

DOI: <https://doi.org/10.32353/khrife.1.2019.046>
УДК 342.98

І. Л. Шебалков,

старший науковий співробітник Харківського НДІСЕ, м. Харків, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8325-8327>

e-mail: shebalkov@ukr.net.

ДЕЯКІ ПИТАННЯ ЕКСПЕРТНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ КОМАНДИРОМ (НАЧАЛЬНИКОМ) ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ СУДОВИХ ВІЙСЬКОВИХ ЕКСПЕРТИЗ

Наведено зміст понять «рішення», «управлінське рішення», «управлінська діяльність командира (начальник)». Розкрито порядок прийняття рішення командиром (начальником). Зазначена можливість судових експертів визначати доцільність рішення, яке прийняте командиром, шляхом застосування алгоритму дослідження. Акцентовано увагу на існування дефіциту науково-методичного забезпечення судових військових експертиз.

Ключові слова: управлінське рішення, управлінська діяльність офіцера (начальника), судова військова експертиза, збройний конфлікт, оцінка обстановки, рішення.

Постановка наукової проблеми. У сучасних умовах визначальне значення для ефективного використання бойових можливостей військових формувань при виконанні ними бойових завдань має управління. Дії військових підрозділів будуть мати чітку спрямованість тільки після того, як їм будуть поставлені конкретні завдання та вказані відповідні способи ведення бойових дій. Участь у збройному конфлікті силових відомств, військових формувань та Збройних Сил України призвели до зниження ефективного використання всіх можливостей під час виконання бойових завдань військовими підрозділами. Відсутність злагодженості та взаємодії між керівниками військових угруповань, низький рівень підготовки командирів призвели до втрати територіальної цілісності частини Донбасу та Криму.

Слід зазначити, що одним з основних завдань управління є прийняття рішення. Прийняття рішень складає основу управлінської діяльності в економічній, виробничій, військовій сфері життєдіяльності.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Останні методичні положення щодо проблеми прийняття рішення менеджером, у тому числі командиром (начальником), розглядалися сучасними науковцями і охоплювали такі питання: організація праці менеджера¹; психологія рішення командира²; питання психології управління військами¹; умови

¹ Скрібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ Центр унормованої літератури. 2010.

² Рябчук В. Д. Психологія рішення командира. Москва : Воениздат, 1976. 206 с.

розвитку управлінського мислення²; формування тактичного мислення командира³; основи військового управління⁴.

Мета статті – дослідити порядок прийняття управлінського рішення командиром (начальником) під час проведення судової військової експертизи.

Викладення основного матеріалу дослідження. Жодна країна світу не обходиться без державного управління, а основою теорії управління є процес прийняття рішення, тобто уміння ухвалювати рішення, яке необхідне для реалізації управлінських функцій. Грамотне та професійне управління проявляється насамперед у вигляді прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері життєдіяльності як держави в цілому, так і будь-якого колективу, у тому числі військового.

У наукових працях вітчизняних та закордонних учених, які досліджували теоретичні та практичні аспекти процесів прийняття управлінських рішень, містяться положення, які відрізняються одне від одного і не мають загальної думки, але всі вони ґрунтуються на результатах об'єктивних досліджень теорії і практики прийняття управлінських рішень. З метою визначення і уточнення основних понять теорії прийняття управлінських рішень, які характеризують основні моменти, був проведений їх комплексний аналіз.

Так, на думку Д. Дерлоу, рішення — це пункт, у якому вибір робиться між альтернативами й, як правило, можливостями, що конкурують⁵. Однак конкуруючі можливості можуть бути несистематичними і носити імовірнісний характер.

Як зазначає А. Дехтяр у своїй праці⁶, під рішенням розуміється «результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, наприклад, повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація». Оскільки повна бездіяльність і розроблення дії входять у набір альтернатив, тому таке визначення є надлишковим.

¹ Шрамченко А. Ф. Вопросы психологии управления войсками. Москва : Воениздат, 1973. 196 с.

² Див.: Шемчук В. А. Модель розвитку управлінського мислення в процесі військово-професійної діяльності командира Київ : НУОУ, 2010. С. 114–117; Шемчук В. А. Педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти : дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2012. 175 с.

³ Бабичев П. Н. Революция в военном деле и формирование тактического мышления командиров подразделений (по опыту Сухопутных войск) : дис. канд. пед. наук: 13.00.08. Москва, 1967. 175 с.

⁴ Ролін І. Ф., Каверін О. Д. Основи військового управління : навч. посіб. Харків, 2008.

⁵ Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень. Київ : Наук. думка, 2001. 242 с..

⁶ Дехтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень. Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. 2002. Вип. 20. С. 192–196.

Під управлінським рішенням А. В. Ігнат'єва і М. М. Максимцов¹ пропонують розуміти «вибір альтернативи керівником у рамках його посадових повноважень, спрямований на досягнення цілей». Інакше кажучи, управлінське рішення — це «концентроване вираження процесу управління на завершальній стадії».

Е. А. Смирнов у своїй праці² зазначає, що управлінське рішення «завжди має соціальний характер, оскільки колектив підприємства неявно впливає на процес його прийняття». Під час розгляду управлінського рішення в соціальному аспекті втрачаються або знижуються індивідуальні особливості його прийняття, оскільки до одного з завдань керівної ланки виробничого підприємства входить і підтримка його життєзабезпечення. Прийняття управлінського рішення може бути процесом індивідуальним, а забезпечення стабільності соціально-економічної системи є лише одним із завдань суб'єкта управління.

Як зазначають О. Кузьмін та О. Мельник, управлінське рішення — це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану³.

В. М. Колпаков⁴ стверджує, що управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі варіантного аналізу й прийнятої в установленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх здійснення, організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення зазначеної мети». Таке визначення, на наш погляд, не відображає повною мірою специфіку терміна та не претендує на універсальність, адже управлінське рішення не містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх досягнення.

Творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан, розуміє під управлінським рішенням Д. Б. Юдін⁵. Н. Подвірна¹ у своїй праці під управлінським рішенням

¹ *Ігнат'єва А. В., Максимцов М. М.* Исследование систем управления : учеб. пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 160 с.

² *Смирнов Э. А.* Управленческие решения. Сборник «Вопрос-ответ». Москва : ИНФРА-М, 2001. 264 с.

³ *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

⁴ *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособ. К. : МАУП, 2000. 256 с..

⁵ *Юдин Д. Б.* Вычислительные системы теории принятия решений Москва : Наука, 1989. 320 с.

пропонує розуміти процес вироблення та реалізації раціонального варіанта вирішення проблеми чи виконання завдання або як фіксований правовий акт (нормативний чи індивідуальний).

Сучасна наука менеджменту та управління виділяє два основних методи ухвалення управлінського рішення залежно від суб'єкта: індивідуальний або одноосібний (рішення приймається однією особою), та груповий або колективний (рішення приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників).

Слід зазначити, що основним видом діяльності офіцера (начальника) будь-якого рівня є управлінська діяльність. Під час розгляду діяльності офіцера (начальника) як військового керівника слід розуміти, що вся його діяльність в першу чергу спрямована на захист національних інтересів держави. Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України»² національні інтереси України — життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян.

Виконання задач забезпечення національних інтересів держави створює форму, напрямок та зміст діяльності військового колективу, а від офіцера, як керівника, вимагає гнучкості мислення та мобільності, точності і безпомилковості. Малозначущі на перший погляд упущення в управлінській діяльності можуть у подальшому призвести до зниження боєготовності підрозділу, матеріальних та майнових втрат або й до втрат особового складу.

Виходячи із задач, які стоять перед Збройними Силами України та військовим формуваннями, створеними відповідно до законодавства України, основними є підготовка до ведення бойових дій в мирний час і знищення противника — під час війни.

Загальний порядок прийняття управлінського рішення командиром (начальником), закріплений в статтях 28 та 30 Статуту внутрішньої служби України (далі — Статут)³: «...ст. 28. Єдиноначальність є одним із принципів будівництва і керівництва Збройними Силами України і полягає в:

— наділенні командира (начальника) всією повнотою розпорядчої влади стосовно підлеглих і покладенні на нього персональної відповідальності перед державою за всі сторони життя та діяльності військової частини, підрозділу і кожного військовослужбовця;

¹ Подвірна Н. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. *Зб. наук.праць. Національного університету «Львівська політехніка МОН України»*. 2011. Вип. 23.

² Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

³ Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 22–23. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 548–XIV.

— наданні командирові (начальникові) права одноособово приймати рішення, віддавати накази;

— забезпеченні виконання зазначених рішень (наказів), виходячи із всебічної оцінки обстановки та керуючись вимогами законів і статутів Збройних Сил України...

ст. 30. Начальник має право віддавати підлеглому накази і зобов'язаний перевіряти їх виконання.

Підлеглий зобов'язаний беззастережно виконувати накази начальника, крім випадків віддання явно злочинного наказу, і ставитися до нього з повагою ...».

Форма віддання управлінського рішення командира (начальника) закріплена в ст. 35 (Статуту)¹: «...Наказ можна віддавати одному чи групі військовослужбовців усно або письмово, у тому числі з використанням технічних засобів зв'язку.

Наказ повинен бути сформульований чітко і не може допускати подвійного тлумачення...».

Також у Статуті чітко зафіксована відповідальність командира (начальника) за правильність (законність) прийняття управлінського рішення²: «...ст.36. Командир (начальник) відповідає за відданий наказ, його наслідки та відповідність законодавству, а також за невжиття заходів для його виконання, за зловживання, перевищення влади чи службових повноважень.

За віддання і виконання явно злочинного наказу (розпорядження) винні особи притягаються до відповідальності згідно із законом».

Як зазначає І. В. Богданюк, закономірності процесу прийняття рішення та питання оптимізації рішення є предметом наукових досліджень, які ведуться за двома напрямками. Перший напрямок найшов відображення у теорії прийняття рішень. Другий напрямок вивчає поведінкові аспекти прийняття рішення людиною та складає предмет психологічної теорії прийняття рішень³. Отже, сам процес прийняття управлінського рішення командиром (начальником) є складним і багатограним. Прийняття управлінського рішення командиром (начальником) залежить від завдань, що стоять перед військовим підрозділом, морального, фізичного та психофізіологічного стану як окремих бійців, так і всього підрозділу, їхньої бойової підготовки, стану військової техніки і озброєння, вміння особового складу ефективно використовувати поставлені завдання. Процес управління, тобто прийняття рішення, висуває вимоги до особистості офіцера (начальника), а саме його особистих якостей (освіти, досвіду,

¹ Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 22–23. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 548–XIV.

² Там само.

³ *Богданюк І. В.* Судово-експертне дослідження змісту прийняття рішення командиром тактичного рівня. *Теорія та практика судової експертизи та криміналістики* : Збірник наукових праць. Вип.17. 2017.

його розумових здібностей, здатності до прогнозування та аналізу ситуації, яка може миттєво змінюватися). Також офіцер (начальник) при прийнятті рішення повинен враховувати можливі ризики (негативні наслідки через помилкові рішення), а також взаємозалежність прийнятих рішень, коли одне рішення призводить до необхідності прийняття декількох не менш важливих рішень.

Під час проведення дослідження прийняття рішення командиром (начальником) в рамках виконання військової експертизи встановлено, що більшість офіцерів (начальників) приймають будь-які рішення, здебільшого інтуїтивно, з урахуванням значної кількості факторів, а саме — реальні умови, особистий досвід та знання, особливості інтелекту, інформація щодо обставин. Проведений аналіз процесу прийняття рішення командирами на основі одних і тих же умов та елементів обстановки дає можливість стверджувати, що прийняте рішення може бути різним за своїм змістом.

Проведене І. В. Богданюком¹ дослідження змісту і послідовності роботи командира (штабу) щодо організації виконання бойового (службово-бойового) завдання та складені на основі цього дослідження висновки, дають підстави стверджувати наступне:

1. Процес прийняття рішення є одним з найскладніших етапів всієї управлінської діяльності командира (начальника) щодо організації виконання бойових (службово-бойових) завдань і є розумовою працею.

2. Рішення, як остаточний обраний план дій командира щодо виконання поставленого завдання, що визначає порядок використання наявних сил і засобів в майбутньому бою (діях), приймається за методикою, в основі якої лежить формулювання висновків внаслідок оцінювання елементів обстановки.

3. Зіставлення висновків, зроблених за окремими елементами, в процесі з'ясування завдання, оцінки обстановки й тактичних розрахунків дозволяє остаточного визначити необхідні складові рішення та прийняти його.

Вище зазначене ствердження, з врахуванням особливостей об'єктів дослідження, дає можливість експерту під час проведення військового дослідження рішення командира з врахуванням аналізу всіх встановлених факторів та оцінки елементів обстановки, зробити висновок щодо законності і доцільності прийнятого командиром рішення.

З метою удосконалення методології судово-експертних досліджень під час виконання військових досліджень експертами Харківського НДІСЕ ініційовано та виконано науково-дослідну роботу за темою: «Методика судово-експертного дослідження роботи командирів (штабів) і військових формувань при підготовці і виконанні бойових (службово-бойових) завдань»², в якій автори визначили сутність поняття:

¹ Там само.

² Методика судово-експертного дослідження роботи командирів (штабів) і військових формувань при підготовці і виконанні бойових (службово-бойових) завдань.

«...методика судової військової експертизи — це система методів, прийомів і технічних засобів, що застосовуються в певній послідовності при вивченні об'єктів судової військової експертизи для вирішення експертних завдань з метою встановлення фактів, що належать до предмета певного роду, виду або підвиду судової експертизи...», а також запропонували певні методи дослідження та алгоритм судово-експертного дослідження роботи командира (начальника) щодо прийняття управлінських рішень.

Відповідно до запропонованого алгоритму¹ вирішення питань, поставлених для вирішення судової військової експертизи з дослідження роботи командирів (начальників) військових формувань при підготовці та виконанні бойових (службово-бойових) завдань, варто організувати наступним чином:

1. Визначити, яким чином та на підставі яких розпорядних бойових документів підрозділу поставлене бойове (службово-бойове) завдання, шляхом дослідження змісту всіх надісланих старшим командиром документів (чи вказівок).

2. Дослідити порядок з'ясування (усвідомлення) командиром отриманого завдання та визначити, які висновки ним зроблені.

3. Дослідити порядок та зміст роботи командира підрозділу після з'ясування бойового (службово-бойового) завдання.

4. Дослідити порядок оцінки обстановки (слід мати на увазі, що за результатами оцінювання обстановки командир робить висновки та намічає окремі елементи рішення), звертаючи увагу на:

а) оцінку противника;

б) оцінку своїх, приданих та підтримуючих підрозділів;

в) оцінку сусідів;

г) оцінку місцевості;

д) врахування стану погоди, пори року, часу доби та їх впливу на підготовку та ведення бою (виконання службово-бойового завдання).

5. Провести аналіз рішення командира, яке прийнято на основі оцінки обстановки та інформацію щодо його доповіді старшому командирі.

6. Дослідити замисел бою (дій), який є основою рішення і залежить від отриманого завдання, місця підрозділу у бойовому порядку вищого формування і полягає у визначенні порядку і способів виконання отриманого завдання.

7. Дослідити порядок оформлення рішення командира на своїй робочій карті.

8. Дослідити зміст бойового наказу командира.

9. Дослідити організацію взаємодії підпорядкованих підрозділів.

10. Дослідити порядок здійснення практичної роботи командиром у підпорядкованих підрозділах.

¹ Там само.

11. Дослідити організацію всебічного забезпечення (ведення розвідки, поповнення боєприпасів, технічного обслуговування, забезпечення пально-мастильними матеріалами та інше).

12. Дослідити організацію управління.

13. Дослідити порядок дій командира підрозділу у бою.

14. Дослідити порядок здійснення доповідей старшому командирі, звертаючи увагу на періодичність та їх зміст.

15. Дослідити (за необхідності) зміст негайних доповідей старшому командирі.

Запропонований алгоритм судово-експертного дослідження роботи командира (начальника) щодо прийняття управлінських рішень науково обґрунтований, його застосування науково доведене і надасть впевненості експерту, що отриманий ним висновок буде істинним (правильно відображає дійсний стан речей) і зможе служити доказом у кримінальному провадженні. Наразі дана методика знаходиться на стадії апробації в експертній практиці Харківського НДІСЕ.

Висновки. У будь-якій сфері державного управління процес прийняття рішення, тобто уміння ухвалювати рішення неможливо переоцінити. Особливий інтерес викликає роль командира (начальника) під час прийняття управлінського рішення при виконанні професійних завдань з вирішення питань стратегічного та тактичного характеру, а також проблемно-управлінських ситуацій під час проходження військової служби. Так, прийняття рішення командиром (начальником) здійснюється одноособово в результаті вибору варіантів дій з множини альтернатив під впливом зовнішніх факторів здебільшого інтуїтивно. Саме розуміння протікання цих процесів під час проведення судових військових експертиз дає змогу експерту застосовувати свої спеціальні знання, набутий досвід, інтуїцію й творче мислення, використовуючи раціонально-логічні схеми та наукові напрацювання, провести дослідження щодо прийняття відповідного рішення командиром (начальником) і визначити його правильність.

З огляду на триваючий військовий конфлікт на сході України та загальну кількість судових експертиз, які проводяться в рамках кримінальних проваджень щодо військових правопорушень і злочинів, використання в експертній діяльності розробленої фахівцями Харківського НДІСЕ «Методики судово-експертного дослідження роботи командирів (штабів) і військових формувань при підготовці і виконанні бойових (службово-бойових) завдань» є корисним і сприятиме підвищенню достовірності експертних висновків. Але з огляду на характер правопорушень і злочинів у військовій сфері (їх різновид та кількість), а також відсутність новітніх методичних розробок, доцільно продовжувати дослідницьку роботу з розроблення та вдосконалення науково-методичного забезпечення експертної діяльності, орієнтованої на вирішення завдань судової військової експертизи.

References

- Babychev, P. N. (1967). *Revolutsiya v voennom dele I formirovanie takticheskogo mishleniya komandirov podrazdeleniy*. dis... Candidate ped Sciences: 13.00.08. Moskva, 1967. 175 [in Russian].
- Bogdanuk, I.V. (2017). *Sudovo-erspertne doslidzhennyi zmistu priynyattya rishennya komandirov tartichnogo rivnya*. Collection. *Theory and practice of forensic examination and criminalistics*. Vp.17. 2017 [in Ukrainian].
- Dechtyar, A. (2002). *Sistemniy pidchid do priynyattya derzhavno- upravlinskih rishen*. *Visn. National un-th o affairs*. Vip. 20. 192–196 [in Ukrainian].
- Derlow, D. (2001) *Klyuchovi upravlinski rishennya tehnologiya prinyattya rishen*. Kyiv: Allow; Science thought, 2001. 242.
- Ignateva, A.V. Maksimtsov, M. M. (2001). *Issledovanie system upravlsnnya : study allowance for high schools*. Moskva: UNITI-DANA, 2001. 160 [in Russian].
- Kolpakov, V. M. (2000) *Teoriya I praktika priynyatiya upravlencheskih resheniy: study allowance*. Kyiv: MAUP, 2000. 256 [in Ukrainian].
- Kuzmin, O. E., Melnik, O. G. (2003) *Osnovi menedzhmentu*. Kyiv: Akademvidav, 2003 [in Ukrainian].
- Metodika sudovo-erspertnogo doslidzhennia roboti komandirsv (zhtabiv) i viyskovih formuvan pri pidgotovtsi i vikonanni boyovih (sluzhbovo-boyovih) zavdan*. [in Ukrainian].
- Shemchuk, V. A. (2010). *Model rozvytku upravlinskogo mislenny v protsesi viyskovo-profesinyoi dsyalnosti komandsra*. Materials of sciences. Pr. seminar «Development of Psychological Competence of Officials in Solving the Tasks of Military and Social Work». National Unitary Defense of Ukraine. Kyiv: NUOU, 2010. 114–117 [in Ukrainian].
- Podvirna N. *Ukrainska Natsionalna idea: realii ta perspektivi rozvytku* Collection of scientific works. *National University «Lviv Polytechnic of the Ministry of Education of Ukraine»*. Whip 23, 2011 [in Ukrainian].
- Pro Natsionalnu bezpeku Ukraini*: Law of Ukraine dated June 21, 2018 № 2469–VIII [in Ukrainian].
- Pro Statut vnutrishnioy sluzhbi Zbroynih Sil Ukraini*: Law of Ukraine dated March 24, 1999 № 22–23. *Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, 1999. № 548–XIV [in Ukrainian].
- Rolin, I. F., Kaverin, O. D. (2008). *Osnovy viyskovogo upravlinnya*. Teaching manual. Kharkiv, 2008 [in Ukrainian].
- Ryabchuk, V. D., Kovalev, V. D. (1976). *Psikhologiya resheniya komandira*. Moskva: Wärenizdat, 1976 [in Russian].
- Shemchuk, V. A. (2012). *Pedagogichni umovy rozvytku upravlinskogo myslennyi maybutnih magistriv viyskovogo upravlinnya v systemi pislyadyplomnoyi osvity*: dis... Candidate ped Sciences: 13.00.04. Kharkiv, 2012. 175 [in Ukrainian].
- Shramchenko, A. F. (1973). *Voprosy psikhologii upravlinny viyskamy*. M. 1973 [in Russian].
- Skribitska, L.I. (2010). *Organizatsiya pratsi menedzhera*. Kiev. Center for Educational Literature. 2010 [in Ukrainian].
- Smirnov, E.A. (2001). *Upravlencheskie resheniya*. E. A. Smirnov — Collection «Question-answer» Moskva: INFRA-M, 2001 [in Russian].
- Yudin, D. B. (1989) *Vichislstelnie sistemi teorii prinyatiya risheniy*. Moskva: Science [in Russian].

И. Л. Шебалков

**НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ЭКСПЕРТНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ КОМАНДИРОМ
(НАЧАЛЬНИКОМ) ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ВОЕННЫХ ЭКСПЕРТИЗ**

Анализ участия воинских частей Вооруженных Сил, силовых структур и воинских формирований Украины в боевых действиях показал, что для более эффективного использования всех боевых возможностей подразделений и воинских формирований в современных условиях решающее значение имеет грамотное и профессиональное управление. Одной из основных задач управленческой деятельности является принятие решений. Во многих сферах жизни любого человека, будь-то менеджер любого звена на предприятии или командир (начальник) воинской части, процесс принятия решений является основой управленческой деятельности.

Анализ научных работ современных украинских и зарубежных ученых, которые занимались изучением теоретических и практических аспектов процесса принятия решений, показал, что эти работы содержат положения, отличающиеся друг от друга. По результатам анализа было рассмотрено и определено содержание понятий «решение», «управленческое решение», «руководство деятельностью командира (начальника)».

Надо отметить, что основным видом деятельности офицера (начальника) любого уровня есть управленческая деятельность, которая определяет форму, содержание и направление деятельности всего воинского коллектива, ведь решение командира есть основа процесса управления воинским коллективом.

Также были выявлены основные аспекты и факторы, влияющие на принятие решения командиром (начальником) воинской части во время участия в боевых действиях. Ведь в процессе его профессиональной деятельности возникают задачи, разные за смыслом и которые постоянно изменяются во времени. Проведенные экспертами-криминалистами исследования содержания и последовательности работы командира при выполнении боевого задания, дали возможность для оптимизации методов исследования, при определении эффективности управленческих решений, которые были приняты командиром, с использованием алгоритма исследования. По результатам исследования внимание акцентировано на существовании дефицита научно-методического обеспечения судебной военной экспертизы.

Ключевые слова: управленческое решение, управленческая деятельность офицера (начальника), судебная военная экспертиза, военный конфликт, оценка обстановки, решения.

I. Shebalkov

**SOME ISSUES OF FORENSIC RESEARCH ON ADMINISTRATIVE
ADMINISTRATION BY A COMMANDER (CHIEF) AFTER
IMPLEMENTATION OF JUDICIAL EXPERIENCE TASKS**

Analysis of the participation of military units of the Armed Forces, law enforcement agencies and military formations of Ukraine in the fighting showed that more effective use of the combat capabilities of units and military formations in modern conditions, the decisive value is used as a factor a control. One of the main tasks of managerial activity is decision making. In many spheres of life of any person, whether a Manager at work or the commander (chief) of military unit, the decision-making process is the basis of management activity.

The purpose of this article is a study by theoretical analysis of the procedure for adoption of administrative decisions of the commander (chief) at the court of military forensic examination.

The analysis of scientific works of modern Ukrainian and foreign scientists who were engaged in the study of the theoretical and practical aspects of the process of decision-making has shown that these works contain provisions that are different from each other. For the result of the analysis was reviewed and revealed the contents of the concepts "decision", "management decision", "management activities of the commander (chief)".

It should be noted that the main activity of an officer (chief) at any level is the management activity, which determines the form, content and direction of the entire military team, because the commander's decision is the basis of the process of managing the military team.

It was also revealed the main aspects and factors that affect the decisions of the commander (chief) of military unit with the participation in the fighting. After all, in the course of his professional activity there are tasks that are different in meaning and that are constantly changing over time. Conducted by forensic experts, the content and sequence of the commander's work in the execution of the combat mission provided opportunities for optimization of research methods, in determining the effectiveness of managerial decisions that were made by the commander using the study algorithm. The attention is focused on the existence of a deficit of scientific and methodological support of judicial expertise of the military.

Keywords: decision, management decision, management officer (chief), court of military expertise, military conflict, situational, solution, study algorithm of the decision of the commander (chief).

Надійшла до редколегії 22.07.2019