Власенко М. С.
E-mail: m.vlas@mail.ru

Выработка адресных предложений в форме управленческого решения по улучшению деятельности службы тыла ФГБУ КИ «Центральный Дом Российской Армии имени М.В. Фрунзе» и их верификация с помощью экспертной оценки

Актуальность темы исследования. Поскольку по результатам своего исследования автор уже подготовил четыре научные статьи и направил их для опубликования в электронный научный журнал «ГосРег», то чтобы не повторяться, дальнейшая актуализация будет изложена максимально лапидарно.

Во-первых, исследуемая автором деятельность вышеуказанного государственного учреждения действительно является важной для Вооруженных Сил РФ, и для положения России в современном мире, с учетом ведущейся против нее гибридной войны [1].

Во-вторых, применение метода экспертной оценки, по мнению автора, позволяет вовлечь в выявление прикладных проблем значительное количество сотрудников службы тыла вышеуказанного государственного учреждения – то есть тех, кто эти проблемы реально знает и впоследствии обязательно будет их решать (больше их решать, подчеркнем это специально, просто некому).

В-третьих, выявление прикладных проблем в деятельности любого государственного учреждения с помощью аналитических методов исследования позволит выработать комплекс мер по их решению по аналогии с тем, как это сделал автор в данной научной статье.

Объект исследования: деятельность Федерального государственного бюджетного учреждения культуры и искусства «Центральный Дом Российской Армии имени М. В. Фрунзе» Министерства обороны Российской Федерации.

Предмет исследования: деятельность службы тыла ФГБУ КИ «Центральный Дом Российской Армии имени М. В. Фрунзе» Министерства обороны РФ.

Цель исследования: выработка адресных предложений в форме управленческого решения по улучшению деятельности службы тыла ФГБУ КИ «Центральный Дом Российской Армии имени М.В. Фрунзе» Министерства обороны РФ и их верификация.

Исследуемая проблема: фактическое существование пока не решающихся прикладных проблем в деятельности службы тыла ФГБУ КИ «Центральный Дом Российской Армии имени М. В. Фрунзе» Министерства обороны РФ.

Метод исследования: экспертная оценка.

Авторский анализ. Данная научная статья является уже пятой в ряду статей, в которых изложены результаты проведенного автором в магистерской диссертации исследования. Далее автором выработаны адресные предложения в форме управленческого решения по улучшению деятельности службы тыла ФГБУ КИ «Центральный Дом Российской Армии имени М.В. Фрунзе». Все авторские предложения будут направлены на решение конкретных управленческих проблем, которые ранее автором уже были выявлены. Общее количество решаемых проблем составляет 22 единицы. Общее количество предложений составляет 14 единиц, так как некоторые предложения позволяют решить сразу несколько выявленных проблем (см. таблицу 1).

Таблица 1

Авторские предложения по решению выявленных ранее проблем в деятельности службы тыла ФГБУ КИ «Центральный Дом Российской Армии имени М.В. Фрунзе»

№ п/п	Проблема	Предложение	Адресат	Затраты	Эффект
1	Неудовлетворительное ведение журналов учета рабочего времени сотрудников службы тыла.	Создать штрафные санкции для сотрудников, ответственных за ведение журналов, иных отчетных и учетных документов. Для обеспечения их своевременного заполнения и недопущения расхождения между фактической ситуацией и той, что отображена в документах.	Отделение кадров ЦДРА – подготовка приказа. Заместитель начальника	Не требуются, в рамках реализации должностных обязанностей	Сотрудники будут более ответственно относиться к ведению журналов учета рабочего времени.
2	Несвоевременное заполнение отчетных документов и таблиц, что является нарушением.				
3	Количество выходящих из строя технических элементов увеличивается, в связи с чем растет нагрузка на службу тыла.	Ежегодно проводить мониторинг состояния технических элементов, включая дальнейший прогноз износа и выхода из стоя технических элементов. Согласно итогам проведения мониторинга создавать план проведения ремонтных и восстановительных работ.	Отделение материально-технического обеспечения. Служба тыла.	На проведение мониторинга – не требуются. На проведение внеплановых ремонтных работ – 3 млн рублей ежегодно.	Учет возможности износа технических элементов позволит своевременно и заранее проводить ремонтные работы, что позволить снизить нагрузку на службу тыла.
4	Сотрудники службы тыла недостаточно инициативны и не вносят предложения для совершенствования работы структурного подразделения.	Внедрить систему оценки личной результативности сотрудников службы тыла (создать систему KPI) для стимулирования и поддержания наиболее результативных работников.	Отделение кадров Бухгалтерия Заместитель начальника	На премирование сотрудников 2 млн рублей ежегодно.	Сотрудники будут проявлять инициативу для получения дополнительных баллов по системе KPI, которые далее будут влиять на премию. Повыситься исполнительская дисциплина.
5	Снижение исполнительской дисциплины при подготовке и представлении ответов на полученные обращения и служебные документы.				
6	Существующее противоречие между необходимостью обновления элементов инженерной инфраструктуры и недостаточными темпами ремонтных работ, по причине которых износ инфраструктуры не будет перекрываться ремонтными мероприятиями.	Создание плана работ с учетом привлечения дополнительных подрядных организаций, которые будут проводить дополнительные ремонтные работы. Также привлечение дополнительных подрядных организаций позволит ускорить темпы проведения работ.	Поиск и привлечение подрядных организаций, не находящихся в ведении МО РФ. Служба тыла.	На создание плана работ – не требуется. На выполнение работ – 2,5 млн рублей.	Будут проведены работы по ремонту инженерной инфраструктуры ЦДРА. Также темпы проведения работ ускорятся.
7	Достаточно низкие темпы				

	проведения работ по ремонту инженерной инфраструктуры.				
8	Увеличение количества техники, которая встает на долгосрочный ремонт.	1.Создать план обновления автопарка и определение новых технич. средств, которые были бы актуальны для ФГБУ. Данный план направить в ГАБТУ МО РФ и АБС МВО для рассмотрения, а также определить пути и возможные сроки реализации плана иными способами. 2. Развивать систему использования альтернат. форм приобретения техники и средств, например, за счет привлечения спонсоров в рамках законодательства.	Создание плана обновления – служба тыла. Начальник ЦДРА ГАБТУ МО РФ АБС МВО	12 млн рублей на обновление автопарка	Автопарк ЦДРА будет планомерно обновлен, что позволит решить проблему долгосрочного ремонта.
9	Ежегодное увеличение количества техники, которая подходит к порогу своей выработки и требует замены.				
10	Несвоевременное заполнение отчетных документов и таблиц, что является нарушением.	Внедрить использование современных систем для учета, контроля и проведения операций с материально-техническим обеспечением. Например, внедрение систем ГСМ «Контур», «ЕКАМ» и иных.	Организационно-плановый отдел	На закупку систем учета и контроля – 50 тысяч рублей	Системы учета позволят автоматизировать процесс контроля, а также упростить заполнение таблиц и документов.
11	Ухудшение материально-технического обеспечения в области технических устройств и расходных материалов.				
12	Ухудшение показателей своевременности сдачи результатов проектно-изыскательских работ, что является нарушением.				
13	Недостаточный уровень контроля за проведением заседаний комиссий службы тыла и их деятельностью.	Внедрение системы использования чек-листов для проверки исполнения решений комиссий, проведения работ, материально-технического обеспечения и т.д.	Председатели комиссий Заместитель начальника	Не требуется	Внедрение чек-листов позволит проводить детальный контроль, как за проведением заседаний комиссий, так и за исполнением установленного срока поручений.
14	Нарушения установленных сроков исполнения поручений по итогам заседаний комиссий службы тыла.				
15	Достаточно низкий процент сотрудников службы тыла, которые проходили курсы повышения квалификации за последние 3 года.	Создание плана прохождение курсов повышения квалификации на базе Департамента эксплуатации МО РФ и обучения по вопросам тылового обеспечения на базе Военной академии МТО имени генерала армии А.В. Хрулева.	Создание плана – служба тыла Подписание договора с Академией – отделение кадров, начальник ЦДРА.	На создание плана не требуется. Стоимость обучения сотрудников – 470 тысяч рублей.	Все сотрудники службы тыла пройдут повышение квалификации и обучение для совершенствования знаний и навыков по тыловой работе.
16	Для сотрудников не предусмотрена система обучения				

	в процессе работы для совершенствования их знаний и навыков.				
17	Не предусмотрены программы обучения для сотрудников и совершенствования их знаний и навыков.				
18	Несвоевременная подготовка документов для подачи тендеров и закупок.	Внедрение электронной системы контроля тендерной документацией для упрощения организации работы и контроля в данном направлении. Например, внедрение ASZak, «Контур.Закупки» или иных.	Организационно-плановый отдел Контрактная служба	Внедрение системы контроля потребует дополнительно функционала для сотрудников и управленческих кадров, которое стоит компенсировать премией, общие затраты: 300 тысяч рублей ежегодно. На закупку программных продуктов 54 тысячи рублей единоразово.	Автоматизированная система подготовки документов позволит указывать и контролировать сроки подготовки и подачи документов автоматически.
19	Содержание Концепции, должным образом не отражает в доктринальном документе деятельность по военно-патриотическому воспитанию и удовлетворению потребностей военнослужащих	Внести изменения в Концепцию, добавив показатель деятельности по военно-патриотическому воспитанию и удовлетворению потребностей военнослужащих.	Подготовка изменений – Организационно-плановый отдел. Направление предложений в департамент культуры МО РФ – Начальник ЦДРА.	Не требуется	Изменения в концепции позволят учитывать вопросы по военно-патриотическому воспитанию.
20	Недостаточно результативное взаимодействие службы тыла со структурными подразделениями ЦДРА по вопросам материально-технического обеспечения	Внедрить показатель результативности взаимодействия подразделений по вопросам материально-технического обеспечения и материально-технической оснащенности подразделений в критерии оценки эффективности к должностным обязанностям	Подготовка показателя – Комиссия по работе с Коллективным договором. Бухгалтерия. Принятие решения о внедрении Начальник ЦДРА	Разработка показателя в рамках должностных обязанностей	Показатель позволит осуществлять надлежащий контроль при взаимодействии службы тыла со структурными подразделениями ЦДРА
21	Нет единой системы и установленной формы передачи	Создать шаблоны документов для передачи информации в службу тыла и	Служба тыла – указывает требования к	Не требуется, в рамках выполнения	Шаблоны документов позволят установить

	информации от подразделений в службу тыла, которая бы использовалась на постоянной основе.	распространить их через систему внутреннего документооборота.	документам. Организационно-плановый отдел разрабатывает и рассылает варианты документов.	функциональных обязанностей.	единую форму передачи информации в службу, в том числе и путем применения электронного документооборота.
22	Отсутствие контроля со стороны комиссии по осуществлению закупок за постоянным анализом рынка (мониторингом цен).	Организовать ежемесячную работу по мониторингу цен на рынке для определения возможных изменений в плане закупок и обеспечения современных изменений для недопущения чрезмерного использования средств ввиду роста цен.	Служба тыла Контрактная служба	Не требуется, в рамках выполнения функциональных обязанностей.	Служба сможет гибко реагировать на возможное изменение цен и вносить корректировки в планы закупок.

В целом предлагаемые авторские решения (см. таблицу 1) направлены: на решение проблем по осуществлению закупок и работе с тендерами, на закупку автомобильной и другой специализированной техники, на решение проблем по повышению квалификации и обучению сотрудников службы тыла ЦДРА, на повышение исполнительской дисциплины и работы с документацией.

Далее автор планирует провести верификацию авторских предложений, для выявления наиболее реалистичных из них. Для верификации применён метод экспертной оценки. В качестве экспертов в применении метода приняли участие 5 сотрудников ЦДРА, среди которых: 1 – заместитель Начальника ЦДРА, 1 – начальник отделения обеспечения ЦДРА, 3 – сотрудника службы тыла ЦДРА. Опыт работы экспертов в ЦДРА: 2 эксперта от 5 до 10 лет, 3 эксперта свыше 10 лет.

Сама экспертная оценка проводилась в очном формате с собственноручным заполнением анкет оценки экспертами в мае 2024 года на базе ФГБУ КИ «Центральный Дом Российской Армии имени М.В. Фрунзе». В процессе экспертной оценки экспертам предлагалось оценить **реалистичность** (подчеркнем, реалистичность – критерий экспертной оценки) решения проблемы авторскими предложениями по пяти балльной шкале (где 5 – реалистично, 4 – скорее реалистично, 3 – скорее не реалистично, 2 – не реалистично, 1 – затрудняюсь ответить). Анкета опроса размещена в приложении к авторской магистерской диссертации [2], заполненные анкеты находятся у автора исследования и могут быть представлены по требованию.

Перейдем к анализу результатов экспертной оценки (см. таблицу 2).

Таблица 2

Экспертная оценка авторских предложений

№ п/п	Проблема	Предложение	Количество оценивших экспертов					
			5 (+2)	4 (+1)	3 (-1)	2 (-2)	1 (0)	Итого
1	Неудовлетворительное ведение журналов учета рабочего времени сотрудников службы тыла.	Создать штрафные санкции для сотрудников, ответственных за ведение журналов, иных отчетных и учетных документов. Для обеспечения их своевременного заполнения и недопущения расхождения между фактической ситуацией и той, что отображена в документах.	0	2	3	0	0	-1
2	Несвоевременное заполнение отчетных документов и таблиц, что является нарушением.		1	2	2	0	0	+2
3	Количество выходящих из строя технических элементов увеличивается, в связи с чем растет нагрузка на службу тыла.	Ежегодно проводить мониторинг состояния технических элементов, включая дальнейший прогноз износа и выхода из стоя технических элементов. Согласно итогам проведения мониторинга создавать план проведения ремонтных и восстановительных работ.	1	3	1	0	0	+4
4	Сотрудники службы тыла недостаточно инициативны и не вносят предложения для совершенствования работы структурного подразделения.	Внедрить систему оценки личной результативности сотрудников службы тыла (создать систему KPI) для стимулирования и поддержания наиболее результативных работников.	1	3	1	0	0	+4
5	Снижение исполнительской дисциплины при подготовке и представлении ответов на полученные обращения и служебные документы.		0	3	2	0	0	+1
6	Существующее противоречие между необходимостью обновления элементов инженерной инфраструктуры и недостаточными темпами ремонтных работ, по причине которых износ инфраструктуры не будет перекрываться ремонтными мероприятиями.	Создание плана работ с учетом привлечения дополнительных подрядных организаций, которые будут проводить дополнительные ремонтные работы. Также привлечение дополнительных подрядных организаций позволит ускорить темпы проведения работ.	1	4	0	0	0	+6
7	Достаточно низкие темпы проведения работ по ремонту инженерной инфраструктуры.		0	3	2	0	0	+1
8	Увеличение количества техники, которая встает на долгосрочный ремонт.	Создать план обновления автопарка и определение новых технических средств, которые были бы актуальны для ФГБУ. Данный план направить в ГАБТУ МО РФ и АБС МВО для рассмотрения, а также определить пути и возможные сроки реализации плана иными способами.	2	3	0	0	0	+7
9	Ежегодное увеличение количества техники, которая подходит к порогу своей выработки и требует замены.	Развивать систему использования альтернативных форм приобретения техники и средств, например, за счет привлечения спонсоров в рамках законодательства.	2	3	0	0	0	+7
10	Несвоевременное заполнение отчетных документов и таблиц, что является нарушением.	Внедрить использование современных систем для учета, контроля и проведения операций с материально-техническим обеспечением. Например, внедрение систем ГСМ «Контур», «ЕКАМ» и иных.	1	4	0	0	0	+6
11	Ухудшение материально-технического		1	4	0	0	0	+6

	обеспечения в области технических устройств и расходных материалов.							
12	Ухудшение показателей своевременности сдачи результатов проектно-изыскательских работ, что является нарушением.		0	4	1	0	0	+3
13	Недостаточный уровень контроля за проведением заседаний комиссий службы тыла и их деятельностью.	Внедрение системы использования чек-листов для проверки исполнения решений комиссий, проведения работ, материально-технического обеспечения и т.д.	4	1	0	0	0	+9
14	Нарушения установленных сроков исполнения поручений по итогам заседаний комиссий службы тыла.		3	2	0	0	0	+8
15	Достаточно низкий процент сотрудников службы тыла, которые проходили курсы повышения квалификации за последние 3 года.	Создание плана прохождение курсов повышения квалификации на базе Департамента эксплуатации МО РФ и обучения по вопросам тылового обеспечения на базе Военной академии МТО имени генерала армии А.В. Хрулева.	2	3	0	0	0	+7
16	Для сотрудников не предусмотрена система обучения в процессе работы для совершенствования их знаний и навыков.		0	3	2	0	0	+1
17	Не предусмотрены программы обучения для сотрудников и совершенствования их знаний и навыков.		0	3	2	0	0	+1
18	Несвоевременная подготовка документов для подачи тендеров и закупок.	Внедрение электр. системы контроля тендерной документацией для упрощения организации работы и контроля в данном направлении. Например, внедрение ASZak, «Контур.Закупки» или иных.	2	3	0	0	0	+7
19	Содержание Концепции, должным образом не отражает в доктринальном документе деятельность по военно-патриотическому воспитанию и удовлетворению потребностей военнослужащих	Внести изменения в Концепцию, добавив показатель деятельности по военно-патриотическому воспитанию и удовлетворению потребностей военнослужащих.	0	3	2	0	0	+1
20	Недостаточно результативное взаимодействие службы тыла со структурными подразделениями ЦДРА по вопросам материально-технического обеспечения	Внедрить показатель результативности взаимодействия подразделений по вопросам материально-технического обеспечения и материально-технической оснащенности подразделений в критерии оценки эффективности к должностным обязанностям	2	2	1	0	0	+5
21	Нет единой системы и установленной формы передачи информации от подразделений в службу тыла, которая бы использовалась на постоянной основе.	Создать шаблоны документов для передачи информации в службу тыла и распространить их через систему внутреннего документооборота.	1	3	1	0	0	+4
22	Отсутствие контроля со стороны комиссии по осуществлению закупок за постоянным анализом рынка (мониторингом цен).	Организовать ежемесячную работу по мониторингу цен на рынке для определения возможных изменений в плане закупок и обеспечения современных изменений для недопущения чрезмерного использования средств ввиду роста цен.	1	2	2	0	0	+2

Выводы по исследованию. Автором была проведена экспертная оценка авторских предложений по решению проблем в деятельности службы тыла ФГБУ КИ «Центральный Дом Российской Армии имени М.В. Фрунзе», **наиболее реалистичными** предложениями, по мнению экспертов, стали следующие:

1. Внедрение системы использования чек-листов для проверки исполнения решений комиссий, проведения работ, материально-технического обеспечения и т.д. – предложение указывается экспертами как реалистичное для решения сразу двух проблем, балл оценки экспертов +9 и + 8.

2. Внедрение электронной системы контроля тендерной документацией для упрощения организации работы и контроля в данном направлении. Например, внедрение ASZak, «Контур.Закупки» или иных – балл по оценке экспертов + 7.

3. Создание плана прохождение курсов повышения квалификации на базе Департамента эксплуатации МО РФ и обучения по вопросам тылового обеспечения на базе Военной академии МТО имени генерала армии А.В. Хрулева. Данное предложение реалистично только для решения одной проблемы из 3-х предлагаемых – балл по первой проблеме +7, по двум остальным +1.

4. Создать план обновления автопарка и определение новых технических средств, которые были бы актуальны для ФГБУ. Данный план направить в ГАБТУ МО РФ и АБС МВО для рассмотрения, а также определить пути и возможные сроки реализации плана иными способами – балл по оценке экспертов +7.

5. Развивать систему использования альтернативных форм приобретения техники и средств, например, за счет привлечения спонсоров в рамках законодательства – балл по оценке экспертов +7.

Далее, для проверки степени согласованности мнения экспертов был рассчитан коэффициент конкордации Кендалла[1], который составил 0,65, что говорит о средней степени согласованности экспертов и о том, что данные экспертной оценки валидны и их можно использовать в научных исследованиях и автором – в его магистерской диссертации.

Предлагаемые автором меры (механизмы) решения этих проблем представлены в магистерской диссертации автора [2] и в будущих публикациях автора. Скорее всего, эту статью можно будет использовать в вузе при изучении следующих учебных дисциплин: «Анализ данных», «Прогнозирование и планирование», «Управление социально-экономическим развитием территорий», и др.

Литература:

1. Холиков И. В. Гибридная война как многовекторная угроза национальной безопасности России в условиях кризиса системы мирового правопорядка // Право в Вооруженных Силах – Военно-правовое обозрение. 2022. № 11 (304). – С. 30-38.

2. Власенко М. С. Разработка предложений по улучшению деятельности службы тыла ФГБУ КИ «Центральный дом Российской Армии имени М.В. Фрунзе»: Магистерская диссертация. – Химки: АГЗ МЧС России, 2024. – 106 с. Не опубликована. Доступ из библиотеки Академии гражданской защиты МЧС России.

[1] Авторские расчеты коэффициента конкордации Кенделла находятся в Приложении 3 к его магистерской диссертации. См.: Власенко М. С. Разработка предложений по улучшению деятельности службы тыла ФГБУ КИ «Центральный дом Российской Армии имени М.В. Фрунзе»: Магистерская диссертация. – Химки: АГЗ МЧС России, 2024. – 106 с. Не опубликована. Доступ из библиотеки Академии гражданской защиты МЧС России.