

УДК 355/359,07 (075.8)

О.Б. Никитюк

*Харьковский университет Воздушных Сил им. И. Кожедуба***ВЫРАБАТЫВАНИЕ УРОВНЕЙ РАЗВИТИЯ И СТРУКТУР ВОИНСКОГО КОЛЛЕКТИВИЗМА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДИРА (НАЧАЛЬНИКА)**

*В статье рассмотрены вопросы эффективного управления подчиненными командиром (начальником) с использованием классических методов в служебном общении.*

*эффективность управления, подготовка (принятие) решений*

**Введение**

**Постановка проблемы.** В настоящее время ответственность принимающего решение значительно увеличилась, сложившаяся обстановка в воинских коллективах стала более сложной, степень неопределенности данных возросла. Центральное место в принятии сложных решений по праву занимает проблема автоматизации процессов, связанных с разработкой необходимых данных для принятия решения.

Поиски наилучших способов принятия перспективных и плодотворных решений, научные исследования внутренней их сущности настойчиво и энергично ведутся во всем мире. Однако трудов, где бы синтезировались различные стороны этого вопроса – военные, социальные, технические, психологические и другие, явно мало. Еще меньше работ, выполненных на современном научном уровне и вместе с тем доступных по характеру изложения широким кругам военнослужащих. Вопрос пока обсуждается с различных позиций в плане общих соображений и анализа примеров. В то же время становится все более настоятельной необходимостью проникнуть в существо этих вопросов (следовательно, в какой-то мере и в сущность человеческого мышления) с достаточной полнотой и конкретностью: командирам и штабам нужны глубокие знания методологии, научного аппарата и техники подготовки решения.

**Анализ литературы.** Результаты проведенных исследований показывают, что в годы бурного научно-технического прогресса особо остро встали проблемы взаимоотношения между людьми. Успехи научно-технического прогресса породили вместе с тем и многие преувеличения возможностей техники, преодоление которых требует значительного времени, а также терпеливого труда ученых и специалистов буквально во всех областях человеческой деятельности. Найти правильное соотношение между научным («умовым») и волевым элементами в конкретной военной обстановке можно лишь с помощью материалистического анализа основных факторов, влияющих на процесс принятия решения [1].

**Цель статьи.** Найти каждому командиру (начальнику) такие оптимальные решения во взаимоотношениях с подчиненными (с учетом личных представлений и взглядов, боевого опыта и интуиции при этом учитывая способности своих подчиненных) при которых смог бы быстро реагировать на изменения (окружающей среды) обстановки.

**Основная часть**

Эффективно управлять воинским коллективом можно только при условии глубоких знаний командиром (начальником) членов коллектива, групп в коллективе и уровней развития коллектива. Эффективность решения во многом зависит от вида и организации работы. При управлении воинским коллективом прежде всего приходится учитывать, что особенности конкретного коллектива как объекта управления неминуемо изменятся в процессе его развития.

Одна из важнейших задач управления состоит в том, чтобы коллективы с самого начала действовали как содружества, а не как коалиции.

Наиболее простым видом совместной работы является *обсуждение замысла решения*. Предполагается, что замысел подготовлен, его описание доступно для восприятия и проводится обсуждение. Каждый участник (обсуждения) изучает замысел прежде всего в свете своей специальности и высказывает дополнительные соображения. В процессе обсуждения выявляются сильные и слабые стороны вопроса, формируется главная часть замысла и определяется отношение к нему. На основании замысла вырабатывается решение. Обсуждение не обязательно должно привести к соглашению: противоречивые мнения также учитываются при принятии решения. Важно, чтобы обсуждение носило активный характер, каждый излагал и отстаивал обоснованные аргументы, руководствуясь внутренней убежденностью.

Следующим, более сложным видом коллективной деятельности является *разработка замысла*. Предполагается, что основа замысла есть, однако полностью он еще не сформулирован. Требуются развитие, детализация, конкретизация замысла в соответствии со специализацией участников и выработка конкретного

решения. Должны быть определены этапы реализации решения, поставлены задачи войскам, определены способы боевого применения вооружения и способы взаимодействия. Если в процессе разработки не достигнуто единство, могут быть предложены варианты решения или его деталей, а также аргументация в пользу каждого варианта. Окончательный выбор остается за командиром (начальником).

**Объединение предложений** применяется в тех случаях, когда решение должно состоять из достаточно слабо зависимых между собой частей. Предполагается, что имеется идея общего решения, что из нее вытекает автономность частных решений и что предложения (как согласованные, так и противоречивые) сформулированы. Задача коллективного органа подготовки решения состоит в объединении предложений, устранении противоречий, согласовании их во времени и пространстве, а также в определении конкретных способов реализации.

Следующие виды коллективной деятельности имеют то отличие от предыдущих, что в них не предполагается исходного замысла или идеи, которые можно положить в основу коллективной работы.

**Совместная выработка вариантов решения.** В этом виде коллективной деятельности исходным пунктом служит первичное решение вышестоящего командира (начальника), постановка задачи. На основании информации о ситуации производятся отбор и оценка основных факторов. Заслушиваются, анализируются и отбираются предложения. Варианты доводятся до определенного уровня конкретизации. На основании оценки варианты могут быть отклонены, доработаны, дополнены, изменены или объединены. Когда по обоснованию конкурентоспособных (по эффективности) вариантов достигнуто соглашение, они докладываются командиру (начальнику).

**Совместное мышление.** Это высший вид коллективной деятельности, к которому следует стремиться. Оперативная группа должна провести весь цикл подготовки решения при максимальном интеллектуальном контакте. От начала ознакомления с обстановкой и до формулирования решения все должны усвоить и понять ход мыслей каждого. Идея решения должна соединить в себе все полезное и выразить волю коллектива. Совместная деятельность людей основана на характере взаимоотношений (связи) между ними, основными из которых являются следующие:

- связь командования (лидерства); такая связь не обязательно должна быть определена служебным положением; она может возникнуть самопроизвольно, адаптивно, в процессе совместной работы;
- связь взаимодействия; предполагается согласование действий в интересах общей цели;
- связь информирования; взаимный обмен данными о действиях и намерениях;

– связь оповещения, при которой осуществляется обмен сведениями об обстановке.

Характер взаимоотношений определяет требования к пропускной способности связи, с помощью которой осуществляется информационный обмен.

Одним из важных факторов является структура группы. Виды структур были рассмотрены в работах [1]. Представление о динамике коллективной деятельности дает экспериментальное исследование поведения групп, построенных по различным структурам. При этом выявляется ряд закономерностей. Рассмотрим для примера эксперимент по подготовке информационного и оперативного решений. Создадим оперативные группы из 6 участников, имеющие различные структуры [2, 3]. Никто из участников не знал ни структуры, ни партнеров, сообщалось только число прямых каналов связи. Каждый получал часть описания обстановки и право на обмен письменными сообщениями через посредника. Ставилась одна из следующих задач: 1) собрать недостающие сведения об обстановке; 2) оценить соотношение сил («кто сильнее в данной обстановке»); 3) предложить решение: «наступить» или «обороняться»; 4) численно оценить эффективность предлагаемого решения.

Сообщение могло состоять либо из вопроса («Где дислоцируется группировка войск противника?»), либо из ответа («Не имею сведений о сосредоточении основных сил противника»), другие типы сообщения запрещались. В частности, нельзя было передавать какие-либо сведения без запроса. Работа группы прекращалась, когда хотя бы один из участников делал заявление, что решение получено. Если через определенное время таких заявлений не поступало, задача считалась нерешенной. Для оценки эффективности давалось несколько формул (сравнительно простых), каждый получал не более одной формулы. Одна из задач состояла в сосредоточении всех формул в одних руках, так как порознь ими нельзя было пользоваться. Задачи могут составляться так, чтобы решения были однозначными. Результаты эксперимента приведены в табл. 1. За 100% принято время решения первой задачи звездной структурой [3]. Как видно из табл. 1, наибольшее время заняло решение четвертой задачи.

Быстрее всего она решена звездной структурой. Центральная позиция быстро выявляла структуру, координировала усилия и собирала нужную информацию. Ответ всегда был правильным.

Вторая и третья задачи правильнее всего решались при иерархической и многосвязной структурах, хотя затраты времени здесь были больше, чем при звездной структуре (многосвязная структура работала несколько медленнее иерархической, зато результаты были точнее). Линейная и кольцевая структуры работали хуже других; обмен информацией внутри этих структур протекал вяло, с многочисленными безрезультатными запросами, не имевшими отношения к делу.

Таблиця 1  
Результати колективного рішення задач

№ п/п	Основні види структур	№ задачі	Относительное время решения, %	Правильность решения, %	Случаи отказа, %	Вскрытие структуры, %
1.	Линейная	1	190	60	7	0
		2	140	50	4	0
		3	120	40	4	0
		4	200	40	11	0
2.	Кольцевая	1	130	60	6	0
		2	120	55	3	0
		3	100	45	4	0
		4	200	45	9	5
3.	Звездная	1	100	100	2	100
		2	50	70	0	100
		3	30	70	0	100
		4	100	95	2	100
4.	Сотовая	1	150	65	4	50
		2	65	85	4	35
		3	60	80	3	37
		4	130	60	6	50
5.	Многосвязная	1	140	90	4	72
		2	70	90	2	36
		3	50	90	2	30
		4	150	76	3	60
6.	Иерархическая	1	120	67	3	90
		2	60	-85	0	80
		3	40	82	0	80
		4	110	73	2	96

Наибольшее число необоснованных заявлений о том, что решение получено, относилось именно к этим структурам. В процессе накопления опыта скорость работы многосвязной структуры повышалась сравнительно мало; в то же время в звездной и иерархической структурах затраты времени заметно сокращались. Своеобразный стиль поведения выявился у многосвязной структуры. Сначала вопросы носили нечеткий, расплывчатый характер, информация циркулировала неравномерно, некоторые связи бездействовали. Этот период «нащупывания» заканчивался неожиданно. Вдруг наступал перелом: повышалась активность всех позиций, корреспонденция приобретала острый и точный смысл, быстро находилось решение. Очень редко этот энергичный процесс безрезультатно затухал. Четвертая задача лучше всего решается звездной структурой, преимущество которой было настолько значительным, что при первоначальном анализе вызывало недоверие.

Установлено, что четко поставленным задачам при полной (хотя и замысловато разобранной) информации лучше всего соответствует звездная или иерархическая структура. В то же время для этих структур характерна наибольшая дисперсия времени решения, которая зависит не столько от содержания задачи, сколько от индивидуальных особенностей лица, находящегося на центральной (или верхней)

позиции. При усложнении задачи и введении неопределенности в информацию эти структуры начинают работать хуже: увеличивается число отказов и ошибочных решений. Процент дублированных вопросов в одни и те же адреса (этот показатель в какой-то мере характеризует уверенность в своих действиях и в правильности хода решения) при увеличении сложности задачи растет для звездной и иерархической структур. Наоборот, возможности многосвязной структуры в наибольшей степени проявляются в сложных задачах с неполной и даже противоречивой информацией. Отказов здесь почти нет и процент правильно решенных задач заметно выше. Равномерность загрузки каналов связи повышается при увеличении сложности задачи. Характерно, что задачи, для которых решения не существует, сравнительно быстро выявляются многосвязной структурой. Другие структуры безрезультатно работают с нерешаемыми задачами длительное время.

Интересным оказался эксперимент по определению пригодности различных структур для принятия организационного решения. Задача состояла в определении оптимальной структуры управления подразделениями, функции которых взаимосвязаны. Содержание функций и зависимости между ними были описаны и по частям розданы участникам. Сформулирована была также совместная цель. Поскольку задача имела словесное (а не математическое) описание, точного решения для нее не существовало, поэтому оценка состояла в сравнении. Иерархическая, звездная и многосвязная структуры выдали в качестве решения иерархическую структуру, кольцевая структура предложила свою структуру, а сотовая – многосвязную. Линейная структура задачу не решила. По всей вероятности, наиболее близким к оптимальному было решение, полученное *иерархической структурой*.

Бесспорным оказалось преимущество многосвязной структуры при решении сложных задач. Вместе с тем следует указать, что эта структура наиболее сложна организационно и в практике наиболее дорога, поскольку требует максимального количества каналов связи. Многосвязная структура наиболее медлительна, причем медлительность и дороговизна быстро возрастают при увеличении числа участников: 20 участников при многосвязной структуре не смогли за 4 часа решить задачу, с которой легко справилась звездная структура за 35 минут. При большом числе участников быстрее всего, как и следовало ожидать, работает иерархическая структура, хотя ошибается чаще, чем звездная. Кольцевая и линейная структуры удовлетворительно работают при простых малоинформативных задачах, с ними они справляются лучше других. В многосвязной и сотовой структурах в наименьшей степени проявляется снижение квалификации участников, если только они не попадают на руководящую позицию (должность).

Экспериментальным путем можно выявить возможности и недостатки конкретно ориентированных оперативных групп при различной структуре. Эксперименты могут оценить способность структур к использованию различных методов решения, форм коллективной работы и средств общения (связи).

Перейдем к рассмотрению вопроса о методах коллективной деятельности при подготовке решений. Все методы, изложенные в предыдущих главах, оказываются действенными, однако следует отметить некоторые особенности.

Первая касается применения общей системы решения задач. Группа лиц, организованных в определенную структуру, изучает соответствующую систему в общем виде, специализирует ее применительно к классу решений (информационных, организационных, оперативных), отработывает конкретные приемы, распределение функций и взаимодействие на типовых задачах. Эта часть работы является подготовительной и предшествует стадии обучения. Обучением руководит лицо, не входящее в структуру. Задачей обучения является групповое овладение методикой, отработка навыков, постепенное повышение точности и скорости совместной работы. Необходимы контроль за процессом обучения и разбор каждой задачи для выявления недостатков в структуре и в подготовке отдельных лиц.

Вторая особенность связана с коллективным поиском идей. Один из интересных приемов такого рода иногда называют методом «мозговой атаки» по принятию коллективных решений. Этот метод в течение последнего десятилетия нашел практическое применение в техническом творчестве, хотя истоки его уходят в глубокую древность [4]. В работу группы не вносится внешнего организующего начала, но внутренние элементы организации возникают самопроизвольно (спонтанно). Началу работы группы (состав ее не ограничен) предшествует краткая психологическая подготовка. Она отвлекает людей от повседневных забот и привычного хода мыслей, концентрирует внимание, временно разрушает лишние связи с людьми и событиями, создает хорошее настроение, ослабляет самоконтроль и ответственность, в конечном итоге «освобождает мысли от оков». Считается полезным рассказ занимательной фантастической истории, сходной по ситуации. После этого следует краткая и ненавязчивая информация о ситуации и постановка задачи. Затем идет центральный этап: каждый излагает свое предложение, основную идею, кратко и предельно точно (1–2 мин на выступление). Вопросы, обоснования, уточнения, дискуссия и критика не допускаются. Никаких ограничений на содержание идеи не накладывается: она может быть наигранной, взятой из другой области, на первый взгляд нелепой и сколь угодно далекой от реализации. Обилие мыслей, соображений, домыслов, теорий – вот что требуется.

Все высказывания точно фиксируются для последующей обработки, которая проводится группой экспертов, построенной по многосвязной структуре. Идеи

классифицируются, устанавливаются связи, отбираются классы, имеющие прямое отношение к задаче. Выявляются предположения, лежащие в основе каждой идеи. Систематизируются признаки предложений. Оцениваются реализуемость, возможные исходы, степени риска. Отбираются и описываются заманчивые идеи, формулируются и сравниваются предложения. Наконец, готовятся варианты решений.

Другой способ поиска идей состоит в проведении игр. Роль игр в формировании, развитии и деятельности человека трудно переоценить. По большей части мы не отдаем себе отчета в том, насколько велик игровой элемент в нашем поведении и во всей нашей жизни. С помощью кратковременной подготовки большинство людей способны в значительной мере перевоплотиться, понять чужую роль и на какое-то время заставить себя принять ее. Военные игры возникли в глубокой древности и служили одним из методов оперативно-тактической подготовки. Первое формальное описание военной игры появилось в 1789 г., оно занимало 60 страниц текста [5]. Распространение статистической теории игр и вычислительной техники, имитирующих реальную обстановку с помощью математических моделей, позволяет поднять военные игры на высокий уровень.

Основным достоинством игры является ее спортивная, соревновательная форма, мобилизующая внутренние силы, создающая заинтересованность и другие положительные эмоции. Атмосфера соревнования способствует психологическому проникновению в роль и перевоплощению. Военная игра связана с условным ритуалом, который создает необходимое настроение. Подготовка игры включает составление замысла и плана, исходных данных и организационных мероприятий, определение количества играющих и темпа игры, определение структуры групп, проведение репетиций и т.д. Обычно для проведения игры формируются три группы: играющая, обучающая и посредническая. Для проведения игры по подготовке решения требуется составить план игры, описать ситуацию и распределить роли. Описание должно содержать количественные и качественные элементы. Необходимо всемерно расширять количественное описание, это дает возможность привлечь вычислительную технику и повысить достоверность оценок.

Однако нельзя забывать о бесконечном разнообразии сторон жизни, которое невозможно уложить в цифровые рамки. Псевдонаучные математические выкладки типа расположения некоторых идей по шкале весовых коэффициентов (ночной отдых – 0, дневной отдых – 10, прием пищи – 30, бой – 100) не могут приниматься всерьез. После изучения плана, правил и ролей проводится игра. Поведение участников, их решения и соображения по вопросам, имеющим отношение к поставленной задаче, фиксируются, систематизируются и обрабатываются. На основании результатов вносятся изменения в план игры, и проводится столько «матчей» (без замены или с заменой участников), сколько требуется. При проведе-

нии военных игр поискового характера следует стремиться к максимальной свободе воли участников, их независимости от мнения авторитетных лиц. При разборе не следует давать оценку действиям участников, если игра не преследует учебных целей.

Одна и та же задача может решаться различными методами в разных группах. Для подготовки оперативных решений, где время ограничено, это не всегда возможно, поэтому особое значение приобретает адекватность метода. По этому вопросу могут быть даны следующие рекомендации. Применение методических систем решения задач целесообразно всегда, если группа подготовлена и имеет соответствующее техническое оснащение. Игры дают хороший результат в неопределенных задачах с большим удельным весом социологических и психологических факторов. Метод «мозговая атака» иногда дает спасительную идею в безнадежной на первый взгляд ситуации [5].

Обычно в каждом коллективе имеются излюбленные формы работы, которые вырабатываются в процессе сотрудничества на основании личных склонностей и симпатий. Лучше, если коллектив будет владеть разными формами и их отработка будет вестись систематически и целеустремленно.

Коллективное мышление может также стать стереотипным, если однообразно применять узкую методику. При подготовке штаба необходимо соблюдать в этом вопросе чувство меры: не перегружать методическими приемами частного характера, но и не абсолютизировать какой-либо один, пусть даже и эффективный метод. Основное значение имеет правильный подбор людей в состав группы. Следует, прежде всего, исходить из целевого назначения группы, определяемого классом принимаемых решений, например: постоянная деятельность для выработки организационных решений, дежурная оперативная группа командного пункта, группа разового действия для анализа исключительной ситуации и т.д. Группа должна включать лиц различных специальностей, охватывающих весь круг задач. Наиболее трудным является учет индивидуальных свойств. Здесь нет готовых рецептов, так как контингент, из состава которого осуществляется выбор, всегда ограничен. Большое влияние оказывает личность командира, организующего группу. Следует учитывать различие в специализации и уровне подготовки, восприятии и памяти, способности к анализу и вычислениям, а также эмоциональность, коммуникабельность, возбудимость или невозмутимость, психическую и физиологическую выносливость, склонность к фантазии и трезвость мысли, расчетливость, осторожность, способность подчинять своей воле или, наоборот, поддаваться чужому влиянию, способность создать дружескую обстановку, деликатность, чувство юмора, прямолинейность, собранность, четкость в действиях, ответственность, инициативность, организованность, наконец, взаимную симпатию, склонность к взаимопониманию и взаимопомощи и т. д.

Хорошо организованный и твердо направляемый коллектив обладает замечательным свойством синтеза положительных качеств, создает атмосферу взаимного дополнения и сдерживания отрицательных эмоций и свойств. Поэтому лучше, если в состав группы будут входить люди с различным темпераментом и противоположными наклонностями.

Целесообразное соотношение между свойствами людей связано и со структурой. Наименее чувствительными к индивидуальным особенностям являются звездная (исключая центральную позицию) и многосвязная структуры; первая – вследствие жесткой централизации, вторая – ввиду информативности связей. Наиболее чувствительными к контингенту являются иерархическая и линейная структуры. В иерархической структуре верхняя позиция не имеет непосредственного контакта со всеми элементами структуры, она может оказаться плохо информированной о разногласиях и не сумеет осуществить свое влияние (особенно если этому препятствуют промежуточные уровни). В линейной структуре наличие одного малоcontactного элемента может разрушить информационный поток.

Формы и особенности коллективной работы оказывают влияние на требования к составу группы. Менее зависима от личных свойств группы «мозговая атака», наиболее чувствительна методическая система. Игра занимает промежуточное положение. Совместная работа в коллективе воспитывает каждого его члена и группу в целом, поэтому правильная и настойчивая подготовка сглаживает разногласия. Следует, однако, помнить, что эти разногласия могут вновь возникнуть в сложной обстановке. Командир (начальник) обязан глубоко вникать в существо взаимодействия людей и групп, не доверяя внешнему благополучию. Функциональное и взаимное соответствие элементов структуры может быть определено с помощью контрольных задач (тестов) и игр. В качестве тестов рекомендуются простые задачи с заранее известным решением. Тренировка на тестах должна проводиться в разнообразных условиях, с исключением или заменой различных позиций структуры. Игры на структурах позволяют не только оценить работоспособность группы, но и развить рабочие навыки. Необходимо обратить внимание на разнообразие тестов и игр. Желательно стимулировать спортивные наклонности поощрениями (как условными, так и действительными).

Следует предостеречь против создания многопозиционных разветвленных структур в практической деятельности. Большие коллективы труднее срабатываются; их обеспечение высокоинформативными средствами связи затруднительно. Экспериментально доказано, что сотовые и многосвязные структуры с числом позиций более 20 – 25 самопроизвольно разбиваются на более простые подструктуры, работающие автономно. Взаимодействие между этими подструктурами постепенно ослабевает. Если задача сложна, а время ограничено, лучше ее

разбить на несколько подзадач, каждая из которых должна решаться отдельной структурой. Синтез подзадач осуществляется на уровне координации.

*Здесь необходимо снова вспомнить основополагающий вывод о том, что координация и принятие окончательного решения требуют единоначалия.*

Рассмотрим некоторые экспериментальные данные по исследованию структур. Группе с определенной структурой предъявлялась задача, которая имела несколько оперативных решений, мало отличающихся друг от друга по эффективности. Варианты решения сообщались различным лицам, так что для ознакомления всей группы требовался обмен информацией.

Исследовались три типа задач: а) распределение средств обороны по средствам нападения; б) выбор объекта, который следует оборонять; в) выбор объекта, по которому следует наносить удар. От группы требовалось принять единственное решение.

Каждый из участников имеет право предлагать через посредника свое решение. Если в течение контрольного времени кто-либо предлагал другое решение, то оба решения возвращались авторам и работа продолжалась. Задача считалась решенной, если поступали одинаковые решения и не было опровержений. Кроме того, устанавливалось следующее правило. Канал связи в структуре, который не использовался в течение трех очередных циклов обмена информацией, отключался. Если между двумя позициями, не имеющими прямой связи, происходил обмен тремя сообщениями подряд через промежуточные звенья, то устанавливалась прямая связь. В качестве исходных структур рассматривались звездная, иерархическая, многосвязная и сотовая.

Фиксировались время принятия решения и вид конечной структуры; если структура выявлялась нечетко, допускалось исключение 20% связей. Все типы задач дали одинаковый результат, в достоверности которого нет сомнений. Звездная и иерархическая структуры работали в среднем в три раза быстрее, чем многосвязная и сотовая. Существенных изменений в процессе решения (в 90% случаев) в этих структурах не произошло. Многосвязные структуры в 70% случаев самопроизвольно преобразовались в звездные с устойчивой центральной позицией. По существу, эффективный процесс отбора окончательного решения начинался именно с этого момента. В 50% случаев сотовые структуры преобразовались в иерархические, в 20% – в звездные. В 20% задач верхняя позиция переходила от одного лица к другому. В 15% случаев многосвязные и сотовые структуры не привели к однозначному выбору в течение контрольного срока; для звездных и иерархических структур наблюдалось только 7% отказов.

Эксперимент в миниатюре воспроизводит то, что происходит в реальной жизни. Можно привести множество исторических примеров, подтверждающих необходимость единоначалия при принятии любых, в том числе самых сложных и ответственных

решений. *Диалектическое единство коллективной подготовки решения при единоначальном принятии решения является принципом.*

## Выводы

1. В задачах, которые требуют согласования, самопроизвольно возникает единоначальная структура, если к этому нет внешних препятствий. Единоначальная структура самопроизвольно не разрушается, она наиболее стабильна и по сравнению с другими обеспечивает максимальное число решенных задач. В случае если в структуре возникают две (или более) активные позиции, каждая из которых принимает на себя управление частью структуры, согласованность достигается редко: либо структура фактически разбивается на две части (путем разрушения связей), либо устанавливается нескончаемый обмен вопросами и ответами участников, а остальные изолируются.

2. Роль командира-единоначальника в современных условиях все больше возрастает. Только он на основании всестороннего анализа, обстановки, подготовленных предложений и личного опыта способен принять окончательное решение. Только единоначалие обеспечивает единство и централизацию, гибкость и оперативность.

3. Чтобы правильно управлять войсками, военачальникам всех категорий недостаточно одних военных знаний. Нужны кроме того, еще и профессиональное мастерство, интуиция, опыт, которые вырабатываются и оттачиваются годами упорного труда, ценой колоссального умственного и нервного напряжения. Углубленная мыслительная работа, особенно в условиях боевой обстановки, требует большой внутренней собранности и вместе с тем достаточной свободы и широких возможностей для общения с подчиненными, начальниками и соратниками. Она нуждается в постоянном притоке фактических данных об обстановке, в подробном и всестороннем анализе их.

## Список литературы

1. Дружинин В.В., Конторов Д.С. *Идея, алгоритм, решение (принятие решений и автоматизация)*. – М.: Военное издательство МО РФ, 1992. – 326 с.
2. Михайлив А.И., Черный А.И., Гиляровский Р.С. *Основы научной информации*. – М.: Наука, 1995. – 216 с.
3. Янч Эрих. *Прогнозирование научно-технического прогресса*. – М.: Прогресс, 2000. – 258 с.
4. Полікашин В.С., Явтушенко А.М. *Основи управління і прийняття рішень у військовій справі*. – Х.: ХВУ, 2001. – 322 с.
5. Куртов А.І., Потіхенський А.І., Нікітюк О.Б. *Військове управління*. – Х.: ХУПС, 2007. – 322 с.

Поступила в редколлегию 9.03.2007

**Рецензент:** канд. психолог. наук В.Д. Кислый, Харьковский университет Воздушных Сил им. И. Кожедуба, Харьков.