

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

**ЛЕКЦІЯ № 5
з навчальної дисципліни
"Основи військового управління (у т.ч. штабні процедури НАТО)"**

Модуль 2. Управління військовою організацією.

ТЕМА 3. Військова організаційна і управлінська культура.

Заняття 1. Методи прийняття колективних управлінських рішень.

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. Партісіпотивне управління.	10 хв.	
	2. Метод прийняття колективних управлінських рішень «Дельфи».	15 хв.	
	3. Метод прийняття колективних управлінських рішень «Японська кільцева система».	20 хв.	
	4. Метод прийняття колективних управлінських рішень «мозкова атака».	25 хв.	
III	Заклучна 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

Управлінське рішення як об'єднуюча функція управління військовою організацією дали визначення, розглянули класифікацію й навели методику прийняття й реалізації управлінських рішень. У цьому пункті ми розглянемо найпоширеніші методи прийняття колективних управлінських рішень у військовій організації.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

Навчальне питання № 1. Партисіпативне управління.

Військовослужбовець у військовій організації проявляє себе не тільки як виконавець певних завдань або функцій. Він виявляє зацікавленість до того, як організовано виконання його завдань і функцій, в яких умовах вони виконуються, і до того, як його робота позначається на діяльності військової організації. Тобто в нього є природне прагнення брати участь у процесах, що проходять у військовій організації й пов'язані з його діяльністю, але при цьому виходять за рамки його компетенції, за рамки функцій, які він виконує, та завдань, які він розв'язує.

Концепція партисіпативного управління виходить з того, що якщо військовослужбовець у військовій організації зацікавлено бере участь у різній внутрішній організаційній діяльності, то він тим самим, одержуючи від цього задоволення, працює ліпше, з більшою віддачею, більш якісно та продуктивно. По-перше, вважається, що партисіпативне управління не тільки сприяє тому, що військовослужбовець ліпше справляється зі своїми завданнями й функціями, але й сприяє більшій віддачі, більшого його внеску в життя військової організації, тобто відбувається повніше залучення потенціалу людських ресурсів військової організації.

Партисіпативне управління може бути реалізоване за наступними напрямками. По-перше, військовослужбовець отримує право самостійно приймати рішення щодо здійснення своєї діяльності. По-друге, військовослужбовці залучаються до прийняття рішення з приводу роботи, яку виконують. У цьому випадку командир радиться з підлеглими стосовно того, що йому робити та як виконувати поставлені перед ним завдання чи вирішувати виникаючі управлінські проблеми. Тобто, інакше кажучи, підлеглі залучаються до постановки мети, яку мають досягти, до певних завдань, які їм доведеться виконувати. По-третє, підлеглим надається право контролю за якістю й кількістю досягнутих результатів і відповідно встановлюється їхня відповідальність за кінцевий результат. По-четверте, партисіпативне управління припускає широку участь підлеглих у раціоналізаторській діяльності, у винесенні пропозицій щодо вдосконалення їхньої діяльності й діяльності окремих підрозділів та військової організації в цілому. По-п'яте, можливими напрямками здійснення партисіпативного управління є надання військовослужбовцям права формувати бойові групи із тих членів організації, з якими їм хотілося б разом виконувати бойове завдання.

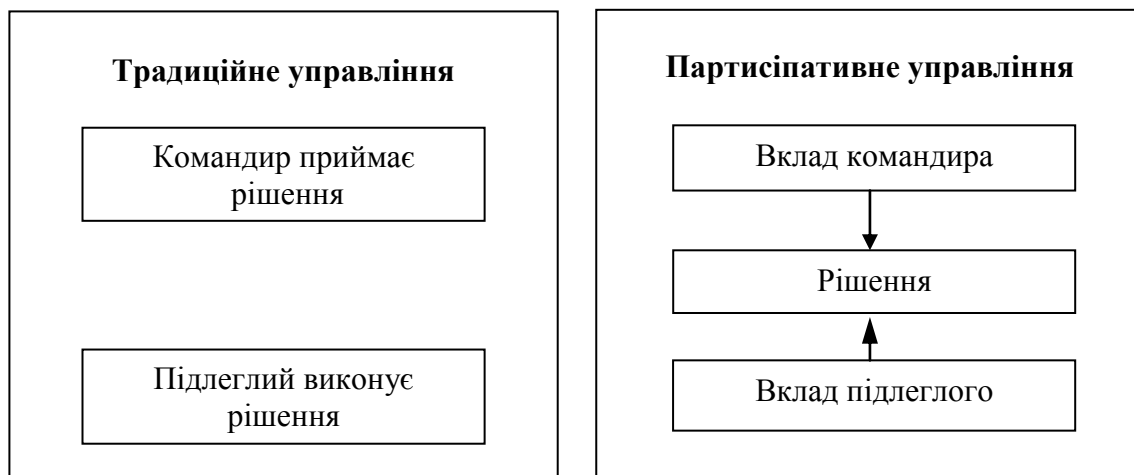


Рис. 1. Відмінності в прийнятті рішень при традиційному та партисіпативному управліннях.

У цьому випадку надається право прийняття рішення не тільки з приводу власної діяльності члена військової організації, але й із приводу того, з ким кооперуватися в груповій діяльності.

На практиці всі ці напрями здійснення партисіпативного управління, як правило, використовуються в певній комбінації, тому що вони дуже тісно пов'язані між собою й дуже добре доповнюють один одного.

Розходження в прийнятті рішень при традиційному й партисіпативному управліннях показані на рис. 1.

Навчальне питання № 2. Метод прийняття колективних управлінських рішень «Дельфи».

Метод одержав свою назву від грецького міста Дельфи, що прославився своїми мудрецами й провісниками майбутнього. Він найчастіше використовується в тих випадках, коли збір групи неможливий (наприклад, якщо до складу учасників вирішення проблеми включені фахівці різних підрозділів військової організації географічно віддалені один від одного й від центрального апарата управління). Більш того, відповідно до цієї методики членам групи не дозволяється зустрічатися й обмінюватися думками із приводу рішення проблеми. Колективне рішення розробляється й приймається в наступній послідовності.

1. Членам групи розсилається **управлінська проблема (УП)** і пропонується оцінити детально, сформулювати перелік варіантів вирішення.

2. Кожен член групи незалежно й анонімно оцінює проблему й пропонує варіанти.

3. Результати оцінки збираються в центрі (штабі) і на їх підставі складається інтегральний документ, що містить усі оцінки запропонованих варіантів.

4. Кожен член групи одержує інтегральний (сумарний) документ щодо оцінки варіантів рішення.

5. Ознайомлення з оцінками пропонувананих варіантів розв'язку іншими учасниками може змінити (не змінити) думку із приводу можливих варіантів вирішення проблеми.

6. Кроки 4 і 5 повторюються стільки разів, скільки необхідно для досягнення погодженого рішення.

7. Рішення.

При цьому методі забезпечується незалежність думки окремих членів групи. Однак витрати часу на розробку рішень суттєво зростають, а кількість розглянутих альтернатив зростає. Ці недоліки слід урахувати при виборі методу «Дельфи» для колективної розробки управлінських розв'язків.

Навчальне питання № 3. Метод прийняття колективних управлінських рішень «Японська кільцева система».

У Японії широко застосовується система кільцевого опитування («Кингесе»), яка дозволяє уникнути збору учасників прийняття рішення. Колективне рішення розробляється й ухвалюється в наступній послідовності (рис. 2):

1. Готується проект рішення управлінської проблеми й за списком передається для обговорення підлеглим (фахівцям).

2. Кожен підлеглий (фахівець) оцінює запропонований проект і дає свої зауваження (пропозиції) по ньому в письмовій формі

3. Збираються зауваження (пропозиції) по проекту рішення й аналізуються експертами (штабом).

4. Індивідуальні зауваження (пропозиції) поділяться на дві групи: 1) зрозумілі експертам і 2) неясні експертам.

5. Проводиться нарада з підлеглими, чиї думки експертам не зовсім зрозумілі.

6. Експерти виробляють свій варіант рішення відповідно до індивідуальних переваг (зауважень) і якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, який визначають за допомогою одного з наступних принципів:

1) принципу більшості голосів – обирається те рішення, яке має найбільшу кількість прихильників;

2) принципу Курне – використовується в тому випадку, коли коаліції немає, тобто запропонована кількість варіантів, дорівнює кількості експертів (учасників). У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, яке відповідало б вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного окремо, тобто експертами має бути прийняте компромісне рішення.

3) принципу Парето (80:20, який говорить, що в процесі роботи за перші 20% часу, що витрачається, досягається 80% результатів, інші 80% часу приносять лише 20% загального підсумку) – використовується при прийнятті рішень, коли експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. У цьому випадку оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно міняти відразу всім членам груп, оскільки воно поєднує їх у досягненні загальної мети;

4) принцип Едворта використовується в тому випадку, коли група складається з декількох коаліцій, кожній з якої не вигідно скасовувати своє рішення. Знаючи переваги коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення, не наносячи збитку один одному, тобто коаліціями має бути прийняте компромісне рішення.

5) принципу диктатора: за основу береться варіант рішення однієї особи групи. Цей принцип характерний для військових організацій, при прийнятті рішень у надзвичайних ситуаціях.

Навчальне питання № 4. Метод прийняття колективних управлінських рішень «мозкова атака».

Серед методів, що стимулюють розробку нових ідей і рішень, що одержав досить широке поширення, у тому числі й у військових організаціях, є метод “мозкової атаки”.

Метод “мозкової атаки” (“мозкового штурму”) запропонував американський учений Алекс Осборн наприкінці 30-х років ХХ століття.

Автор цього методу вважає, що гальмом на шляху оригінальних рішень, які формулюються у мозок людини, є критичність. Людина особливо в діловому середовищі, боїться здатися смішною через нестандартність пропонованого рішення (щось начебто синдрому “остраха виглядати дурнем”). Наділений такими синдромами фахівець (а їх більшість у реальному професійному середовищі) поступово втрачає здатність думати “не як усі”, пропонувати зухвалі, оригінальні ідеї (рішення).

При “мозковій атаці” важливо дотримувати чотирьох принципів:

- забороняється критика на стадії генерації ідей;
- вітаються будь-які, навіть, здавалось би, абсурдні ідеї;
- головне - кількість ідей;
- заохочується комбінування й покращення ідей.

Один із варіантів вибору раціонального рішення по методу “мозкової атаки” показано на рис 2. Цей метод включає три стадії: підготовка, пошук (генерація) ідей, оцінка.

Стадія підготовки

Стадія підготовки включає чотири етапи:

- 1) винесення проблеми;
- 2) чітке визначення проблеми;
- 3) відбір учасників “мозкової атаки”.
- 4) визначення ведучого.

Іноді суть обговорюваної проблеми повідомляється учасникам за 24 години до наради.

Збираються 6-12 осіб – учасників “мозкового штурму”. Деякі повинні бути безпосередньо пов'язані із проблемою, інші долучені з інших сфер діяльності, звідки вони можуть привнести різні ідеї й досвід, що стосується проблеми. Ці учасники діляться на дві групи: “генераторів” – осіб з позитивною установкою на творчість, що володіють яскравою фантазією, здатні швидко підхоплювати чужі ідеї й розробляти їх; “аналітиків” – фахівців, що володіють більшим обсягом знань з досліджуваної проблеми, здатних оцінювати висунуті ідеї.

Представники командування часто не присутні при штурмі, щоб не сковувати ініціативу учасників наради.

Провідний спеціаліст відповідає за організацію й процедурну частину штурму. До його функцій входить:

формулювання й переформулювання проблеми;

добір учасників для наступних етапів штурму;

вирішення організаційних питань (розміщення й організація просторового середовища, розподіл ролей серед учасників тощо).

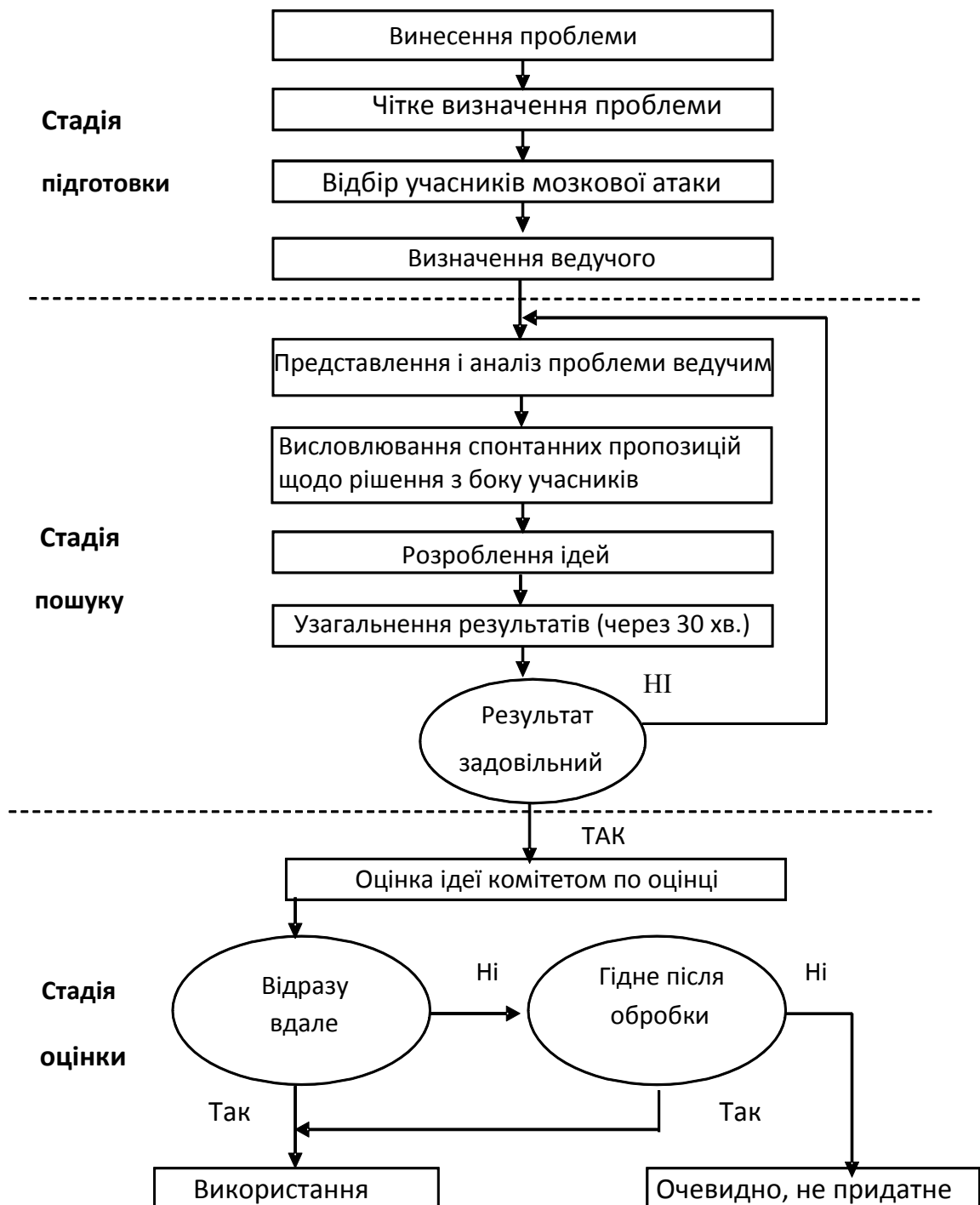


Рис. 2. Основна структура методу мозкова атака.

Стадія пошуку

Стадія пошуку включає п'ять етапів:

- представлення й аналіз проблеми ведучим;
- висловлення спонтанних пропозицій за рішенням з боку учасників;
- розвиток ідей;
- через 30 хв: узагальнення результатів;
- перевірка – результат задовільний.

Ведучий ставить проблему, намагаючись не занадто звузити її. Він відкриває засідання словами: “Скільки варіантів рішення проблеми можемо запропонувати?”.

Умови висловлення спонтанних пропозицій на етапі пошуку:

- перевага віддається кількості висловлених ідей, а не якості;
- ідеї висловлюються короткими пропозиціями;
- під час висування ідеї, як уже було зазначено раніше, забороняється їх критика, несхвальні зауваження, критичні або саркастичні репліки;
- схвалюються зовні й приймаються всі висловлені ідеї, причому перевага надається не систематичному логічному мисленню, а осянням, неприборканій й безмежній фантазії у всіляких напрямках;
- створюється й підтримується така атмосфера, у якій припустимі жарт, каламбур і сміх;
- між учасниками штурму підтримуються демократичні й дружні сосунки;
- ідеї можуть висуватися без обґрунтування;
- допускається висування свідомо нереальних, фантастичних, жартівливих ідей.

Допускається розвиток ідеї. Висловлені раніше ідеї будь-який учасник мозкового штурму може розробляти, комбінувати, одержувати з них нові асоціативні комбінації.

Процес генерування нових ідей заохочується ведучим, проходить, як правило, 25-30 хвилин. Усі ідеї стенографуються або записуються 2-3 секретарями. Секретарі виражають ідеї в стислій формі, вносячи їх до спеціальної картки, не займаючись редагуванням і не опікуючись про повтори на цій стадії. Засідання не слід записувати на магнітофон, оскільки це може сповільнити вироблення ідей. Група “генераторів” може за сеанс видати більш 100 ідей.

Обов'язки ведучого під час генерування ідеї на стадії пошуку - забезпечити психологічну підтримку учасникам і управляти творчим процесом для розширення або звуження поля пошуків; протягом усього штурму вводити “генераторів” у стан максимальної творчої розкутості, щиросердечного підйому, концентрації думки на проблемі, що розглядається.

Якщо ведучий вважає, що результат штурму задовільний, то переходять до етапу оцінки.

А якщо ні, то ведучий повинен поставити завдання вирішити проблему заново й етап пошуку повторюється. При цьому оголошується перерва на 10-15 хв. для надання учасникам можливості відпочити й обмінятися думками. Після цього етап пошуку повторюється за 15-30 хв., протягом яких кожному учасникові надається можливість висунути ще одну пропозицію або уточнити

зроблену раніше. Ведучий закриває збори через 30-45 хв. Не можна дозволяти засіданню тягтися повільно й нудно.

Стадія оцінки

Більшість учасників – “генераторів” залишають нараду.

Стадія оцінки проводиться групою “аналітиків” або комітетом з оцінки. Їх завдання: розробити висунуті на стадії пошуку ідеї для їх експертизи.

Ціль оцінки полягає в тому, щоб усі ідеї розбити на три групи:

1. Відібрати ідеї для негайного використання (відразу придатні).
2. Виявити ідеї, які можуть використовуватися після обробки.
3. Відібрати ідеї, які очевидно непридатні.

До двох перших груп потрапляє 10-15% усіх пропозицій. З їх числа “аналітики”, як правило, можуть відібрати не тільки варіанти рішення конкретної проблеми, а й деякі цінні ідеї для подальшої роботи. Після цього експертна група “аналітиків” обирає конкретне раціональне рішення.

Повна тривалість мозкового штурму становить не більш ніж півтори-дві години з наступним регламентом:

- представлення учасників і ознайомлення їх із правилами, розподіл на групи “генераторів” і “аналітиків” – 5-10 хв;
- постановка проблеми провідним і інструктаж з відповідями на запитання – 10 - 15 хв;
- генерація ідей – 15-25 хв;
- перерва – 10-15 хв;
- повторна генерація ідей – 10-15 хв;
- складання відредагованого списку ідей – 10-15 хв.

Мозковий штурм – це корисний метод вибору раціонального варіанта рішення складної й нової управлінської проблеми. Він взаємно збагачує ідеями учасників процесу штурму й рятує від мислення за схемою. Його потрібно ретельно планувати й проводити, а також правильно робити наступну оцінку.

Мозковий штурм застосовують вибірково, коли здається, що є достатній простір для різних ідей. Це не вирішить усіх проблем, але може допомогти прорватися через заслін традиційних підходів.

Пам’ятайте, що якою б творчою людиною ви не були, однак рішення, яке ви приймаєте, має працювати. Мозковий штурм допоможе вам вирішити нову проблему, але в остаточному підсумку вам доведеться за допомогою чіткого й аналітичного мислення оцінити всі “за” і “проти” обраного рішення, перш ніж ви на ньому зупинитеся.

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Обговорено та затверджено

на засіданні кафедри

від „_____” _____ 20__ р.

Протокол № _____

Професор кафедри

Анатолій КУРТОВ

“ _____ ” _____ 20__ р.