

**Л. П. Артеменко,**  
к. е. н., доц.

**Л. Є. Довгань,**  
к. ек. н., проф.

Національний технічний університет України «КПІ»

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Виявлено проблеми та розроблено рекомендації щодо вдосконалення діяльності керівного складу в процесі управлінської діяльності. Проведено теоретичне та практичне вивчення реальних управлінських процесів в адміністративній діяльності керівників Збройних Сил України. Розроблено інноваційні підходи до діагностики процесу управління діяльністю Збройних Сил України дозволили визначити шляхи удосконалення в забезпеченні воєнно-економічної безпеки.*

*Article is devoted to revealing of problems and development of recommendations concerning improvement of the administrative board activity during administrative activity. It is lead theoretical and practical studying real administrative processes in administrative activity of Ukraine Armed forces heads. The developed innovative approaches to diagnostics of activity process management of Ukraine Armed forces have allowed to define ways of improvement to military-economic safety maintenance.*

**Ключові слова:** управлінська діяльність, Збройні Сили України, підвищення ефективності управлінської діяльності.

**Вступ.** У справі реформування та розвитку Збройних Сил України (ЗСУ) важливу роль відіграє ефективність управлінської діяльності (УД) командного складу [1]. Вміння командира бачити головне у певний період; здатність обрати потрібні методи та засоби управління, стиль керівництва; вміння прийняти правильне рішення і втілити його забезпечують високий рівень боєздатності вітчизняної армії. Застосування інноваційних підходів до виявлення та своєчасного вирішення сучасних проблем, які притаманні повсякденному виконанню посадових обов'язків командного складу, має забезпечити підвищення якості та результативності діяльності керівників всіх рівнів, скоротити терміни вирішення поставлених завдань, знизити витрати коштів, сил, засобів.

Серед проблем, які пов'язані з реформуванням ЗСУ, слід виділити проблеми організації УД командного складу. Аналіз останніх досліджень і публікацій вітчизняних вчених переважно присвячено питанням вдосконалення організаційної структури ЗСУ [2; 3], визначення раціонального співвідношення старших і молодших офіцерів у складі ЗСУ [1; 4], забезпечення системи управління військового призначення засобами автоматизації [5; 6; 7]. Аналіз літературних джерел показав, що кількість рівнів структури більше трьох не відповідає сучасному характеру й масштабу воєнних дій, які спроможна вести держава [4]. За складом військ (сил) види ЗСУ неоднакові (у складі Сухопутних військ – до 84 % бойового потенціалу ЗСУ, у складі Повітряних Сил – до 11 %, у складі Військово-Морських Сил – 5 %), що практично робить кожен вид ЗСУ унікальним. Це потребує диференційного підходу до складу командування. Аналіз показує, що в структурі ЗСУ простежується зрівнювання кількості старшого й молодшого офіцерських складів [3].

Аналіз шляхів подальшого розвитку збройних сил провідних країн світу дає підстави для критичного осмислення складу, організаційно-штатної структури та чисельних показників тактичної ланки складу національного війська [8]. Невирішеними залишаються питання розкриття окремих управлінських проблем керівників різних рівнів та у видах ЗСУ, напрямів їх вирішення.

Сучасний стан військ, рівень матеріально-технічної, фінансової та інформаційно-технічної забезпеченості, поставлені перед ЗСУ завдання потребують всебічного аналізу факторів, які впливають на бойову готовність та життєдіяльність військ, пошуку ефективних прийомів, методів і засобів керівництва з метою підтримки високої бойової готовності частини (підрозділу), запровадження інноваційних підходів до підвищення ефективності управління [2; 9; 10; 11; 12]. У зв'язку з цим виникла нагальна потреба проаналізувати та узагальнити багаторічний досвід роботи командирів та штабів усіх рівнів ЗСУ щодо організації системи УД військ, накреслити шляхи удосконалення цієї роботи.

**Постановка завдання.** Метою цього дослідження є виявлення проблем та розробка рекомендацій щодо вдосконалення діяльності керівного складу в процесі УД ЗСУ на основі проведення експертної оцінки системи управління посадовими особами різних рівнів і видів ЗСУ.

**Методологія.** Виходячи зі специфіки об'єкту дослідження як основного методу оцінки управлінської діяльності обрано методи експертної оцінки, реалізований у формі анкетного опитування, економіко-статистичного аналізу, групування. З цією метою було проведено попереднє (теоретичне і практичне) вивчення реальних управлінських процесів в адміністративній діяльності керівників ЗСУ.

**Результати дослідження.** Для дослідження основних проблем у діяльності керівного складу в процесі УД ЗСУ була розроблена анкета. Експертами виступали посадові особи ЗСУ, яких умовно поділили на 4 управлінські рівні, виходячи з того, що нинішня організаційна структура ЗСУ представлена стратегічною, оперативною, оперативно-тактичною й тактичною ланками управління та відповідними комплектами військ (сил).

Всього експертів було залучено більше 200 осіб. Їх розподіл за рівнями управління склав: стратегічний рівень – 4,5 %; оперативно-стратегічний рівень – 18 %; оперативно-тактичний рівень – 19 %; тактичний рівень – 47,5 %; установи – 11 %. При цьому враховувалось, що на оперативному рівні існує декілька різнорівневих елементів: командування видів ЗСУ, об'єднане оперативне командування, командування сил підтримки та командування військ оперативного командування.

Загальний стаж посадових осіб на посаді, які виступали в ролі експертів, склав: до 1 року – 28,65 %, 1–3 роки – 41,57 %, 3–5 років – 17,98 %, 5–10 років – 5,06 %, більше 10 років – 6,74 %. Розподіл за видами ЗСУ засвідчив, що серед експертів, які представляють ВПС – 35,08 %, ВМС – 18,32 %, СВ – 46,6 % від числа опитаних. Опитування виявило, що посадові особи ЗСУ в УД стикаються з цілим рядом аналогічних за характером проблем, які впливають на результативність їх діяльності, що свідчить про системність виявлених недоліків у системі управління ЗСУ.

У процесі діагностики основних управлінських проблем, які впливають на ефективність УД посадових осіб пропонується проранжувати за значністю та оцінити ступінь впливу наступних факторів (табл. 1).

У результаті ранжування зазначених факторів кожному присвоюється ранг значимості та оцінка використання цього фактору в практичній діяльності. Визначення усередненого значення показника кожного фактора здійснювалось шляхом знаходження середньозваженого значення (СЗО) за спостереженнями всіх експертів відповідно до розробленими в теорії і практиці рекомендаціями. Виявлено, що найбільш значимими управлінськими проблемами командири вважають недостатній рівень поточного контролю з боку вищого керівництва (33 %), впровадження автоматизації управлінської діяльності (34,2 %) та обмежене бюджетне фінансування (34 %). Водночас за середніми оцінками можна виділити такі проблеми: неефективна організація робіт (32,5 %), відсутність чіткого розподілу функціональних обов'язків між посадовими особами, відсутність взаємодії між управлінським апаратом підрозділів у процесі виконання поставленого завдання. Таким чином, виявляється суперечність у невідповідності важливості та вирішенні управлінських проблем посадових осіб.

**Таблиця 1. Оцінювання управлінських проблем, які впливають на ефективність УД посадових осіб ЗСУ**

№ п/п	Основні управлінські проблеми	Середній ранг	Середня оцінка	СЗО	Місце за значимістю
1.	Обмежене бюджетне фінансування	5,79	4,62	3,25	10
2.	Впровадження автоматизації управлінської діяльності	6,03	4,31	3,60	9
3.	Терміновість у прийнятті управлінських рішень	5,77	5,28	4,77	7
4.	Неврахування пропозицій знизу під час підготовки відповідальних управлінських рішень	5,50	5,48	4,96	6
5.	Недостатня компетентність управлінського персоналу	4,88	6,04	5,38	5
6.	Відсутність чіткого розподілу функціональних обов'язків між посадовими особами	4,71	6,21	5,40	4
7.	Відсутність взаємодії між управлінським апаратом підрозділів у процесі виконання поставленої задачі	5,22	6,13	5,65	1
8.	Недостатній рівень поточного контролю з боку вищого керівництва	7,25	4,77	4,62	8
9.	Невідповідність регламентуючої документації виконанню безпосередніх обов'язків посадових осіб	4,63	5,94	5,44	3
10.	Неефективна організація робіт	4,29	6,70	5,59	2

За максимальними значеннями СЗО визначаємо найбільш актуальні управлінські проблеми: відсутність взаємодії між управлінським апаратом підрозділів у процесі виконання поставленого завдання, неефективна організація робіт, невідповідність регламентуючої документації виконанню безпосередніх обов'язків посадових осіб, відсутність чіткого розподілу функціональних обов'язків між посадовими особами, недостатня компетентність управлінського персоналу.

Групування результатів опитування за рівнями управління виявляє особливості УД кожного рівня та пов'язані з ними управлінські проблеми посадових осіб. На основі аналізу у розрізі різних рівнів управління встановлено, що посадові особи стратегічного рівня управління в більшій мірі, ніж командири (начальники) інших рівнів управління, занепокоєні проблемою терміновості у прийнятті управлінських рішень. Неефективна організація робіт турбує як керівників стратегічного, так і тактичного рівня управління. Проблема відсутності взаємодії між управлінським апаратом підрозділів у процесі виконання поставленого завдання є спільною для керівників стратегічного, оперативно і оперативно-тактичного рівнів управління. Для керівників оперативного рівня такою актуальною управлінською проблемою є недостатня компетентність тактичного персоналу. Проблема невідповідності регламентуючої документації виконанню безпосередніх обов'язків посадових осіб турбує як керівників оперативного, так і оперативно-тактичного і тактичного рівнів управління. Посадові особи оперативно-тактичного рівня в значній мірі висловлюють турботу щодо проблеми неврахування пропозицій знизу за підготовки відповідальних управлінських рішень. Тактичний рівень управління в цьому аспекті розглядається окремо: від наукових установ до корпусів.

Особливою проблемою УД, яка стосується тактичного рівня є неврахування пропозицій знизу за підготовки відповідальних управлінських рішень. Оцінка проблем посадовими особами установ показала головні проблеми – обмежене бюджетне фінансування та недостатня компетентність тактичного персоналу.

Аналогічні тенденції констатовані в розподілі відповідей стосовно різних видів ЗСУ. Однак, для керівного складу ВМС та СВ у більшій мірі характерна проблема терміновості у прийнятті управлінських рішень.

На основі результатів експертної оцінки виділимо основні погляди щодо напрямів покращення УД у процесі виконання безпосередніх функціональних обов'язків посадових осіб (табл. 2). Посадові особи різних рівнів управління вказують на необхідність покращення управлінської діяльності (табл. 2). Під час проведення групування результатів

опитування за рівнями управління можна виявити особливості вдосконалення УД для кожного рівня управління. Командири стратегічного рівня вважають основними напрямками покращення УД раціональне використання робочого часу для своєчасного виконання наказів та скорочення терміну руху документів між структурними підрозділами, чітке розмежування функцій і повноважень між структурними підрозділами. Спільним напрямком покращення УД для стратегічного, оперативного і тактичного рівнів є чітке окреслення обов'язків посадової особи.

Аналіз результатів опитування керівного складу органів управління оперативного, оперативно-тактичного, тактичного рівнів та наукових установ виявив однакову тенденцію щодо вдосконалення УД: уникнення психологічної напруженості через зміну організаційної структури (скорочення), підвищення кваліфікації посадових осіб.

Таблиця 2. Напрями покращення УД в діяльності посадових осіб ЗСУ

№ п/п	Покращення управлінської діяльності	Середній ранг	Середня оцінка	СЗО	Місце за значимістю
1.	Впровадження автоматизованої системи керування для підвищення ефективності управлінської діяльності	4,15	4,85	4,50	9
2.	Раціонально використовувати робочий час для своєчасного виконання наказів та скорочення терміну руху документів між структурними підрозділами	3,99	5,76	5,44	5
3.	Автоматизувати систему контрольно-виконавчої діяльності	5,02	5,11	4,60	8
4.	Чітко розмежувати функції і повноваження між структурними підрозділами	4,17	6,38	5,40	6
5.	Усувати дублювання обов'язків і функцій іншими структурними підрозділами	5,07	5,90	5,39	7
6.	Чітко окреслити Ваші обов'язки як посадової особи	5,40	6,45	5,95	3
7.	Розширити функції та обов'язки Ваших (Вашого) структурного підрозділу у зв'язку зі збільшенням навантаження на кожного з працівників	6,48	6,28	5,75	4
8.	Уникати психологічної напруженості через зміну організаційної структури (скорочення)	5,85	6,61	6,28	2
9.	Підвищувати кваліфікацію посадових осіб	6,30	7,58	7,41	1
10.	Інше	7,11	4,00	2,54	10

Дослідження оперативно-тактичного рівня керівництва виявило актуальний для цього рівня напрям покращення УД: розширення функцій та обов'язків посадових осіб та структурного підрозділу у зв'язку зі збільшенням навантаження на кожного з працівників. Стосовно наукових установ напрямом покращення УД вбачається в усуненні дублювання обов'язків і функцій між структурними підрозділами. Слід зазначити, ці напрями покращення УД взаємопов'язані і притаманні для усіх рівнів управління. До УД військ у сучасних умовах висувуються такі основні вимоги: оперативність, якість, твердість, гнучкість, безперервність та економічна обґрунтованість. Результати експертної оцінки показали, що в процесі управління: навчально-бойовою підготовкою основною вимогою є якість управління, готовність, безперервність (65,43; 50,55; 51,91 %), для виховної діяльності – безперервність (65,76 %) та якість управління (55,68 %), для адміністративно-господарської та військово-технічної діяльності – економічна обґрунтованість рішень (56,45 %, 45,25%); для службово-розпорядчої діяльності – оперативність (61,29 %), твердість управління (56,76 %); для контрольно-виконавчої діяльності – безперервність, якість управління (57,69, 56,67 %).

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дозволили зробити ряд висновків. Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що розроблено концептуальні підходи до проведення діагностики процесу управління діяльністю ЗСУ. Проведена діагностика функціонування діяльності ЗСУ дозволяє виявляти основні управлінські проблеми та шляхи вдосконалення в забезпеченні воєнно-економічної безпеки, що стосуються функціональної, організаційної, навчальної та інформаційної складових.

У процесі дослідження виявлено, що посадові особи різних рівнів управління вказують на необхідність вдосконалення УД за рахунок: підвищення кваліфікації посадових осіб, уникнення психологічної напруженості через зміну організаційної структури (скорочення), чіткого визначення обов'язків конкретної посадової особи, розширення функцій та обов'язків посадової особи та структурного підрозділу у зв'язку зі збільшенням навантаження на кожного з працівників, раціонального використання робочого часу для своєчасного виконання наказів та скорочення терміну руху документів між структурними підрозділами. Виходячи з вищезгаданого пропонуються основні зусилля зосередити на таких напрямках покращення УД посадових осіб управління: для стратегічного рівня – поліпшення інформаційного забезпечення; для оперативно-стратегічного рівня – проведення навчальної роботи серед командного складу; для оперативно-тактичного – вдосконалення функціонального розподілу обов'язків між підрозділами та між окремими посадовцями; для тактичного – проведення навчальної роботи серед командного складу; для наукових установ – удосконалення організаційного та фінансового забезпечення.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження щодо створення перспективної моделі ЗСУ потребує всебічно обґрунтованого інноваційного підходу до вдосконалення процесів УД. Цей підхід передбачає удосконалення органів управління різних рівнів, оптимізацію структури пунктів управління, частин зв'язку та автоматизації, створення пунктів оперативного реагування на кризові ситуації в ЗСУ. Перспективами подальших наукових розробок є нові ефективні можливості удосконалення УД на основі інноваційного розвитку науки й техніки та використання нових інформаційних технологій. Результати, отримані авторами, можна рекомендувати до використання в практиці управління діяльністю ЗСУ в

мирний час.

### Література

1. Стратегічний оборонний бюлетень України до 2015 р.: Біла книга України. – К.: Аванпост-прім., 2004. – 96 с.
2. Щорічник «Біла книга 2005: оборонна політика України» [Текст] / За ред. М. Сунгуровського, А. Чернова, Л. Шангіна. – К.: Видавництво «Заповіт», 2006. – 135 с. – ISBN 966-7272-75-3.
3. Грінченко О. І. До питання вдосконалення організаційної структури Збройних Сил України [Текст] / О. І. Грінченко, М. М. Денсжкін // Наука і оборона. – № 2. – 2004. – С. 14–18.
4. До визначення раціонального співвідношення старших і молодших офіцерів у складі Збройних Сил України [Текст] / І. С. Романченко, М. М. Денсжкін, В. М. Мороз // Наука і оборона. – № 1. – 2006 – С. 14–19.
5. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України №75/98-ВР від 4 лютого 1998 року // Відомості Верховної Ради. – № 27–28. – 1998. – С. 182.
6. Основні проблеми інформатизації Збройних Сил України [Текст] / А. О. Морозов, Г. Є. Кузьменко, А. Д. Яровий // Наука і оборона. – № 3. – 2004. – С. 13.
7. Кириченко С. О. Система управління Збройних Сил України: ретроспективний аналіз і перспективи розвитку [Текст] / С. О. Кириченко // Наука і оборона. – № 3. – 2007. – С. 19.
8. Информационно-справочные данные про вооруженные силы иностранных государств [Текст] // Зарубежное военное обозрение. – 2003. – № 1. – С. 41–46.
9. Романченко І. С. Погляди на розвиток системи матеріально-технічного забезпечення Збройних Сил України [Текст] / І. С. Романченко, В. О. Шуєнкін // Наука і оборона. – № 4. – 2007. – С. 46.
10. Стеценко О. Повсякденна діяльність військ [Текст]. Частина 1. Основи повсякденної діяльності: підруч. / О. Стеценко, С. Клімов. – К.: Сили ППО України, 1997. – 258 с.
11. Шевченко В. О. Системний підхід до розроблення методологічних основ дослідження телекомунікаційних мереж військового призначення [Текст]. / В. О. Шевченко, Ю. М. Доленко // Наука і оборона. – № 2. – 2004. – С. 42.
12. Лішавський В. Г. Технології навчання: традиційні чи інноваційні? [Текст] / В. Г. Лішавський, М. П. Власко // Наука і оборона. – № 1. – 2008. – С. 67.