



Б. Д. Бородин



С. П. Павлов

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЯКІСНИХ ПАРАМЕТРІВ ВІЙСЬКОВО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ

Здійснено аналіз підходів до оцінювання якісних параметрів військового управління офіцерів оперативного рівня та обґрунтовано необхідність розроблення нових спеціальних методик. На підґрунті дослідження різних методів оцінювання вибрано метод експертних оцінок. Обґрунтовано методіку оцінювання якісних параметрів військово-управлінської діяльності офіцерів оперативного рівня.

Ключові слова: *військове управління, циклічність військово-управлінського процесу, методи, методіки оцінювання управління, якість та ефективність військового управління.*

Постановка проблеми. Проблема оцінювання ефективності військового управління тривалий час вирішувалася виключно через ступінь досягнення військової мети. Саме тому існувала практика досягнення військової мети за будь-яку ціну, що зазвичай супроводжувалося численними людськими жертвами. У сучасних умовах такий тип управління вважається аморальним, а подекуди й злочинним. Вимогами, які висуваються до військового управління сьогодні, передбачено досягнення військово-управлінської мети, в ідеальному варіанті – без людських втрат, в інших випадках – за умов їх максимальної мінімізації. Досягнення управлінської мети завдяки вольовим якостям керівника (командира) не може бути єдиним і однозначним параметром оцінювання ефективності військового управління. Виникає потреба у розширенні критеріїв оцінювання ефективності управління не лише через оцінку людського фактора, а через оцінювання якісних параметрів військово-управлінської діяльності, що є надзвичайно важливим фактором кадрової роботи, пов'язаної з підбором і призначенням на посади командирів військових структур оперативного рівня.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оцінювання ефективності та якості управлінської діяльності у військовій та інших сферах господарювання розглянуто у працях Ю. Ф. Кучеренка, Є. В. Прокопенка, П. С. Клімушина, С. Ф. Вікулова, Р. С. Каплана
© Б. Д. Бородин, С. П. Павлов, 2020

та інших науковців [1–5]. Проте різні точки зору, наведені у цих працях, породжують дедалі більше дискусійних питань, зокрема, пов'язаних з якісними показниками такої діяльності.

Проблеми якості та ефективності військового управління на загальнотеоретичному рівні у відкритій літературі розглядають небагато авторів. Зокрема, у публікаціях американських експертів з військових проблем Джефрі Бьялоса і Стюарта Кесля доведено необхідність постійного вдосконалювання військового управління відповідно до актуальних вимог на основі визначених стандартів якості, у тому числі обґрунтовано потребу у скороченні циклу бойового управління як способу підвищення якості управління. Проте очевидно є недостатність прийнятних та універсальних практичних методик оцінювання якісних параметрів військово-управлінської діяльності.

Актуальність теми визначається необхідністю розроблення нових підходів (спеціальних методик) до оцінювання якісних параметрів військового управління офіцерів оперативного рівня, діяльність яких різниться у порівнянні з тактичним рівнем значно вищими вимогами до військово-управлінського професіоналізму, але ще не потребує стратегічного рівня мислення та відповідного практичного досвіду.

Об'єктивна оцінка управлінської діяльності керівників важлива для повсякденної діяльності

військ і вкрай важлива в умовах підготовки і виконання завдань за призначенням, результати яких залежать у тому числі від оперативного і справедливого вирішення кадрових питань на засадах об'єктивної оцінки якості (якісних параметрів) управлінської діяльності призначених командирів.

Мета статті полягає в обґрунтуванні запропонованої методики оцінювання якісних параметрів управлінської діяльності командирів оперативного рівня з урахуванням необхідності постійного вдосконалювання всіх сфер військового управління в цілому, специфіки різних видів службово-бойової діяльності, а також потреби в об'єктивізації та прозорості кадрової роботи, пов'язаної з підбором офіцерів на командні та інші посади відповідно до реально досягнутих ними якісних показників управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Пошук шляхів удосконалювання процесів військового управління у послідовності від отримання завдання до досягнення правоохоронної мети за участю військової сили на основі об'єктивно оціненої інформації про службово-бойову обстановку, а також можливостей матеріально-технічного забезпечення та людського фактора потребує оцінювання певного спектру якісних параметрів управлінської діяльності.

Процедура оцінювання якісних параметрів управління передусім висуває проблему вибору методу, за яким вона має здійснюватися. В управлінні метод – це система правил і процедур вирішення завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації [6]. У такому разі методом оцінювання військово-управлінської діяльності може вважатися спосіб кількісного та якісного вимірювання рівня ефективності управління діяльністю. Головною вимогою до методу оцінювання якісних параметрів управління є отримання результатів, що можуть бути використані для підвищення ефективності управління, у тому числі шляхом кадрової роботи через добір і призначення керівників, які вміють і спроможні здійснювати таку діяльність відповідно до сучасних вимог. Аналіз наукових джерел виявив, що для

оцінювання ефективності управління використовують різноманітні методи, зокрема такі: порівняння, угруповань, математичної статистики, матричний, факторного аналізу, ранговий, рейтинговий, експертних оцінок, нечіткої логіки, нейронних мереж [7] тощо.

Вибір конкретного методу для оцінювання якісних параметрів військово-управлінської діяльності обумовлюється такими критеріями, як: однозначність при інтерпретації результатів, виявлення суперечностей у вимогах до якості управління, різноманітність показників, фаховий рівень фахівців-аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність та оперативність застосування, доступність програмного продукту, достовірність отриманих результатів [7].

Досвід показує, що під час оцінювання якісних параметрів військового управління доцільно ґрунтуватися на тих часткових показниках, які відображують найсуттєвіші аспекти специфіки такого управління. У зв'язку із цим оцінювання може базуватися на експертних оцінках. Головний недолік методу експертних оцінок – те, що в ньому є суб'єктивний елемент. Однак перевагами методу, які нівелюють його недолік, є наявність експертів-фахівців (старших командирів, працівників кадрових органів), що спроможні об'єктивно оцінити складові параметрів управлінської діяльності, рівень ефективності управління в цілому і в окремих функціональних підсистемах, а також використати в оцінюванні різноманітні показники, які відображують результативність управління за різними аспектами військової діяльності. Зазначений метод не потребує великих витрат фінансових і людських ресурсів та витрат часу, дає змогу отримати однозначний результат оцінювання, може бути універсальним для оцінювання як окремих осіб – керівників, так і для систем або процесів управління (таблиця).

Таким чином, на основі здійсненого аналізу та оцінки різних методів оцінювання оптимальним вибрано саме метод експертних оцінок.

Відповідність методів оцінювання якісних параметрів управління основним вимогам до них [7]

Методи оцінювання	Відповідність вимогам					
	кількість показників	витрати часу	фінансові витрати	об'єктивність	доступність	достовірність
1. Метод порівняння		+	+	+	+	+
2. Метод угруповань	+	+				
3. Метод факторного аналізу	+					
4. Рейтинговий метод	+					
5. Матричний метод	+	+				
6. Метод експертних оцінок	+	+	+	+	+	+

Примітка. Знаком “+” позначено відповідність вимогам.

Показники результативності управлінського процесу визначають ступінь досягнення кінцевої мети. Показники якості процесу управління характеризують нормативно визначені параметри, досягнення яких дає підстави для переходу до наступного етапу управлінського циклу. Такі показники відображують ступінь реалізації здійснених заходів (робіт) для досягнення запланованих результатів. Для кожного етапу управлінського циклу зазвичай експертним методом визначають перелік якісних показників, які характеризують, зокрема: наявність підготовлених кваліфікованих і досвідчених кадрів та їх інформаційну забезпеченість, забезпеченість процесу управління технічними засобами оброблення інформації, прогнозування та планування дій, а також автоматизованими системами управління, засобами поточного оперативного управління, за допомогою яких можливо оперативно впливати на управлінські процеси, особливо в умовах кризових ситуацій на кожному етапі управління і врешті – ступінь досягнення управлінської мети. При цьому перелік показників можна змінювати відповідно до специфіки управлінської діяльності.

У такому разі результативність оцінюється не лише за ступенем досягнення кінцевої мети, а з урахуванням якісних показників: по-перше, управлінських продуктів на кожному етапі управлінського циклу; по-друге, – узагальнених результатів кожного етапу.

Вирішення проблеми оцінювання якісних параметрів управління можливе за допомогою розробленої та апробованої на практиці методики і бальної системи оцінювання якісних параметрів управління. Кожний параметр характеризує сукупність визначених основних показників, склад яких може змінюватися дослідником згідно зі специфікою правоохоронної діяльності. Відповідність фактичного показника результативності нормативному оцінюється балами від “1” до “5”. Розрахунок здійснюється за формулою

$$ЯУ = ІЗ+ОІ+МД+ПК+СЗ+РУ,$$

де ЯУ – якість управління; ІЗ – інформаційне забезпечення; ОІ – оброблення інформації; МД – наявність набутих умінь з моделювання дій, а також здатність прийняття рішень з урахуванням реальної обстановки та пропозицій фахівців; ПК – професіоналізм і підготовленість керівників з оперативного управління діями підлеглих на всіх рівнях управління; СЗ – спроможність організовувати зв'язок і взаємодію; РУ – результативність управління.

Інформаційне забезпечення включає оцінювання: 1) повноти розвідувальної інформації про противника; 2) боєздатності та бойової спроможності своїх військ; 3) умов усебічної взаємодії; 4) особливостей місцевості, включаючи ставлення місцевого населення до дій; 5) метеорологічної та іншої інформації, що

впливає на характер дій. Оцінювання кожної окремої складової параметра здійснюється з урахуванням сукупності вимог до інформаційного забезпечення: доцільності, повноти, достовірності, своєчасності інформації. Максимальний показник – 25 балів.

Оброблення інформації включає: 1) уміння працювати з наявними технічними засобами для накопичення, оброблення, збереження та передавання інформації або обміну нею; 2) результати вивчення і систематизації отриманої інформації; 3) спроможність впливу на управлінський процес; 4) складання повноцінних аналітичних висновків; 5) прогнозування (на основі наявної інформації) ймовірності досягнення військової мети. Максимальний показник – 25 балів.

Наявність набутих умінь з моделювання дій, а також здатність прийняття рішень з урахуванням реальної обстановки та пропозицій фахівців. Оцінювання здійснюється за конкретними результатами попередньої службово-бойової діяльності з урахуванням: 1) позитивних результатів; 2) відповідності поставленої мети досягнутим результатам; 3) уміння з розрахунку співвідношення сил і засобів; 4) організації протидії форс-мажорним обставинам; 5) обґрунтування доцільності прийнятих рішень. Максимальний показник – 25 балів.

Професіоналізм і підготовленість керівників з оперативного управління діями підлеглих на всіх рівнях управління включають: 1) рівень спеціальної освіти (підготовки); 2) наявність практичного досвіду з управління; 3) участь у бойових діях або у проведенні спеціальних операцій; 4) прояв розумної і відповідальної ініціативи; 5) уміння керувати за допомогою автоматизованих систем управління. Максимальний показник – 25 балів.

Спроможність організовувати зв'язок і взаємодію оцінюється за такими напрямками, як: 1) організація і стійкість зв'язку; 2) протидія засобам радіоелектронної боротьби противника; 4) робота із засобами екстреного і закритого зв'язку; 5) результати взаємодії в реальних умовах. Максимальний показник – 25 балів.

Результативність управління, а саме врахування: 1) повноти виконання наказу (наказів); 2) ступеня досягнення мети; 3) відповідності реальним умовам і обставинам; 4) наявності розумної і відповідальної

ініціативи; 5) обсягів бойових і не бойових втрат. Максимальний показник – 25 балів.

Максимальна сума балів сукупності оцінених показників результативності може досягати 150. Отже, максимально високий рівень якості управління відповідає 150 балам. Рівень, нижчий за 100 балів, визначений як низький. Проміжні рівні умовно поділені на такі: задовільний – від 100 до 120 балів, достатній – від 121 до 140 балів і високий – більше 141 бала.

Висновок

Запропонований варіант оцінювання якості управління забезпечує достатній рівень об'єктивності на основі експертних оцінок сукупності досягнутих результатів управління з урахуванням досягнутих показників якості управлінської діяльності. При цьому виключається персональний фактор впливу на результати оцінювання. Методику характеризують простота і зручність у використанні. Оцінювання якісних параметрів управлінської діяльності командирів частин і підрозділів Національної гвардії України можливо здійснювати з урахуванням специфіки правоохоронної діяльності. Застосування методики сприятиме якісному вдосконаленню всіх сфер військового управління в цілому, а також об'єктивності та прозорості кадрової роботи, пов'язаної з підбором і призначенням офіцерів на керівні посади відповідно до якісних показників їхньої управлінської діяльності.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на вдосконалення управлінської діяльності офіцерів оперативного рівня військових частин і з'єднань Національної гвардії України.

Перелік джерел посилання

1. Кучеренко Ю. Ф. Сучасні бойові дії та основні вимоги до формувань тактичного рівня, що приймають в них участь. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2015. № 1 (18). С. 20–22.

2. Прокопенко Є. В., Мул Д. А., Войцехівський О. Л. Інтелектуальні системи управління військовими формуваннями. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2015. Вип. 3 (35). С. 131–133.

3. Клімушин П. С., Кротов В. Д. Автоматизована система управління Збройних сил як сучасний різновид стратегічного озброєння. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 16–23. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-1/doc/1/0.pdf> (дата звернення: 04.11.2020).

4. Викулов С. Ф., Хрусталеv Е. Ю. Методы оценки военно-экономической эффективности военного строительства. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2010. № 21(78). С. 8–13.

5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От

стратегии к действию. Москва : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2004. 320 с.

6. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент / под общей ред. И. И. Мазура. Москва : Высш. шк., 2003. 555 с.

7. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/161/knp161_86-89.pdf (дата звернення: 04.11.2020).

Стаття надійшла до редакції 06.11.2020 р.

УДК 355.588

Б. Д. Бородин, С. П. Павлов

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВЕННЫХ ПАРАМЕТРОВ ВОЕННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОФИЦЕРОВ ОПЕРАТИВНОГО УРОВНЯ

Осуществлен анализ подходов к оценке качественных параметров военного управления офицеров оперативного уровня и обоснована необходимость разработки новых специальных методик. На основании исследования различных методов оценки выбран метод экспертных оценок. Обоснована методика оценки качественных параметров военно-управленческой деятельности офицеров оперативного уровня.

Ключевые слова: управление войсками, цикличность военно-управленческого процесса, методы, методики оценки управления, качество и эффективность военного управления.

UDC 355.588

B. Borodin, S. Pavlov

METHODS OF EVALUATION OF QUALITATIVE PARAMETERS OF MILITARY-ADMINISTRATIVE ACTIVITIES OFFICERS OF THE TACTICAL LEVEL

The problem of the efficiency of military management evaluation has been solved for a long time exclusively through the degree of achievement of the military goal.

That is why the achievement of the military goal at any cost practice has existed that as a usual thing was attended by numerous loss of life.

The demand for expansion of managerial effectiveness estimation criteria through evaluation of military management qualitative parameters arises.

The expediency arguments of management qualitative parameters evaluation by the expert judgment method is listed in the article.

A version of military-administrative activity of the National Guard of Ukraine officer's qualitative parameter evaluation methods at the tactical level are offered on the grounds of theoretical analysis and practical experience.

Qualitative parameters are:

DS is data support, IC is information collation, STD is simulation and taking decisions, PL is professionalism and preparedness of the leaders, CS is communications system, ME is management effectiveness.

Each of the parameters characterizes the complexity of certain highlights. Their composition can be changed by the researcher in compliance with the particularity of law protection activity. Conformity of the actual performance indicator to normative one is evaluated by the points from 1 to 5. There are 5 such significations at the parameter. So, the maximum number of points for each parameter is 25 points. The maximum amount of points of complex quantitative indices of effectiveness can reach 150 points. The level that is lower than 100 points is low. The intermediate levels are symbolically divided into satisfactory – from 100 to 120, good – from 121 to 140 and excellent – from 141 to 150 points.

The suggested variant of the methods provides a sufficient level of the objectivity of management quality evaluation on the grounds of expert judgment of achieved management results complex adjusted for achieved quality significations of management activity.

Keywords: *military management, cyclical nature of military-administrative process, methods of management evaluation, quality and efficiency of military management.*

Бородін Борис Дмитрович – викладач кафедри підготовки офіцерів запасу Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0002-2319-8326>

Павлов Сергій Петрович – кандидат технічних наук, доцент, начальник оперативного факультету Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0001-8888-3650>