

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕВІРОК ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИН НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Проаналізовано доцільність застосування методичних положень теорії управлінського консультування для підвищення ефективності проведення перевірок діяльності військових частин. Розглянуто поетапну послідовність проведення перевірок з урахуванням теорії управлінського консультування. Запропоновано організаційно-методичні рекомендації щодо виконання кожного етапу перевірки.

Ключові слова: управлінське консультування, перевірка, комплексна (цільова) група, діяльність військової частини, діагноз проблеми, управління, управлінське рішення.

Постановка проблеми. Успішне виконання службово-бойових завдань військовими частинами Національної гвардії України (НГУ) в умовах ведення державою повномасштабної війни з російським агресором об'єктивно вимагає суттєвого посилення вимог до ефективності управління їх діяльністю за всіма його функціями, зокрема за функцією контролю, яка забезпечує зворотний зв'язок між прийнятими управлінськими рішеннями і результатами їх виконання. Важлива роль у виконанні цієї функції відводиться комплексним (цільовим) групам, якість проведення перевірок якими визначається передусім рівнем відповідного методичного забезпечення. Актуальним постає завдання впровадження у роботу комплексних (цільових) груп новітніх наукових підходів, до яких належать методичні положення теорії управлінського консультування, що спрямовані на виявлення та вирішення проблемних питань діяльності складних систем організаційного типу із залученням для цього сучасних економіко-математичних методів і моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців до питань розвитку та практичного використання методичних положень управлінського консультування для надання допомоги господарюючим суб'єктам у вирішенні проблемних питань у різних сферах їх діяльності як зовнішніми консалтинговими фірмами, що діють на комерційній основі [1–5], так і внутрішніми консультантами, які створюються усередині суб'єктів [6, 7, 8]. У військовій сфері можливість практичного застосування теорії управлінського консультування для виявлення і вирішення проблемних питань в управлінні діяльністю військових формувань з метою підвищення його ефективності, як засвідчує аналіз відомих наукових праць, не досліджувалася.

Метою статті є формування методичних рекомендацій щодо підвищення якості проведення перевірок діяльності військової частини Національної гвардії України і обґрунтованості у прийнятті управлінських рішень за їхніми результатами на основі використання положень теорії управлінського консультування.

Виклад основного матеріалу. За матеріалами відомих публікацій управлінське консультування розглядається як окремий вид діяльності з надання керівникам підприємств, організацій та установ допомоги у вирішенні проблемних питань та прийняття необхідних управлінських рішень. Проведення управлінського консультування здійснюють як зовнішні, так і внутрішні консультанти. Зовнішні консультанти – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі договору. Залучення їх для роботи у військову частину з погляду на специфіку її діяльності є суттєво обмеженим, хоча у деяких питаннях (ІТ-технології, аутсорсинг та ін.) можливим.

Внутрішні консультанти – це фахівці з питань управління підприємства, організації, установи, які знаходяться як на штатних посадах, так і долучаються у позаштатному режимі шляхом створення відповідних груп чи залучення окремих фахівців на постійній або тимчасовій основі. Комплексні (цільові) групи, створені для перевірки діяльності військової частини за такою ознакою, можна вважати внутрішніми консультантами. До внутрішніх консультантів належать також посадові особи апарату управління організації, керівники та їхні заступники її структурних підрозділів, а також посадовці вищих за підпорядкованістю органів управління [8]. Відповідно, у межах військової частини її командування, керівники структурних підрозділів та їхні заступники за методологією управлінського консультування вважаються внутрішніми консультантами.

У цілому наявність у термінах теорії управлінського консультування такого представницького складу внутрішніх консультантів у військовій частині вказує на доцільність використання у їхній роботі методичних напрацювань управлінського консультування для своєчасного виявлення та ефективного вирішення проблемних питань діяльності військової частини як під час проведення перевірок, так і у повсякденній діяльності.

На сьогодні проведення перевірок військових частин НГУ регламентується Інструкцією з організації підготовки та проведення перевірок у Національній гвардії України, затвердженою наказом командувача НГУ від 25.06.2021 р. № 266 (Інструкція 266) [9]. На основі аналізу положення цієї інструкції, де визначені організаційні вимоги до підготовки та проведення перевірок, а також методичних положень теорії управлінського консультування, автори статті пропонують загальну схему процесу перевірки, зображену на рис. 1.

У блоці 1 схеми згідно з Інструкцією 266 вирішуються організаційні питання підготовки та проведення чергової перевірки: визначається об'єкт, напрями та вид перевірки (комплексна, цільова); формується склад групи для перевірки; визначаються мета, завдання та строки її проведення. На цьому етапі аналізуються матеріали попередніх перевірок, а також інформація служб військової частини про стан справ у об'єкта за напрямками перевірки за період з попередньої перевірки, визначається перелік питань для перевірки та їх розподіл між складом групи. За результатами цього блоку голова групи складає План роботи комплексної (цільової) групи, який затверджує командир військової частини, а кожний член групи складає Особистий план роботи, який затверджує голова групи.

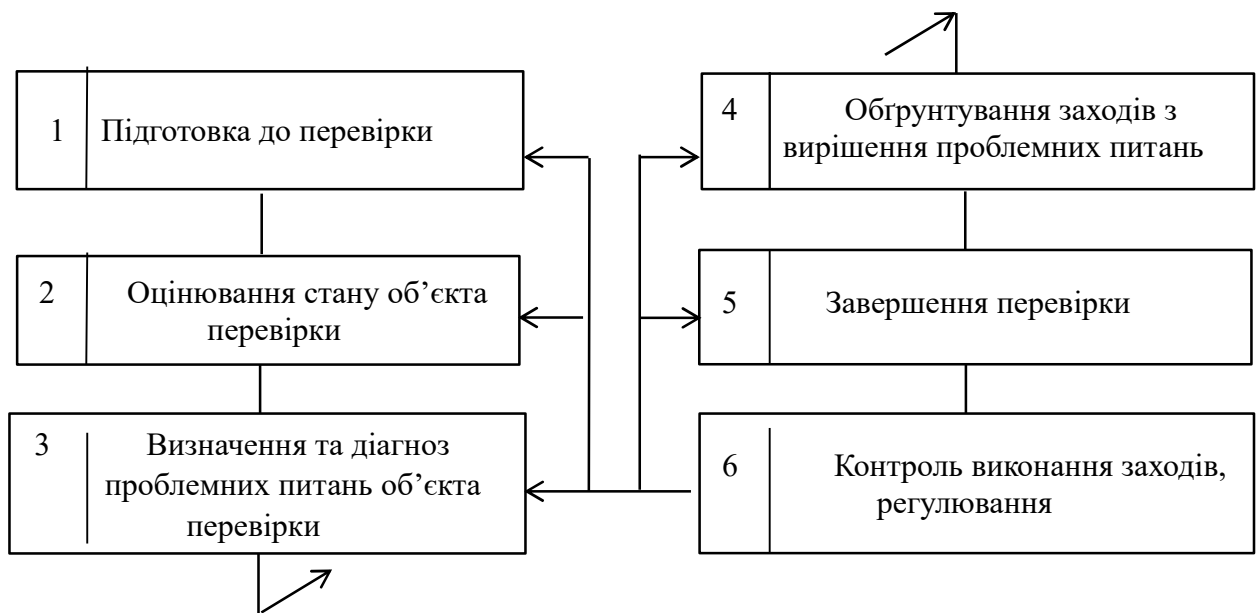


Рисунок 1 – Схема проведення перевірки військової частини з урахуванням положень теорії управлінського консультування

У блоці 2 схеми оцінюється стан об'єкта перевірки за визначеним напрямом. Для оцінювання зробимо такі припущення:

1) визначений для перевірки напрям вважається окремим видом діяльності об'єкта, структурований за окремими процесами, а всередині їх – за окремими операціями (діями) та виконавцями;

2) для кожного процесу та операції є адміністративні регламенти (методики, інструкції, положення), що визначають порядок їх виконання;

3) визначено порядок оцінювання результатів виконання окремих процесів й операцій та їх вплив на загальну оцінку результату діяльності об'єкта за напрямом перевірки, а також на результат діяльності відповідного структурного підрозділу військової частини та військової частини у цілому.

Для кількісного виміру оцінки доцільно використовувати шкалу бальної оцінки, що передбачена в Інструкції про організацію та проведення інспекційних заходів у Національній гвардії України, затвердженій наказом Міністра внутрішніх справ України від 15.06.2017 р. № 512 [10]. Оцінка за кожним структурним елементом напряму перевірки виставляється за шкалою: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» або за шкалою: «відповідає вимогам», «не відповідає вимогам».

На основі отриманих оцінок формується узагальнена оцінка стану об'єкта перевірки за визначеним напрямом шляхом розрахунку середньозваженої величини або співвідношення величин оцінок за кожним структурним елементом згідно з їхньою значущістю. Узагальнена середньозважена оцінка за напрямом перевірки (B_{ni}^{c3}) розраховується за такими формулами:

$$B_{ni}^{c3} = \sum_j B_{ij} \cdot k_{bij}, \quad (1)$$

$$B_{ni}^{c3} = \sum_i B_{ni}^{c3} \cdot k_{ei} = \sum_i \sum_j B_{ij} \cdot k_{bij} \cdot k_{ei}, \quad (2)$$

де B_{ni}^{c3} – середньозважена бальова оцінка результату діяльності i -го процесу напряму перевірки;

B_{ij} – бальова оцінка результату j -ї операції i -го процесу;

k_{bij} – коефіцієнт вагомості результату j -ї операції i -го процесу, $\sum_j k_{bij} = 1$;

k_{ei} – коефіцієнт вагомості i -го процесу у формуванні результату за напрямом перевірки, $\sum_i k_{ei} = 1$.

Балові оцінки показників результатів B_{ij} мають значення 5; 4; 3; 2 відповідно до оцінок «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно», а також пропонуються: 4 бали – для оцінки «відповідає вимогам», та 2 бали – «не відповідає вимогам».

Коефіцієнти вагомості k_{bij} та k_{ei} визначаються відомими експертними методами [11] з урахуванням вагомості показників під час формування загальних оцінок.

Для переходу від запропонованих середньозважених оцінок результатів діяльності підрозділів [див. (2)] до загальноприйнятих бальових оцінок пропонуються такі критерії:

інтервал величини B_{ni}^{c3} :	бальова оцінка:
менше 3.00	«незадовільно»;
від 3.00 до 3.49	«задовільно»;
від 3.50 до 4.49	«добре»;
більше 4.50	«відмінно».

Загальну оцінку за напрямом перевірки можна також формувати шляхом призначення для кожної її величини граничну величину оцінки структурних складових цього напряму, як це передбачено Інструкцією [10].

Слід зазначити, що згідно з положеннями управлінського консультування оцінювання об'єкта консультування проводиться не тільки за минулий період часу, тобто фактична оцінка, а й з урахуванням можливих змін у майбутньому [12]. У зв'язку з цим доцільно оцінювати стан справ за напрямом перевірки також на майбутній період, наприклад, до дати наступної перевірки або на наступний рік з метою своєчасного прийняття заходів запобіжного характеру. Таке прогнозне оцінювання повинно враховувати зміни в обсязі службово-бойових завдань об'єкта перевірки, у чисельності особового складу, а також вибуття техніки та обладнання у зв'язку із закінченням строку експлуатації, необхідність будівництва та капітального ремонту будинків, споруд тощо.

Отже, у результаті виконання блоку 2 схеми на рис. 1 буде отримана у розгорнутому вигляді за структурними складовими напряму перевірки його фактична та прогнозна оцінка.

Блок 3 схеми призначений для виявлення і діагностування проблемних питань (проблем) за напрямом перевірки. Це у теорії управлінського консультування вважається найскладнішим і найвідповідальнішим етапом його проведення.

Проблема в управлінському консультуванні визначається як невідповідність фактичного стану управління бажаному, як негативна ситуація, що становить загрозу нормальному плину справ у об'єкта консультування [12]. Проблемами діяльності військової частини за зазначеним напрямом перевірки автори пропонують вважати невідповідність результатів його оцінки вимогам до забезпечення її боєготовності на рівні «готова», а також зниження оцінок порівняно з результатами попередньої перевірки як по напрямку в цілому, так і по його складових. Формулювання проблеми повинно містити відповідну назву напряму перевірки та його складових. У разі необхідності виявлені проблеми можна класифікувати за ознакою важливості для

вирішення від дуже важливої, що потребує негайного вирішення, до поточної, яка вирішується у ході повсякденної діяльності.

Далі у блоці 3 схеми проводиться діагноз виявлених проблемних питань. Мета діагнозу проблеми полягає у виявленні й оцінюванні впливу визначальних її факторів, а також у розробленні шляхів вирішення проблеми й можливостей їхньої реалізації у військовій частині. Діагноз проблеми проводиться у три етапи.

На першому етапі визначаються параметри проблеми. Це кількісна або якісна міра її змісту. Для оцінювання параметрів проблеми використовують метод порівнянь. Для виявлених проблем за напрямом перевірки параметрами проблем буде різниця між фактичною та потрібною баловими оцінками стану справ за напрямом перевірки як у цілому, так і за його структурними елементами за умови, що ця різниця є негативною.

На другому етапі діагнозу проводиться виявлення й оцінювання впливу факторів, що спричинили проблему. Для цього формують так звану факторну систему проблеми, що відображає взаємозв'язок параметрів проблеми з параметрами факторів. Проблема – це слідство, а фактори – причини її виникнення. У факторній системі фактори розташовують за рівнями узагальнення. Фактори, що безпосередньо впливають на проблему, називають факторами першого рівня, а ті, які впливають на ці фактори, – факторами другого рівня і так до конкретних дій (або умов) [13].

Для визначеного напрямку перевірки як факторної системи слід використати зроблену в припущеннях його структурну побудову. Тоді факторами першого рівня, що впливають на балову оцінку напрямку, будуть балові оцінки його процесів, факторами другого рівня – балові оцінки операцій, що становлять відповідні процеси, факторами третього рівня – дії або умови в межах відповідних операцій.

Формалізована математична модель такої факторної системи подана формулами (1) і (2). Тоді вплив факторів на параметр проблеми ΔB_{nn} дорівнюватиме:

$$\Delta B_{nn} = \sum_j \Delta B_{ij} \cdot k_{vij}, \quad (3)$$

$$\Delta B_{nn}^{c3} = \sum_i \Delta B_{ni}^{c3} \cdot k_{ci} = \sum_i \sum_j \Delta B_{ij} \cdot k_{vij} \cdot k_{ci}, \quad (4)$$

де $\Delta B_{nn} = B_{nn}^{\phi} - B_{nn}^{\delta}$ – параметр проблеми як різниця між фактичною B_{nn}^{ϕ} і бажаною B_{nn}^{δ} величиною балової оцінки діяльності військової частини за напрямом перевірки;

$\Delta B_{ni}^{c3} = (B_{ni}^{c3\phi} - B_{ni}^{c3\delta}) \cdot k_{ci}$ – вплив i -го фактора першого рівня (процесу) на параметр проблеми як різниця між його фактичною $B_{ni}^{c3\phi}$ і бажаною $B_{ni}^{c3\delta}$ величиною балової оцінки з урахуванням коефіцієнта вагомості k_{ci} ;

$\Delta B_{ij} = (B_{ij}^{\phi} - B_{ij}^{\delta}) \cdot k_{vij}$ – вплив j -го фактора другого рівня (операції) на вплив i -го фактора першого рівня (процесу) як різниця між його фактичною $B_{ij}^{c3\phi}$ і бажаною $B_{ij}^{c3\delta}$ величинами балової оцінки з урахуванням коефіцієнта вагомості k_{vij} .

Далі для кожної величини ΔB_{ij} шляхом власного спостереження, вивчення необхідних первинних документів, опитування визначаються конкретні причини її утворення як фактора третього рівня факторної моделі параметра проблеми. Виявлені причини групуються на об'єктивні і суб'єктивні, зовнішні і внутрішні, постійні і тимчасові та за іншими ознаками. Визначаються також відповідальні особи за дію виявлених причин.

На третьому етапі діагнозу проводиться узагальнення його результатів, дається розгорнута характеристика проблеми, її параметрів, визначальних факторів і конкретних причин їх виникнення, формуються напрями вирішення проблеми, оцінюються можливості їх практичної реалізації.

У блоці 4 схеми на рис. 1 на основі отриманих результатів діагнозу проблем обґрунтовуються заходи щодо їх вирішення з таким розрахунком, щоб реалізація заходів забезпечила компенсацію величини параметрів проблем, тобто отримання необхідної, бажаної величини оцінки діяльності військової частини за напрямом перевірки. Обґрунтування заходів здійснюється у такій послідовності.

1. Для кожного виду процесів та їх операцій за напрямом перевірки формується перелік можливих заходів, реалізація яких дасть змогу отримати потрібну балову оцінку його результату.

2. Для кожного заходу визначаються три параметри:

– вплив на результат діяльності за напрямом перевірки у баловій ΔB_{nn} і баловій середньозваженій ΔB_{nn}^{c3} оцінках його структурних складових, тобто ефект заходу;

– вартість проведення заходу ΔC_3 ;
– ефективність проведення заходу ΔE_3 як відношення його вартості ΔC_3 до ефекту ΔB_3 , тобто $\Delta E_3 = \Delta C_3 : \Delta B_{nm}^{c3}$.

3. Формулюється задача оптимізації, яка полягає у виборі для реалізації заходів, що забезпечать потрібне підвищення результату діяльності за напрямом перевірки ΔB_{nm} за мінімальні кошти. Математичний запис задачі має такий вигляд:

$$\sum_k \Delta E_{3k} (\Delta C_{3k}, \Delta B_{nmk}) \rightarrow \min, \quad (5)$$

$$\sum \Delta B_{3k} \geq \Delta B_{nm}, \quad (6)$$

де k – індекс запропонованих заходів з їхнього переліку.

4. Проводиться розв’язання задачі оптимізації методом послідовного включення у перелік заходів для реалізації за мінімальним значенням величин ΔE_{3k} до виконання обмеження (6).

5. Формується оптимальний перелік заходів, проведення яких забезпечить потрібну оцінку результату діяльності військової частини за напрямом перевірки.

У блоці 5 схеми проводяться роботи щодо завершення перевірки. Згідно з Інструкцією 266 складається та узгоджується Доповідна записка, що містить перелік відібраних у блоці 4 заходів, реалізація яких повинна забезпечити усунення виявлених проблем.

Заключний, 6-й, блок схеми призначений для поточного управління ходом реалізації запланованих заходів підрозділами військової частини і полягає у контролі за їх обсягом, якістю та строками, щоб отримані результати за ефектом і витратами відповідали встановленим величинам. За результатами контролю приймаються необхідні управлінські рішення корегувального характеру шляхом повернення до попередніх блоків схеми.

Висновок

Запропоновані рекомендації щодо застосування методичних положень управлінського консультування під час проведення перевірок діяльності військових частин Національної гвардії України дають можливість: визначити у кількісному вимірі показники проблем військової частини за напрямом перевірки по структурних підрозділах та видах виконуваних ними робіт; провести діагноз проблем з визначенням впливу факторів на їх параметри; сформувавши оптимальний перелік заходів для усунення проблем та забезпечення потрібної величини результатів діяльності військової частини за напрямом перевірки згідно зі встановленими завданнями; проводити контроль виконання заходів і отриманих результатів та приймати необхідні рішення корегувального характеру.

Напрямом подальших досліджень слід вважати конкретизацію зроблених рекомендацій для кожного напрямку перевірки, передбаченого Інструкцією 266 з метою їх випробувального застосування, уточнення та подальшого практичного використання.

Перелік джерел посилання

1. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.

2. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг : підручник. Київ : Літра-К, 2015. 236 с.

3. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 136–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_2_19. (дата звернення: 14.04.2024).

4. Шпильова В. О. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 173–176.

5. Бондарчук Л. В., Корж Н. В. Формування механізму управлінського консультування в сучасних умовах. *Path of Science: International Electronic Scientific Journal./ Trajectoriâ Nauki = Path of Science*. 2020. Vol. 6. No. 9.

6. Юхнов Б., Дуднева Ю., Савченко О. Внутрішній консалтинг на підприємстві: Поточна ситуація та перспективи розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-11).

7. Попова Н. В., Гурова К. Д. Управлінський консалтинг : навч. посіб. 2-ге вид. Харків : В ДЕЛЕ, 2016. 306 с.

8. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності. Київ : КНЕУ, 2000. 244 с.

9. Про затвердження Інструкції з організації підготовки та проведення перевірок у Національній гвардії України : наказ командувача НГУ від 25.06.2021 р. № 266.

10. Про затвердження Інструкції про організацію та проведення інспекційних заходів у Національній гвардії України : наказ командувача НГУ від 15.06.2017 р. № 512.

11. Терентьев О. О., Київська К. І., Серпінська О. І. Методи експертних оцінок в системах прийняття рішень : навч. посіб. Київ : Компрінт, 2020. 116 с.

12. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. Харків : НТУ «ХП», 2018. 216 с.

13. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Київ : Персонал, 2018. 452 с.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.

UDC 658.5

S. Osypenko, O. Zhelnovach, S. Pysarevskyi

APPLICATION OF METHODOLOGICAL PROVISIONS OF ADMINISTRATIVE CONSULTING WHEN INSPECTIONS OF THE ACTIVITIES OF THE MILITARY UNITS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE

The possibility of improving the quality of inspections of the activities of military units by complex (target) groups based on the use in their work of methodological provisions of management consulting, aimed at identifying and effectively solving problematic issues of the operation of complex systems of an organizational type with the involvement of modern economic and mathematical methods and models, is considered.

The proposed scheme for carrying out such inspections includes six blocks.

Block 1 of the scheme deals with organizational issues of preparing and conducting the next inspection.

Unit 2 evaluates the results of the military unit's activities according to the specified direction of the inspection according to the accepted point scale according to its structural components - operations and processes. the generalized score is calculated as a weighted average value of scores for operations and processes.

In block 3 of the scheme, problematic issues (problems) are identified and diagnosed by the direction of inspection.

The problem is considered to be the difference between the actual and the desired point assessment of the state of affairs in the direction of the inspection, both in general and in its structural elements, provided that this sacristy is negative. For the diagnosis of the problem, its factor system and mathematical model are formed, based on which the influence of factors on the problem parameter is calculated.

In block 4, the justification of the measures to solve the identified problems is carried out based on the use of optimization methods according to the "effect-cost" criterion, with the calculation that the implementation of the measures will ensure obtaining the necessary, desired value of the assessment of the military unit's activity in the direction of the inspection.

In block 5 of the scheme, the necessary reporting documents on the completion of the inspection are drawn up. Block 6 is intended for ongoing management of the implementation of planned measures by units of the military unit and, if necessary, the adoption of management decisions of a corrective nature.

Keywords: *economic activity, estimate, organizational and technical event, priority of the measure, the cost of the event, the maximum volume of budget expenditures, limited reference.*

Осипенко Станіслав Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та логістики Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0003-0548-6428>

Желновач Олександр Олександрович – старший викладач кафедри управління та логістики Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0002-5430-6502>

Писаревський Сергій Васильович – кандидат наук з державного управління, заступник начальника центру перепідготовки та підвищення кваліфікації Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0002-2537-0767>