**УДК 351.86:355.58**

**С. М. Осипенко**

**О. О. Желновач**

**С. О. Каплун**

# ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІЙСЬКОВОЇ ЧАСТИНИ НА ОСНОВІ ФАКТОРНОГО ПІДХОДУ

*Проведено аналіз можливості використання методичних положень факторного підходу для обґрунтування рішень в управлінні службово-бойовою діяльністю військової частини. Сформовано схему факторного управління діяльністю військової частини. Запропоновано методичні рекомендації щодо виконання цієї схеми.*

***Ключові слова:*** *факторний підхід, управління, діяльність військової частини, результати діяльності, організаційно-технічний захід, управлінське рішення.*

**Постановка проблеми.** Успішне ведення бойових дій у повномасштабній війні з російським агресором об’єктивно потребує ефективного використання військовими формуваннями наявних людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Актуальним постає завдання ретельного обґрунтування рішень в управлінні діяльністю військових частин, спрямованих на досягнення визначених цілей за раціонального витрачення виділених ресурсів. Для вирішення цього завдання виникає необхідність залучення відповідних методичних прийомів, до яких належить факторний підхід. Він забезпечує в межах визначених центрів факторної відповідальності прийняття рішень щодо впровадження заходів для досягнення потрібного результату діяльності військової частини на основі використання критерію «ефект-витрати» і застосування методів оптимізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про постійну увагу науковців до вивчення питань обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень як із загальних позицій [1, 2], так і у сферах матеріального виробництва [3], публічного управління [4], державної безпеки [5, 6], у т. ч. в умовах воєнного стану [7]. У військовій сфері авторами досліджуються принципи військового управління [8], його роль і місце в системі забезпечення національної безпеки [9], аналізується зміст та умови практичного застосування методів та технології прийняття і реалізації управлінських рішень [10, 11]. Аналіз публікацій дає підстави сформувати висновок про те, що залишаються актуальними і потребують подальшого дослідження та вирішення питання удосконалення методичного апарату обґрунтування управлінських рішень у напрямку посилення їх спрямованості на забезпечення кінцевого результату діяльності військових формувань як потрібного рівня їх готовності до виконання завдань за призначенням.

**Мета статті** полягає в розробленні методичних рекомендацій щодо використання положень факторного підходу в обґрунтуванні рішень у процесі управління діяльністю військової частини для забезпечення потрібних результатів діяльності за раціонального використання наявних ресурсів.

**Виклад основного матеріалу.** У теорії, беручи до уваги загальні позиції, управління розглядається як процес діяння (впливу) суб’єкта управління на об’єкт управління з метою досягнення покладених цілей. Визначимо поняття управління діяльністю військової частини як сукупність цілеспрямованих взаємно узгоджених у просторі, часі та за виконавцями заходів з виконання покладених завдань у відповідності з керівними документами.

Необхідність зіставлення реальних параметрів стану та руху об’єкта управління з цільовими параметрами потребує представлення управління як циклічного процесу, який має охоплювати різноманітні за змістом роботи від визначення цілей до контролю за їх досягненням і відповідного

© С. М. Осипенко, О. О. Желновач, С. О. Каплун, 2023

реагування за його результатами. Для організації управління ці роботи групуються за ознакою однорідності в окремі види, які мають назву функцій управління. Зазвичай виділяють такі функції в управлінському циклі: визначення цілей, планування, організація, мотивація, облік та контроль, аналіз, регулювання [2]. Необхідною умовою забезпечення дієвості управління є тісний взаємозв'язок між окремими його функціями як у методичному, так і в практичному сенсі. Для виконання цієї умови пропонується скористатися положеннями факторного підходу до управління.

Сутність факторного управління полягає в тому, що для будь-якого об'єкта управління формується узагальнений показник результатів його діяльності, який представляється як функція показників окремих факторів: видів, сторін, умов діяльності. За дію кожного фактора призначаються відповідальні підрозділи об'єкта та його посадові особи, так звані центри факторної відповідальності, які координують дію контрольованого фактора за всіма функціями циклу управління від планування до отримання та аналізу кінцевого результату. Управління в такому разі зосереджується на обґрунтуванні та реалізації набору організаційно-технічних заходів у межах кожного фактора, що забезпечує йому цілеспрямованість у досягненні потрібного результату, конкретність, прозорість, дієвість.

Схема управління діяльністю військової частини (в/ч), яка ґрунтується на використанні положень факторного підходу, наведена на рис. 1.

Факторний підхід до управління діяльністю військової частини передбачає наявність узагальнювального показника її результатів. Для його формування (блок 1 схеми) зробимо припущення, що обсяг робіт, який складає діяльність військової частини, визначено та структуровано за окремими операціями (діями, заходами). Сукупності однорідних за змістом операцій складають процеси діяльності, а їх однорідні сукупності – види діяльності. Організація виконання видів діяльності і відповідальність за їх результати покладається на структурні підрозділи (відділи, служби тощо), процесів діяльності – на структурні складові підрозділів, а операцій – на окремих виконавців (посадових осіб).

Результати діяльності за її видами безпосередньо впливають на загальний результат діяльності військової частини і вважаються факторами першого рівня, результати процесів діяльності визначають результати видів діяльності і щодо загального результату – це фактори другого рівня впливу, а результати виконання операцій, відповідно, – фактори третього рівня. За логікою структурування факторів впливу формуються центри факторної відповідальності: центри першого рівня – це структурні підрозділи військової частини, другого рівня – структурні елементи підрозділів та/або їх посадові особи, третього рівня – посадові особи.

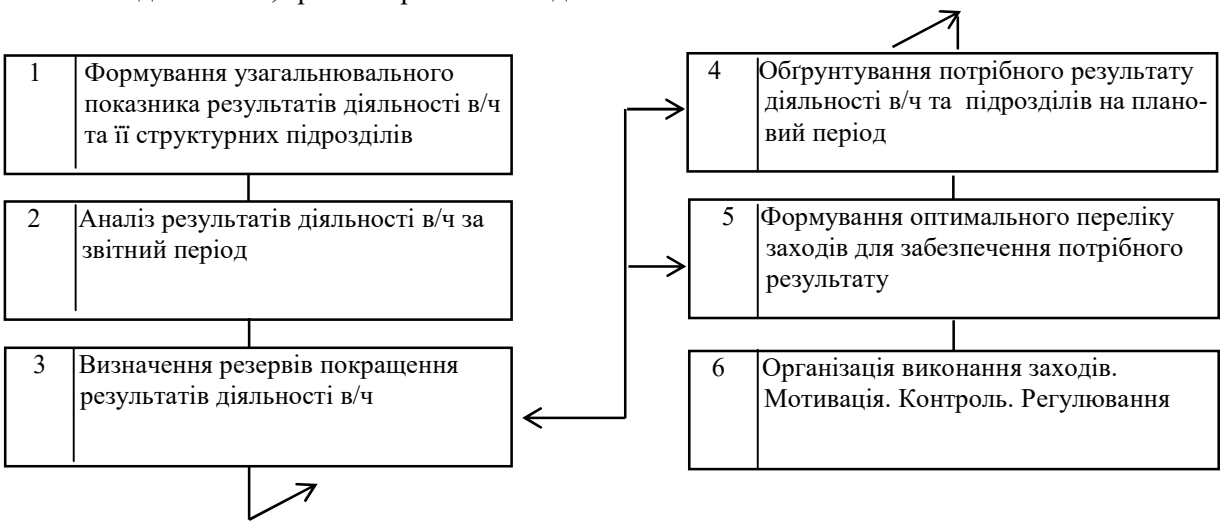


Рисунок 1 – Схема управління діяльністю військової частини на основі положень факторного підходу

На цей час оцінка результатів діяльності військових частин НГУ проводиться у відповідності з Інструкцією про організацію та проведення інспекційних заходів у Національній гвардії України, затвердженою наказом Міністерства внутрішніх справ України від 15.06.2017 р. № 512 (Інструкція 512) [12]. Оцінка проводиться за видами діяльності в такій послідовності:

1) для кожного виду діяльності за визначеними показниками, що відображають результати окремих процесів, а в середині їх – окремих операцій, виставляється оцінка за баловою шкалою: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно», або за шкалою: «відповідає вимогам», «не відповідає вимогам»;

2) на підставі отриманих оцінок за критерієм питомої ваги їх величин у складі показників формується загальна оцінка результату діяльності (стану роботи) за кожним її видом за такими ж шкалами, що і для їх показників;

3) на основі сформованих оцінок результатів видів діяльності (стану робіт) за критерієм питомої ваги величин оцінок у їх складі виводиться загальна оцінка результату діяльності військової частини як рівня готовності до виконання завдань за призначенням: «готова», «обмежено готова», «не готова».

Аналіз приведеної послідовності формування оцінок результатів діяльності військової частини показує, що вона забезпечує отримання оцінок для операцій та процесів діяльності. Однак для видів діяльності та діяльності військової частини в цілому формування оцінок за визначеними Інструкцією 512 критеріями та подальший їх аналіз суттєво ускладнюються через відсутність функціональної залежності між цими оцінками та оцінками факторів нижчого рівня. Тому пропонується оцінку проводити в баловому вимірі за формулою середньозваженої величини як для виду діяльності (підрозділу) $(Б_{п}^{сз})$, так і для військової частини $(Б_{вч}^{сз})$:

$$Б_{пі}^{сз} = \Sigma_j Б_{ij} \cdot К_{вij} ; \quad (1)$$

$$Б_{вч}^{сз} = \Sigma_i Б_{пі}^{сз} \cdot К_{ві} = \Sigma_i \Sigma_j Б_{ij} \cdot К_{вij} \cdot К_{ві} , \quad (2)$$

де $Б_{пі}^{сз}$ – середньозважена балова оцінка результату діяльності $i$-го підрозділу;

$Б_{ij}$ – балова оцінка результату $j$-го процесу $i$-го підрозділу;

$К_{вij}$ – коефіцієнт вагомості показника результату $j$-го процесу $i$-го підрозділу;

$Б_{вч}^{сз}$ – середньозважена балова оцінка результату діяльності військової частини;

$К_{ві}$ – коефіцієнт вагомості $i$-го виду діяльності (підрозділу) у формуванні результату діяльності військової частини.

Балові оцінки показників результату діяльності підрозділів $Б_{ij}$ мають значення 5; 4; 3; 2 відповідно до оцінок «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» та пропонуються значення балів: 4 – для оцінки «відповідає вимогам» та 2 – для такої, що «не відповідає вимогам».

Коефіцієнти вагомості $К_{вij}$ та $К_{ві}$ визначаються відомими експертними методами [13] з урахуванням вагомості показників та підрозділів у процесі формування загальних оцінок згідно з Інструкцією 512.

Оцінку рівня готовності військової частини до виконання завдань за призначенням у залежності від середнього бала, розрахованого за формулою (2), пропонується проводити за критеріями:

| інтервал величини $Б_{вч}^{сз}$ | рівень готовності |
|---|---|
| менш 3.00 | «не готова» |
| від 3.00 до 3.99 | «обмежено готова» |
| дорівнює або більш 4.00 | «готова». |

Таким чином, застосування системи балових оцінок як показників результатів діяльності військової частини від окремих операцій і видів робіт структурних підрозділів до результатів діяльності підрозділів та військової частини в цілому надає кількісну визначеність результатам, забезпечує їх взаємозв'язок, що суттєво спрощує проведення аналізу показників.

Блок 2 схеми на рис. 1 призначений для аналізу результатів діяльності військової частини за попередній звітний період (рік). Він проводиться у відповідності з методичними положеннями теорії економічного аналізу [14] і охоплює три етапи. Вважається, що фактичні результати у вигляді середньозваженої величини для діяльності військової частини $Б_{вч}^{сзф}$ та її підрозділів $Б_{пі}^{сзф}$ згідно з формулами (1), (2) визначено.

На першому етапі формується загальна оцінка результатів діяльності військової частини шляхом розрахунку абсолютних ($\Delta Б_{вч}$, $\Delta Б_{пі}$) та відносних $(\Delta I_{Бвч}, \Delta I_{Бпі})$ відхилень фактичного значення

результатів ($Б_{вч}^{сзф}$, $Б_{пі}^{сзф}$) від базових ($Б_{вч}^{сзб}$, $Б_{пі}^{сзб}$), за які приймаються планові показники або показники попереднього періоду:

$$\Delta Б_{вч} = Б_{вч}^{сзф} - Б_{вч}^{сзб}\ ;\ \Delta Б_{пі} = Б_{пі}^{сзф} - Б_{пі}^{сзб}\ ; \tag{3}$$

$$\Delta I_{Бвч} = \Delta Б_{вч} / Б_{вч}^{сзб}\ ;\quad \Delta I_{Бпі} = \Delta Б_{пі} / Б_{пі}^{сзб}\ . \tag{4}$$

Позитивний знак величин $\Delta Б_{вч}$, $\Delta Б_{пі}$ та $\Delta I_{Бвч}$, $\Delta I_{Бпі}$ свідчить про покращення результатів діяльності, а негативний – про їх погіршення.

На другому етапі аналізу визначається вплив факторів на відхилення $\Delta Б_{пі}$ і $\Delta Б_{вч}$ за формулами:

$$\Delta Б_{пі} = \Sigma_j (Б_{ij}^{ф} - Б_{ij}^{б})\ К_{вij} = \Sigma_j \Delta Б_{ij} \cdot К_{вij} = \Sigma_j \Delta Б_{ij,}^{сз} \tag{5}$$

$$\Delta Б_{вч} = \Sigma_i (Б_{пі}^{сзф} - Б_{пі}^{сзб}) \cdot К_{ві} = \Sigma_i \Sigma_j \Delta Б_{ij}^{сз} \cdot К_{ві} = \Sigma_i \Delta Б_{i}^{сз}, \tag{6}$$

де $Б_{ij}^{ф}$, $Б_{ij}^{б}$ – фактичне і базове значення балової оцінки $j$-го процесу (виду робіт) $i$ -го підрозділу;

$\Delta Б_{ij}^{сз} = \Delta Б_{ij} \cdot К_{вij}$ – вплив (внесок) відхилення фактичного від базового значення балової оцінки $j$-го процесу на величину $\Delta Б_{пі}$;

$\Delta Б_{i}^{сз} = \Sigma_j \Delta Б_{ij}^{сз} \cdot К_{ві}$ – вплив (внесок) відхилення фактичного від базового значення середньозваженої балової оцінки результату діяльності $i$-го підрозділу на величину $\Delta Б_{вч}$.

У ході третього етапу аналізу виявляються конкретні причини відхилень у середині факторів, що визначають результати виконання видів робіт (процесів) кожного підрозділу, тобто факторів другого рівня їхньої структури. По суті, йдеться про оцінку якості виконання посадовими особами окремих операцій, що складають певні процеси діяльності. Аналіз проводиться шляхом вивчення умов, порядку та змісту виконаних операцій і виявлення причин як позитивного, так і негативного впливу на їх результати. Виявлені причини групуються на об'єктивні та суб'єктивні, зовнішні та внутрішні, постійні та разові, основні та другорядні тощо.

У результаті виконання блоку 2 схеми формулюється розгорнутий узагальнювальний висновок про результати діяльності військової частини за звітний період, який включає загальну оцінку відповідності результатів діяльності встановленим завданням, оцінку впливу факторів і конкретних причин на таку відповідність та їх змістовну характеристику.

На підставі виявлення факторів і причин, що впливають на результати діяльності військової частини в блоці 3 схеми, формуються резерви покращення діяльності. Вважається, що такі резерви обов'язково наявні в будь-якій організаційній системі, оскільки вони розраховуються відносно показників результатів для оптимальних умов її діяльності.

Для факторного управління, що розглядається, важливим є групування резервів на явні та приховані. Явні – це резерви, що визначаються за даними документів облікового та позаоблікового характеру. Так само вони можуть бути безумовними та умовними.

Безумовні резерви пов'язані з наявністю втрат та недоліків, спричинених недбалістю, невиконанням службових обов'язків, вимог нормативних документів, випадками марнотратства тощо. Для запобігання таких втрат потрібно дотримання встановленого порядку в місцях їх виникнення.

Умовні резерви характеризують перевитрати ресурсів або понижений рівень виконання робіт порівняно з діючими нормами у зв'язку з неповною відповідністю умов діяльності встановленим вимогам. Реалізація таких резервів, як правило, потребує витрачення повних ресурсів (хоча й незначних).

Приховані резерви пов'язані з упровадженням у діяльність військової частини новітніх розробок передового, у т. ч. і міжнародного досвіду. Реалізація цих резервів практично означає поповнення парку озброєння та військової техніки, будівництва нових споруд, переобладнання, створення інформаційних систем тощо і потребує виділення значних коштів.

Таким чином, в блоці 3 формується інформація про резерви зростання показника результатів діяльності військової частини. Їх загальна величина в баловому вимірі $\Delta Б_{рз}$ дорівнює:

$$\Delta Б_{рз} = \Delta Б_{рб} + \Delta Б_{ру} + \Delta Б_{рп}, \tag{7}$$

де $\Delta Б_{рб}$, $\Delta Б_{ру}$, $\Delta Б_{рп}$ – величина, відповідно, безумовних, умовних та прихованих резервів.

У блоці 4 схеми на рис. 1 проводиться обґрунтування потрібного результату діяльності військової частини та її підрозділів на плановий період в такій послідовності:

– визначається потрібний рівень готовності військової частини до виконання завдань за призначенням і відповідна йому середня балова оцінка за пропонованою шкалою. Конкретна величина потрібної балової оцінки $Б_{вч}^{пт}$ повинна включати певний запас на випадок виникнення непередбачених обставин;

– формується потрібна балова оцінка результатів діяльності підрозділів $Б_{п}^{пт}$ за умовою забезпечення потрібної оцінки результату діяльності військової частини. Виправданим можна вважати визначення величини $Б_{п}^{пт}$ на рівні $Б_{вч}^{пт}$ з урахуванням відповідного коефіцієнта вагомості для підрозділу, тобто

$$Б_{пі}^{пт} = Б_{вч}^{пт} \cdot К_{ві,} \tag{8}$$

де $Б_{пі}^{пт}$ – середньозважена потрібна балова оцінка для *і*-го підрозділу;

– розраховується прогнозна величина балових оцінок результатів підрозділів на плановий період шляхом коригування фактично досягнутих величин у звітному році на передбачені їх зміни у плановому періоді:

$$Б_{пі}^{пр} = \Sigma_{ij} (Б_{ij}^{ф} \pm \Delta Б_{ij}^{вп}) \cdot К_{вij}, \tag{9}$$

де $Б_{пі}^{пр}$ – середньозважена балова оцінка прогнозного на плановий період результату діяльності *і*-го підрозділу;

$\Delta Б_{ij}^{вп}$ – балова оцінка впливу змін позитивного (+) або негативного (–) напряму у плановому періоді на фактичну балову оцінку *j*-го виду робіт (операцій) *і*-го підрозділу за попередній період;

– кожному підрозділу розраховується завдання зі збільшення балової оцінки результату підрозділів на плановий період $\Delta Б_{пі}$ до потрібної величини відносно її прогнозного значення:

$$\Delta Б_{пі}^{пл} = Б_{пі}^{пт} - Б_{пі}^{пр.} \tag{10}$$

Як правило, величина $\Delta Б_{пі}^{пл}$ буде мати форму завдання підрозділу за позитивного її знака. Якщо знак величини $\Delta Б_{пі}^{пл}$ негативний, тобто прогнозна балова оцінка результату діяльності підрозділу не нижче потрібної, завдання йому формується у вигляді забезпечення прогнозного результату.

Для виконання завдання зі зростання показника результатів діяльності до потрібної величини у блоці 5 схеми на рис. 1 відповідними підрозділами формуються певні заходи, спрямовані на реалізацію виявлених у блоці 3 резервів. Передусім розробляються заходи для реалізації безумовних резервів, які не потребують додаткових коштів і мають здебільшого організаційний зміст (уточнення функціональних обов'язків посадових осіб, розробка необхідних методик, інструкцій, регламентів для виконання робіт, посилення контролю та виконавчої дисципліни тощо).

Якщо розрахований ефект у баловому вимірі від упровадження таких заходів $\Delta Б_{рбі}$ буде недостатнім для виконання завдання $\Delta Б_{пі}^{пл.}$, то на його величину, що залишилася для виконання $\Delta Б_{пі}^{пз}$, розробляються заходи для реалізації умовних і прихованих резервів. Для кожного такого заходу розраховуються три показники:

– ефект від упровадження заходу, тобто внесок у загальний результат у баловому і зваженому баловому вимірі:

$$\Delta Б_{ijk}^{с з} = \Delta Б_{ijk} \cdot К_{ij}, \tag{11}$$

де $\Delta Б_{ijk}$, $\Delta Б_{ijk}^{сз}$ – баловий і зважений баловий ефект *k*-го заходу *j*-го виду робіт (процесів) *і*-го підрозділу;

$К_{ij}$ – коефіцієнт вагомості *j*-го виду робіт *і*-го підрозділу;

– витрати на впровадження (вартість) *k*-го заходу *j*-го виду робіт *і*-го підрозділу $\Delta С_{ijk}$, що розраховуються відомими калькуляційними методами [15];

– ефективність заходу $\Delta Е_{ijk}$ як відношення його вартості $\Delta С_{ijk}$ до ефекту $\Delta Б_{ijk}^{сз}$, тобто

$$\Delta Е_{ijk} = \Delta С_{ijk} : \Delta Б_{ijk}^{сз}. \tag{12}$$

Показник ефективності $\Delta Е_{ijk}$ відображає, по суті, вартість одиниці виміру ефекту заходу.

Вибір заходів для реалізації в підрозділі проводиться шляхом розв'язання задачі оптимізації, математичний запис якої має вигляд:

$$\sum_i \sum_k \Delta E_{ijk} \, (\Delta C_{ijk} \, , \, \Delta Б_{ijk}^{сз}) \rightarrow min, \tag{13}$$

$$\sum_j \sum_k \Delta Б_{ijk}^{сз} \geq \Delta Б_{ni}^{пз}. \tag{14}$$

Розв'язання задачі оптимізації проводиться методом послідовного включення в перелік заходів для реалізації в кожному підрозділі за мінімальним значенням величин $\Delta E_{ijk}$ до виконання обмеження (14). На сформований у блоці 5 оптимальний перелік заходів приймається рішення щодо їх доведення до підрозділів та виконавців для провадження.

Організація виконання рішень для реалізації відібраних заходів проводиться в заключному блоці 6 схеми. У ході виконання заходів проводиться контроль за його повнотою, строками та отриманим ефектом. У випадку виникнення труднощів у реалізації заходів за обсягами та строками, виявлення невідповідностей в отриманні потрібного ефекту проводиться повернення до попередніх блоків схеми з метою визначення додаткових резервів, коригування завдань підрозділам, формування потрібних заходів. Доцільним також є впровадження мотиваційних заходів у реалізації прийнятих рішень у формі матеріального і морального стимулювання.

## Висновки

Запропоновані рекомендації щодо застосування положень факторного підходу в управлінні діяльністю військової частини дають змогу приймати обґрунтовані за критерієм «ефект-витрати» рішення щодо впровадження заходів, які забезпечують отримання потрібного рівня її готовності до виконання завдань за призначенням, а також здійснення за необхідності коригування прийнятих рішень за результатами контролю їх виконання.

Напрямом подальших досліджень слід вважати конкретизацію окремих положень сформованих рекомендацій з метою їх випробувальної перевірки, уточнення та практичного використання в управлінні діяльністю військової частини.

## Перелік джерел посилання

1. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету.* 2016. Вип. 31(1). С. 189–193.

2. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

3. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка*. 2020. № 19. С. 51–56.

4. Яремко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 7. С. 57–61.

5. Потеряйко С. П. Механізми прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Державне управління*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 108–114.

6. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник.* Одеса. 2018. Вип. 2 (23). Т. 3. С. 194–198.

7. Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С 30–35.

8. Мельник С. М. Принципи військового управління: адміністративно-правовий аспект. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 7. С. 104–107.

9. Мельник С. М. Військове управління в системі забезпечення національної безпеки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Юриспруденція.* 2019. Вип. 38. С. 38–40.

10. Основи військового управління : навч. посіб. / за заг. ред. С. Ю. Полякова. Харків : НУ ЮАУ, 2014. 240 с.

11. Управління повсякденною діяльністю підрозділів : навч. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2021. 416 с.

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

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

14. Непочатенко О. О. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 272 с.

15. Верланов Ю. Ю., Бурлан С. А., Верланов О. Ю. Управлінський облік: сучасна теорія і практика : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 340 с.

*Стаття надійшла до редакції 15.07.2023 р.*

**UDC 351.86:355.58**

**S. Osypenko, O. Zhelnovach, S. Kaplun**

## USTIFICATION OF DECISIONS IN THE MANAGEMENT OF MILITARY UNIT ACTIVITIES BASED ON THE FACTOR APPROACH

*In order to thoroughly justify decisions in the management of the activities of military units, aimed at achieving certain goals with the rational use of available resources, the possibility of using the provisions of the factor approach is considered. It ensures within the defined centers of factor responsibility decision-making on the implementation of measures to achieve the desired result of the activity of the military unit on the basis of the "effect-cost" criterion.*

*The essence of factor management is formulated, which consists in the fact that for any object of management, a generalized indicator of the results of its activity is formed, which is presented as a function of indicators of individual factors: types, parties, conditions of activity. For the action of each factor, relevant units of the object or officials, so-called centers of factor responsibility, are appointed, who coordinate the action of the controlled factor in all functions of the management cycle, from planning to obtaining and analyzing the final result.*

*A scheme for managing the activities of a military unit is proposed, which is based on a factor approach. The methodical apparatus for its implementation is being formed, which includes: the formation of a general indicator of the results of the military unit and its structural divisions, the construction of a factor system and the determination of the centers of factor responsibility; conducting an analysis of the results of the military unit's activities for the reporting period in order to determine reserves for their improvement; substantiation of the desired result of the activity of the military unit and units for the planned period in quantitative terms; formation of a list of measures for the implementation of identified reserves and selection of their optimal composition to ensure the desired result.*

*The implementation of the management scheme is completed by delivering the selected measures to the executors, organizing their implementation, implementing motivational measures, implementing ongoing control and, if necessary, carrying out corrective actions.*

***Keywords:*** *factor approach, management, activity of a military unit, performance results, organizational and technical measure, management decision.*

**Осипенко Станіслав Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри оперативного та логістичного забезпечення Національної академії Національної гвардії України
https://orcid.org/0000-0003-0548-6428

**Желновач Олександр Олександрович** – старший викладач кафедри оперативного та логістичного забезпечення Національної академії Національної гвардії України
https://orcid.org/0000-0002-5430-6502

**Каплун Сергій Олексійович** – кандидат педагогічних наук, доцент, начальник кафедри технічного та тилового забезпечення Національної академії Національної гвардії України
https://orcid.org/0000-0002-3378-7431