



Г. А. Магась

ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИКИ РОБОТИ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЩОДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЗА ОПЕРАТИВНО-СЛУЖБОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Розкрито методику роботи керівника органу Державної прикордонної служби України щодо побудови системи контролю за оперативно-службовою діяльністю. Сутність методики полягає в удосконаленні алгоритму роботи керівника з організації та здійснення контролю, який, своєю чергою, полягає у впровадженні таких етапів: підготовчий етап; етап контролю (оцінка основних елементів системи контролю); етап аналізу результатів контролю; заключний етап.

Запропонована методика проведення внутрішнього контролю оперативно-службової діяльності є універсальною і може бути використана у будь-якому органі Державної прикордонної служби України з метою поліпшення виконання поставлених завдань.

Ключові слова: Державна прикордонна служба України, оперативно-службова діяльність, система контролю, методика, об'єкт контролю, метод контролю.

Постановка проблеми. Останнім часом у керівництва Державної прикордонної служби України (ДПСУ) зростає усвідомлення важливості внутрішнього контролю оперативно-службової та повсякденної діяльності як ключового елемента управління органами ДПСУ. На сьогодні необхідно створити нову систему внутрішнього контролю, яка не просто зобов'язує персонал виконувати завдання за призначенням, а й стимулює до досягнення максимальних результатів.

Науковці та практики погоджуються в тому, що продумана і правильно організована система внутрішнього контролю сприяє підвищенню ефективності заходів оперативно-службової та повсякденної діяльності органів охорони державного кордону (ООДК). У зв'язку із цим виникає необхідність розглядати проблему вдосконалення системи контролю, що забезпечить виконання завдань, які покладені на органи (підрозділи) охорони державного кордону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїх публікаціях досліджували місце і роль контролю в системі управління організацією такі автори: Б. О. Акентьєва, Н. О. Алексєєва, А. Арєнс, М. В. Борисєнко, В. В. Благої, Т. А. Бутинєць, Ф. Ф. Бутинєць, Н. Г. Виговська, Л. В. Дікань, Р. О. Костирко, Є. А. Кочєрін, Н. П. Кузик, Дж. К. Лоббек, С. М. Петренко, А. М. Ткаченко, Т. В. Фоміна, С. В. Щєголькова, Г. М. Яровєнко [1–14].

Окремі питання, пов'язані з організацією і проведенням контрольних заходів з оцінювання

оперативно-службової та повсякденної діяльності ООДК, відображені в керівних документах і розглядалися у дослідженнях дипломної та магістерських робіт.

Аналіз зазначених досліджень і публікацій свідчить, що в них викладено загальні питання щодо визначення місця і ролі контролю в системі управління організаціями, а наявні методики в основному забезпечують проведення контролю й оцінювання тільки окремих напрямів та елементів діяльності ООДК. Відсутність системності в контролі та інструментальних засобів для оцінювання не дає змогу обґрунтовано проводити коригуючі дії. Таким чином, незважаючи на те, що контроль – одна з передумов якісного виконання оперативно-службових завдань, фактичний стан справ не дозволяє в повному обсязі одержувати об'єктивне уявлення про стан і динаміку процесів, що відбуваються у діяльності ООДК. Особливо важливим є дослідження проблем практики здійснення контролю. У цьому напрямку також є ще низка невирішених питань. На контролювання витрачається багато часу, сил і засобів, разом з тим спостерігається низька ефективність контрольної діяльності. Основна причина цього полягає у недосконалої організації здійснення контролю, відсутності чіткої взаємодії між ділянками цієї діяльності, нерациональному розподілі обов'язків по контролю. Таким чином, потреба у правильній організації та здійсненні контролю зумовлює необхідність проведення подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Мета статті – обґрунтування методики роботи керівника органу охорони державного кордону щодо побудови системи контролю за оперативно-службовою діяльністю.

Виклад основного матеріалу. Арсенал методів здійснення контролю великий і різноманітний. Тому головне полягає в умінні визначити необхідність і доцільність використання найбільш раціонального методу серед них. Важливою умовою класифікації методів контролю є правильне розуміння специфіки об'єкта та суб'єкта контролю, мети й умов контрольної діяльності. За цією ознакою система методів контролю може включати такі групи: методи впливу на керовані об'єкти; методи роботи самих органів управління; методи вироблення і прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням.

Оскільки у статті досліджується контрольна діяльність, то автор вважає за необхідне підкреслити, що змістом контролю охоплюються всі перераховані групи методів:

- по-перше, контроль, поза сумнівом, виступає як метод впливу на керовані об'єкти;
- по-друге, будучи необхідним елементом організації роботи будь-якого органу управління, він виступає як метод роботи цих органів;
- по-третє, щоб контролювати, треба знати методи роботи з реалізації будь-якої іншої функції, тобто контроль повинен бути компетентним, що рівнозначно володінню необхідними пізнаннями у контрольованій області;
- по-четверте, реалізація контрольної функції пов'язана з потребою застосування спеціалізованих методів.

Форма ж контролю є різноманітними зовнішніми сторонами його прояву. Ці два поняття взаємопов'язані, їх зв'язок виявляється в тому, що

систематичне застосування певної форми діяльності породжує метод і, навпаки, використання певного методу породжує конкретну форму його застосування. Метод виражає зміст діяльності, а форма є способом вираження цього змісту.

Працюючи над удосконаленням методики організації та проведення контролю, автор узяв за основу модель організації та здійснення контролю, що розглянута у праці [15]. Методикою організації та здійснення контролю мають бути передбачені такі етапи: 1) підготовчий; 2) етап проведення контролю (оцінка основних елементів контролю); 3) етап здійснення аналізу елементів контролю; 4) заключний етап.

Розглянемо зазначені етапи більш детально.

1. Підготовчий етап. На цьому етапі:

- визначається доцільність контролю (вибір критеріїв, рішення щодо регулярності, корисність для ефективності управління тощо);
- здійснюється планування контролю (об'єкти контролю, методи, результати, показники; норми контролю; суб'єкти контролю; обсяг контролю; засоби контролю; терміни і тривалість контролю; послідовність, методики тощо);
- визначаються контрольні точки для порівняння фактичних і планових параметрів, показників, установа розбіжностей (просте виявлення, кількісна оцінка);
- вивчаються керівні документи, що регламентують діяльність об'єкта контролю, методика контролю, порядку та послідовності його проведення, готуються необхідні документи для роботи у підрозділі (службове завдання, план роботи, індивідуальні завдання тощо).

Рішення про доцільність проведення контролю можна прийняти на основі оцінки за критеріями, поданими на рис. 1.

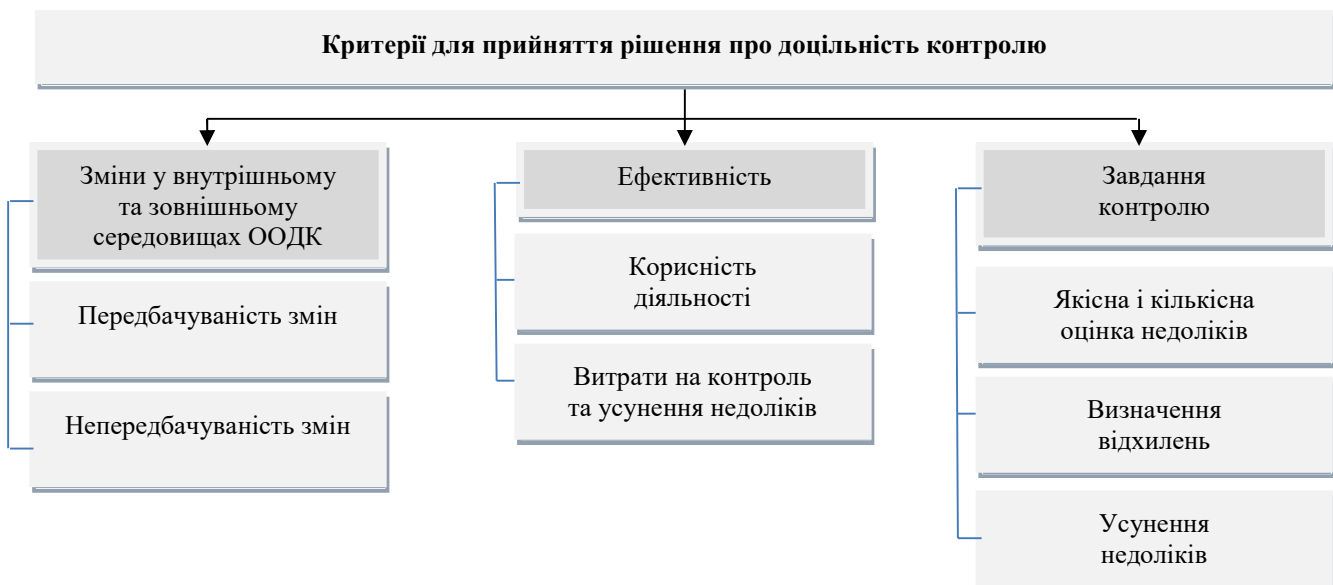


Рис. 1. Основні критерії для оцінювання доцільності контролю

Крім того у результаті проведеної роботи суб'єкт контролю повинен знати: вимоги нормативно-правових актів, що регламентують оперативно-службову та повсякденну діяльність; результати оперативно-службової та повсякденної діяльності; результати роботи попередніх суб'єктів контролю та стан роботи з усунення виявлених недоліків; основні проблеми оперативно-службової та повсякденної діяльності, попередні шляхи їх розв'язання.

Підготовка суб'єкта контролю до роботи завершується інструктажем, у ході якого перевіряється рівень його готовності, деталізуються основні завдання контролю, визначаються порядок їх виконання та терміни і форми надання звітних документів.

2. *Етап проведення контролю* містить у собі:

- встановлення фактичного стану елемента контролю (вимір результатів);
- порівняння фактичного стану з бажаним, запланованими показниками результативності (визначення масштабів відхилень);
- оцінку результатів (аналіз відхилень, локалізація причин, встановлення винних осіб та відповідальності за недоліки, дослідження можливостей виправлення, заходи з усунення недоліків тощо);
- передачу інформації та її оцінювання.

Цей етап є дуже важливим з точки зору об'єктивності проведення контролю (оцінки) того або іншого елемента контролю. Саме одержані результати у ході контролю будуть основою для проведення аналізу елементів, що контролюються; для отримання об'єктивної оцінки та визначення, наскільки реальний стан того або іншого елемента контролю відрізняється від ідеального (запланованого).

На наведеному етапі вивчаються кількісні характеристики елементів контролю під час виконання завдань з охорони державного кордону. На основі аналізу комплексної оцінки та її складових виявляється можливість: визначити, якою мірою існуючий елемент (діяльність у цілому) дозволяє найбільш якісно виконувати завдання оперативно-службової та повсякденної діяльності; оцінювати

відповідність вимогам, що висуваються, та прогнозувати ефективність; надати цілеспрямований характер проведенню заходів з удосконалення елементів контролю; завчасно визначати найбільш слабкі місця та недоліки у діяльності з метою їх усунення та визначення заходів з її вдосконалення.

3. *Етап здійснення аналізу елементів контролю охоплює:*

- порівняння отриманої оцінки певного елемента контролю з максимально можливою (запланованою);
- визначення елементів контролю, чисельні значення яких нижчі за нормативні;
- визначення основних заходів з удосконалення цього елемента;
- на основі визначених заходів оформлення звітних документів за результатами контролю і складання плану з удосконалення оперативно-службової та повсякденної діяльності [документування результатів контролю; повідомлення рішення про результати контролю і причини відхилень (усно, письмовий звіт); прийняття рішення про усунення відхилень та внесення коригувань у плани тощо].

4. *Заключний етап.* Заключний етап процесу контролю – це реакція керівника на результати порівняння (коригуючі дії). За результатами звітів досліджуються причини проблем, розробляються варіанти їх подолання і виправляється стан справ застосуванням коригуючих дій: за рахунок внутрішніх зусиль і резервів, без зміни показників (термінів) затвердженого плану (виконання досягається у повному обсязі); змінення планів, термінів виконання завдань тощо. Вибрати відповідну лінію поведінки у разі застосування коригуючих дій – означає визначити вид коригуючого впливу: відсутність реагування; ліквідація відхилень; перегляд стандартів.

Отже, розроблена методика дає змогу не тільки оцінити основні напрями діяльності ООДК, але й провести їх аналіз і визначити заходи з поліпшення. Загальний вигляд методики організації та проведення контролю у вигляді алгоритму подано на рис. 2.

ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП

1. Визначення доцільності контролю (вибір критеріїв, рішення про регулярність, корисність для ефективності управління тощо).
2. Планування контролю (об'єкти контролю, методи, результати, показники; норми контролю; суб'єкти контролю; обсяг контролю; засоби контролю; терміни і тривалість контролю; послідовність, методики тощо).
3. Визначення контрольних точок для порівняння фактичних і планових параметрів, показників, встановлення розбіжностей (просте виявлення, кількісна оцінка).
4. Вивчення керівних документів, що регламентують діяльність об'єкта контролю, методики контролю, порядку та послідовності його проведення.
5. Підготовка необхідних документів для роботи.



ЕТАП ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ

1. Встановлення фактичного стану елемента контролю (вимір результатів).
2. Порівняння фактичного стану з бажаним, запланованими показниками результативності (визначення масштабів відхилень).
3. Оцінка результатів (аналіз відхилень, локалізація причин, встановлення винних осіб та відповідальності за недоліки, дослідження можливостей виправлення, заходи з усунення недоліків тощо).
4. Передача інформації та її оцінка.



ЕТАП ЗДІЙСНЕННЯ АНАЛІЗУ ЕЛЕМЕНТІВ КОНТРОЛЮ

1. Порівняння отриманої оцінки певного елемента контролю із запланованою.
2. Визначення елементів контролю, чисельні значення яких нижчі за нормативні.
3. Визначення основних заходів з удосконалення даного елемента.
4. Оформлення звітних документів за результатами контролю і складання плану з удосконалення оперативно-службової та повсякденної діяльності (документування результатів контролю; повідомлення рішення про результати контролю і причини відхилень).
5. Прийняття рішення про усунення відхилень та внесення коригувань у плани тощо.



ЗАКЛЮЧНИЙ ЕТАП

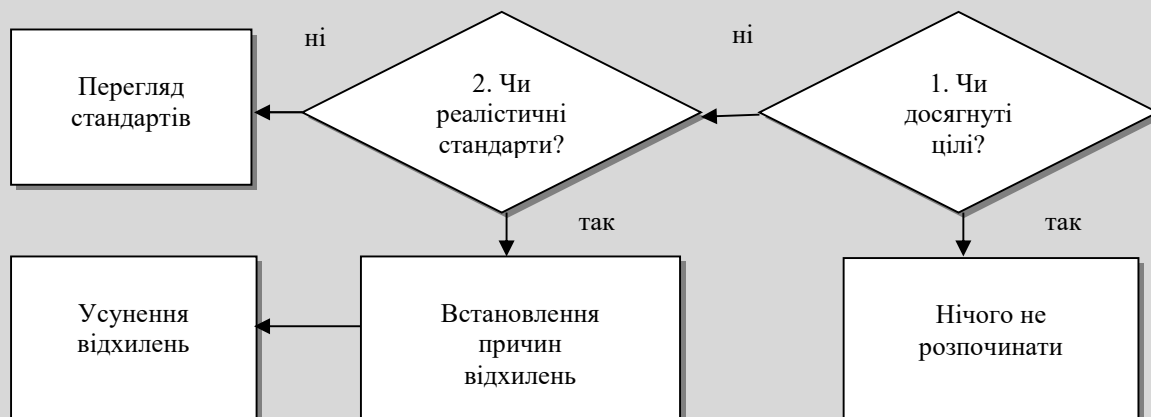


Рис. 2. Алгоритм організації та здійснення контролю

Висновок

Новизна результату полягає в удосконаленні методики роботи керівника органу охорони державного кордону щодо організації системи внутрішнього контролю та алгоритму його проведення.

Практична значущість результату полягає в тому, що запропонована методика проведення внутрішнього контролю оперативно-службової та повсякденної діяльності може бути використана у будь-якому органі охорони державного кордону з метою поліпшення виконання поставлених завдань.

Перспективи подальших досліджень – це розроблення науково обґрунтованих, об'єктивних критеріїв оцінки об'єктів та предметів контролю; удосконалення форм і методів контролю щодо виконання планів та роботи з документами в цілому, дослідження питань скорочення “потоків паперів контрольної діяльності”.

Перелік джерел посилання

1. Акентьєва О. Б. Підвищення економічної ефективності системи внутрішнього контролю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2006. 20 с.
2. Арнс А., Лоббек Дж. Аудит [пер. с англ.]. Москва : Финансы и статистика, 1995. 560 с.
3. Благой В. В. Роль контролю в системе управления. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 2007. С. 153, 154.
4. Борисенко М. В. Організація і методика внутрішнього контролю на підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2008. 21 с.
5. Бутинець Т. А. Внутрішній контроль виробничої діяльності підприємства:

управлінський підхід. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 1 (43). С. 28–32.

6. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2008. 532 с.

7. Дікань Л. В. Контроль і ревізія : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 327 с.

8. Кочерин Е. А. Контроль в системе управления социалистическим производством. Вопросы теории и практики. Москва : Экономика, 1982. 216 с.

9. Кузик Н. П. Система внутрішнього контролю в акціонерному товаристві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04. Київ, 2004. 19 с.

10. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю: теорія, методологія, організація : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09. Донецьк, 2009. 362 с.

11. Ткаченко А. М. Організація контролю в управлінні діяльністю підприємств споживчої кооперації у сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 1999. 22 с.

12. Фоміна Т. В. Організація і методика внутрішньогосподарського контролю на підприємствах України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Одеса, 2007. 16 с.

13. Щеголькова С. В. Удосконалення організації внутрішнього контролю в управлінні витратами машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2008. 18 с.

14. Яровенко Г. М. Організація внутрішнього контролю в системі управління фінансовими потоками підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2008, 21 с.

15. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева. Москва : ИНФРА, 2000. 550 с.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2020 р.

УДК 35.078.1:351.746.1:001.8 (043.3)

Г. А. Магась

ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДИКИ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОГРАНИЧНОЙ СЛУЖБЫ УКРАИНЫ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ЗА ОПЕРАТИВНО-СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Раскрыта методика работы руководителя органа Государственной пограничной службы Украины по построению системы контроля за оперативно-служебной деятельностью. Суть методики заключается в совершенствовании алгоритма работы руководителя по организации и

осуществлению контроля, который, в свою очередь, состоит во внедрении следующих этапов: подготовительный этап; этап контроля (оценка основных элементов системы контроля); этап анализа результатов контроля; заключительный этап.

Предложенная методика проведения внутреннего контроля оперативно-служебной деятельности является универсальной и может быть использована в любом органе Государственной пограничной службы Украины с целью улучшения выполнения поставленных задач.

Ключевые слова: Государственная пограничная служба Украины, оперативно-служебная деятельность, система контроля, методика, объект контроля, метод контроля.

UDC 35.078.1:351.746.1:001.8 (043.3)

H. Mahas

RATIONALE OF METHODOLOGY OF WORK OF THE HEAD OF THE BODY OF THE STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE ON THE DEVELOPMENT OF THE CONTROL SYSTEM ON OPERATIONAL AND SERVICE ACTIVITIES

The lack of systematic control and assessment tools does not allow making the proper corrections. Thus, despite the fact that control is one of the prerequisites for the effective performance of operational tasks, the current state of affairs does not allow obtaining fully an unbiased view of the status and dynamics of the processes in the activities of the BGSU. It is particularly important is to study the practical side of control.

The article describes the methodology of work of the Head of the body of the State Border Guard Service of Ukraine on the development of the control system on operational and service activities, the essence of which is to improve the algorithm of work of the head on the organization and implementation of control, which, in turn, is to introduce the following stages: preparatory stage; control stage (evaluation of the main control elements); the stage of analysis of control results; the final stage. During the preparatory stage – the feasibility of control is determined, control planning is performed, control points are determined for comparing actual and planned parameters (indicators), ascertainment of differences, studying of the governing documents regulating the activity of the control object, the control method, procedure and sequence of its implementation. The main purpose of the second stage – the stage of control is to study the quantitative characteristics of control elements while performing tasks on the state border protection. The stage of carrying out the analysis of control elements is related to: comparing the obtained evaluation of a certain control element with the maximum possible (planned) determination of control elements which numerical values are lower than the normative ones; preparation of report documents on the results of control, development of a plan for improving of the operational and service activities, decision making to eliminate deviations and make adjustments to the plans. During the final stage, the causes of the problems are investigated, options for their overcoming are developed and the state of affairs is remedied by the use of corrective actions. The proposed methodology for conducting internal control of operational and operational activities is universal and can be used in any body of the SBGSU in order to improve the accomplishment of the assigned tasks.

Keywords: State Border Guard Service of Ukraine, operational and service activities, control system, methodology, control object, the control method.

Магась Геннадій Анатолійович – доктор наук з державного управління, професор кафедри прикордонної безпеки Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

<https://orcid.org/0000-0002-2769-9718>