

*Гаврюшенко В. В., кандидат психологічних наук,
старший викладач кафедри військової педагогіки
та психології ВКНУ імені Тараса Шевченка (м. Київ)*

СИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ КОМАНДИРОМ У ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЯХ

У статті розглядаються виокремлені автором психологічні особливості прийняття рішення командиром в особливих умовах. Успішність управління військами під час бою неможливе без проникнення в сутність складної, швидко змінної бойової обстановки, без розкриття замислів противника, протиставлення їм своїх творчих, неочікуваних для ворога способів і прийомів ведення бойових дій.

Ключові слова: прийняття рішення, проблемна ситуація.

В статье рассматриваются выделенные автором психологические особенности принятия решения командиром в особенных условиях. Успех управления войсками во время боя невозможен без проникновения в сущность сложной, быстро переменной боевой обстановки, без раскрытия замыслов противника, противопоставления им своих творческих, неожиданных для врага способов и приемов ведения боевых действий.

Ключевые слова: принятие решения, проблемная ситуация.

Постановка проблеми. Розглядаючи діяльність військового керівника необхідно врахувати, що вона спрямована на захист національних інтересів держави. Це в свою чергу потребує від військового керівника точності, безпомилковості, мобільності та гнучкості мислення.

Головною метою військової діяльності в мирний час є підготовка до ведення бойових дій, а під час війни – знищення противника.

Одним з найбільш складних видів діяльності – військово-професійна діяльність військових керівників (командирів). Так відомо, що командир у процесі військово-професійної діяльності характеризується такими ситуаціями, які відрізняються наявністю в них факторів, що володіють силою впливу на підлеглих і їх діяльність. Успішність управління військами під час бою неможливе без проникнення в сутність складної, швидко змінної бойової обстановки, без розкриття замислів противника, протиставлення йому своїх творчих, неочікуваних для ворога способів і прийомів ведення бойових дій.

Аналіз досліджень і публікацій. Останні дослідження, що стосуються проблеми прийняття рішення військовим фахівцем, охоплюють такі питання: визначення умов підготовки офіцерів до управлінської діяльності (О. Аксьонова, А. Афанасьєв, О. Торічний, В. Уліч); формування готовності майбутніх магістрів військово-соціального управління до управлінської діяльності (О. Бойко); психологія рішення командира (В. Рябчук, В. Ковальов); формування критичного

мислення (О.Г. Марченко); питання психології управління військами (А. Шрамченко); психологічної діагностики професійної придатності управлінських кадрів (І. Шама); розвиток управлінського мислення офіцерів (В. Шемчук); особистісно-орієнтованої підготовки військових фахівців (В. Ягупов) та ін.

Метою статті є теоретичний аналіз обґрунтування прийняття рішення командиром та виокремлення його особливостей.

Виклад основних результатів дослідження. Аналіз проблеми прийняття рішення командира варто розглянути в професійно-практичній площині. У військово-професійній діяльності розглянемо з однієї сторони в професійній площині, що відзначається умінням диференціювати, вмінням бачити в професійних завданнях проблемні ситуації, створювати та аналізувати їх, а з іншої в площині практичній – конкретністю, своєчасністю, конструктивністю, оперативністю в його практичному застосуванні.

Прийняття рішення командира – головний, найбільш важливий та визначний процес управління військами. Це обумовлено тим, що рішення на бойові дії є основою управління військами. У відповідності з прийняттям рішення в підрозділах та частинах проводиться вся підготовка військ. Прийняття рішення, як процес мисленнєвої діяльності, на нашу думку, здатне розвернутися в умовах жорсткого дефіциту часу і бути не лише швидким, але і точним, раціональним та монолітним.

Структура військово-професійної діяльності утворює багато утворюючих по змісту, постійно змінюючи і розвиваючи професійні ситуації.

Військовий керівник має перемагати свої почуття і розумом обґрунтовувати своє рішення. “Військовий геній” об’єднує сукупність здібностей, які не можуть бути подані однією якістю – здатністю (наприклад, рішучістю) при відсутності інших розумових і духовних спроможностей, або при непридатності їх для орієнтуванні на війні. Він є гармонійним сполученням здібностей, з яких та або інша переважає.

У процесі військово-професійної діяльності командира виникають ситуації для розв’язання яких потрібно з однієї сторони протилежність між діями запланованими і реальним проходженням подій; у попередньо немає чіткого уявлення про те, що треба зробити для ліквідації цього протиріччя, оскільки (немає шаблону) відсутній алгоритм дій.

В даному випадку можливі два варіанта:

- взагалі не відомий спосіб дій, ситуація не відома, не зустрічалася раніш і не передбачена інструкціями;
- оперує окремі елементи регулювання, комбінації які дають можливість вирішення даного завдання.

Успішність командира в військово-професійній діяльності залежить від якості та ефективності роботи саме прийняття рішення, як процес мислення. Мислення – це здатність людини ефективно впливати на окремі особистості й групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей. Воно виявляється багаторівневим, багатограним і зводиться до безперервного вирішення певної сукупності практичних завдань.

Варто відмітити, що командир після того як отримав завдання (потребу) усвідомлює його, ставить мету (ціль) для досягнення її, повинен зосередити зусилля на вирішенні бойових (підготовчих, побутових) завдання, передбачити можливих дій (протидій) противника, прийняти рішення і, саме головне, впевнитися що його замисел є зрозумілий для його підлеглих та вищого керівника. Командир зобов’язаний здійснювати цілісний комплекс мисленневих дій, направлених на вирішення бойових і службових завдань. Бойова діяльність офіцера припускає здійснення ряду мисленневих процесів, тісно пов’язаних з процедурами дослідницької діяльності.

Справжня мистецька майстерність командира пов’язана з його професійними якостями, можливістю передбачати, умінням приймати рішення в умовах ризику і мінімумі інформації та відповідати за їх прийняття, з урахуванням прямих і опосередкованих, взаємопов’язаних і взаємообумовлених факторів (зовнішніх і внутрішніх) які впливають на пошук в прийнятті рішення та результати. Мисленневі процеси які приведуть або до нового способу, або до створення комбінацій відомих прийомів, які не використовувалися раніш. Мислення командира виступає як процес рішення завдань, пошуку і відкриття нового, раніш невідомого, через мисленневі процеси (операції): аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, абстракція, конкретизація. Мисленневі операції потребують умінням швидко переходити від роздумів до дій і навпаки.

Окремі битви і цілі операції вражають силою творчої уяви, винаходом нових ідей, комбінацій і прийомів, які самі по собі гідні захоплення. Показати значення таких розумових рис, як охоплення цілого при одночасній увазі до деталей, здібність знаходити швидкі рішення, здатність передбачати та ін.. Командир повинен вміти моделювати дії свого підрозділу на місцевості – це стосується роти, і на картах – це від батальйону і вище. Насамперед він повинен вміти прогнозувати можливі сценарії війн майбутнього при застосуванні інноваційних технологій та зразків озброєння, які дозволяють надійно захиститися та першими завдавати удар по супротивнику.

За формою прийняття рішення, як процес мислення характерне наступними рисами:

- направленість на реалізацію, враховуються конкретні умови і можливості;
- позиція перетворення, відволікання від всього приватного, індивідуального стремління отримати знання про об’єкта в умовах внесення в нього зміни (здобувати знань, умінь, розвиток здібностей), вплив на нього в даному випадку;
- пізнання взаємодіючої системи, як об’єкта мислення, а не об’єкта праці;
- в процесі військово-професійної діяльності розвитку мислення командир не просто шукає і знаходить рішення, а постійно реалізує їх, забезпечує поступове

приближення до запланованої цілі, при цьому реалізація рішення не окрема від процесу мислення, - мислення в дії;

- не відокремленість мислення від вимірювання і оцінки, оскільки воно працює в постійній варіативності умов;

- індивідуальність знань і мислення, яка проявляється в суб'єктивних особливостях синтезу знань, які прискорюють рішення різних завдань.

Командир, як військовий керівник під час планування ведення операцій, на всіх рівнях системи управління, визначає цілеспрямованість та ефективність діяльності усіх посадових осіб, психологічний клімат та інші аспекти військової діяльності.

У цьому аспекті для нас цікавим є процес прийняття управлінського рішення військовим керівником, а саме ефективність мисленнєвих операцій командира в процесі прийняття та впровадження рішення.

Сам процес прийняття рішення як мисленнєва діяльність визначається, як опосередковане та узагальнене відображення військовим керівником дійсності у її суттєвих зв'язках.

Розглядаючи дане питання неможливо не звернути увагу на положення теорії ухвалення рішень. Теорія ухвалення рішень – область дослідження, що залучає поняття і методи математики, статистики, менеджменту, педагогіки і психології; вивчає закономірності вибору людьми шляхів рішення різного роду завдань, а також досліджує способи пошуку найбільш ефективних з можливих рішень.

Розрізняють нормативну теорію, яка описує раціональний процес ухвалення рішення і дескриптивну теорію, що описує практику ухвалення рішень.

Теорія прийняття рішення визначає декілька підходів. Процес прийняття рішення – це процес раціонального або ірраціонального вибору альтернатив, що має на меті досягнення усвідомлюваного результату.

Раціональний вибір альтернатив складається з наступних етапів: ситуаційний аналіз; ідентифікація проблеми і постановка мети; пошук необхідної інформації; формування альтернатив; формування критеріїв для оцінки альтернатив; проведення оцінки; вибір найкращої альтернативи; впровадження (виконання); розробка критеріїв (індикаторів) для

моніторингу; моніторинг виконання; оцінка результату.

Процес управління – діяльність об'єднаних в певну систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей організації шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління. Як правило, процеси управління дуже різноманітні, багатовимірні і мають складну структуру (складаються з великого числа стадій і фаз). У загальному сенсі процес управління складається із загальних функцій управління, які об'єднуються в цикли управління.

Рішення – центральний момент усього процесу управління. Можна сказати, що суттю діяльності командира є ухвалення рішень. У широкому сенсі це поняття включає і підготовку рішення (планування), у вузькому сенсі це вибір альтернативи. У рамках перспективного планування приймаються засадничі рішення, потім в процесі поточного планування, організації, мотивації, координації, регулювання, змін планів – рішення у вузькому сенсі, хоча така межа є умовною.

На практиці проблема рішення специфічна тиском термінів, недоліком кваліфікації або інформації для вирішення, ненадійністю методів, схильністю командира до рутини, розбіжностями між особами, що приймають рішення. Усі види рішень, що приймаються командиром у процесі управління, можна класифікувати за численними ознаками: по об'єкту рішення (орієнтовані на цілі або засоби, засадничі структурні або ситуаційні); надійності початкової інформації (на основі надійної інформації, ризикові і ненадійні); термінам дії наслідків (довго-, середньо-, короткострокові); зв'язки з ієрархією планування (стратегічні, оперативні, тактичні); частоті повторюваності (випадкові, такі, що повторюються, рутинні); числу рішень в процесі їх прийняття (статичні, динамічні, одне- і багатоступінчасті); особами, що приймають рішення (одноосібні, групові, з боку командирів, з боку виконавців); обліку зміни даних (жорсткі, гнучкі); незалежності (автономні, доповнюючі один одного); складності (прості і складні).

Прийняття управлінських рішень – це прерогатива, тобто виняткова функція, право і обов'язок командира (начальника) будь-

якого рівня. Щоб відповідати цим вимогам, рішення повинні відрізнятися: обґрунтованістю; повнотою (тобто не половинчастістю); конкретністю термінів виконання; адресністю; своєчасністю; стислістю і чіткістю формулювань; недирективністю, але в той же час обов'язковістю і ін.

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

1. Етап підготовки – проведення аналізу ситуації на мікро- і макрорівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. Етап прийняття – охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення. У межах існуючих ресурсних чи інституційних обмежень з розроблених рішень вибирають те, що відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від наявних ресурсів, часу, інформації, необхідної для обґрунтування рішення тощо.

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень під час планування є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми – це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення – оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації.

З метою прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;

- інформація має надходити від усіх підрозділів (служб), що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;

- вибір і ухвалення рішення повинні врахувати інтереси і можливості тих ланок управління, на які буде покладено виконання

рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Щодо найскладніших і найважливіших управлінських рішень рекомендується розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи: на якому рівні слід приймати рішення; хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування; з якими структурними підрозділами узгоджуються рішення; хто контролює і відповідає за виконання рішення; хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання; яка форма звітності про виконання рішень; хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

3. Етап реалізації – розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише наміри. Командир під час планування повинен проводити велику організаційну роботу, для вчасно реалізації задумів. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій: визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення; призначення відповідального виконавця або декількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу; інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному процесі управління, конкретизація завдань і відповідальності; проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань; координація дій виконавців; коригування раніше прийнятого рішення; мотивація діяльності виконавців; облік і контроль виконання.

Прийняття рішення командира – процес, направлення на постановку і рішення ситуативних військово-професійних завдань. Структура мислення складає інтуїтивний, звернутий процес пошуку рішення щодо переосмислити і перекоструювання раніш застосованих або нових не зустрічаючих схем

дій. Операційний фонд прийняття рішення представляє ієрархію утворення послідовності аналізу і синтезу, складаючи програму діяльності. Найбільше значення для прийняття рішення має здібність до актуалізації і готовність до швидкого використання знань в потрібний момент.

Будь-яке управлінське рішення зводиться до вибору конкретного варіанта з можливих альтернатив, що є складним психологічним процесом.

У процесі розроблення та прийняття управлінського рішення діяльність командир має охоплювати такі етапи:

1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми. З'ясувати проблему – означає наполовину її розв'язати. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Високою є ймовірність послуговування необ'єктивною, свідомо перекрученою інформацією, що може бути зумовлено психологічними чинниками (особистісні особливості, мотиваційні утворення тощо). Тому якість рішення безпосередньо залежить від поінформованості суб'єкта, який це рішення приймає, а рівень поінформованості є запорукою надійних довгострокових прогнозів. Ефективне рішення можливе за умови використання представленої кількісно-якісним описом вичерпної та повноцінної інформації, а масштаб завдання має бути не вищим середнього. Використання неповної, нечітко сформульованої інформації має своїм наслідком неефективне рішення. Отже, вичерпність, достовірність, належна структурованість інформації є важливою передумовою прийняття ефективного управлінського рішення.

2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення. Вибір лінії поведінки пов'язаний із: визначенням особистих можливостей у розв'язанні проблеми; вольовим актом, спрямованим на вияв активності; пошуковою діяльністю у задоволенні потреби прийняття рішення.

3. Всебічний розгляд альтернатив. Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним. Передусім дуже важливо визначити цінність кожної альтернативи.

4. Остаточний вибір варіанта адекватного цілям діяльності організації. Прийняття рішення пов'язане з вибором

однієї з можливих альтернатив. Під час підготовки до нього кількість можливих рішень зменшується аж до останнього варіанта, який і стає рішенням.

У процесі пошуку необхідного варіанта одна альтернатива може змінювати іншу, а послідовність цієї зміни також впливає на результат вибору і прийняття рішення.

5. Прийняття рішення та організація його виконання. Вагомою складовою процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який виявляє себе після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення. Основним критерієм ефективності в такому разі є два параметри: якість рішення та сприйняття (реакція) рішення його виконавцями. Якість рішення оцінюють за такими показниками: вибір найкращої альтернативи із тих, що пропонує конкретна управлінська ситуація; урахування інтелектуальних, індивідуальних, психологічних, професійних та інших можливостей виконавців.

6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта (робочої гіпотези) рішення. Підготовка рішення може бути тривалою і не лише тому, що обсяг робіт у цей період є надзвичайно великим, а й у зв'язку з пошуком компромісів, урахуванням різних інтересів, створенням системи стимулів. Проект рішення підлягає утвердженню, якому передують групове обговорення, що дає змогу усунути неточності й суперечності, остаточно з'ясувати позиції та інтереси, чіткіше сформулювати вимоги, аргументувати вибір остаточного варіанта рішення.

Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати його роль у виконанні загального завдання і вимоги до рішень:

1. Наукова обґрунтованість. Врахування об'єктивних законів при прийнятті рішень, орієнтацію на нормативні матеріали.

2. Директивність. Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.

3. Своєчасність. Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку із зволіканням уже не піддається розв'язанню.

4. Адресність. Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.

5. Конкретність. Становлення чітких, конкретних термінів виконання.

6. Необхідна повнота. Управлінське

рішення повинно вказувати певну ціль, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.

Оскільки ухвалення рішень залежить від особистості командира, що приймає та ухвалює рішення, які визначаються через проведення планування операцій і якостей особи, що приймає рішення, які впливають на процес ухвалення рішень.

Гностичні та вольові психічні стани активного характеру (зацікавленість, зосередженість, цікавість, допитливість, активність, рішучість, впевненість) та емоційні стани позитивного характеру (радість, задоволення, бадьорість, ейфорія) в цілому здійснюють позитивний вплив на особистість командира який задіяних в активному прийнятті рішень: скорочувався час на прийняття рішення, це в свою чергу вносило більш раціональний та ефективний характер, вироблялось більше варіантів вирішенні проблемних управлінських питань під час процесу планування, знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які сприяли досягненню оптимального результату в конкретних умовах.

Технологія розроблення, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій передбачають їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські рішення, необхідно встановити порядок здійснення операцій, пов'язаних із накопиченням, рухом, зберіганням, обробленням, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити дії, необхідні для вирішення завдань за призначенням.

Отже, на процес планування та прийняття управлінських рішень впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Злагодженість дій старшого командира і підлеглих командирів (начальників), їх спрямованість на визначення шляхів та засобів реалізації планів сприяє досягненню поставлених цілей.

Висновки: В управлінській діяльності значення прийняття рішення важко переоцінити, оскільки воно виступає як її невід'ємна частина на всіх етапах організації та здійснення. Особливий інтерес представляє його роль у вирішенні професійних завдань, питань стратегічного характеру, проблемно-управлінських ситуацій, які постійно висувуються перед військовим керівником під час проходження військової служби на різних управлінських посадах. Вирішення управлінських завдань відкриває для військового управлінця щось нове, невідоме – нові знання, нові можливості та перспективи. Особливе значення для військового керівника має ухвалення управлінських рішень, спрямованих на удосконалення активної роботи військового колективу, якими управляє даний командир. Пошук найбільш ефективних управлінських рішень іноді буває дуже важким і складним, тому мисленнєва діяльність, як правило, діяльність активна, потребує (вимагає) зосередженої уваги, терпіння, оскільки процес мислення – це завжди процес не тільки пізнавальний, але і емоційно-вольовий.

Структурна характеристика представляє ієрархічну, комплексну, паралельно розвернуту, розвернуту по часу систему процесів, актуалізуючи в рішенні відповідних між собою професійних і функціональних завдань в логіці досягнення власних цілей.

Таким чином, управлінське рішення як мисленнєвої діяльності командира – це раціональне відображення фактів дійсності, спроможність охоплювати думкою всю ситуацію спрямовувати її на вироблення, прийняття і здійснення рішень. В ході поточного аналізу ситуацій у всім різноманітті її внутрішніх зв'язків із прогнозуванням можливих наслідків прийнятих рішень, вирішенні проблемних ситуацій, створенні нових ідей в якій протікає діяльність командира.

Дане дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми прийняття рішення командиром. Що буде нами розглянуто, в подальших наших дослідженнях.

Література

1. Баби́чев П. Н. Революция в военном деле и формирование тактического мышления командиров подразделений (по опыту Сухопутных войск) : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / П. Н. Баби́чев. — М., 1967. — 175 с.

2. Рябчук В.Д. Психология решения командира : [текст] / В. Д. Рябчук, В. И. Ковалев. — М. : Воениздат, 1976. — 206 с.
3. Надлер Д. Мышления полного спектра : [текст] / Дж. Надлер, Ш. Хибино, Дж. Фаррелл ; [пер. с англ.; худ. оформ. М. В. Драко]. — Мн. : ООО «Попурри», 2001. — 464 с.
4. Овчинникова И. В. Влияние самостоятельности мышления специалиста управленческого профиля на решение многовариантных задач: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / И. В. Овчинникова; Тверской областной институт усовершенствования учителей. — Тверь, 2006. — 196 с.
5. Теплов Б. М. Ум полководца / Б. М. Теплов // Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий : [избр. работы]. — М. : АПН РСФСР, 1961. — С. 252–344.
6. Шрамченко А. Ф. Вопросы психологии управления войсками : [текст] / А. Ф. Шрамченко. — М. : Воениздат, 1973. — 196 с.
7. Шемчук В. А. Модель розвитку управлінського мислення в процесі військово-професійної діяльності командира / В. А. Шемчук // Матеріали наук.-практ. семінару [«Розвиток психологічної компетентності посадових осіб щодо розв'язання завдань військово-соціальної роботи»], (Київ, 27 трав. 2010 р.) / М-во оборони України, Нац. ун-т оборони України. — К. : НУОУ, 2010. — С. 114–117.

Havriushenko V. V., candidate of psychological sciences, senior lecturer
**PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MAKING DECISIONS BY COMMANDER IN
PROBLEMATIC SITUATIONS**

This article is describing a number of psychological characteristics to influence the commander's decision-making process under special circumstances. Successful command and control of troops in the course of battle is impossible without understanding the essence of complex and fluent combat situation as well as uncovering of enemy plans to be confronted with the creative and unexpected forms of warfare. In practice, the decision-making process is facing a number problems, to include the lack of time, training or information to decide; unreliability of methods to use; commander's desire to keep up with standard procedure, and differences between those who make decisions. Decision-making is a process of taking a commander closer to the formulation and resolution of specific military-professional tasks.

Key words: decision-making, problem situation.