

П.О Жупінський, підполковник,
І.М. Сівоха, полковник
Національний університет оборони України
імені Івана Черняховського

ПІДГОТОВКА ВІЙСЬКОВОГО КЕРІВНИКА ДО ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ (ЗА ДОСВІДОМ АТО)

В статті розглянуто особливості застосування креативних підходів до прийняття управлінських рішень військовими керівниками в сучасних умовах. Надано пропозиції щодо підготовки офіцерів різних ланок управління до застосування креативних методів прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: креативні методи, військовий керівник, прийняття рішення.

Постановка проблеми. Події в АР Крим та на Сході України змусили вище військове керівництво держави кардинально переглянути підходи до забезпечення обороноздатності держави. Так, було прийнято ряд концептуальних документів [1–4], реалізація яких, зокрема, передбачає впровадження нових, більш ефективних, принципів управління.

Відомо, що основою управління є прийняття управлінських рішень.

Тому впровадження нових методів прийняття управлінських рішень складає наукову і практичну важливість та визначає актуальність питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми.

Результати аналізу прийняття військовими керівниками управлінського рішення описані у вітчизняній і зарубіжній літературі. Проблеми прийняття рішень військовими керівниками, охоплюють наступні питання: прийняття рішень у військовій справі (М. Нещадима, В. Колесника, В. Мазуренка, В. Супруна) [5]; особливості розумової діяльності військового керівника (Б.М. Теплов) [6]. Аналіз наукових публікацій щодо теорії і практики прийняття креативних управлінських рішень вказує на велику кількість здобутків у цій сфері. Так, загальна теорія і практика прийняття управлінських рішень (В.М. Колпаков) [7], інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень (Л. Трофімов, В. Трофімов) [8] та ін.

В той же час питанню визначення особливостей при прийнятті креативних управлінських рішень військовими керівниками у вітчизняній та зарубіжній літературі приділено мало уваги.

Метою даної статті є визначення креативних підходів до прийняття управлінських рішень військовими керівниками, а також пропозицій по впровадженню таких підходів в освітню практику.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Бойові дії на Сході країни яскраво показують в якій мірі відрізняється “війна” до якої нас готували в системі військової освіти та бойової підготовки від реалій з якими довелось зіткнутись командирам всіх рівнів.

Впровадження цифрових технологій кардинально змінює тактику, оперативне мистецтво, а також, стратегію війни. Наочним доказом є досвід

проведення Антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей (АТО). Так, не рідкість в АТО побачити офіцера, або сержанта з ПЕОМ (типу ноутбук, планшет, або, навіть, смартфон) на якому виконуються певні специфічні функції, наприклад: вивчається місцевість, визначаються координати (прив'язка), проводяться розрахунки для стрільби підрозділами артилерії, наноситься тактична обстановка та інші функції. Використання ПЕОМ для вказаних завдань значно зменшує часові показники їх виконання. І це лише невелика частина “айсбергу” сучасних змін, яка знаходиться на поверхні, сюди також можна віднести широке застосування: безпілотних літальних апаратів (розвідка, ретрансляція, нанесення ударів тощо); високоточних засобів ураження; високотехнологічного озброєння та військової техніки іноземного виробництва; нового та суттєво модернізованого вітчизняного озброєння та військової техніки та багато інших особливостей. Під поверхнею криється основна частина, парадигма якої полягає в створенні єдиної автоматизованої системи управління військами з застосуванням сучасних цифрових технологій, широке переозброєння Збройних Сил України на сучасне високотехнологічне озброєння, застосування нових форм і способів ведення збройної боротьби.

Окреме місце займає прискорений інформаційний метаболізм внутрішнього та зовнішнього середовища. Прискорення почало відбуватися в наслідок широкого розповсюдження серед населення цифрових засобів обміну інформацією таких, як мобільний зв'язок та Інтернет. Ефект синергії відбувся в наслідок появи цифрових багатофункціональних пристроїв зв'язку типу смартфон, які в собі одночасно поєднали засоби обміну, пошуку, фіксації, відтворення, обробки та зберігання інформації. Враховуючи переміщення балансу при веденні війни в бік інформаційної складової, можна сказати, що майже в кожного учасника збройного конфлікту (цивільного, військового і навіть у дитини) є досить досконала сучасна “інформаційна зброя”. Зрозуміло, що в таких умовах, для ефективного виконання своїх управлінських функцій, військовим керівникам необхідно використовувати інші підходи до прийняття рішень.

В статті ми пропонуємо розглянути можливість застосування військовими керівниками різних рівнів інноваційних (креативних) методів прийняття управлінських рішень.

Аналізуючи сучасну практику прийняття рішень військовими керівниками всіх рівнів ми бачимо, що в більшості рішення приймаються імперативно та альтернативно, рідше варіативно і лише в поодиноких випадках – креативно (творчий підхід).

Коротко охарактеризуємо кожний із підходів.

Імперативні управлінські рішення – це ті рішення, які приймаються військовими керівниками на підставі виконання певних вимог, встановлених (традиційних) норм та принципів поведінки, системи цінностей. Це найбільш розповсюджений підхід. Методики прийняття таких рішень, як правило, описуються в нормативних документах (наказах, положеннях,

рекомендаціях, бойових статутах), і виступають основою підготовки офіцерів всіх ланок управління у ВВНЗ. І в подальшому набувають розвитку зі здобуттям практичних навичок та вмінь при виконанні офіцерами професійних компетенцій. До переваг такого підходу слід віднести порівняно невеликі часові показники підготовки таких рішень, зрозумілість та відносну простоту дій для всіх посадових осіб, які залучені до розроблення та виконання управлінського рішення, нормативна захищеність (не настання відповідальності за негативні результати прийнятих рішень в разі дотримання приписаних вимог). Разом з тим, такий підхід має ряд суттєвих недоліків, а саме: різке зменшення ефективності прийнятих рішень в нестандартних ситуаціях, шаблонність та передбачуваність дій, пригнічення розумної ініціативи військових керівників, низький рівень гнучкості прийнятих рішень, реформованість кінцевої мети (діяти не з метою досягнення максимального ефекту, а з метою дотримання встановлених процедур).

Альтернативним управлінським рішенням є вибір керівника між двома та більше варіантами, які є взаємовиключні. Такі рішення є більш прийнятні ніж імперативні, вони більше направлені на досягнення кінцевої мети та відповідають реальним умовам обстановки ніж імперативні. Але також мають вагомий недолік, а саме: для вироблення потребують суттєвих затрат ресурсів, сил і часу (по суті виникає потреба в створенні розрахунково-аналітичного підрозділу), зменшується відповідність принципам своєчасності і гнучкості.

Варіативне управлінське рішення приймається на основі управлінського рішення прийнятого раніше (стандартизованого рішення). Для підвищення ефективності прийняття варіативних управлінських рішень створюється певна стандартизована модель в яку закладено основи діяльності організаційної системи, які є сталими та другорядні елементи, які можуть змінюватись. Такий підхід передбачає розроблення певного переліку можливих ситуацій та відповідних дій по ним. Він може застосовуватись при розробленні програмного забезпечення по підтриманню прийнятих рішень військовими керівниками.

При прийнятті управлінських рішень військовими керівниками все частіше виникають ситуації, коли жодна з існуючих альтернатив не буде в достатній мірі відповідати визначеним критеріям, або часового ресурсу для розроблення альтернатив буде недостатньо. В таких ситуаціях виникає потреба у пошуку нових альтернатив, які б відповідали визначеним критеріям, а використання загальноприйнятих методів розроблення альтернатив стає малоефективним.

Для вирішення зазначеної проблеми ми пропонуємо розглянути креативні (творчі) підходи до прийняття управлінських рішень. Що таке взагалі креативні рішення? *Креативні* управлінські рішення – ці рішення дозволяють раціонально вибирати нові варіанти вирішення завдань і проблем за допомогою творчого мислення [7].

Необхідно зазначити, що сфера бізнесу досить давно почала застосовувати креативні підходи до прийняття управлінських рішень. До переваг такого підходу необхідно віднести:

можливість створення інноваційної конкурентоспроможної продукції (послуги), яка відповідає сучасним потребам користувачів (інколи їх випереджаючи);

перетворення персоналу на вискоелективний стратегічний ресурс;

інноваційні підходи до управління персоналом;

постійний розвиток та вдосконалення кадрів без відриву від виробництва

та інші.

Застосування такого підходу дало змогу бізнесу функціонувати в умовах жорсткої конкуренції, обмежених ресурсів та прискорених темпів науково-технічного прогресу (особливо в сфері цифрових технологій), діяльності транснаціональних корпорацій. Застосовуючи метод аналогії, ми зазначаємо, що умови в яких функціонують сучасні збройні сили та суб'єкти сфери бізнесу є досить схожими (див. Табл. 1):

Таблиця 1

Порівняння умов діяльності сфери бізнесу та збройних сил

Жорстка конкуренція: промислове (бізнес) шпигунство; підрив іміжду конкурентів, демпінгування тощо	Збройне протистояння: диверсійно-розвідувальна діяльність; інформаційна війна; діяльність незаконних збройних формувань; тощо
Обмеження ресурсів виробнича діяльність в системі ціна-якість-ціна аналогу конкурента	Обмежене фінансування потреб ефективна діяльність в умовах дефіциту бюджетного фінансування потреб збройних сил
Науково-технічний прогрес	Застосування новітніх: видів озброєння та військової техніки; форм та способів збройного протистояння
Діяльність транснаціональних корпорацій	Діяльність надпотужних військових альянсів (НАТО, ОДКБ (Ташкентського договору) тощо)

Таким чином, можна зробити припущення при певній “імплементатії” застосування креативного підходу до прийняття управлінських рішень військовими керівниками в сучасних умовах буде ефективним.

Розглянемо особливості військово-професійної діяльності військових керівників різних ланок управління.

Так, специфікою службової (повсякденної) та бойової діяльності офіцерів тактичної ланки управління є:

здійснення діяльності, як правило, в складі іншого підрозділу (взвод в роті, рота в батальйоні тощо);

низька ступінь самостійності управлінської діяльності;

малі часові показники на вироблення рішення;

слабкі практичні навички здійснення управлінської діяльності молодих спеціалістів;

інші фактори.

Тому, в цілому, зміщення акценту при підготовці командирів тактичної ланки управління в бік формалізованих (імперативних та альтернативних) методів прийняття управлінських рішень є виправданим.

Але вже для офіцерів оперативно-тактичної ланки управління специфіка військово-професійної діяльності буде іншою, а саме:

більш ретельний процес вироблення управлінського рішення, щодо застосування підрозділу, як окремо діючого;

висока ступінь самостійності в плануванні та ухваленні управлінських рішень (наказів);

наявність службового (бойового) досвіду та практичних управлінських навичок;

відповідний кадровий потенціал підпорядкованих підрозділів, який можна буде залучити до вироблення альтернатив при прийнятті управлінських рішень.

Саме на цьому рівні управління з'являється поле для застосування творчих методів прийняття рішень.

Специфіка військово-професійної діяльності для офіцерів оперативно-стратегічної ланки управління буде полягати в:

необхідність прийняття найбільш складних управлінських рішень у військовій справі;

управлінські рішення визначають діяльність видів, родів військ та в цілому Збройних сил;

до розроблення рішень залучаються висококваліфіковані фахівці, відповідні підрозділи та організації (в т. ч. наукові).

Тому саме офіцерам оперативно-стратегічної ланки управління необхідно володіти найбільшими здібностями у застосуванні креативних підходів до прийняття управлінських рішень.

Розглянемо, які саме креативні методи прийняття рішень можливо застосовувати військовими керівниками.

Для розроблення альтернатив при прийнятті управлінських рішень використовують методи як індивідуального, так і колективного творчого пошуку.

Індивідуальні методи такі, як судження та інтуїтивний, потребують менших затрат ресурсу і часу, але ймовірність прийняття оптимального рішення зменшується, ризик помилок збільшується. Такі методи доцільно застосовувати в бойовій обстановці (бій, перехоплення ініціативи, участь в дуелях (артилерійських, танкових, тощо) нанесення випереджувальних ударів та ін.) коли визначальним є часовий показник, а ризик помилок нище наслідків зволікання. Тому, найбільшу увагу таким методам слід приділяти при підготовці офіцерів тактичного рівня навчання. Індивідуальні методи очікування натхнення, ліквідації безвихідних ситуацій, метод Метчета

направлені на самоорганізацію та вирішення не першочергових завдань, або завдань, які не потребують негайного вирішення. Підготовку до застосування таких методів необхідно проводити на всіх рівнях навчання, але найбільшу увагу приділяти при підготовці офіцерів оперативно-стратегічної ланки управління.

Коллективні методи творчого пошуку поділяють на дві групи, а саме активізації мислення (евристичні методи, Дельфі, методи мозкового штурму) та з'єднання альтернатив (методи синектики, методи гірлянд асоціацій, морфологічний аналіз та ін.). Застосування таких методів значно знижує ризики помилок та підвищує ймовірність отримання найбільш оптимального рішення. Але вони потребують значно більших затрат часового ресурсу, крім того вимагають наявності добре розвинених організаторських здібностей керівника (командира, начальника), а також наявності відповідного кадрового потенціалу. Використання колективних методів творчого пошуку зможе досягнути більш ефективного розроблення бойових операцій різних рівнів, дасть змогу отримати нестандартні (неочікувані для противника) рішення, крім того, можливо отримати інноваційні наукові, технічні та інші рішення. Таким чином, найбільшу увагу навчання офіцерів застосуванню таким методам слід приділяти на оперативно-тактичному та оперативно-стратегічному рівнях навчання.

Висновки. Застосування креативних методів для вирішення різного характеру управлінських проблем є перспективним і надасть змогу військовим керівникам різного рівня збільшити (змінити) коло альтернатив при прийнятті рішень. Це відповідає викликам часу та зможе в сучасних умовах підвищити ефективність виконання завдань за призначенням, як окремих військових підрозділів, так і військової організації держави в цілому.

Впровадження таких методів в систему підготовки офіцерів різних ланок управління (ВВНЗ, курси, навчання тощо) є актуальною проблемою.

Слід зауважити, що для “імплементатії” (реалізації) зазначених методів в систему підготовки військових керівників необхідно врахувати існуючий досвід щодо підготовки управлінців до застосування креативних методів прийняття управлінських рішень в інших сферах (особливо бізнесу) та провести додаткові дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія національної безпеки України. Затверджено Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015 / Офіційне інтернет-представництво Президент України Петро Порошенко – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070>.

2. Воєнна доктрина України. Затверджено Указом Президента України від 2 вересня 2015 року №555/2015 / Офіційне інтернет-представництво Президент України Петро Порошенко – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.

3 Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України. Затверджено Указом Президента України від 4 березня 2016 року № 92/2016 / Офіційне інтернет-представництво Президент України Петро Порошенко – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/922016-19832>.

4. Стратегічний оборонний бюлетень України. Затверджено Указом Президента України від 20 травня 2016 року № 240/2016. / Офіційне інтернет-представництво Президент України Петро Порошенко – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137>.

5. *Нещадим М.І.* Основи управління та прийняття рішень у військовій справі [підруч.]. / В.О. Колесник, В.О. Мазуренко, В.М. Супрун; під заг. ред. М.І. Нещадима. – Суми: “Слобожанщина”, 2000. – 376 с.

6. *Теплов Б.М.* Ум полководца / Б.М. Теплов // Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий: [избр. работы]. — М.: АПН РСФСР, 1961. — С. 252–344.

7. *Колпаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений: [учеб. пособие]. – 2-е изд., перераб. и доп. / В.М. Колпаков. – К. МАУП, 2004. – 504 с.

8. *Трофимова Л.А.* Инновационные подходы к принятию управленческих решений: [учеб. пособие] / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: СПбГУЭФ, 2012. – 78 с.

П.О. Жупинский, подполковник,
И.М. Сивоха, полковник
Национальный университет обороны Украины
имени Ивана Черныховского

ПОДГОТОВКА ВОЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ К ПРИМЕНЕНИЮ КРЕАТИВНЫХ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ (ПО ОПЫТУ АТО)

В статье рассмотрены особенности применения креативных подходов к принятию управленческих решений военными руководителями в современных условиях. Даны предложения по подготовке офицеров различного звена управления к применению креативных подходов принятия управленческих решений.

Ключевые слова: креативные методы, военный руководитель, принятие решений.

P.O. Zhupinskiy, lieutenant colonel
I.M. Sivoaha, colonel
National Defense University of Ukraine named
after Ivan Chernyakhovsky;

TRAINING OF MILITARY COMMANDER TO CREATIVE METHODS OF DECISION (THE EXPERIENCE ATO)

In the article the peculiarities of using creative approaches to making management decisions of military leaders in modern conditions. The proposals concerning the training of officers of various levels of management to use creative methods of decision-making.

Keywords: creative method, military leader, decision.