

## ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ КОМАНДИРОМ ПІД ЧАС АНТИТЕРОРИСТИЧНОЇ ОПЕРАЦІЇ ЯК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

“Військова людина повинна мати стільки ж характеру, скільки й розуму”  
(*Napoléon Bonaparte*)

*В статті розглянуті виокремлені автором 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. Це вимагає від командирів (всіх рівнів), особливо офіцерів, уміння ефективно здійснювати управлінську діяльність в різних ситуаціях. Практика проведення антитерористичної операції (АТО) вказує на низький рівень підготовки офіцерів щодо прийняття ефективних управлінських рішень в умовах, які різко відрізняються від звичних (стандартних). Для вирішення цієї проблеми необхідно переглянути підходи до підготовки офіцерів у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ) щодо підготовки до прийняття управлінських рішень в екстремальних ситуаціях.*

*Ключові слова: військовий командир, прийняття рішення, управлінське рішення.*

Постановка проблеми. Ситуація, яка склалася на сході України, а саме, військові дії з терористично-сепаратистськими бойовиками, підтриманими Російською Федерацією, яку офіційно прийнято в Україні іменувати Антитерористичною операцією на території Донецької та Луганської областей, вимагає від командира (керівника, начальника) самовідданості, героїзму, мужності і високого професіоналізму в прийнятті ефективних, оптимально виважених рішень щодо захисту кордонів неньки України та громадян, які проживають на території нашої держави.

Успіх управління військами в проведенні АТО неможливий 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 останніх досліджень та публікацій.** Аналіз наукової літератури, результати наукових досліджень, свідчать про те, що висока боєздатність і працездатність командного складу обумовлюється рівнем професійної підготовки, ступенем оволодіння специфічними навичками військової професії. Результати аналізу прийняття управлінського рішення військовими керівниками, як психолого-педагогічної проблеми в науковій теорії та педагогічній практиці описані у вітчизняній і зарубіжній літературі, що допомагає розкрити природу їх мислення. Проблеми прийняття рішення військовим фахівцем, охоплюють такі питання: теорія та практика прийняття управлінських рішень (В. Колпаков) [2]; управління та прийняття рішень у військовій справі (М. Нещадима, В. Колесника, В. Мазуренка, В. Супруна) [3]; психологія рішення військового командира (В. Рябчук, В. Ковальов) [6]; інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень (Л. Трофімов, В. Трофімов) [8]; розвиток управлінського мислення військового управління в системі післядипломної освіти (В. Шемчук) [9; 5] питання психології управління військами (А. Шрамченко) [10] та ін.

Для успішного ведення бойових дій в умовах АТО командний склад повинен володіти знаннями, навичками, уміннями та якостями, які забезпечують високий рівень прийняття ефективних рішень.

**Метою статті** є теоретично-методичний аналіз обґрунтування прийняття рішення командиром під час проведення антитерористичної операції та його врахування в процесі підготовки офіцерів у ВВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** Військово-професійна діяльність військового керівника (командира) є однією з найбільш складних видів діяльності. В мирний час метою військово-професійної діяльності є підготовка до ведення бойових дій, а у військовий час – знищення противника та досягнення перемоги.

Військовим командиром (начальником, керівником) можна назвати військовослужбовця лише тоді, коли він ухвалює життєвоважливі управлінські рішення. Рішення – це вибір альтернативи. Прийняття рішень – процес зв'язку, складова частина будь-якої управлінської функції. Запрограмовані рішення, типові частіше за все, для ситуацій, що повторюються, приймаються з дотриманням конкретної послідовності етапів. Нові або складні ситуації вимагають незапрограмованих рішень, в цьому випадку військовий керівник (командир) особисто вибирає процедуру прийняття рішень. Рішення можуть прийматися інтуїтивно або методом раціонального вирішення проблем. Останній сприяє підвищенню імовірності прийняття ефективного рішення в новій складній ситуації.

Необхідність прийняття та ухвалення рішення пронизує все, що робить військовий командир від формулювання цілі до кінцевого результату. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для всіх, хто хоче досягнути успіху у військовому мистецтві.

Етапи раціонального вирішення проблем: діагноз, формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив, їх оцінка, остаточний вибір. Процес не є завершеним поки через систему зворотного зв'язку не буде засвідчений факт реального розв'язання проблеми завдяки зробленому вибору [4].

На прийняття рішень, крім всього, впливає маса зовнішніх і внутрішніх обставин, таких як ціннісні орієнтації командира, середовище прийняття рішень [1; 5] та ін. Рішення можна розглядати як продукт управлінської “військової праці”, а його прийняття – процес, який веде до появи даного продукту такої “праці”.

Прийняття ефективних (правильних, оптимальних) рішень це область управлінського мистецтва. Здатність і уміння робити це розвивається із практичним військовим досвідом, придбаним керівником протягом всього життя. Сукупність теоретичних знань, практичних навичок та умінь їх використати складають компетентність будь-якого військового управлінця і в залежності від рівня останнього можна стверджувати про ефективно або неефективно працюючого військового менеджера. Ефективно (правильно) ухвалювати рішення – це велика наука, яка вивчається за допомогою освіти у ВВНЗ через навчання та перепідготовку на професійних курсах.

Прийняття рішення як об'єкт міждисциплінарного наукового аналізу має складну структуру та достатньо об'ємну дослідницьку основу. Історичні

аспекти прийняття рішення у військових мають свої витoki у мислителів Сходу і Заходу. Вони з давніх часів намагалися розкрити таємниці військового управління.

К. Клаузевіц вважав, що неможливо досягти видатних успіхів під час ведення бойових дій без розумових здібностей, користуючись тільки однією хоробрістю [6–7]. Ми наголошуємо, що в даній праці під прийняттям рішення розуміється поєднання інтелектуальної, емоційної та вольової сфер особистості полководця. У своїй роботі вчений описує полководців, як визначних осіб лише свого часу, які визначились за допомогою тих війн, що відбувалися у період їхнього життя і залежать від рівня їх освіти.

За Б. Наполеоном, здатності полководця порівнюються з квадратом, в якому основа – воля, висота – розум. Геометрична фігура буде квадратом тільки за умови, якщо основа дорівнює висоті; відповідно, великим полководцем може бути лише та людина, в якій воля дорівнює розуму [7, с. 287].

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 до роти включно, і на картах – це від батальйону і вище. Він повинен вміти прогнозувати можливі сценарії війн майбутнього при застосуванні інноваційних технологій та зразків озброєння, які дозволяють надійно захиститися та першими завдати удар по супротивнику.

Ухвалення рішень є важливою частиною будь-якої військово-управлінської діяльності. Завдяки процесу прийняття рішень здійснюється координація діяльності частини (підрозділу) – головна функція командира.

Командир 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, при непридатності їх для орієнтування на війні. Геній є гармонійним сполученням здібностей, з яких та або інша переважає [7, с. 266–267].

Розглянемо приклади окремих рішень під час проведення безпосередньо антитерористичної операції, а саме – особливостей ухвалення та прийняття рішення українськими командирами [5, с. 15]. Деякі з них, наведемо:

1. Під безпосереднім керівництвом командира у стислі терміни на високому професійному рівні планувались завдання підрозділам під час блокування таких міст як Слов’янськ та Краматорськ. Особовому складу бригади вдалося у стислий термін, без втрат захопити та утримувати оперативно важливий пункт – гору Карачун. У червні 2014 року поблизу селища Селезньовка завдяки вмільм та чітким діям в умовах інтенсивного обстрілу було знищено два блокпости бойовиків-терористів, зірвано спробу прориву до 200 бойовиків з міста Слов’янськ. Також у квітні 2014 року при проведенні операції під його керівництвом аеромобільна група в районі населеного пункту Крива Лука не допустила відходу бойовиків на територію Російської Федерації.

2. Офіцер, очоливши загін спецназу при виконанні завдань в тилу противника, командував боями по зайняттю Саур-могили, виконуючи завдання

глибинної розвідки далеко за лінією фронту. Протягом 12 днів безперервних боїв, було *прийнято рішення* героїчно утримувати позицію та коректувати артилерійський вогонь, не дивлячись на поранення і контузію, при цьому було відбито 6 нічних штурмів з боку сепаратисько-терористичних угруповань бойовиків-терористів, підтриманих Росією (а також безпосередньо російськими військовими окупантами).

Так, на прикладі даних командирів ми бачимо, що в ході АТО у командира виникають ситуації для розв'язання, яких потрібно вирішити розбіжності, які виникають між діями запланованими і реальним проходженням подій, де 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 прийняття рішення: взагалі не відомий спосіб дій, ситуація не відома, не зустрічалася раніше і не передбачена інструкціями; оперує окремими елементами регулювання, комбінації, що дають можливість вирішення даного завдання.

Успішність командира в АТО залежить від якості та ефективності роботи саме прийняття рішення, як процесу мислення.

Варто відмітити, що командир після того як отримав завдання, усвідомлює його, ставить мету (ціль) для досягнення її, повинен зосередити зусилля на вирішенні бойових (підготовчих, побутових) завдання, передбачити можливі дії (протидії) противника, прийняти рішення і, саме головне, впевнитися що його замисел є зрозумілий для його підлеглих та вищого керівника. Командир зобов'язаний здійснювати цілісний комплекс мисленнєвих дій, направлених на вирішення бойових і службових завдань [9, с. 78–79].

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 вчасної 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 [2; 8].

Прийняття рішення командира – процес, спрямований на постановку і рішення ситуативних військово-професійних завдань. Структура мислення складає інтуїтивний, звернутий процес пошуку рішення щодо переосмислити і переконструювання 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.

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 результаті [10]. Мисленнєві 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 мисленнєві процеси (операції): аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, абстракція, конкретизація. Мисленнєві операції потребують умінням швидко переходити від роздумів до дій і навпаки.

Розглядаючи діяльність командира, необхідно врахувати, що вона спрямована на захист національних інтересів своєї держави. Це, в свою чергу, потребує від військового керівника точності, безпомилковості, мобільності та гнучкості мислення в прийнятті ефективних управлінських рішень.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити **висновок** про те, що в управлінській діяльності значення прийняття рішення важко переоцінити, оскільки воно виступає як її невід'ємна частина на всіх етапах організації та здійснення.

Вирішення управлінських завдань відкриває для військового управління 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, яким керує 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 розумовий – це завжди процес не тільки пізнавальний, але і емоційно-вольовий.

Структурна характеристика представляє ієрархічну, комплексну, паралельно розгорнуту у часі систему процесів, актуалізуючи у 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.

Управлінське рішення – це, на нашу думку, специфічний активний вид професійно-практичного мислення та емоційно-вольового акту в управлінській діяльності, основним змістом якого є визначення та розв'язання різноманітних управлінських ситуацій, які виникають у військових підрозділах і частинах у процесі виконання поставлених завдань у мирний і воєнний час.

Для вирішення цієї проблеми необхідно переглянути підходи до підготовки офіцерів у вищих військових навчальних закладах щодо підготовки до прийняття управлінських рішень в екстремальних ситуаціях.

Для організації якісної підготовки офіцерів до прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, враховуючи досвід АТО, пропонується:

1. На курсах підвищення кваліфікації проводити з офіцерами різних спеціальностей заняття щодо формування навичок і розвитку умінь прийняття ефективних рішень у складних (нетипових) ситуаціях.

2. У практиці підготовки офіцерів різних спеціальностей використовувати проведення активних форм розвитку творчого мислення і опанування навичками психічної саморегуляції.

**Висновки.** Проблема прийняття рішення командиром у ході бойових дій є актуальною, на що має бути звернута увага при підготовці військових фахівців у ВВНЗ. Викладене в статті не вичерпує всіх її аспектів і потребує подальших досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Бабичев 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. Бабичев. — М.: 1967. — 175 с.
2. *Колпаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений : [учеб. пособие]. / В.М. Колпаков. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.
3. *Нещадим М.І.* Основи управління та прийняття рішень у військовій справі [підруч.]. / В.О. Колесник, В.О. Мазуренко, В.М. Супрун; під заг. ред. М.І. Нещадима. — Суми: “Слобожанщина”, 2000. — 376 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. — Тверь: ТОИУУ, 2006. — 196 с.
5. *Поздишев С.О., Шемчук В.А.* Значення прийняття управлінського рішення під час проведення антитерористичної операції / С.О. Поздишев, В.А. Шемчук // Матеріали науково-методичного семінару “Спеціальна спрямованість фізичної підготовки як складова особистої безпеки військовослужбовців” (Київ, 17.03. 2015 р.) / МОУ. — К.: НУОУ, 2015. — С. 14–16.
6. *Рябчук В.Д., Ковалев В.И.* Психология решения командира / В.Д. Рябчук, В.И. Ковалев. — М.: Воениздат, 1976. — 206 с.
7. *Теплов Б.М.* Ум полководца / Б.М. Теплов // Проблемы индивидуальных различий : [избр. работы]. — М.: АПН РСФСР, 1961. — С. 252–344.
8. *Трофимова Л.А., Трофимов В.В.* Инновационные подходы к принятию управленческих решений: [учеб. пособие] / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. — СПб.: СПбГУЭФ, 2012. — 78 с.
9. *Шемчук В.А.* Педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / В.А. Шемчук; Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. — К., 2012. — 288 с.
10. *Шрамченко А.Ф.* Вопросы психологии управления войсками / А.Ф. Шрамченко. — М.: Воениздат, 1973. — 196 с.

П.О. Жупинський підполковник  
Национальный университет обороны України  
имени Ивана Черняховського

#### ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ КОМАНДИРОМ ВО ВРЕМЯ АНТИТЕРОРИСТИЧЕСКОЙ ОПЕРАЦИИ, КАК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

*В статье рассмотрены выделенные автором особенности принятия решений командиром в особых случаях. Успешность управления войсками во время боя невозможно без проникновения в сущность сложной, быстротечной боевой обстановки, без раскрытия*

*замыслов противника, противопоставления им своих творческих, неожиданных для врага способов и приёмов ведения боевых действий. Это требует от командиров (всех уровней), особенно офицеров, умения эффективно осуществлять управленческую деятельность в разных ситуациях. Практика проведения антитеррористической операции (АТО) указывает на низкий уровень подготовки офицеров относительно принятия эффективных управленческих в условиях, которые резко отличаются от привычных (стандартных). Для решения этой проблемы необходимо пересмотреть подходы к подготовке офицеров у высших военных учебных заведениях относительно подготовки к принятию управленческих решений в экстремальных ситуациях.*

*Ключевые слова* принятие решения, военный командир, управленческое решения.

P. Zhupinskyi, lieutenant colonel  
National defense university of Ukraine named  
after Ivan Chernyakhovsky

### **COMMANDER DECISION MAKING DURING ANTI-TERRORIST OPERATION AS A PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL PROBLEM**

*The article deals with emphasized by author special aspects of commander decision making under special conditions. Successful troop command and control during combat actions is impossible without understanding of the essence of complex and rapidly changing battle situation, enemy plan disclosure, contrasting them own creative and unexpected for the enemy methods and techniques of warfare. It is assumed that all commanders of different levels, especially military officers, should have an ability to carry out efficient management activities under different situations. The experience of anti-terrorist operations (ATO) demonstrates officer low level training regarding effective decision making under conditions that differ markedly from usual (standard). To solve this problem we should revise all approaches of officer training in the higher military educational establishments with regard to decision making in extreme situations.*

*Key words:* military commander, decision making, management decision.