

Куртов Анатолій Ігоревич

кандидат технічних наук, доцент,

професор кафедри загальновійськових дисциплін

Військо-юридичний інститут

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна

Іващенко Сергій Миколайович

старший викладач кафедри загальновійськових дисциплін

Військо-юридичний інститут

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна

Пономаренко Павло Миколайович

старший викладач кафедри загальновійськових дисциплін

Військо-юридичний інститут

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна

Обґрунтування циклу управління підрозділом військової організації в умовах конфлікту з урахуванням стандартів НАТО

Анотація. Досліджуються наукові підходи до необхідності систематизувати накопичений досвід щодо циклу управління підрозділом військової організації Збройних Сил України в умовах конфлікту з урахуванням стандартів НАТО.

Ключові слова: Цикл управління підрозділом військової організації, процес планування, єднальні функції, мотивація, контроль, процес прийняття й реалізації управлінського рішення, стандарти та принципи НАТО, оцінка результатів управлінських дій.

Управління військовою організацією - це процес планування, організації, мотивації, контролю, об'єднаний єднальними функціями

прийняття рішень, комунікації і необхідний для формулювання, постановки і досягнення цілей військової організації.

Процес управління неможливо розглядати тільки як процедуру, технологію, які мають немале значення для якості управління.

Характеристика процесу управління виникає з його соціальної суті. Вона показує ступінь відтворення в цьому потреб і можливостей суспільства вирішувати виникаючі протиріччя. Для розуміння суті процесу управління також важлива оцінка ступеню його демократичності, яка відтворюється в організації та дії прямих і зворотних зв'язків між суб'єктами і об'єктами управління.

Управління представляється у вигляді змінюючи один одного управлінських циклів, кожен із яких включає певні робочі операції. Одиначних циклів управління у суспільстві безліч.

Основними властивостями процесу управління є: 1) Безперервність (відображає необхідність постійної управлінської діяльності). 2) Циклічність (виявляється у закономірному повторенні етапів та стадій процесу управління у нових циклах). 3) Послідовність (характеризує певний порядок здійснення етапів та стадій процесу управління). 4) Мінливість (динамічність) виявляється в постійній зміні процесу управління за його спрямованістю, проблематикою та характером перебігу, в активній взаємодії його різних етапів, стадій, операцій. 5) Сталість (виявляється у структурі системи управління, що закріплюється у організаційних актах).

Керівництво забезпечує безперервний і цілеспрямований вплив на керований об'єкт, яким може бути організація, військовий колектив, окрема особа або комплекс озброєння. Управління - це процес, а система управління - механізм, який забезпечує цей процес.

Управління не може претендувати на статус точної науки, оскільки процес управління відбувається в умовах істотної невизначеності й для нього є характерним безліч зовнішніх і внутрішніх змінних. Однак наука управління

дозволяє систематизувати, аналізувати управлінський процес і розробляти рекомендації стосовно його оптимізації.

Процес управління характеризується двома основними складовими: керувальною системою (суб'єктом) і об'єктом управління. Цими складовими можуть бути керівник (командир) і підлеглий, командир і військова організація.

Основна особливість процесу управління - єдність і взаємопов'язаність його складових частин, яка забезпечується зворотним зв'язком.

Процес управління розглядається в двох аспектах:

1. Управління як процес оперування інформацією (формально-логічний, кібернетичний) алгоритм процесу управління:

- її отримання та відображення;
- фіксування та зберігання;
- копіювання та розмноження;
- передача та прийом;
- оброблення, аналіз та синтез.

2. Управління як процес досягнення цілей та основної мети (змістовна сторона) процесу управління складається з 2-х основних етапів:

- підготовка та прийняття рішень;
- організації виконання рішень.

Удосконалення організації управління залежить від правильного розуміння сутності та призначення самого процесу управління. Процес управління відображає динамічну, діючу, практичну сутність управління.

Він являє собою сукупність послідовних дій, регулюючих поведінку об'єкта. За допомогою їх здійснення формуються управлінські відносини, досягаються цілі, реалізуються функції, принципи та методи управління, визначається його ефективність.

Процес управління можна розглядати як:

- динамічний процес;
- ієрархічний процес;
- функціональний процес.

У процесі взаємодії внутрішньо системних елементів здійснюється реалізація цілей, поставлених системою більш високого рівня. Якщо звернутися до нормативних актів, що визначають структуру і процес управління у Збройних Силах України, то легко можна переконатися, що вони спираються на ієрархічний підхід.

Слід відзначити, що головною особливістю ієрархічного підходу при аналізі управлінського процесу є врахування підпорядкованості елементів управління, які проявляються через відносини субординації. **Головне призначення управлінського процесу - чітке і своєчасне виконання завдань, поставлених згори.**

Характеристика процесу управління виникає з його соціальної суті. Вона показує ступінь відтворення в цьому потреб і можливостей суспільства вирішувати виникаючі протиріччя. Для розуміння суті процесу управління важлива оцінка ступеню його демократичності, яка відтворюється в організації та дії прямих і зворотних зв'язків між суб'єктами і об'єктами управління.

Управління представляється у вигляді змінюючи один одного управлінських циклів, кожен із яких включає робочі операції. Одиничних циклів управління у суспільстві безліч. Вони розділяються власними просторовими рамками, тривалістю у часі, завданнями, які ставляться в тому чи іншому циклі, а також шляхами та засобами розв'язання цих завдань, значенням у функціонуванні та розвитку суспільства. Відмінності циклів обумовлені специфікою об'єкта управління. Часова тривалість циклу, незалежно від його просторової протяжності, також вирівнюється від відносно невеликих проміжків часу до десяти років.

Управлінський цикл має свою структуру та види:

- Інформаційний вид (збір, обробка і передача інформації);
- Логіко-аналітичний вид (розробка і прийняття рішень);
- Організаційний вид (організація виконання рішень).

Першим етапом управлінського циклу є **підготовка і прийняття управлінського рішення**. Процес прийняття рішень керівником становить

основний зміст його діяльності у прийнятті рішень виникає на всіх етапах процесу управління і пов'язана із усіма учасниками й аспектами управління.

Вплив циклічного характеру діяльності по управлінню полягає у тому, що процес управління – це процес круговороту циркулюючої інформації. Таким чином, **управлінський цикл можна визначити як повторювану сукупність послідовно здійснюваних операцій, що складають технологію процесу управління.**

Управлінські цикли, що послідовно змінюють один одного, складають форму, в якій реалізується зміст діяльності по управлінню соціальними системами, в тому числі органами внутрішніх справ.

Схематично технологічну модель управлінського циклу (глобальну технологію) можна уявити так:

Перша процедура: формулювання мети.

Операції: діагноз, прогноз, формулювання кінцевої мети, стратегія дії, конкретні завдання.

Друга процедура: прийняття рішення.

Операції: виявлення проблемної ситуації, обґрунтування варіантів дії, вибір оптимального варіанту, затвердження рішення.

Третя процедура: організація соціальної дії.

Операції: розподіл завдань між виконавцями, забезпечення виконавців, координація та регулювання процесу виконання, контроль.

Четверта процедура: аналіз результатів.

Операції: зіставлення запланованих та досягнутих результатів, відкриття нових проблемних ситуацій, попереднє формулювання нової мети.

У зв'язку із зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті рішення.

Рішення - це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке прийняте своєчасно або із запізненням, знижує результативність

праці колективу чи окремих виконавців. Категорія «управлінське рішення» має багатоаспектний зміст.

Процес виконання управлінського рішення в кожному конкретному випадку залежить від його виду, рівня управління, складу служб та підрозділів, які беруть участь у виконанні рішення, а також від того, чи це власне рішення, чи рішення вищестоящого суб'єкта управління.

Реалізація управлінського рішення являє собою ряд логічно та послідовно взаємопов'язаних стадій, які складають такий зміст, для правильного виконання поставленого завдання або прийняття рішення:

- Розуміння та деталізація рішень;
- Підбір і розстановка виконавців, їх інструктаж та навчання;
- Забезпечення діяльності виконавців, організація взаємодії та координація;
- Коригування рішень та регулювання системи управління;
- Контроль та перевірка виконання;
- Підведення підсумків виконання рішень та оцінка результатів.

Виконання завдань військовою організацією не завжди йде так, як було заплановано для досягнення поставлених цілей. Для того, щоб досягти поставленої мети, необхідно періодично зіставляти проміжні результати діяльності з бажаними (запланованими), тобто здійснювати контроль. Для ефективного виконання завдання необхідно здійснювати безперервний контроль, щоб виявити відхилення від норми можливо на більш ранньому етапі, коли корегування не занадто складне й можна швидко й без особливих витрат виправити помилку. Інше призначення контролю зводиться до ролі зворотного зв'язку, що корегує наші плани й дії у зв'язку зі змінами, що мають місце.

Контроль - постійний процес, що забезпечує досягнення організацією прийнятих цілей шляхом своєчасного виявлення виникаючих у ході діяльності військової організації проблем (відхилень від планових завдань, нормативів, стандартів) і змін зовнішнього середовища.

Контроль - комплексна функція, що включає до себе облік, оцінку й аналіз військової організації.

«Контроль» виступає як функція зворотного зв'язку в процесі управління: інформаційні потоки в ньому спрямовані від військової організації до командира. Контроль завершує управлінський цикл.

Жодна військова організація не може успішно виконувати завдання без постійно діючого поточного контролю.

Після цього цикл управління повторюється по невиконаній меті.

Накопичивши певний досвід у процесі виконання завдань, можна спланувати їх за необхідності й у майбутньому, щоб уникнути повторення помилок.

Вище керівництво може оцінити реалістичність практичних завдань і нормативів, скорегувати їх при необхідності надалі. Після успішного виконання завдання військовослужбовці заохочуються за результатами для зміцнення зв'язку «результат – винагорода» і розвитку їх мотивації надалі.

Управління ґрунтується на інформаційному процесі, який полягає в обміні інформацією між органами управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Особливо складним об'єктом управління є військовий колектив, група осіб, об'єднана на основі спільних завдань, дій, постійних контактів. Інтелектуальний, культурний і моральний потенціал членів колективу настільки різний, що важко передбачити реакцію кожної особистості на керуючий вплив.

Принципи військового управління - являють собою загальні рекомендації для дій і прийняття рішень, при дотриманні яких забезпечується ефективне управління й розвиток об'єкта військового управління.

Ретельне вивчення принципів, вибудовування всіляких класифікацій і систем принципів прерогатива військового управління як науки.

Найбільшою сферою практичного співробітництва України з НАТО є військова, реформування у секторі оборони та безпеки. Ця співпраця НАТО з

Україною - більш масштабніша, ніж з іншими країнами - партнерами. Причому, діяльність НАТО стосується не лише Збройних Сил і Міністерства оборони, але і включає підтримку Прикордонних військ України та Міністерства внутрішніх справ.

НАТО допомагає Україні:

- В зміцненні демократичного і цивілізованого контролю над збройними силами; - в удосконаленні оперативної сумісності зі збройними силами країн НАТО з метою підвищення здатності й готовності брати в межах, передбачених Конституцією і законодавством України, участь у міфотворчих операціях, здійснюваних під егідою ООН, в утворенні сил швидкого реагування;

- Розробці та виконанні військового бюджету;

- В реформуванні, перетворенні, трансформації успадкованого від Радянського Союзу численного українського війська, що має завеликий розмір, громіздку структуру командування, недостатній рівень технічного оснащення і комплектується на системі призову;

- У створенні менших за розміром ефективних збройних сил професійної і мобільнішої армії, здатної не тільки забезпечити державний суверенітет і територіальну цілісність України, але й здійснювати внесок у справу миру та стабільності в євроатлантичному регіоні;

- У військовій підготовці й перепідготовці офіцерів дійсної служби на основі європейських норм і стандартів (навчання іноземних мов, курси з управління в галузі планування оборони, людських ресурсів та оборонної конверсії);

- В реструктуризації, скороченні та конверсії оборонної промисловості;

- В перепідготовці звільнених у запас військових офіцерів до цивільного життя:

- У ліквідації наслідків катастроф, стихійних лих і, зокрема, запобіганні повеням.

У напрямі співробітництва України з НАТО в інформаційній сфері протягом останніх дев'яти років відбулося понад 80-ти інформаційно-

ознайомчих візитів українських делегацій (загальна кількість учасників - близько 1100 осіб) до штаб-квартири НАТО та штабу Верховного головнокомандувача Об'єднаних збройних сил НАТО в Європі. До складу груп входили представники Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, міністерств та відомств, провідних засобів масової інформації, наукових установ, академій, університетів.

Мета співробітництва України з НАТО у військовій сфері - використання досвіду і допомоги НАТО, держав-членів і країн-партнерів Альянсу для реформування і розвитку Збройних сил України, вдосконалення механізмів соціального захисту військовослужбовців, а також підготовка військових контингентів і відповідної інфраструктури для взаємодії з НАТО під час проведення спільних миротворчих, пошукових і рятувальних операцій.

Щорічно військовослужбовці України беруть участь у значній кількості заходів у межах Програми ПЗМ: у засіданнях Комісії Україна-НАТО та РСАП на рівні міністрів оборони, Військового комітету Україна-НАТО та РСАП на рівні начальників штабів, засіданнях РСАП на рівні командувачів родів і видів військ, семінарах і конференціях, навчальних курсах, засіданнях у межах Спільної робочої групи з питань воєнної реформи на експертному й високому рівнях, спільних військових навчаннях.

Наразі відбувається фактичний розвиток та перехід до нового виду військового управління, що ґрунтується на стандартах, принципах та процедурах НАТО.

НАТО у найсуворіший спосіб засуджує жорстоку і неспровоковану загарбницьку війну, розв'язану Росією проти України, яка істотно підриває міжнародну безпеку і стабільність і становить тяжке порушення міжнародного права. НАТО і держави - члени Альянсу закликають Росію негайно припинити цю війну і повністю вивести російські війська з України, а також забезпечити цілковите дотримання міжнародного гуманітарного права і гарантувати безпечний і безперешкодний доступ для гуманітарних потреб і надання допомоги усім, хто цього потребує.

Таким чином, **управлінський цикл** - сукупність повторюваних управлінських операцій, які здійснюються послідовно, по мірі та під час яких суб'єкт управління досягає бажаних результатів - цілей.

Управління ґрунтується на інформаційному процесі, який полягає в обміні інформацією між органами управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем. Інформація виступає основою процесу управління. За допомогою інформації відбуваються циклічні повторювані стадії процесу управління - одержання, переробка відомостей про стан керованого об'єкта, а потім передача йому команд.

Вважається, що основних стадій управлінського циклу чотири:

- збирання та аналіз інформації про об'єкт управління, його минуле, сучасне і можливе майбутнє;
- підготовка і прийняття управлінського рішення;
- оцінка результатів управлінських дій у процедурі звіту про виконання управлінського рішення;
- контроль за всіма цими діями.

Список джерел:

1. Куртов А.І. «Основи військового управління». Харків: НЮА. 2014.
2. Основи військового управління : навч. посіб. / А.І. Куртов, А.І. Потіхенский та ін. Х. : ХУПС. 2014.
3. Куртов А.І. «Управління повсякденною діяльністю підрозділів». Харків: НЮА, 2015.
4. Методичні рекомендації випускникам з питань організації повсякденної діяльності і дій під час виконання обов'язків в зоні АТО: навч. метод. посіб. / С. М. Мельник, К.А. Радченко, А. І. Куртов та ін. Х. : ХУПС. 2017.
5. Куртов А.І. Навчально-методичний посібник. «Управління повсякденною діяльністю підрозділів: робота юрисконсульта військової

частини під час підготовки особового складу варті з урахуванням досвіду ООС». Х. : ХНУПС, 2021.

6. NATO STANDARD APP-06 (Allied Procedural Publication). NATO joint military symbology. Published by the NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO). – 2017. – 16 October. – 922 p.

7. Military Decision making Process (MDMP) – FM 6-0 COMMANDER AND STAFF ORGANIZATION AND OPERATIONS. MAY 2014 DISTRIBUTION RESTRICTION: Approved for public release; distribution is unlimited. HEADQUARTERS, DEPARTMENT OF THE ARMY. This publication supersedes ATTP 5-0.1, dated 14 September 2011.

8. Куртов А.І., Потіхенський А.І. Військове управління. ХУ ПС. 2007.

9. Куртов А.І. Основи військового управління. ХУ ПС. 2008.

10. Куртов А.І., Полікашін В.С. та ін. Основи військового управління. Харків: НЮА. 2012.

11. Куртов А.І., Іващенко С.М. Аналіз підходів до формування оптимального стилю управлінської роботи юрисконсульта військової частини під час повсякденної діяльності. SCIENTIFIK RESEARCH IN XXI CENTURY. SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF». Міжнародний збірник наукових праць. XII. Оттава, Канада. 2022. – Вип. 116 (434). – 18.07.22.

12. Куртов А.І., Іващенко С.М. Обґрунтування методики основ управління підрозділом військової організації під час бойових дій з урахуванням стандартів НАТО. **Index Copernicus**. 30(143): with the Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference «Scientific Trends and Trends in the Context of Globalization». Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference «Scientific Trends and Trends in the Context of Globalization».