

# Актуальні питання навчання

УДК 355/359.07(075.8)

В.С. Полікашин, С.Ю. Поляков, О.В. Полікашин

Національний університет «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого». Харків

## ХТО ТАКІ ВІЙСЬКОВІ МЕНЕДЖЕРИ І ЧИМ ВОНИ ПОВИННІ ЗАЙМАТИСЯ У ВІЙСЬКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ?

*У статті обґрунтовуються: введення до складу структури управління військової організації посади «військовий менеджер», хто такі військові менеджери, рівні і ланки управління і розподіл військових менеджерів по них, чим повинні займатися військові менеджери різних ланок управління у військовій організації і вимоги, що пред'являються до військових менеджерів і їх управлінські якості.*

**Ключові слова:** військовослужбовець, командир, військова організація, управління, військовий менеджмент, військовий менеджер, рівні і ланки управління, управлінські якості військових менеджерів.

### Вступ

Постановка проблеми. Як було визначено в роботі [17], що до військових організацій будимо відносити підрозділи, військові частини, з'єднання, а також військові учбові заклади, установи і організації (науково-дослідні установи, ремонтні бази, заводи і т. д.), які у своїй діяльності використовуватимуть військовий менеджмент, а Міністерство оборони України, Генеральний штаб Збройних Сил України, командування видів Збройних Сил України, об'єднані оперативні командування, територіальні управління у своїй діяльності використовують механізми державного управління (державний менеджмент), який не є предметом дослідження автора. У цій же роботі доведено, що для ефективного управління військовою організацією необхідно передусім управляти людьми, а потім вже зброєю і військами. У Статуті внутрішньої служби Збройних Сил України [5, статті 66 – 77] перераховані посади командирів і їх заступників в полку (окремому батальйоні) з усіх питань їх життєдіяльності і немає посади - заступника командира по управлінню людьми. У законах України [1 – 4] і Указі Президента України [6] немає також згадки про посаду заступника командира (начальника) по управлінню людьми. У спільному наказі Міністра оборони України (МОУ) і Міністра освіти і науки України [7] також немає згадки про учбову дисципліну «військовий менеджмент» і про підготовку «військових менеджерів» у вищих військових учбових закладах (ВВУЗ) Міністерства оборони (МО) України.

На нашу думку цей недолік необхідно попрацювати комплексно. По-перше, при підготовці офіцерських кадрів в перелік обов'язкових дисциплін ввести учбову дисципліну «військовий менеджмент». По-друге, шляхом введення посади заступника ко-

мандира по управлінню людьми (військового менеджера) на усіх рівнях ієрархічної структури управління у військових організаціях. Для цього необхідно, передусім, визначити – хто такі військові менеджери і чим вони повинні займатися у військовій організації?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «Військовий менеджер», вимоги, що пред'являються до нього, його управлінські якості, розподіл військових менеджерів по рівнях управління і чим вони повинні займатися у військовій організації на кожному рівні управління наводяться в навчальному посібнику [11], підручнику [14] і наукових доповідях [12, 13]. Проте у вказаних вище роботах деякі положення про ці дані застаріли у зв'язку з великою кількістю змін (за останні 5-10 років) в законах України [1-5] і указі Президента України [6].

Так, Законом України [3, стаття 5] встановлені військові звання для військовослужбовців ВС України від солдата до генерала армії України. У спільному наказі МО України і Міністра освіти і науки України [7] немає згадки про учбову дисципліну «військовий менеджмент» і про підготовку «військових менеджерів» у ВВУЗ МО України.

У цій статті автори постараться врахувати зміни в структурі вище позначених військових організацій і обґрунтувати необхідність введення нових посад у ВС України «військові менеджери», обґрунтувати вимоги, що висуваються до них, їх управлінські якості, розподіл військових менеджерів по рівнях і ланках управління і позначити, чим вони повинні займатися на кожному з них.

Автори почали публікувати серію статей з питань військового менеджменту. Так в статті [17] обґрунтовані основні категорії військового менеджменту: військова організація, управління військовою організацією, військовий менеджмент

(управління військовослужбовцями і їх військовими колективами), система військового менеджменту і військовий менеджер. У статті [18] обґрунтована необхідність вивчення військового менеджменту курсантами і слухачами ВВУЗ МО України і курсантами (студентами) військових факультетів і кафедр цивільних вищих навчальних закладів, а також офіцерськими кадрами Збройних Сил на курсах підвищення кваліфікації.

Вітчизняна література, окрім приведеної вище [11 – 14], з досліджуваних в статті питань, відсутня.

З іноземних джерел авторам відома тільки одна робота капітана корабля ВМС США Майкла Абрашоффа [16], у якій він приводить використання деяких методів менеджменту в практику управління екіпажем корабля, які дозволили йому, за два роки командування кораблем, перетворити екіпаж, що розклався, з 310 чоловік в єдину команду і його корабель зайняв перший рядок в «рейтингу усіх часів» Тихоокеанського флоту ВМС США.

Мета статті. Обґрунтувати: введення до складу структури управління військової організації посади «військовий менеджер», хто такі військові менеджери, рівні і ланки управління і розподіл військових менеджерів по них, чим повинні займатися військові менеджери різних ланок управління у військової організації і вимоги, що висувуються до військових менеджерів і їх управлінські якості.

## Виклад основного матеріалу

Обґрунтування введення до складу структури управління військової організації посади «військовий менеджер» і хто такі військові менеджери?

Управління людьми у військової організації, в наш динамічний час, є складною проблемою, яку одному командирові успішно її вирішити не можна. Для цього командирові потрібні заступники і передусім заступник для ефективного управління військовослужбовцями і їх військовими колективами (військовий менеджер), що має певні управлінські характеристики. Такі ж управлінські характеристики повинні мати сучасний командир і його заступники. Вони вже не можуть управляти людьми по - старому, керуючись сухими і строгими військовими керівними документами, і використати, в основному, диктаторський (авторитарний) принцип управління «наказ-контроль», а застосовувати в управлінській діяльності принципи військового менеджменту. Від них цього вимагають різні умови зовнішньої і внутрішньої обстановки, завдяки яким ситуації виконання завдання в мирний і військовий час відрізнятимуться одна від одної. У цих умовах командир і його заступники повинні при управлінні поєднувати вимоги керівних документів і розуміння загальнолюдських істин і значущості численних варіантів ситуацій. Іншими словами сучасний командир і його заступники повинні бути одночасно і військовими менеджерами.

У статті [17] доведено, що до військових менеджерів відносяться командири (начальники) військових організацій і їх заступники, які повинні знати науку і мистецтво військового менеджменту, уміти чітко визначати цілі своєї діяльності, визначати стратегію і тактику, необхідну для їх досягнення, приймати управлінські рішення і нести відповідальність за них.

Як було вже відмічено, що у військових керівних документах [1 – 7] не згадується посада «військовий менеджер» військової організації. У статтях 66 - 77 Статуту внутрішньої служби [5] визначені, в мирний і військовий час, відповідальність і обов'язки командира полку (корабля 1 і 2 рангу, окремого батальйону), начальника штабу полку, заступника командира полку, заступника командира полку по виховній роботі, заступника командира полку по озброєнню і заступника командира полку по тилу. З аналізу цього переліку посад виходить, що у командира полку немає посади заступника командира полку по управлінню людьми (військовослужбовцями і їх військовими колективами), а також жоден посадовець в полку безпосередньо не відповідає за управління людьми і не має обов'язків по їх ефективному управлінню. З цього виходить, що ні командир полку і жоден його заступник нині не відповідає за управління військовослужбовцями і їх військовими колективами. Отже, немає адміністративно - правового механізму відповідальності за ефективне управління військовослужбовцями і їх військовими колективами. Вищестояче командування контролює лише кількість заходів виховної спрямованості, кадрового забезпечення, організацію служби військ. Негативним проявом відсутності відповідальності за ефективне управління являються ганебні випадки дідівщини, дезертирства, неправильного застосування зброї (наприклад, знищення цивільного пасажирського літака Росії українською ракетою, катастрофа під час авіашоу у Львові 21 липня 2002 року і тому подібне). Комісії, розслідуючи ці події, аварії і катастрофи, приходять до висновку, що у більшості випадків їх причинами є не техніка, а «людський чинник». Під «людським чинником» ці комісії ховають дійсних винуватців загибелі великої кількості людей-командирів і їх заступників і їх невміння ефективно управляти військовослужбовцями і їх військовими колективами.

У роботі [17] доведено, що військове управління передусім управління людьми, а потім вже управління зброєю і військами.

Чому таке важливе питання, як відповідальність за управління людьми (військовослужбовцями і їх військовими колективами) не визначене в Статутах ВС України?

На нашу думку це сталося тому, що Статуту ВС України розроблялися на основі Статутів Збройних Сил СРСР, в яких була посада заступника командира по політичній частині – начальника політ-

відділу. Останній займався питаннями партійно-політичної і виховної роботи. Але у ВС України заборонена діяльність партій, що і зумовило ліквідацію посади заступника командира по політичній частині-начальника політвідділу. Замість цієї ліквідованої посади введена посада заступника командира по виховній роботі у роті, батальйоні і полку (див. статті 72, 107, 115 Статуту внутрішньої служби [5]). Бригада, дивізія, корпус у своїй структурі управління мають також посаду заступника командира по виховній роботі.

Назріла необхідність про введення посади заступника командира по управлінню людьми (військовослужбовцями і їх військовими колективами). Для введення цієї посади можна іти трьома шляхами. Перший шлях, не порушуючи існуючу посадову структуру ВС України, ввести додатково нову посаду заступника командира по управлінню людьми (військовослужбовцями і їх військовими колективами). Другий шлях може передбачати ліквідацію посади одного із заступників командира (наприклад, по виховній роботі) і введення замість неї посади заступника командира по управлінню людьми, на якого покласти відповідальність з питань виховної роботи і ефективного управління військовослужбовцями і їх військовими колективами. Третій шлях припускає об'єднання двох посад начальника штабу і заступника по виховній роботі в одну - військового менеджера (заступника по управлінню людьми). Автори схиляються до третього шляху введення посади заступника командира по управлінню людьми - військового менеджера, як найбільш вигідного не лише з точки зору економії грошових коштів, але і оптимізації структур управління при плануючому масштабному скороченні Збройних Сил України в найближчі два роки.

Надалі, посада майбутнього заступника командира по управлінню людьми у роті, батальйоні, полку (окремому батальйоні), бригаді, дивізії, корпусі називатимемо відповідно «військовий менеджер роти», «військовий менеджер батальйону», «військовий менеджер полку (окремому батальйону)», «військовий менеджер бригади», «військовий менеджер дивізії», «військовий менеджер корпусу». На цю посаду призначатимуться офіцери, які закінчили ВВУЗ МО України і отримали диплом за фахом «військовий менеджер». У роботах [17, 18] доведено, що командири і їх заступники, які передбачені існуючими Статутами ВС України, разом з іншими управлінськими науками, повинні будуть знати науку про управління людьми у військових організаціях (військовий менеджмент), вивчивши її самостійно або на курсах підвищення кваліфікації. Детальніше концепцію нової дисципліни «військовий менеджмент» і підготовку «військових менеджерів» автори планують викласти в окремій статті.

Таким чином, в управлінській структурі військової організації в майбутньому має бути посада «військовий менеджер».

Рівні і ланки управління, розподіл військових менеджерів по них.

Для розподілу майбутніх військових менеджерів по рівнях і ланках управління скористаємося методикою, викладеною в роботах [10, с. 39-43].

Військові менеджери у військовій організації виконуватимуть роботу по управлінню людьми. Це не означає, що у великій військовій організації велика кількість військових менеджерів буде зайнята виконанням однієї і тієї ж роботи по управлінню людьми. У досить великих військових організаціях робота по управлінню людьми має бути розділена для того, щоб забезпечити чіткі розмежування в управлінській праці військових менеджерів. Одна з форм розділення роботи по управлінню людьми носить горизонтальний характер: розставлення конкретних військових менеджерів по окремих підрозділах військової організації. В цьому випадку, робота по управлінню людьми військових менеджерів в підрозділах має бути скоординована для успішного виконання завдання військовою організацією. Деяким військовим менеджерам доведеться витратити час на координування роботи по управлінню людьми інших військових менеджерів, яких, у свою чергу, також координуватимуть роботу по управлінню людьми військових менеджерів, поки, нарешті, цей процес не спуститься до рівня військових менеджерів, які координуватимуть неуправлінську роботу виконавців. Такий вертикальний розподіл роботи по управлінню людьми в результаті утворює рівні управління військової організації. Кількість рівнів управління залежить від розмірів військової організації. Наприклад, один з варіантів існуючих рівнів управління командирів і запропонованих рівнів управління військових менеджерів в майбутньому для корпусу можна представити у вигляді рис. 1.

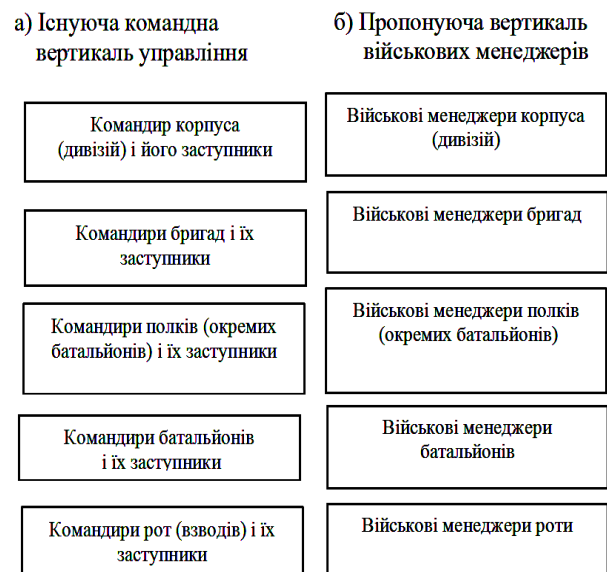


Рис. 1. Рівні управління командирів і військових менеджерів в корпусі

У цьому варіанті п'ять рівнів управління корпусу (дивізії). Разом з існуючою командною вертикаллю (рис. 1, а) з'являється нова ієрархічна вертикаль управління військових менеджерів (рис. 1, б.) людей, чим на попередньому. Незалежно від того, скільки у військовій організації існує рівнів управління, військових менеджерів ділитимемо на три ланки управління (рис. 2): нижчу, середню, вищу.

Форма піраміди на цьому рисунку використовується для того, щоб показати, що на кожній вищестоячій ланці управління знаходиться менше військових менеджерів, чим на нижчестоячій.

Приведемо два приклади розподілу військових менеджерів по трьох ланках управління: перший приклад – для корпусу і другий приклад – для бригади.



Рис. 2. Ланки управління військової організації і розподіл військових менеджерів по них



Рис. 3. Ланки управління в корпусі і розподіл військових менеджерів по них

Середня ланка управління є найчисленнішою і тому її ділять іноді на дві і більше ланки. Наприклад, для нашого прикладу розділимо середню ланку управління на дві: 1) нижче середню - командирів батальйонів, їх заступників, у тому числі і військових менеджерів батальйонів; 2) верхню середню, до якої віднесемо командирів бригад, полків (окремих батальйонів), їх заступників, у тому числі і військових менеджерів бригад, полків (окремих батальйо-

Приклад №1. На рис. 3 показаний розподіл військових менеджерів в корпусі:

1) до військових менеджерів нижчої (першої) ланки управління відноситимемо командирів рот, їх заступників, командирів взводів і військових менеджерів роти;

2) до військових менеджерів середньої (другої) ланки управління відноситимемо командирів бригад, полків (окремих батальйонів), батальйонів і їх заступників, у тому числі і військових менеджерів бригад, полків (окремих батальйонів) і батальйонів;

3) до військових менеджерів вищої (третьої) ланки управління відноситимемо командира корпусу і його заступників, у тому числі і військового менеджера корпусу.

Таким чином, утворюються чотири основні ланки управління: нижча, нижче середня, верхня середня і вища.

Приклад №2. На рис. 4 показаний розподіл військових менеджерів у бригаді по ланках управління:

1) до військових менеджерів нижчої (першої) ланки управління відноситимемо командирів рот, їх заступників, командирів взводів і військових менеджерів роти;

2) до військових менеджерів середньої (другої) ланки управління відноситимемо командирів батальйонів, їх заступників, у тому числі і військових менеджерів батальйонів;

3) до військових менеджерів вищої (третьої) ланки управління відноситимемо командира бригади, його заступників, у тому числі і військового менеджера бригади.



Рис. 4. Ланки управління бригади і розподіл військових менеджерів по них

Чим повинні займатися військові менеджери різних ланок управління?

Зміст управлінської діяльності військових менеджерів різних ланок управління відрізняється один від одного.

Військові менеджери низової ланки управління – це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над військовослужбовцями – не управлінцями (виконавцями). Вони в основному здійснюють контроль за виконанням завдань для безперервного забезпечення інформацією про правильність виконання цих завдань. Військові менеджери нижчої ланки управління часто відповідають за безпосереднє використання виділених ним ресурсів таких, як військова техніка, зброя, боєприпаси, комплекси озброєння і так далі. Робота військових менеджерів нижчої ланки управління є напруженою і наповненою різноманітними діями. Вона характеризується частими перервами, переходами від одного завдання до іншого. Завдання самі по собі короткі. Військові менеджери нижчої ланки управління багато спілкуватимуться з військовослужбовцями (не управлінцями), трохи з іншими військовими менеджерами нижчої ланки управління і зовсім мало з військовими менеджерами середньої і вищої ланок управління.

Військові менеджери середньої ланки управління. Робота військових менеджерів нижчої ланки управління координується і контролюється військовими менеджерами середньої ланки управління. Характер їх роботи більшою мірою визначається змістом роботи підрозділу. В основному військові менеджери середньої ланки управління будуть буфером між військовими менеджерами вищої і нижчої ланок управління. Вони готуватимуть інформацію для рішень, що приймаються військовими менеджерами вищої ланки управління, і передавати ці рішення зазвичай після трансформації їх в технологічно зручній формі, у вигляді специфікацій і конкретних завдань

військовим менеджерам нижчої ланки управління. Велика частина спілкування у військових менеджерів середньої ланки будуть відбуватися у формі бесід з іншими військовими менеджерами середньої і нижчої ланок управління.

Військові менеджери вищої ланки управління. Група військових менеджерів вищої ланки управління набагато нечисленніша інших. Військові менеджери вищої ланки управління відповідатимуть за ухвалення найважливіших рішень для військової організації в цілому або для основної частини підрозділів.

Сильні військові менеджери вищої ланки управління накладатимуть відбиток своєї особи на увесь відбиток підрозділу або військової організації в цілому. Вони цінуватимуться дуже високо. Але будуть великі і тяготи такого поста: робота людини на цій посаді, як правило, не матиме чіткого завершення, оскільки люди військової організації продовжуватимуть діяти безперервно у будь-якій обстановці мирного і військового часу і завжди існує ризик невдачі.

Хірург може закінчити операцію і рахувати своє завдання виконаним, але військовий менеджер завжди відчуває, що треба робити щось ще. Робочий тиждень тривалістю 60-80 годин для нього не рідкість.

Які вимоги повинні пред'являтися до військових менеджерів ?

Щоб виконувати свої складні і відповідальні управлінські функції, військовий менеджер повинен мати спеціальні знання і здатність використати їх в повсякденній роботі по управлінню військовослужбовцями і їх військовими колективами.

Вимоги до професійної діяльності військових менеджерів можна умовно порділити на дві групи.

Перша група вимог: розуміння природи управлінської праці і процесів військового менеджменту; знання посадових і функціональних обов'язків військового менеджера, способів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи військової організації;

уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікації, необхідні в управлінському процесі. Військовому менеджеру потрібні управлінські характеристики (знання і уміння) для того, щоб виконувати професійну роботу в такій спеціальній області, як управління військовослужбовцями і їх військовими колективами.

Вони включають:

- уміння обґрунтовувати і приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність;

- інформованість (інформація - це знання) з питань: стану і розвитку Збройних Сил України і ворогів супротивників; стани досліджень військової техніки, озброєння і технологій; нормативних актів; динаміки процесу управління і т. д.;

- знайомство з досвідом менеджменту у військових організаціях і організаціях інших відомств;

- здатність управляти людськими ресурсами, планувати і прогнозувати управлінську діяльність у військовій організації;

- володіння способами підвищення ефективності управління військовослужбовцями і їх військовими колективами;

- уміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації і зв'язку.

Для того, щоб придбати ці знання і уміння, необхідно вивчати військовий менеджмент разом з іншими науками по управлінню. Але оскільки військовий менеджмент висуває і розробляє усі нові ідеї і концепції управління, то військовий менеджер повинен навчатися безперервно, щоб бути професіоналом.

Друга група вимог до професійної діяльності військового менеджера пов'язана з його здатністю працювати з людьми і управляти самим собою (самоменеджмент). До цих вимог відносяться:

- володіння мистецтвом управління людськими ресурсами;

- володіння мистецтвом налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків;

- здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки і безперервно підвищувати кваліфікацію – знання і уміння.

В процесі виконання своїх функцій військовий менеджер взаємодіє з широким колом осіб - колегами, підлеглими, начальниками і іншими особами і військовими організаціями, прямо або посередньо пов'язаними з діяльністю цієї військової організації. Щоб працювати з людьми, що так різко розрізняються за своїм статусом і інтересами, військовий менеджер повинен мати специфічні особові управлінські характеристики, які посилюють довіру і повагу з боку тих, з ким він вступає в контакт.

Це, передусім:

- високе почуття обов'язку і відданості військовій справі, Батьківщині;

- чесність у відношенні з людьми і довіра до партнерів;

- уміння чітко виражати свої думки і переконувати;

- шанобливе і дбайливе ставлення до людей незалежно від їх положення в організаційній ієрархії;

- здатність швидко відновлювати свої фізичні і духовні сили і критично оцінювати власну діяльність.

Від помилок в роботі будуть не застраховані навіть найдосвідченіші і кваліфіковані військові менеджери, але справжні професіонали виробляють уміння зберігати при цьому спокій, ясність мислення і працювати над виправленням положення, а не шукати винних. До недавнього часу вважалося, що перерахованими особовими і управлінськими характеристиками керівники або нагороджуються від природи, або вони набувають їх в процесі багаторічної роботи методом проб і помилок. Проте останні досягнення науки управління і інших наук дозволяють вивчати природу людських взаємовідносин і мистецтво управління людьми на серйозній науковій основі, не покладаючись тільки на власний досвід.

Військовий менеджер майбутнього повинен уміти:

- науково прогнозувати стратегію розвитку військової організації і аргументовано доводити (усно і письмово) свої ідеї;

- формулювати цілі розвитку військового колективу, розуміти характер, особливості осіб військовослужбовців і адекватно оцінювати себе і інших людей, підтримувати нормальний морально-психологічний клімат в колективі військової організації, згладжувати конфліктні ситуації;

- аналізувати, прогнозувати, економічно оцінювати і приймати рішення в умовах невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників;

- розбиратися в технічних і технологічних особливостях процесу функціонування комплексів озброєння військової організації, принципу їх дії; у питаннях уніфікації, стандартизації, спеціалізації і автоматизації управління;

- організувати себе і колектив на досягнення поставлених цілей, виконувати функції розподілу і економії людських ресурсів, делегувати функції і відповідальність по рівнях управління, організувати до стимулу підлеглих для реалізації концепції розвитку військової організації;

- раціонально і ефективно використати тимчасовий ресурс для досягнення поставленої мети;

- постійно підвищувати свою кваліфікацію, ясно і дохідливо викладати думку, бути чесним, обов'язковим, цілеспрямованим, ставити високі особисті цілі по задоволенню потреб в самовираженні, прагнути вести нормальний спосіб життя, підтримувати хорошу фізичну форму і акуратно одягатися.

Для того, щоб бути військовим менеджером майбутнього, потрібно мати наступні основні управлінські характеристики:

- доступний кожному військовослужбовцеві, тон обговорення будь-яких проблем має бути доброзичливим;

– глибоко залучений в процес управління людьми військової організації, постійно приділяє увагу системам заохочення, особисто знайомий зі значною кількістю безпосередніх підлеглих, багато часу приділяє пошуку відповідних кадрів і їх навчання;

– не терпить кабінетного стилю управління, вважає за краще з'являтися серед рядових військовослужбовців і обговорювати проблеми на місцях, уміє слухати і чути, рішучий і наполегливий, охоче бере на себе відповідальність і часто йде на ризик;

– терпимий до вираження відкритої незгоди, делегує повноваження виконавцям (підлеглим), буде стосунки на довірі;

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

– при висуненні на відповідальні пости рекомендує здібних підлеглих зі своєї військової організації і лише у виняткових випадках рекомендує приймати фахівців з боку;

– заохочує самостійність підлеглих, причому міра цієї самостійності точно відповідає здібностям і професіоналізму військовослужбовця;

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

– упевнений в собі і власних силах, невдачі сприймає як тимчасове явище;

– постійно перебудовує свою роботу, шукає і впроваджує нове, тому військова організація виявляється мобільнішою і стійкішою в невизначених ситуаціях, ефективно функціонує і інтенсивно розвивається.

Виходячи з вимог, що пред'являються до військового менеджера, і його управлінських характеристик (якостей) витікає, що військовий менеджер майбутнього це, передусім:

1. Головний стратег – керівник, наділений владою, приймаючий рішення в умовах невизначеності і ризику, такий, що твердо проводить їх в життя і керівник колективом військової організації.

2. Лідер, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості і емоції.

3. Творчий політик і дипломат, дотримується усіх правових норм і вимог нормативних документів держави і міжнародних організацій, встановлює контакти з партнерами, владою, успішно долає внутрішні і зовнішні конфлікти.

4. Генератор ідей, прагнучий заглянути в суть проблеми і докопатися до істини.

5. Організатор, користується повагою і уміє працювати з людьми.

6. Ентузіаст, повний енергії, береться не лише сам за будь-які завдання, але і надихає на це інших людей.

7. Контролер, аналітик, гарант якості, здатний оцінити виконане завдання, висунути ідею, знайти в ній сильні і слабкі сторони.

8. Вихователь, має високі моральні якості, здатний створювати колектив військової організації і направляти його розвиток в потрібне русло.

9. Новатор, розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінити і без зволікання впровадити у військовій організації той або інший винахід або "ноу-хау". Знавець технологій, в першу чергу, комп'ютерних, оскільки в майбутніх війнах застосовуватимуться методи боротьби з інформацією в мережах з метою порушення роботи автоматизованих систем управління зброєю і військами.

10. Шукач вигоди, цікавиться зовнішньою стороною справи, може бути хорошим посередником між військовослужбовцями, оскільки зазвичай має підвищену популярність.

11. Виконавець, хороший адміністратор, здатний не лише висунути, але і утілити ідею в життя.

12. Роботяга, він подобається усім, передусім тому, що не прагне зайняти будь-чиє місце, зате здатний вислухати і схвалити.

13. Комунікатор, встановлює і підтримує успішну комунікацію з начальством, колегами і підлеглими.

14. Просто людина, має глибокі знання і різнобічні здібності, високий рівень культури, чесність, рішучість характеру, хоробрість, стійкість до усіх стресів, фізично здоровий, дотримується етичних норм і правил, планує свою роботу і т. д., а також має розсудливість, здатність бути зразком в усіх відношеннях.

## Висновки

1. Нині в законах України, указах Президента України, наказах Міністра оборони України [1 - 7] у військовій організації не визначена відповідальність і обов'язки командирів і їх заступників з питань управління людьми (військовослужбовцями і їх військовими колективами).

2. Пропонуються три варіанти оптимізації в структурі управління військовою організацією. Перший, не порушуючи існуючу посадову структуру ВС України, ввести додатково нову посаду - заступника командира по управлінню людьми (військовослужбовцями і їх військовими колективами). Другий, передбачає ліквідацію посади одного із заступників командира (наприклад, по виховній роботі) і введення замість неї посади заступника командира по управлінню людьми, на якого покласти відповідальність з питань виховної роботи і ефективного управління військовослужбовцями і їх військовими колективами. Третій варіант припускає об'єднання двох посад начальника штабу і заступника по виховній роботі в одну – військового менеджера (заступника по управлінню людьми). Автори схиляються до третього варіанту, а саме введенню посади заступника командира по управлінню людьми - військового менеджера, як найбільш вигідного не лише з точки зору економії грошових коштів, але і оптимізації структур управління при планованому масштабному скороченні Збройних Сил України в найближчі два роки.

3. У військовій організації до військових менеджерів відноситимемо командирів (начальників) і їх заступників, у тому числі і заступника командира по управлінню людьми (військового менеджера).

4. У усіх військових організаціях військові менеджери мають бути розподілені по трьох ланках управління (нижча, середня і вища), на кожному з яких мають бути визначені їх управлінські функції.

5. Обґрунтовані управлінські якості військових менеджерів і вимоги, що пред'являються до них.

6. Усі командири і їх заступники у військовій організації повинні знати не лише науку управління зброєю і військами, але і, передусім, науку управління людьми – «військовий менеджмент».

7. У наступній статті автори планують обґрунтувати концепцію і структуру нової учбової дисципліни «військовий менеджмент» і порядку підготовки військових менеджерів у вищих військових учбових закладах Міністерства оборони України.

### Список літератури

1. Про оборону України: в ред. Закону України від 07.10.2010р. №2592 – VI // Відом. Верхов. Ради України. – 2011. – №10. – Ст. 63.

2. Про Збройні Сили України: в ред. Закону України від 07.10.2010р. №2592 – VI // Відом. Верхов. Ради України. – 2011. – №10. – Ст. 63.

3. Про військовий обов'язок і військову службу: в ред. Закону України від 12.05.2011р.; №3353 – VI // Відом. Верхов. Ради України. – 2011. – №45. – Ст. 487.

4. Про господарську діяльність у Збройних Силах України: в ред. Закону України від 15.01.2009 р. №879 – VI // Відом. Верхов. Ради України. – 2009. – №24. – Ст. 296.

5. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України: в ред. Закону України від 16.02.2010р. №1900 – VI // Відом. Верхов. Ради України. – 2010. – №19. – Ст. 151.

6. Указ Президента України Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України (Із змінами, внесеними згідно з Указом Президента №430/2009 від 12.06.2009).

7. Наказ Міністра оборони України і Міністра освіти і науки України від 22.06.2009 №325/548 «Про вдосконалення підготовки військових фахівців тактичного рівня для Збройних Сил України».

8. Радянський енциклопедичний словник. – М.: Радянська енциклопедія, 1980.

9. Военный энциклопедический словарь. – М.: Воениздат, 1983.

10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хелдоури. – Пер. с англ. Общ. ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1992.

11. Полікашин В.С. Основи управління і прийняття рішень у військовій справі. Ч 1. Військовий менеджмент. Навчальний посібник. / В.С. Полікашин. – МО України. ХВУ, 2003.

12. Полікашин В.С. «Концепція побудови навчальної дисципліни «Військовий менеджмент» та її вивчення у вищих навчальних закладах Міністерства оборони України» Доповідь на першій науково-практичній конференції ХУПС 16 -17 лютого 2005 року. / В.С. Полікашин. – Х.: ХУПС, 2005.

13. Полікашин В.С. «Концепція побудови й вивчення навчальної дисципліни «Військовий менеджмент» у військових навчальних закладах Міністерства оборони України». Доповідь на науково-практичній конференції Національної академії оборони 26 жовтня 2005 р. / В.С. Полікашин, А.Н. Явтушенко. – К.: НАО України, 2006.

14. Полікашин В.С. Військовий менеджмент. Підручник За ред. А.М. Явтушенко / В.С. Полікашин. – К.: Національна академія оборони України, НАО, 2006.

15. Полікашин В.С. Основи управління і ухвалення рішень у військовій справі – ч. 2. Організаційне і управлінське мистецтво військового менеджера: навчальний посібник. / В.С. Полікашин, О.В. Полікашин. – Х.: ХУВС, 2010.

16. Абрашиофф М. Це ваш корабель. Техніка менеджменту від кращого корабля ВМС США. Пер. з англ. / М. Абрашиофф. – Спб: Пітер, 2004.

17. Полікашин В.С. Обґрунтування основних категорій військового менеджменту / В.С. Полікашин., С.Ю. Поляков., О.В. Полікашин // Системи управління, навігації та зв'язку. – К.: ЦНД Н і У. – 2011. – Вип. 4(20).

18. Полікашин В.С. Обґрунтування необхідності вивчення військового менеджменту / В.С. Полікашин, С.Ю. Поляков, О.В. Полікашин // Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. – 2012. – Вип. 1(32). – С. 193-197.

Надійшла до редколегії 29.05.2013

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. Р.Е. Пашенко, Інститут радіофізики і електроніки НАН України, Харків.

### КТО ТАКИЕ ВОЕННЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ И ЧЕМ ОНИ ДОЛЖНЫ ЗАНИМАТЬСЯ В ВОЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

В.С. Поликашин, С.Ю. Поляков, О.В. Поликашин

В статье обосновываются: введение в состав структуры управления военной организации должности «военный менеджер», кто такие военные менеджеры, уровни и звенья управления и распределение военных менеджеров по ним, чем должны заниматься военные менеджеры разных ланок управления в военной организации и требования, которые предъявляются к военным менеджерам и их управленческие качества.

**Ключевые слова:** военнослужащий, командир, военная организация, управление, военный менеджмент, военный менеджер, уровни и звенья управления, управленческие качества военных менеджеров.

### WHO SUCH SOLDIERY MANAGERS AND WHAT MUST THEY IN MILITARY ORGANIZATION?

V.S. Polikashin, S.Yu. Polakov, O.V. Polikashin

In the article grounded: introduction in the complement of structure of management of military organization of position «military manager», who such soldiery managers, levels and management links and distributing of soldiery managers for them, what the soldiery managers of different of management in military organization and requirements which are produced to the soldiery managers and their administrative qualities must be engaged in.

**Keywords:** serviceman, commander, military organization, management, military management, military manager, levels and management links, administrative qualities of soldiery managers.