

## СЕКЦІЯ 3 ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

### ОРГАНІЗУВАННЯ Й МОТИВУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ КЕРІВНИЦТВА, ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

### ORGANIZING AND MOTIVATING AS LEADERSHIP FUNCTIONS, WAYS OF IMPROVING MILITARY ADMINISTRATION

В даній статті відображено дослідження та покращення шляхів військового управління, його вдосконалення під час перебування сил оборони держави у військовому стані. Вміння командирів впливати на свідомість особового складу під час виконання службово-бойових завдань надає впевненість в перемозі над армією агресором.

Військове управління багаторівневе і має ієрархічну лінійно-штабну структуру. Аналіз змісту військового управління та визначення його специфічних ознак дають підставу стверджувати, що управлінська діяльність командира має бути жорстко регламентована, адже за кожним рішенням командира стоїть ризик, що пов'язаний з людьми, технікою та матеріальною відповідальністю.

Функція управління, яка має упорядковувати відносини між елементами системи є функція організування. З іншого боку, з розпадом тоталітарної радянської системи втратила актуальність стара система мотивування військовослужбовців, а сучасної системи, на жаль, не створено. Особливо турбує той факт, що в статутах збройних сил України, не в достатній мірі відображені питання загальнонаціональної цінності, менталітету, традиції воїнів, про соціальні та психологічні аспекти управлінської діяльності командира. Накази та директиви із зазначених питань не можуть бути повноцінною альтернативою відповідних статутів збройних сил України.

Перехід до стандартів НАТО у військовій сфері, розвиток демократичних принципів управління військами змушує кожного командира та начальника опанувати сучасний підхід до прийняття рішень та управління військовими колективами, а особливо радикально інший, справедливий, підхід до особистості кожного військовослужбовця та службовця, головною метою чого повинно статися покращення виконання завдань служби за рахунок розуміння та бажання військовослужбовцем виконувати накази та розпорядження командирів та начальників.

Теорія використання форм та методів управління у даній статті це не сама практика, а висновки з неї, які логічно випливають і практично підтверджені діями. В практиці військового управління немає нічого практичніше теорії.

В даній статті під військовим управлінням будемо розуміти цілеспрямовану діяльність командирів та начальників, штабів та інших органів військового управління щодо вироблення і реалізації необхідного впливу на підлеглих, щодо підтримання високої боєготовності підрозділів, здатних своєчасно, точно виконати завдання, а також створення необхідних умов, бойового навчання, порядку та військової дисципліни.

**Ключові слова:** організування, мотивація, управління, військове управління, боєготовність.

*This article reflects the research and improvement of ways of military management, its improvement during the stay of the defense forces of the state in a state of war. The ability of the commanders to influence the consciousness of the personnel during the performance of service and combat tasks gives confidence in the victory over the army of the aggressor.*

*Military administration is multi-level and has a hierarchical line-staff structure. The analysis of the content of military management and the determination of its specific features give grounds for asserting that the management activity of the commander must be strictly regulated, because behind every decision of the commander there is a risk associated with people, equipment and material responsibility.*

*The management function, which should organize the relations between the elements of the system, is the function of organization. On the other hand, with the collapse of the totalitarian Soviet system, the old system of motivating servicemen lost its relevance, and the modern system, unfortunately, has not been created. The fact that the statutes of the armed forces of Ukraine do not sufficiently reflect issues of national value, mentality, traditions of soldiers, and social and psychological aspects of the commander's management activity is particularly disturbing. Orders and directives on these issues cannot be a full-fledged alternative to the relevant statutes of the armed forces of Ukraine. The transition to NATO standards in the military sphere, the development of democratic principles of military management forces every commander and chief to master a modern approach to decision-making and management of military collectives, and especially a radically different, fair approach to the personality of each serviceman and employee, the main goal of which should be an improved performance of service tasks due to the understanding and willingness of the serviceman to carry out the orders and instructions of commanders and superiors.*

*The theory of the use of management forms and methods in this article is not the practice itself, but conclusions from it, which logically follow and are practically confirmed by actions. In the practice of military management, there is nothing more practical than theory.*

*In this article, military management will be understood as the purposeful activity of commanders and chiefs, staffs and other military management bodies in order to develop and implement the necessary influence on subordinates, in maintaining high combat readiness of units capable of timely and accurate execution of tasks, as well as creating the necessary conditions for combat training, order and military discipline.*

**Key words:** organizations, motivation, management, military management, combat readiness.

УДК 355.5  
DOI <https://doi.org/10.32782/ptm2663-5240-2024.39.27>

**Драган Ю.А.**

ст. викладач кафедри забезпечення державної безпеки  
Національна академія Національної гвардії України

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Наука починається там, де є можливість вимірювати явища, що досліджуються. Багато процесів в управлінні трудно вимірювати, з приводу того що немає механізму їх описання та аналізу. Це дає підставу керівникам-практикам стверджувати, що управління – це скоріше мистецтво, чим наука, і опанувати його можливо лише на практиці і тільки за наявності таланту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо визначення та класифікації функції управління є актуальною для провідних економістів, вчених та військових керівників практиків. Теоретичні та практичні аспекти класифікації функцій управління висвітлено у багатьох наукових працях. Так Й.С. Завадський у своїх дослідженнях пояснює сутність функції менеджменту. Він визнає класифікацію функцій з позиції суб'єкта менеджменту найпоширенішою [4, с. 52], тоді як Л.М. Бойко у своїх дослідженнях вказує на розповсюджену класифікацію з організаційно-технічного погляду [5, с. 18].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Перехід держави – до військових стандартів НАТО формування нових підходів у військовому управлінні сил оборони України на основі спроможностей кожного командира та начальника, вимагає вдосконалення вмінь та навичок, вироблення і систематизації нових наукових знань для забезпечення практики. Головною причиною проблем у практиці керівництва підрозділами на сьогодні є недостатня результативність посадових осіб під час прийняття рішення, не використання основних функцій управління, що приводить до погіршення управлінської діяльності.

**Мета статті** є дослідження та формування методологічних положень теорії військового управління, які допоможуть командирам та начальникам у майбутньому якісно управляти підрозділом в різних умовах обстановки, раціонально організувати управлінську діяльність та налагоджувати службові стосунки для приймання доцільних управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із наступних кроків після визначення перспективи і майбутніх параметрів діяльності військової організації є її побудова, яка закріплює повноваження, завдання та обов'язки посадових осіб у різних підрозділах і на різних рівнях управління. Організування можна віднести до виду управлінської діяльності щодо упорядкування структур, відносин і процесів між об'єктами і суб'єктами військової організації.

Сутність цієї функції управління утворюють такі структурно-функціональні аспекти

як поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії (департаменталізація), встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань [9, с. 245-249].

Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваженні, відповідальності й делегуванні [1, с. 59-64].

Повноваження – обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, людські та інші ресурси військової організації і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань.

Відповідальність – покладений на посадову особу обов'язок забезпечувати позитивне виконання поставлених завдань. Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, приймаючи повноваження, одночасно бере на себе в повному обсязі й відповідальність. З іншого, за керівником, який делегує повноваження, цілком зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісну реалізацію повноважень. Насамперед відповідальним є посадовець, який делегує повноваження. Наприклад, командир роти делегує старшині повноваження управління процесом проведення господарських днів в розташуванні роти. Але відповідати за результати буде передусім сам командир роти. Навіть в організаціях, у яких широкий обсяг делегування є неминучим, найбільша відповідальність – за посадою керівника найвищого рівня управління.

Делегування повноважень є основним процесом, завдяки якому керівництво встановлює формальні відносини військовослужбовців (службовців) у середині організації.

Делегування – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Загалом делегування є способом домогтися виконання роботи іншими людьми. Водночас воно є актом, який перетворює людину на керівника. Однак повноваження не є тотожними з владою, оскільки вони – це право, яке делегується, а влада – це можливість впливати, реальна здатність діяти і змінювати ситуацію.

За характером делегування розрізняють лінійні і функціональні повноваження. Лінійні повноваження передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглої і далі до інших підлеглих. Вони передбачають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з вищими керівниками, керуючись при цьому наказами,

розпорядженнями, настановами, законами, звичаями тощо [6, с. 100-150]. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління військовою організацією, процес створення якої називається скалярним. Завершена ієрархія є скалярним ланцюгом, тобто ланцюгом команд. Прикладом може бути ієрархія звань військових, ступенів і звань науковців, рангів (категорій) державних службовців тощо.

Ефективність лінійних повноважень залежить від єдиновладдя (керівник отримує свої повноваження тільки від одного вищого керівника),

регламентування кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих даному керівникові – норми управління, вибору ефективного стилю керівництва [1, с. 59-64].

Функціональні (штабні) повноваження делегуються посадовою особою вищого рівня управління, який керує конкретною функцією управління, посадовцю нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник служби з'єднання делегує функціональні повноваження щодо ведення претензійної роботи начальнику тієї ж служби частини, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні командира частини.

Недоліки в управлінні часто зумовлені, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність. Американський економіст Ньюмен наводить 5 причин небажання керівників делегувати повноваження та 6 причин відмови підлеглих від відповідальності [2, с. 283-291].

Причини небажання керівників делегувати повноваження це перебільшення власних можливостей, (коли спрацьовує принцип «Я це зроблю краще»), невпевненість щодо своєї здатності керувати, відсутність довіри до підлеглих, страх перед ризикованими рішеннями, відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.

До причин відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування можна віднести наступні відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв'язувати проблему, боязнь критики, відсутність необхідних інформації і ресурсів, перевантаженість роботою, невпевненість у собі, відсутність додаткових стимулів.

Таким чином, для подолання проблем делегування повноважень і приймання відповідальності керівник військової організації має забезпечити чіткий функціональний розподіл, прозорість інформації, створити дієві мотиваційні механізми тощо [3, с. 142-148].

Ефективність службово-бойової діяльності військ визначається передусім їх особовим складом. Саме люди втілюють у життя рішення, що приймаються старшими командирами і начальниками, застосовуючи озброєння, військову техніку, спеціальні засоби. Основний тягар ратної служби завжди покладався на солдат. Тому в системі функцій військового управління особливо важливим є мотивування. Цю функцію можна розглядати як загальне мотивування військовослужбовця (службовця) до продуктивної реалізації різноманітних управлінських рішень. Таким чином мотивування можна віднести до функції військового управління, під якою розуміють створення у особового складу внутрішнього настрою до дій, спрямованих на досягнення цілей організації [1, с. 59-64].

Якими мають бути мотиви, щоб військовослужбовець свідомо йшов у бій або на виконання смертельно небезпечного завдання? Прагнення захистити рідних і близьких від ворога, страх покарання за відмову виконати наказ, почуття особистої честі і гідності, жадоба помсти, бажання покращити своє економічне становище – ось неповний перелік можливих мотивів, які спонукали воїнів переборювати почуття страху перед смертю.

Свідома діяльність індивіда у військовій організації ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку в соціальному оточенні: сім'ї, військовому колективі, суспільстві. Тому з'ясування психологічних основ такої поведінки починається із загально психологічного аналізу індивіда.

Мотив вважають спонукальною причиною дій та вчинків людини. Основу мотивів утворюють внутрішні причини – первинні (природні) і вторинні (матеріальні й духовні), які здебільшого не виявляються відкрито. Явною формою вияву причин поведінки людини є інтерес, тобто бажання, прихильність, симпатія, любов, чи, навпаки, огида, антипатія, ненависть. Інтереси можуть виявлятися в різноманітних сферах: економічній, соціальній тощо.

Мотиви виникають також під впливом зовнішніх причин, стимулів. Віками основним у мотивуванні підлеглих був метод «батоба і пряника». Сучасна філософія управління основою мотивування вважає не примушування, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини. Вони є стрижнем багатьох прагматичних теорій (моделей) мотивування. Відомо що наука управління у класичному розумінні набула розвитку завдяки пошукам підвищення прибутків у промисловому



виробництві. Світова економічна думка створила до десяти теорій психологічного мотивування, які можна класифікувати на теорії змісту і теорії процесів мотивування. Теорії змісту (Туган-Барановського, Маслоу, Теорія ЖВЗ Алдельфера, Мак-Грегора тощо) намагаються пояснити, що саме в індивіді або в його середовищі формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій) [7, с. 50-100]. Теорії процесів (Врума, Портера-Лоулера, Теорія справедливості, Лайкерта), навпаки, намагаються з'ясувати, як формується, спрямовується чи змінюється певна поведінка. Отже, теорії процесів динамічніші, а теорії змісту – швидше статичні, мало змінюються чи виходять з основ, закладених у самій людині.

Практичне застосування цих теорій полягає в тому, що самомотивування працівника неможливо замінити стороннім мотивуванням або, іншими словами, внутрішнє мотивування неможливо замінити зовнішнім.

З певною долею припущення можна вважати, що теорії мотивації сприяють не тільки менеджеру, але й військовому керівнику вибудовувати стратегію й тактику впливу на підлеглих, орієнтуючись на конкретні умови функціонування організації та особливості індивідуальної поведінки її особового складу. Проте слід враховувати, що менеджер мотивує підлеглих на підвищення прибутків свого підприємства, а військовий керівник – на захист своєї країни [9, с. 245-249].

На особовий склад впливають чинники, які можуть і не належати до стилю керівництва, але є важливими складовими мотиваційного поля. У керівництві людьми потрібно враховувати аспекти, які спрацьовують вельми делікатно і непомітно, але зумовлюють успіх чи проблеми в діяльності організації [8, с. 222-225]. Навіть стройова виправка командира, зовнішній вигляд, командний голос мають значення. Зокрема, особовий склад негативно реагує, коли військовий керівник ставиться до підлеглих як «пан» до «своїх холопів».

Позитивно впливають винагороди за сумлінну службу. При цьому важливими є форма і порядок їх отримання. Наприклад, особовий склад з більшим задоволенням одержують нагороду з рук вищого керівника організації.

Крім визнання люди прагнуть постійно відчувати реальну довіру керівництва. Якщо керівник робить вигляд, що покладається на підлеглих, водночас буквально «обкладає» їх тотальним контролем, безумовно, позначається на настроях підлеглих.

Людина прагне задоволення у різних формах. Однією з них є добрі умови служби. Особовий склад стимулює хвилююча атмос-

фера на заняттях в умовах максимально наближених до реальних (бойових), відчуття загального збудження, діяльності. Як правило, вони схильні до напруження своїх фізичних і духовних сил, коли отримують термінове складне завдання, що потребує ініціативи, творчості, мобілізації знань і досвіду. Надзвичайно позитивну роль відіграє атмосфера єдиної сім'ї, де панують взаємоповага, взаємодопомога і єдність. У великій організації досягти цього не просто. Тому доцільнішим є поділ його на відносно невеликі формування (підрозділи). Відчутно підвищує ефективність служби і праці людей контакт керівництва із сім'ями військовослужбовців (службовців), повідомлення їм про успіхи, поздоровлення з пам'ятними датами, вирішення побутових проблем.

**Висновки.** В даній статті викладені деякі питання із сутністю процесу організування та його основними складовими. Основою мотиваційного поля що формують стиль керівництва, який виявляється в поведінці керівника при спілкуванні з підлеглими; вимогливість через формулювання цілей і постановку завдань; системи заохочень і стягнень. Сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінських функцій та службово-бойових завдань військової організації.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ролін І. Ф., Флорін О. П., Стародубцев С. О., Основи військового управління: навч. посіб. Харків: АВВ МВС України, 2014. 219 с.
2. Полікашин В. С. Еволюція військового менеджменту та його принципів на першому етапі (з глибокої давнини до першої чверті 18 століття) / зб. наук. пр. / за заг. ред. В. Полікашин, С. Поляков, О. Полікашин. ХУПС, 2014. № 1 (38). С. 283-291.
3. Полікашин В. С. Еволюція військового менеджменту та його принципів на другому етапі (з першої чверті XVIII до кінця XIX століття) / зб. наук. пр. / за заг. ред. В. Полікашин, С. Поляков, О. Полікашин. ХУПС, 2015. № 3 (44). С. 142-148.
4. Завадський І. С. Менеджмент: Management / за заг. ред. І. Завадський. Т. 1. Київ: УФІМіБ, 1997. 543 с.
5. Бойко Л. М. Регулювання земельних відносин у сільському господарстві: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2011. 316 с.
6. Полякова С. Ю. Основи військового управління: навч. посіб. Харків: НУ ЮАУ, 2014. 240 с.
7. Кагановська Т. Є., Григоренко Є. І. Основи загальної теорії права: навч. посіб. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 144 с.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: 2005. Розділ 5. С. 222-225.
9. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: 2008. Розділ 6. С. 245-249.