

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО  
ВІЙСЬКОВО-ЮРИДИЧНИЙ ІНСТИТУТ  
Кафедра загальновійськових дисциплін**

**ЛЕКЦІЯ № 1**

з навчальної дисципліни

**"Основи військового управління (у т.ч. штабні процедури НАТО)"**

**Модуль 1.** Теоретичні основи військового управління.

**Тема 1.** Основні категорії та принципи військового управління.

**Заняття 1.** Вступ до військового управління.

### Навчальна та виховна мета:

1. Дати курсантам систематизовані основи наукових знань з питань лекції.
2. Сконцентрувати увагу на найбільш складних і вузлових питаннях лекції.
3. Стимулювати у курсантів активну пізнавальну діяльність по питаннях лекції.
4. Сприяти формуванню у курсантів творчого мислення.
5. Розкрити практичний досвід по вивченню питань лекції з урахуванням досвіду сучасних військових конфліктів та ООС.

### Навчальні питання та розрахунок часу:

№ з/п	Навчальні питання	Час	Примітка
I	Вступ	5 хв.	
II	Основна частина	70 хв.	
	1. Основні визначення та поняття менеджменту и військового управління.	20 хв.	
	2. Основні категорії військового управління.	30 хв.	
	3. Історичні передумови менеджменту. Еволюція менеджменту та військового управління.	20 хв.	
III	Заключна частина	5 хв.	

**Час:** 2 години.

**Місце:** аудиторія НЮУ

**Навчальні групи:** 1, 2 групи 1-го курсу (магістри) військово-юридичного інституту

### Навчально-матеріальне забезпечення:

Інфокус, ноутбук, схеми, плакати, указка, дошка, крейда.

### Навчальна література:

1. Методичні рекомендації з планування та організації бою за стандартами НАТО (штаб, бригади (батальйону) та їм рівних. Жовтень 2020.
2. Методичні рекомендації роботи штабного офіцера тактичної ланки. Жовтень 2019.
3. Настанова з оперативної роботи органів військового управління Збройних Сил України. – К.: МОУ, 2022.
3. Основи військового управління. Навчальний посібник. – Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого», 2012.
4. Основи військового управління. Навчальне - методичний посібник. – Харків: 2015.
6. Стаття. Куртов А.І., С.М. Іващенко. 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.
7. Стаття. Куртов А.І., С.М. Іващенко. Обґрунтування методики основ управління підрозділом військової організації під час бойових дій з урахуванням

стандартів НАТО. INDEX COPERNICUS. RECENT ADVANCES IN SCIENTIFIC WORLD. SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF». Міжнародний збірник наукових праць. III. "SCIENTIFIC TRENDS AND TRENDS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION". Умео, Швеція. 2022. – Вип. 121 (385). – 20.02.23.

### **Методика проведення лекції.**

#### **I. Вступ:**

1. Перевірка особового складу
2. Перевірити готовність курсантів (студентів) до заняття, наявність робочих зошитів.
3. Довести до курсантів (студентів) тему заняття, навчальні та виховні цілі навчальні питання заняття і план його проведення.

#### **II. Основна частина.**

##### **Методика проведення заняття :**

1. Оголошується питання заняття.
2. Лекційним методом дається теоретичний матеріал питання заняття, яке супроводжується демонстрацією схем, і плакатів.
3. Кожне питання лекції закінчується відповідями на питання курсантів (студентів).

#### **III. Заключна частина:**

1. Підведення підсумків заняття.
2. Доведення теми та дати наступного заняття.
3. Доведення завдань на самопідготовку.

# I. ВСТУП

## II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

### Навчальне питання № 1. Основні визначення і поняття менеджменту і військового управління.

#### **Військова організація.**

Для того, щоб **уважатися організацією**, у тому числі й військової, об'єднання людей повинне відповідати **наступним вимогам**: наявність не менш двох осіб, які вважають себе частиною цього об'єднання; наявність, принаймні, одного завдання або цілі (ці терміни взаємозамінні), яке приймається як загальне всіма членами даного об'єднання; наявність членів об'єднання, які свідомо виконують завдання разом, щоб досягти значимого для всіх результату

З огляду на те, що найголовнішим елементом військової організації є особи, то її можна віднести до соціальних систем.

Отже, для визначення поняття «військова організація» застосуємо третю частину дефініції, «організація» для соціальних систем.

Таким чином: **військова організація – це об'єднання військовослужбовців, які спільно реалізують програму або завдання (ціль) і діють на основі певних правил і процедур.**

Стосовно соціальних об'єктів військова організація звичайно співвідноситься з поняттями структура, система, управління.

До військових організацій будемо відносити всі військові формування, які відповідають трьом вище наведеним вимогам. Наприклад, відділення (група), взвод, рота, батальйон, окремий батальйон та ін.

#### **Військове управління.**

На нашу думку, «військове управління» включає три аспекти (складових):

- 1) управління військовослужбовцями;
- 2) управління бойовими засобами (зброєю);
- 3) управління військами (силами).

Другий і третій аспекти військового управління визначені військовою наукою й розуміються військовими вченими однаково:

«керування бойовими засобами» - процес виробки й передачі керуючих впливів (команд, сигналів) з метою ефективного використання бойових засобів»;

«управління військами» (силами) – діяльність командуючих (командирів, начальників), штабів та інших органів управління, направлена на підтримку постійної бойової готовності військ (сил), підготовку операцій і бойових дій і управління військами (силами) при виконанні поставлених завдань».

Визначення першого елемента військового управління – управління військовослужбовцями – відсутнє як у радянських, так і в сучасних наукових працях України й Росії.

**Управління військовослужбовцями – це безперервний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт (окремого військовослужбовця, військовий колектив, об'єднаний у групи) з метою досягнення оптимальних результатів при найменших витратах ресурсів (часових, людських, матеріальних, фінансових і т.д.).**

Таким чином, у сучасних умовах військове управління полягає, передусім, у вмінні управляти людьми, а вже потім з керувати бойовими засобами й військами.

Через обмеженість часу, що відведено на навчальну дисципліну «Основи військового управління», ми не будемо зосереджуватися на керуванні бойовими засобами й управлінні військами, а тільки будемо вивчати головну складову військового управління – це управління членами військової організації.

При викладі матеріалу ми термін «управління членами військової організації» будемо замінити такими рівнозначними словосполученнями: «управління військовослужбовцями», «управління підлеглими», «управління військовою організацією».

### **Менеджмент і військовий менеджмент. Менеджер і військовий менеджер**

Менеджмент слід розглядати в широкому й вузькому розумінні. Зміст поняття «менеджменту» у широкому розумінні це:

- 1) функція, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях;
- 2) сфера людського знання, що допомагає здійснювати цю функцію;
- 3) від менеджерів - це певна категорія осіб, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління.

У вузькому змісті менеджмент являє собою галузь знань і професійної діяльності, спрямованої на формування й забезпечення досягнення цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів.

**Менеджер** – це соціальний прошарок людей, який здійснює управління.

Російською і українською мовами «менеджмент» перекладається як «управління».

Багато фахівців терміни «управління» і «менеджмент» використовує як тотожні, а нашу думку це не зовсім точно. Термін «управління» використовується в різних за природою системах (біологічних, соціальних, технічних), а термін «менеджмент» тільки в соціальних системах.

Таким чином, термін «управління» вміщує термін «менеджмент», і вони можуть уважатися тотожними тільки тоді, коли вони використовуються для соціальних систем.

Дуже часто замість слова «менеджмент» або «управління» застосовується слово «керівництво». Однак це не зовсім точно. Менеджмент передбачає виконання певних повторюваних функцій керування для досягнення соціальним об'єктом деякої мети або стану. Керівництво засноване на можливостях і здатностях командира (менеджера) впливати на людей. Різниця між керівництвом і управлінням полягає в тому, що управління включає не тільки дії по здійсненню впливу на людей, й функції управління. Таким чином, менеджмент і керівництво є більш вузькими поняттями, чим управління.

Нині американські дослідники виділяють шість основних видів менеджменту: уряд; державний менеджмент; військовий менеджмент (особливий вид державного менеджменту); асоціаційний (клубний) менеджмент; бізнес-менеджмент; менеджмент у державній власності.

Надалі «управління військовослужбовцями» і «військовий менеджмент» будемо вважати рівноцінними.

Військових керівників, що здійснюють управління військовослужбовцями у військовій організації, будемо називати **військовими менеджерами**.

## **Навчальне питання № 2. Основні категорії військового управління.**

### **Система.**

Системи діляться на закриті й відкриті. Закриті системи не залежать від зовнішнього середовища, наприклад, літак і супутник Землі в польоті, годинник. Відкриті системи повністю залежать від зовнішнього середовища, наприклад, організації, у тому числі й військові.

**Процес і система військового управління** . Принципово військове управління як процес характеризується двома основними складовими: керуючою системою (суб'єктом управління) і керованою системою (об'єктом управління).

Об'єкт – це той, ким управляють, суб'єкт – цей той, хто управляє. Вони пов'язані між собою каналами прямого і зворотного зв'язку. Каналами прямого зв'язку суб'єкт управляє об'єктом (ставить йому завдання й строк їх виконання), а каналами зворотного зв'язку об'єкт доповідає суб'єктові управління про виконання завдання або передає інформацію про свій стан. Основна особливість процесу управління – єдність, взаємозв'язок його складових і замкнутість, що забезпечується зворотним зв'язком.

СУБ'ЄКТ управління направляє об'єкту імпульси впливу, які містять у собі в явному або прихованому вигляді інформацію щодо того, як повинен функціонувати надалі об'єкт. Дані імпульси будемо називати управлінськими командами; об'єкт управління одержує такі команди й функціонує відповідно до їх змісту.

**Об'єкти військового управління.** Об'єкти військового управління досить різноманітні. До них належать, наприклад, військова організація і її функціональні одиниці:

- 1) штаб; 2) кадри; 3) служба озброєння; 4) служба тилу;
- 5) фінансова служба тощо.

Об'єкт військового управління визначається деяким рівнем ієрархії: бригада, батальйон, рота, взвод. Здійснювати військове управління можна як військовою організацією в цілому (бригадою), так і структурним підрозділом (батальйоном, ротою, взводом, управлінням, службою), елементом структурного підрозділу (відділенням, групою військовослужбовців, окремим військовослужбовцем).

Перераховані вище об'єкти військового управління за рівнем ієрархії належать до систем.

**Суб'єкти й рівні військового управління.** У будь-якій військовій організації виділяють три рівні військового управління: вищий, середній і нижчий.

Суб'єктами військового управління слід визнати всі, хто здійснює керування соціальними об'єктами, тобто командирів, начальників. Військовий керівник (командир, начальник) — це особа, що займає постійну посаду, наділена повноваженнями й на яку покладено відповідальність в сфері організації певних видів діяльності.

Військові керівники різняться за ієрархічним рівнем управління.

Вищий рівень – військові керівники, які управляють військовою організацією в цілому або є заступниками військового керівника. Середній рівень – військові керівники, він представлений командирами (начальниками) структурних підрозділів військової організації.

Нижчий рівень – військові керівники. Він представлений командирами (начальниками), яким безпосередньо підпорядковані виконавці: рядові військовослужбовці й фахівці.

**Функції військового управління.** Під функціями військового управління слід розуміти стійкий склад специфічних видів управлінської діяльності. Ці види діяльності характеризуються однорідністю цілей, дій або об'єктів. Виділення функцій військового управління дозволяє встановити правила й процедури виконання специфічних видів управлінської діяльності.

Функції військового управління мають універсальний характер і є змістом управління будь-яким соціальним об'єктом.

#### **Принципи військового управління.**

Принципи військового управління - это правила, якими необхідно керуватися в процесі управління військовою організацією. Принципи військового управління в процесі функціонування системи керування не вибираються, а їм слідують.

### **Навчальне питання №3. Історичні передумови менеджменту. Еволюція менеджменту та військового управління.**

#### **Історичні передумови менеджменту.**

Як тільки доісторична людина стала жити організованими групами, у неї з'явилася необхідність управління у трьох сферах людської діяльності:

- 1) оборонній (військовій) – захист від диких звірів і ворогів;
- 2) політичній – установа й підтримка порядку у групі;
- 3) економічній – виробництво й розподіл обмежених ресурсів: їжі, одягу, знарядь праці, зброї та ін.

З легкої руки американських учених у ХХ столітті управління людьми в економічній сфері одержало назву менеджмент. Управління ж людьми у політичній і оборонній сферах усе частіше стало називатися державним і військовим менеджментом відповідно.

Будь-яка наука базується на використанні історичного методу, що дозволяє вивчити історію розвитку управлінської думки у всьому її різноманітті.

Наука управління, у тому числі й військове управління, мало чим відрізняється від інших наук. Як і будь-яка наука, військове управління цікавиться минулим, сьогоденням і майбутнім. Аналіз минулого дозволяє краще зрозуміти сьогодення, щоб спрогнозувати майбутній розвиток.

Усі три види менеджменту (економічний, політичний і військовий) розвивалися іноді паралельно, іноді впливали один з одного, проявляючи взаємний вплив один на одного

Управління – найдавніше мистецтво й новітня наука у всіх сферах людської діяльності, у тому числі й у військовій. Перші найпростіші зародкові форми впорядкування й організації спільної праці існували на

стадії первіснообщинного ладу. У цей час управління здійснювалося спільно всіма членами роду, племені або громади. Старійшини й вожді родів і племен уособлювали керівне начало усіх видів діяльності того періоду.

Приблизно у IX-VII тисячолітті до н.е. у ряді місць Близького Сходу відбувся перехід від господарства, що привласнює (полювання, збір плодів і тощо), до принципово нової форми одержання продуктів – їх виробництва. Перехід до виробляючої економіки й став відправною точкою в зародженні управління, віхою в накопиченні людиною певних знань у сфері управління. Перш ніж управління на рубежі XIX-XX століть виділилося в самостійну галузь знань, людство тисячоліттями по частиночках накопичувало досвід мистецтва управління.

Про існування практики управління виробництвом і суспільством у прадавні часи свідчать глиняні таблички, датовані третім тисячоліттям до нашої ери. На них записані відомості про елементи адміністративного управління (інвентаризація, реєстрація фактів, звітність, контроль, комерційні справи) і про закони прадавньої Шумерії.

Близько 4000 років тому великий знавець мистецтва управління Птаххотеп написав трактат про методи й стиль управління колективом, який і зараз може слугувати настільною книгою сучасного менеджера. Наприклад, у цьому трактаті він радить начальникові: бути спокійним із прохачем; не відштовхувати його перш, ніж він полегшить душу від того, що хотів сказати тобі; вислухати його прохання до кінця; по можливості на прохання прийняти сприятливе рішення. Уміння слухати – важливий засіб мистецтва управління, про що ми будемо говорити пізніше.

При спорудженні храму в Єрусалимі на початку першого тисячоліття до нашої ери, його творець Хирам увів делегування повноважень, децентралізацію управління, вахтовий метод (настільки розповсюджений нині при освоєнні нафтових і газових родовищ), три рівні управління. Таке мистецтво управління Хирама забезпечило швидкі темпи будівництва.

У Давньому Єгипті був накопичений багатий досвід управління при будівництві пірамід (3000-2800 рр. до н.е.). Будівництво величезних єгипетських пірамід вимагало, насамперед, чіткого планування, організації й координації всіх видів робіт і дій тисяч рабів, селян і чиновників.

Неоціненний внесок в управління соціумом зробили мислителів Прадавньої Греції й Рима (Сократ, Платон, Аристотель, Олександр Македонський і ін.).

Одним із перших дав характеристику управління як особливій сфері діяльності Сократ. Він проголосив принцип універсальності управління й говорив про те, що головним в управлінні є вміння поставити потрібну людину на потрібне місце й домогтися виконання поставлених перед нею завдань. Сучасна позиція по суті не змінилася.

Разом із тим слід зазначити, що ще в стародавні часи великі організації, у тому числі й військові, мали формальні структури управління із чітко виділеними рівнями.

У практиці управління існують приклади організацій, що виникли в далекій давнині й успішно функціонують і в цей час завдяки створенню



раціональної структури управління. До них належить римська католицька церква, яка має найбільш просту структуру управління: папа, кардинал, архієпископ, єпископ і парафіяльний священник. Сучасні військові організації теж мають структуру, схожу на структуру римської католицької церкви.

Виникнення й розвиток практики військового управління пов'язують із іменем Олександра Македонського (356-323рр. до н.е.). Він відокремив управління підготовкою й веденням збройної боротьби від державного управління, розвинув практику управління у військовій справі. Армія Македонського вела воєнні дії на основі глибоко продуманого плану, застосовуючи передові методи управління військами. Завдяки цьому Македонський завоював землі від Північної Африки до ріки Інд, створив найбільшу монархію стародавності (див. п. 2.3.1).

Прадавні філософи вважалися, що причиною тяжкого становища суспільства, як правило, є відсутність належного управління. Це положення актуальне й нині.

Епоха рабовласництва в цілому характеризувалася перевагою методів прямого примусу й страху покарання у якості головних засобів спонукання до праці. Далі з розвитком суспільного виробництва, примусова праця виявила властиву йому неефективність, що й привело до заміни системою найманої праці в буржуазну епоху, що зароджувалася, ґрунтувалася на принципово іншому механізмі соціального примусу, у якому широко використовуються матеріальні стимули й економічні важелі в управлінні працею.

Помітний внесок у вирішення проблем управління державою й розвиток правових вчень вніс італійський державний і політичний діяч Ніколо Макіавеллі (1469-1527)..

В епоху Петра I (1672-1725) у Росії склалися сприятливі умови для зміцнення централізованої держави. Проведені Петром I реформи були спрямовані на досягнення " загального добра". Влада государя трактувалася як необмежена й вища закону.

У середині XVIII в. почалася промислова революція, яка здійснила переворот у виробничих відносинах. Особливо в перший період розвитку фабричного виробництва управління характеризується суворою дисципліною й побудовою організацій на військовий лад, щоб домогтися високої віддачі від робітників. На цьому етапі розвитку управління тільки намітилася тенденція переходу від принципу нагляду за працівниками до принципу організації праці на наукових основах.

Наприкінці XVIII в. Адам Сміт на прикладі мануфактури по виробництву шпильок переконливо довів, що поділ праці й спеціалізація працівників на виконанні певних операцій виробничого процесу дозволяють підвищити продуктивність праці в десятки разів.

У період становлення й розвитку капіталізму як соціально-технологічної системи, заснованої на машинному виробництві, виникає гостра необхідність в управлінні організацією, оскільки виробництво носить регулярний характер (серійне, крупносерійне й масове виробництво).

Промислова революція дала поштовх розвитку теоретичних досліджень і практики управління. У цьому зв'язку не можна не відзначити важливості внеску англійського соціаліста-утопіста Роберта Оуена (1771-1858) у розвиток управлінської думки й практики управління. Раніше інших він звернув увагу і оцінив роль людського фактора на виробництві, до необхідності обліку якого інші дослідники дійшли лише через 100 років. На своїй фабриці в Шотландії він здійснював матеріальне й моральне стимулювання праці робітників. За рахунок цього збільшився прибуток власника. Одного разу він з'явився на своїй фабриці із трьома мотками стрічок - жовтих, зелених і червоних - і прив'язав червоні стрічки до верстатів робітників, які добре працюють, зелені - до верстатів робітників, що мають середній рівень виробітку, і жовті - до верстатів робітників, що не виконують установлені норми. Робітники це відразу помітили й через два місяці на всіх верстатах були червоні стрічки. Так без збільшення зарплати Оуен домогся підвищення продуктивності праці.

У 1833 р. англійський математик Ч. Беббідж створив "аналітичну машину", - праобраз цифрової обчислювальної машини далекого майбутнього, що звільняє людину від виконання рутинних арифметичних операцій.

Будучи історично закономірною передумовою розширення масштабів промисловості й умовою підвищення продуктивності праці, індустріальна організація виробництва, що форсується капіталізмом, почала потребувати специфічних форм управління й нагляду за працівниками великих підприємств. Власники засобів виробництва стали передавати частину своїх повноважень щодо управління персоналом висококваліфікованим найманим службовцям – менеджерам.

Виникнення й удосконалювання ринкової економіки викликало до життя потребу у творчих управлінцях, які краще інформовані про те, як ефективно управляти організаціями. У сучасних умовах конкурентного, мінливого зовнішнього середовища менеджери є носіями системи знань про те, як краще використовувати ресурси.

У світі бізнесу існують два основні типи прийняття рішень – через ринок і через ієрархію. Перший – більш ефективний, однак і другий досить розповсюджений, особливо у військових організаціях. По своїй природі ринковий метод – руйнівник бюрократії, саме тому слід шукати способи впровадження ринкової моделі прийняття рішень в ієрархію влади.

Таким чином, управління в соціальних системах розвивалося й змінювалося із часом. Однак управління – це не тільки розпорядження своїм часом, але й управління процесами у часі. Відома формула Б. Франкліна «час - гроші» (1748 р.) на багато десятиліть стала девізом господарювання й наполегливості.

У практиці сучасного менеджменту є способи, які провідні компанії використовують при розподілі часу (при виробництві, розробці нової продукції, впровадженні тощо), і які слугують джерелом нових конкурентних переваг. Ефективний розподіл часу дозволяє провідним японським компаніям, наприклад, не тільки зменшити виробничі витрати, а

також запропонувати більш широкий вибір товарів, охопити значно більше ринків і підвищити технологічну досконалість своєї продукції.

Згідно із старою істиною військової стратегії ще із часів Клаузевица: «Теорія війни переважно займається дослідженням питання: як домогтися на вирішальному пункті переваги матеріальних засобів і переваг».

Таким чином, основними історичними передумовами менеджменту, як науки, є становлення ринкового типу господарювання, розвиток індустріальної організації виробництва, перехід до менеджменту на основі й за допомогою часу.

**Еволюція менеджменту.** Практичний менеджмент існував ще з глибокої стародавності до 1885 року.

Розвиток менеджменту як науки починається на рубежі XIX–XX століть і обертається навколо головних трьох явищ (елементів) організації, у тому числі й військової: завдання, людина, управлінська діяльність [див. 6, с. 43 – 56].

Для XX століття, коли закладалися основи сучасної науки про управління:

- науковий менеджмент (НМ) - з 1885 р. по 1920 р.;
- адміністративний менеджмент (АМ) – з 1920 р. по 1950 р.;
- менеджмент людських відносин (МЛВ) – з 1930 р. по 1950 р.;
- поведінковий менеджмент (теорії «Х», «У»);
- управління по цілям - з 1950 р. по теперішній час;
- наука управління (НУ), що включає кількісні методи управління й прийняття рішень і три підходи до управління: процесний (ПрП) - з 1950 р. по теперішній час, системний (СисП) – з 1950 р. по теперішній час і ситуаційний (СитП) – з 1980 р. по теперішній час;
- теорія « Z» - з 1981 р. по теперішній час.

**Еволюція військового управління.** Еволюцію військового управління умовно розіб'ємо на п'ять етапів).

**Перший етап – македонсько-петровська школа (МПШ) практики військового управління (менеджменту).** Цей етап тривав з 9-7 тис. до н.е. до першої чверті XVIII століття й охоплює війни епохи рабовласництва й феодалізму із застосуванням холодної зброї й мускульної енергії людини й тварин.

**Другий етап – кібернетична школа (КШ) військового управління (менеджменту).** Він охоплює період із середини XX століття до 90-х років. Цей етап позначився « холодною війною» між США (іншими країнами НАТО) і СРСР (іншими державами Варшавського Договору) і війнами за звільнення від колоніальної й іншої залежності. На озброєнні армій основних держав світу була ядерна й ракетна зброя, звичайна високоточна зброя й автоматизована система управління зброєю й військами.

**Третій етап – інформаційна школа (ІШ) військового управління (менеджменту).** Сучасний етап військової управлінської думки охоплює період з кінця XX століття й дотепер. Він характеризується закінченням « холодної війни» між Заходом і Сходом, «гарячими» інформаційними війнами («війнами-заколотами») між основними цивілізованими країнами світу й міжнародним тероризмом.

Таким чином, перший етап – македонсько-петровська школа практики військового управління й другий етап – суворівська школа практики й

виникнення теорії військового управління за часовим періодом відповідають практичному менеджменту, третій етап – Жуковська школа практики й теорії військового управління – науковому менеджменту, адміністративному менеджменту й менеджменту міжособистісних відносин, четвертий етап (кібернетична школа військового управління) й п'ятий етап (інформаційна школа військового управління) - поведінковому менеджменту і науці управління.

### **III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА**

Обговорено та затверджено  
на засіданні кафедри  
від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Протокол № \_\_\_\_\_

Професор кафедри  
“\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Анатолій КУРТОВ