единственно правильное решение. М. В. Фрунзе писал: «Для того чтобы быть хорошим стратегом, одинаково как в области чистой политики, так и в военном деле, необходимы особые, специфические качества. Самым важным из них является так называемая интуиция, способность быстро разобраться во всей сложности окружающих явлений, остановиться на самом основном и на основании учета этого основного наметить определенный план борьбы и работы» [3].

Способность проявлять интуицию не возникает сама по себе, это результат длительной и кропотливой предшествующей работы мысли командира, хотя порой кажется, что решение приходит внезапно.

Интуиция и предвидение близки по своему содержанию и дополняют друг друга. Командир, владеющий этими качествами, способен в короткий срок принять творческое решение и обосновать его.

Проявить **военную хитрость** – значит тем или иным способом ввести противника в заблуждение с целью воспользоваться этим для достижения собственного успеха. В деятельности выдающихся полководцев прошлого

военная хитрость была неизменным спутником побед, давала возможность одолеть равного или даже превосходящего по силам противника.

Для введения противника в заблуждение в войнах прошлого широко использовалось нанесение внезапного удара туда, где противник его не ожидал; завлечение в западню, огневой мешок; удар по слабому флангу и его разгром; прорыв в глубину обороны с последующим ударом во фланг и тыл. В современных условиях, в связи с увеличением пространственного размаха общевойскового боя, ведением боя по направлениям и использованием воздушного десанта, области применения военной хитрости все более расширяются.

Личностные качества командира подразделения. В бою и в мирное время командир подразделения действует в исключительно сложной и напряженной обстановке. Это требует от него больших затрат духовных и физических сил, а также психологических усилий и самопожертвования. Положение командира в подразделении, части – это положение лидера в коллективе, а лидерство невозможно без прочного авторитета. Все это предполагает наличие у командира высоких волевых качеств.

Воля, по мнению И. М. Сеченова, не есть какой-то безликий агент, распоряжающийся только движениями, – это деятельная сторона разума и морального чувства [4]. В научной литературе воля определяется как сторона психологической жизни человека, которая получает свое выражение в его сознательных действиях и поступках, направленных на достижение поставленной цели.

Учитывая это, волевые качества командира подразделения – самообладание, выдержка, смелость, мужество – военная психология определяет как способность сознательно управлять своим поведением и доводить начатое до конца, мобилизовывать все свои возможности для достижения поставленной цели, выполнять поставленные задачи в любой обстановке. Волевые качества составляют основу личностных качеств командира.

В настоящее время можно встретить мнение, что умственные качества командира подразделения должны преобладать над волевыми – некоторые исследователи пытаются объяснить это появлением новых мощных средств поражения. Такое мнение неверно, у командира подразделения, принимающего решения, должны быть высоко развиты и практический ум, и воля. Более того, они должны находиться в органическом единстве и равновесии.

Преобладание ума над волей приводит к тому, что командир не способен быстро и самостоятельно принимать и настойчиво проводить в жизнь принятые решения, твердо управлять подразделением в кризисных ситуациях. При преобладании воли над умом командиру кажется, что стоит ему только захотеть, и он добьется успеха, он переоценивает свои возможности.

Распространено заблуждение о том, что функцией ума является принятие решения, а функцией воли – исполнение его. В действительности исполнение решения требует ума не меньше, чем воли, а выработка решения в деятельности командира неотделима от исполнения.

Индивидуальные качества командира подразделения дополняют волевые качества и являются их базой. Служебная деятельность командира – это, в первую очередь, его работа с личным составом, объединенным в воинские коллективы. Исходя из этого, командир подразделения должен обладать чувством коллективизма, умением ободрить людей, мобилизовать их на выполнение поставленных задач.

Командир подразделения наделен всей полнотой власти, это может создать опасность отрыва, обособления от коллектива. Поэтому он должен обладать *общительностью* и *открытостью* для подчиненных. Только обладая этими качествами, он может понять нужды и запросы людей, их настроения. Но общительность ни в коем случае не должна переходить в панибратство.

Деятельность командира подразделения – трудная и напряженная работа даже в мирное время. Поэтому он должен обладать исключительно *высокой работоспособностью*, усердно выполнять свои обязанности, обладать *хорошим здоровьем* и *организованностью*.

Абсолютно необходимо командиру подразделения такое качество, как *чувство долга*, которое выражается в умении ставить на первое место выполнение служебных обязанностей.

Вся жизнь командира подразделения на виду у подчиненных, каждый его поступок находится под пристальным вниманием. Поэтому он должен обладать высокими моральными качествами – *честностью, жизнерадостностью, уважительным отношением к людям*. Все это поддерживает и укрепляет авторитет командира.

Каждый человек по-разному, с присущим ему своеобразием, развивает и совершенствует организаторские способности, волевые и индивидуальные качества. Сочетание этих качеств составляет основу его характера.

Главными компонентами командирского характера следует считать нравственные черты, обусловленные социальной стороной его личности, отношением к труду, к себе и людям, соответствие его поведения мировоззрению и убеждениям.

Командиру любого уровня следует в первую очередь развивать такие качества, которые влияют на его авторитет: способность в критической ситуации своевременно принять обоснованное решение и без колебаний проводить его в жизнь.

4.8. Обязанности, права и ответственность командира подразделения

Каждый командир имеет **должностные обязанности**, которые определяют объем и пределы практического выполнения им функций и задач согласно занимаемой должности. Должностные обязанности используются только в интересах службы. Общие обязанности командиров всех степеней изложены в главе 4 Устава внутренней службы Республики Беларусь [1].

Четкое **планирование работы** позволяет командиру сосредоточивать свои усилия и усилия личного состава на основных участках и направлениях, рационально распределять время, силы и средства для выполнения огромного объема обязанностей.

Разрабатывать личный план работы командир подразделения может на любой период, но наиболее целесообразно составлять план на календарный месяц. По форме исполнения планы могут быть: *текстуальные, табличные, графические* и *комбинированные*. План может корректироваться в процессе. Однако следует иметь в виду: чем продуманнее и реальнее спланирована работа командира, тем меньше корректив потребуется вносить в планы.

Наиболее опытные командиры в течение каждого дня большую часть рабочего времени расходуют на обучение и воспитание подчиненных, а остальную часть – на личную подготовку, подготовку к занятиям и на организаторскую работу, которая может включать:

- анализ боевой подготовки;
- анализ состояния дисциплины и службы войск;
- изучение и рассмотрение различных документов (приказов), решение кадровых, хозяйственных и финансовых вопросов;
- прием военнослужащих и членов их семей по личным вопросам;
- другие мероприятия.

Таким образом, **управление повседневной деятельностью подразделения – это, в первую очередь, управление людьми**. Поэтому эффективность процесса управления зависит от личностных качеств командира и должностных лиц, участвующих в процессе управления. Профессиональная подготовка, уверенность в правильности своих действий, высокая требовательность и близость к людям позволяет командиру контролировать большие коллективы, максимально мобилизовывать творческие возможности, физические, интеллектуальные и духовные силы подчиненных и мотивировать на успешное решение поставленных задач.

Права командиров подразделений соответствуют правам военнослужащих, определенным в Уставе внутренней службы [1], установлены законами и являются общими для всех военнослужащих Республики Беларусь.

Права военнослужащих и порядок их реализации с учетом особенностей военной службы определяются законодательством о статусе военнослужащих. Никто не вправе ограничивать военнослужащих в правах и свободах, установленных Конституцией Республики Беларусь.

Вместе с тем использование военнослужащими своих прав не должно наносить ущерба интересам общества, государства, военной службе, правам других граждан.

Определенный перечень ограничений компенсируется государством путем предоставления дополнительных прав и льгот, усилением социальной защиты.

Государство гарантирует социальную и правовую защиту военнослужащих, осуществляет меры по созданию достойного и достаточного уровня службы и быта. Обеспечение и охрана прав военнослужащих возлагается на органы государственной власти и командиров (начальников).

Лица, виновные в невыполнении обязанностей по реализации прав и законных интересов военнослужащих, несут за это установленную законом ответственность.

Все военнослужащие, независимо от воинского звания и должности, равны перед законом и несут **ответственность**, установленную для граждан Республики Беларусь, с учетом особенностей своего правового положения. Военнослужащие могут привлекаться к дисциплинарной, административной, гражданско-правовой, материальной и уголовной ответственности, кроме того, к ним могут применяться меры общественного воздействия.

Меры общественного воздействия могут применяться за проступки, связанные с нарушением воинской дисциплины и общественного порядка, а также за аморальные поступки. Обсуждение проступков происходит на Офицерских собраниях, а также в товарищеских судах чести.

Дисциплинарная ответственность возникает при нарушении военнослужащими воинской дисциплины, установленной Дисциплинарным уставом Вооруженных Сил Республики Беларусь.

Административную ответственность военнослужащие несут на общих основаниях в соответствии с законодательством об административных правонарушениях. При этом к ним не могут быть применены административные взыскания в виде исправительных работ и административного ареста.

За совершение административных правонарушений военнослужащие также несут ответственность в соответствии с Дисциплинарным уставом Вооруженных Сил Республики Беларусь.

Гражданско-правовую ответственность военнослужащие также несут за неисполнение или халатное исполнение предусмотренных гражданским законодательством обязательств, за ущерб, причиненный государству и гражданам не при исполнении обязанностей военной службы.

Материальную ответственность военнослужащие несут за материальный ущерб, причиненный государству при исполнении военной службы, в соответствии с Положением о материальной ответственности военнослужащих.

Уголовную ответственность военнослужащие несут за совершение уголовных преступлений на общих основаниях. За преступления против установленного порядка несения военной службы они несут ответственность в соответствии с Уголовным кодексом Республики Беларусь.

При привлечении военнослужащих к ответственности недопустимо ущемление их чести и достоинства.

За совершенные правонарушения военнослужащие привлекаются, как правило, к одному виду юридической ответственности. Однако:

- военнослужащие, подвергнутые дисциплинарному взысканию в связи с совершением правонарушения, не освобождаются от уголовной ответственности за правонарушение;

- в случае совершения правонарушения, связанного с причинением материального ущерба, военнослужащие возмещают ущерб независимо от привлечения к иным видам юридической ответственности или применения мер общественного воздействия.

4.9. Планирование и организация выполнения принятого решения

Под **организацией выполнения принятого решения** следует понимать деятельность командира, штаба по созданию условий для эффективной и качественной реализации решения. Эта деятельность включает в себя *планирование выполнения задач, постановку задач исполнителям, обеспечение выполнения работ.*

Конкретное и реальное планирование является важнейшим условием планомерной работы коллектива.

Основная роль в планировании принадлежит начальнику штаба. Он устанавливает объем, сроки и исполнителей работы, определяет, в каком виде отразить результаты планирования, какие документы и к какому сроку разработать, согласовывает и направляет работу всех органов управления. При этом особое внимание уделяется своевременному доведению до исполнителей данных, необходимых подчиненным командирам и штабам.

Планирование выполнения решения включает в себя:

- 1) определение работ и мероприятий;
- 2) определение сроков выполнения работ и мероприятий;
- 3) подбор и расстановку исполнителей;
- 4) оформление плана.

После определения работ определяются мероприятия, проведение которых обеспечит своевременность и качество их выполнения.

Подбор исполнителей необходимо осуществлять в каждом отдельном случае, исходя из установленных сроков, содержания и объема вопросов, подлежащих решению, а также личной подготовленности офицера и его специализации.

При подборе исполнителей-руководителей необходимо обращать внимание на соответствие следующим требованиям:

- высокая компетентность в вопросах, решением которых они руководят;
- правомочность, т. е. наделенность необходимыми правами, которые руководитель передает лицам, осуществляющим от его имени руководство ходом реализации решения;
- способность осуществлять контроль.

При подборе непосредственных исполнителей работ необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

- соответствие места концентрации ресурсов, информации и исполнителя;
- соответствие характера выполнения работ квалификации исполнителей;
- соответствие имеющихся средств стимулирования личности исполнителя.

После определения работ, мероприятий, сроков исполнения и исполнителей необходимо оформить **план**.

Разрабатываемый план целесообразно оформлять в виде графика, позволяющего контролировать ход работ во времени и содержащего сведения об ответственных исполнителях.

В случае принятия сложных, многоцелевых управленческих решений целесообразно составить **организационный план реализации принятого решения**.

В целом **организационный план должен быть гибким**: каждому временному интервалу должна соответствовать особая группировка сил и средств, чтобы в решающее время в решающем пункте можно было сосредоточить основные силы. После разработки плана реализации решения и определения состава и функций исполнителей решение должно быть доведено до них.

Доведение решений до исполнителей осуществляется путем постановки задач.

Прежде чем рассмотреть процесс постановки, рассмотрим ее общую структуру и содержание.

В любой задаче можно выделить три составные части:

- мотивационную;
- содержательную;
- обязывающую.

Неизвестная или неверно воспринятая **мотивационная часть задачи (распоряжения)** может быть причиной возникновения напряженности, сомнений в компетентности руководителя. Поэтому крайне важно обеспечить понимание исполнителем мотивов и причин, обусловивших необходимость выполнения поставленной задачи.

Содержательная часть задачи отражает существо дела (что и как требуется выполнить) и профессиональную грамотность руководителя (проявляется обычно в учете неочевидных деталей и особенностей процесса, скрытых взаимосвязей, рациональных и полезных для дела рекомендаций). Ее ценность зависит главным образом от того, в какой мере она устраняет дефицит информации для большинства исполнителей.

В этой части распоряжения особенно ярко отражается уровень профессиональной компетентности руководителя. Поэтому при подготовке содержательной части распоряжения по вопросам, в которых руководитель не компетентен, необходимо привлечение специалистов из этой сферы деятельности.

Обязывающая часть задачи должна особенно четко определять, кому, где, когда и что необходимо выполнить. В ней же, как правило, предусматриваются меры материального обеспечения выполнения решения и контроля исполнения распоряжения. Четкость обязывающей части оказывает сильное воздействие на подчиненных и, по сути, определяет точность их действий.

При устной постановке задачи в личном общении с подчиненными большую роль играют такие психологические качества руководителя, как энергичность, организаторское чутье, знание сильных и слабых сторон исполнителя, умение воздействовать не только на сознание, но и на чувства подчиненных.

В процессе такого воздействия начальник должен своим видом, тоном, отношением показать подчиненному свое доверие к нему, продемонстрировать свою убежденность в том, что задача должна решаться и может быть решена, свою уверенность в том, что подчиненный выполнит задачу наилучшим образом.

При постановке задачи руководителю целесообразно воздерживаться от неуместных эмоций, не выражать ни радости, ни сожаления.

Форма распоряжения выбирается в соответствии с особенностями личности, чертами характера, культурой и образованием исполнителя. Каждый человек требует своего стиля общения – начальник, который это понимает, знает главный секрет успешного руководства. Поэтому, отдавая распоряжение, иногда достаточно сказать: *«Нужно сделать...»*, *«Прошу вас...»* или *«Приказываю...»*.

Сроки для выполнения задания лучше назначать сжатые, но реальные. *Задание без указания срока – не более чем пожелание, а иногда и косвенное содействие безделью.*

Если обнаружилась несобранность, забывчивость подчиненного, то во избежание неисполнения нужно давать задание в письменном виде.

Давая задание, необходимо разъяснить исполнителю цель и смысл работы, убедиться самому и убедить исполнителей, что задание выполнимо. Задания и распоряжения должны отдаваться спокойным тоном, быть ясными, определенными, исчерпывающими и убедительными. При этом нужно указать не только что и когда надо выполнять, но и конечную цель работы.

При даче поручений руководителю во всех случаях целесообразно интересоваться планами и фактической загруженностью исполнителя. Если руководитель часто требует от подчиненного отложить дела ради выполнения своего поручения, у исполнителя создается впечатление, что руководитель считает важной лишь ту работу, которая выполняется по его поручениям, пренебрегает значимостью остальных задач подчиненных. Таким образом, командир рискует остаться без активных помощников, превратить их в пассивных исполнителей, без энтузиазма ожидающих очередных указаний начальника.

Постановка задач посредством письменных или графических документов осуществляется путем их доставки почтой или представителями штаба.

Основными формами документов, с помощью которых задачи доводятся до подчиненных, являются: приказ и письменное, записанное в цифровом или графическом формате, распоряжение. По своему содержанию и порядку изложения поставленные таким образом задачи не отличаются от устных и включают те же основные требования, что и при устной постановке.

После постановки задач подчиненным **важной функцией руководителя является проверка правильности их уяснения. Неправильное уяснение задачи влечет неточное или неправильное ее исполнение!**

После разработки организационного плана и постановки задач исполнителям необходимо обеспечить выполнение работ.

Обеспечение выполнения работ представляет собой деятельность руководства по проведению мероприятий, направленных на создание благоприятных условий для своевременного и качественного выполнения работ.

Основными составными элементами этой деятельности являются:

- деятельность руководства по материальному обеспечению работ;
- мобилизация личного состава для своевременного и качественного выполнения работ;
- оперативное руководство выполнением работ.

Деятельность руководства по материальному обеспечению заключается в постановке задач заместителям и начальникам служб на обеспечение работ всем необходимым и в реализации поставленных задач.

Мобилизация личного состава для выполнения принятого решения осуществляется путем пропаганды. Пропаганда должна быть тем шире, чем больший круг лиц будет участвовать в претворении решения в жизнь.

Необходимо ознакомить с решением не только ответственных исполнителей, но и других лиц, к которым оно обращено.

Материальное обеспечение и мобилизация личного состава для выполнения решения – необходимое условие, однако, еще недостаточное. Как бы грамотно ни был составлен план, как бы хорошо ни были обучены и проинструктированы исполнители, как бы ясно и четко они ни понимали задачу и как бы ни хотели активно выполнять решение, **всегда остается потребность в оперативном руководстве.**

Сущность организации оперативного руководства заключается в создании условий, позволяющих принимать меры к устранению или предупреждению нарушений.

Такие условия складываются из отработки действий, подготовки управляющей документации, организации учета контроля и отдачи частных распоряжений.

Масштаб руководства и его форма очень различны: от простого наблюдения за ходом запланированных действий до значительной работы по отдаче распоряжений, применению тех или иных методов управления, в том числе и чисто административных.

Чем четче план и подготовка, тем меньшая нагрузка ложится на оперативное руководство. Чем нестандартнее процесс, тем выше шанс возникновения неучтенных факторов и тем большая нагрузка приходится на стадию оперативного руководства. Чем более активны и творчески настроены исполнители, тем чаще оперативное руководство будет сводиться исключительно к координации.

Организуя управление, командир не должен выполнять функции нижестоящих руководителей. Для этого организационная документация, используемая при управлении, должна быть грамотно составлена, а подчиненные должны руководствоваться ею, черпая из нее информацию и конкретные предписания по действиям в различных ситуациях.

Естественно, в затруднительных обстоятельствах, не предусмотренных управленческой документацией, подчиненные должны обращаться непосредственно к руководителю, получая от него дополнительные указания. Чем реже возникает нужда в таких инструкциях, тем лучше организовано управление, тем выше качество управленческой документации. Поэтому руководитель должен уметь обобщать причины обращений, анализировать работу персонала и вносить в управленческую документацию соответствующие уточнения. Такими действиями руководитель освобождает себя от необходимости лично участвовать в выполнении относительно стереотипных задач, одновременно обеспечивая повышение качества управления.

Сформулируем **основные требования к решению**. *Решение должно приниматься своевременно, быть всесторонне обоснованным, обеспечивать наиболее полное использование возможностей подчиненных подразделений и выполнение задач в установленные сроки с наименьшими затратами ресурсов.*

Цель контроля состоит не только в своевременном выявлении отклонений от заданной программы, но и в своевременном принятии мер по ликвидации наметившихся отклонений, а лучше – по их предупреждению.

Хорошо налаженный контроль – это и есть та надежная обратная связь, без которой немислим нормальный процесс регулирования системы, своевременное устранение возникающих помех, узких мест и т. п.

Контроль за выполнением решения командир осуществляет лично и через штаб. Командир определяет задачи контроля для подчиненных командиров и штабов, дает своему штабу указания, когда и как лучше их осуществить. Командир принимает личное участие в контроле, проверяя точность выполнения подчиненными наиболее важных задач и мероприятий.

Кроме того, **особую обязанность командира составляет контроль за качеством работы** подчиненного аппарата управления, особенно штаба – органа, который обычно выполняет значительный объем задач.

Штаб планирует контроль, доводит задачи контроля до участвующих в нем должностных лиц, подготавливает их к осуществлению контроля, принимает непосредственное участие в контроле, обобщает результаты контроля, докладывает их командиру.

Прежде всего **контролю подлежат** организованность и качество выполнения работ, определенных планом или графиком работы, а также деятельность по управлению выполнением принятого решения.

Результаты контроля офицеры групп контроля докладывают начальнику штаба, который обобщает работу и сообщает командиру свои выводы и предложения.

На основании данных контроля руководитель отдает **частные распоряжения**. Они должны в наибольшей степени учитывать индивидуальные особенности исполнителей (квалификацию, ответственность, активность, опыт, возраст). Частные распоряжения не должны отменять прежнего, более общего решения, а тем более решения вышестоящего начальника или вышестоящей организации. Распоряжения должны способствовать сотрудничеству при выполнении задания и мотивировать исполнителей с готовностью принимать их. Нецелесообразно вмешиваться в действия подчиненных, если необходимые условия, обеспечивающие выполнение задачи, содержатся в соответствующей документации. Необходимо сочетать текущие распоряжения с коррекцией документации, которой будут руководствоваться подчиненные при решении аналогичных задач впоследствии.

Таким образом, организуя выполнение принятого решения, важно качественно спланировать его выполнение, поставить задачи исполнителям и обеспечить своевременное выполнение работ.

Решение – это основа управления. В соответствии с ним осуществляется вся последующая деятельность органов управления, связанная с подготовкой к выполнению задач и руководством подразделениями.

Решение принимает командир и несет за него личную ответственность.

Принятие решения – один из самых сложных процессов управленческой деятельности, в котором, как ни в каком другом, от командира, штаба, других органов управления требуется компетентность, высокая профессиональная подготовка, знание и навыки использования техники управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое решение и процесс его принятия включают в себя элементы науки, творчества и искусства. Теория принятия решений содержит систему основных идей, описывает закономерности, определяет методы и технологии принятия решений, формулирует важнейшие практические рекомендации.

Научный подход к принятию решений предполагает наличие соответствующей теории, совокупность практических рекомендаций, вытекающих из теории и опыта ее применения, комплексное использование всех средств для принятия решения (логического мышления и интуиции человека, математических методов и вычислительной техники), обучение теории и практике принятия решений.

Применение научного подхода позволяет руководителю объективно оценивать проблемную ситуацию, учитывать имеющиеся ресурсы и ограничения, формулировать и анализировать варианты решений, выбирать оптимальное решение и предвидеть его возможные последствия.

Принятие решения как функция руководителя любого уровня должно в полной мере обеспечивать достижение целей организации. Организация – это явление и процесс, свойственный всем объектам живой и неживой природы. Предметом теории организации являются законы, закономерности, способы и методы организации как явления и процесса. В условиях изменчиво-неопределенной среды современного мира особое значение приобретает изменение принципов и закономерностей формирования, развития и распада организационных форм. Прогнозирование этих процессов требует знания законов и принципов организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Общевоинские уставы Вооруженных Сил Респ. Беларусь : Устав внутренней службы Вооруженных Сил Респ. Беларусь, 26 июня 2001 г., № 355; Устав гарнизонной и караульной служб Вооруженных Сил Респ. Беларусь, 26 июня 2001 г., № 355; Дисциплинарный устав Вооруженных Сил Респ. Беларусь, 26 июня 2001 г. № 355 (в редакции Указа Президента Республики Беларусь, 04 сентября 2014, № 432). – Минск : Нац. центр правовой информации Респ. Беларусь, 2015.

2. Плутарх. Сравнительные жизнеописания. Полный перевод / Плутарх ; пер. с др.-греч. – М.: Эксмо, 2007. – 1504 с.

3. М. В. Фрунзе. Военная и политическая деятельность / А. Е. Иванов [и др.]. – М. : Воениздат, 1984. – 276 с.

4. Сеченов, М. И. Избранные философские и психологические произведения / И. М. Сеченов. – М. : ГИПЛ, 1947. – 647 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ОСНОВЫ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ.....	3
ГЛАВА 1. ИСХОДНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ	4
ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ИХ РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ В РАБОТЕ КОМАНДИРОВ И ШТАБОВ	7
2.1. Система управления.....	7
2.2. Функции системы организационного управления.....	12
2.3. Функции управления	14
2.4. Управленческие работы.....	17
2.5. Цикл процесса управления.....	18
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМАНДИРА И ШТАБА В МИРНОЕ ВРЕМЯ	21
3.1. Содержание и принципы работы командира и штаба по управлению подразделениями и воинскими частями в мирное время.....	21
3.2. Сущность, цели, задачи, формы и методы работы командира и штаба по управлению повседневной деятельностью подразделения, воинской части	26
3.3. Методы управления	32
3.4. Требования, предъявляемые к управленческой деятельности, и условия их выполнения	35
ГЛАВА 4. РЕШЕНИЕ КОМАНДИРА – ОСНОВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	38
4.1. Методика управленческой деятельности командира и штаба в мирное время ...	38
4.2. Последовательность и способы работы командира и штаба при принятии решения.....	43
4.3. Последовательность и способы работы командира и штаба по принятию решения.....	45
4.4. Стил ь управленческой деятельности командира подразделения.....	48
4.5. Единоначалие, коллегиальность и их сочетание в управлении подразделениями....	54
4.6. Психолого-педагогические и правовые аспекты управленческой деятельности командира подразделения	56
4.7. Личностные качества командира и их влияние на управление подразделениями ...	63
4.8. Обязанности, права и ответственность командира подразделения	68
4.9. Планирование и организация выполнения принятого решения.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	78

Учебное издание

Грибковский Вадим Юрьевич
Ли Андрей Ефимович
Комар Евгений Васильевич

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДИРА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Редактор *С. Г. Девдера*
Корректор *Е. Н. Батурчик*
Компьютерная правка, оригинал-макет *В. М. Задоя*

Подписано в печать 14.07.2021. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. 4,77. Уч.-изд. л. 5,0. Тираж 35 экз. Заказ 244.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий №1/238 от 24.03.2014,
№2/113 от 07.04.2014, №3/615 от 07.04.2014.
Ул. П. Бровки, 6, 220013, г. Минск