

*В.Ю. Стрельцов,*  
д. держ. упр., доцент,  
начальник управління інформатизації  
навчального процесу Харківського  
регіонального інституту державного  
управління НАДУ при Президентіві України

## **Інформаційне забезпечення контролінгу в бюджетній сфері**

*Узагальнено теоретичні підходи до інформаційної складової використання концепції контролінгу в бюджетній сфері та визначення напрямків підвищення ефективності діяльності бюджетної організації.*

**Ключові слова:** контролінг, бюджетна сфера, управління якістю, спільні оціночні рамки.

*Постановка проблеми.* В умовах використання програмно-цільового методу розподілу бюджетних коштів, в основі якого залишається кінцевий результат, підвищується значимість такого інструменту управління як контролінг, який дозволяє досягнути максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів. Дієвість системи контролінгу, в свою чергу, зростає в умовах якісного її інформаційного наповнення, що в свою чергу потребує формування мінімально необхідного обсягу надійної та об'єктивної інформації з метою прийняття рішень щодо управління бюджетними ресурсами.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* В науковій літературі питання сутності, значення та методології контролінгу в публічному управлінні розглядаються все частіше, що пов'язано, в першу чергу, з необхідністю впровадження дієвих засобів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Вагомий внесок в розвиток концепції контролінгу здійснили англійські, німецькі і американські вчені серед яких найвідомішими є У. Шеффер, Е.Хейнен, Т.Райхман, Д.Хан, И.Вебер, А. Дейли, Р. Манн, Б. Шрайт, Х. Фольмут та багато інших. Знайшов

відображення контролінг і в роботах таких вітчизняних вчених як Д. Лозовицького, С. Фалька, Л. Малишевої, А. Кармінського, М. Пушкаря, Н. Данілочкіної, О. Терещенка, І. Давидовича та інших. Значна кількість питань з впровадження контролінгу залишаються дискусійними і до сьогодні, особливо за умов коли впровадження концепції контролінгу почало розширювати межі свого використання, про що свідчать роботи таких науковців як В. Галунька, О. Цуруля, А. Мельника, О. Смоленського, А. Васиної, Л. Гордієнка.

Варто зазначити, що процес контролінгу в сфері публічного управління не є законодавчо врегульованим, що сприяє сьогодні розробці нових концептуальних засад його реалізації. За таких умов особливого значення набуває процес його інформаційного наповнення, адже саме інформація є підґрунтям для прийняття прозорих та ефективних публічноуправлінських рішень.

*Метою статті* є узагальнення інформаційної складової використання концепції контролінгу в бюджетній сфері та визначення напрямків підвищення ефективності діяльності бюджетної організації.

*Виклад основного матеріалу.* Курс нашої держави на європейську інтеграцію вимагає підвищення ефективності функціонування органів державної влади та зміни філософії управління неприбутковою організацією. Одним з перших кроків на цьому шляху стала Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 р. № 614, дія якої була скасована в червні 2011 року.

В документі наголошується, що у процесі інтеграції України до ЄС необхідно реформувати систему державного управління, а ефективним засобом для цього є запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001-2001. Серія стандартів ISO 9001 є загальною для всіх організацій з різних сфер промисловості чи економіки незалежно від продукції, що випускається або послуг, що

надаються. Самі стандарти не встановлюють безпосередньо вимог до продукції, або послуг. Відповідність вимогам стандарту ISO 9001 свідчить про певний рівень надійності постачальника послуги/продукту і стабільності його організації. Фактично наголос зроблено на технічній стороні справи і процедурах, що здебільшого відповідає механістичному уявленню про організацію. А такий підхід не надто переймається необхідністю концентрації на споживачі послуг.

В урядовому документі, на жаль, не має детальної статистики про використання міжнародного стандарту ISO 9001:2000 в органах державного управління держав-членів ЄС. А посилання на те, що в Японії зазначена система управління якістю запроваджена майже у 90 відсотках муніципальних органів, лише відображає слушність тези про необхідність дуже обережного та зваженого використання закордонного досвіду, особливо азійських країн, де підходи до управління якістю тісно пов'язані з культурними та ментальними традиціями. Роботи Е. Демінга мали величезний вплив на розвиток управління якістю в Японії і багатьох інших країнах, особливо Південно-Східній Азії. Серед лауреатів премії Демінга за більше ніж 50 років її існування можна назвати практично всі провідні компанії Японії [2]. Слід наголосити, що комітет конкурсу позиціонує премію як модель для самооцінки організації, як частину стратегії вдосконалення, яка не є обов'язковим елементом ISO 9001, оскільки не фокусується на безперервному поліпшенні.

Впровадження стандартів серії ISO 9001 схоже на намагання використати класичну механіку для пояснення явищ, які їй не підвласні. Сучасні організації є складними системами, що розвиваються, і потребують використання більш сучасних засобів управління якості, які базуються передусім на довірі, що вимагає належного рівня самоконтролю та самооцінки. А ISO 9001 швидше спрямоване на зменшення ймовірності спрямувати процес в невірному напрямі, що призведе до небажаних наслідків.

В 2006 році одним із перших з органів виконавчої влади в Україні, що успішно запровадив систему управління якістю відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001-2001, була Головдержслужба України (зараз Нацдержслужба України). У 2012 році близько 40 органів державної влади отримали сертифікат системи управління якістю.

Водночас, досвід впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001 в державних органах дав можливість експертам виявити такі недоліки [3]:

1) стандарт більш спрямований на стабільне функціонування документованої системи управління якістю послуг організації-постачальника;

2) необхідно забезпечувати високу гнучкість алгоритмів роботи системи управління якістю у зв'язку з тим, що стандарт не враховує специфічні норми і вимоги законодавства, що регулює діяльність державних органів. Що в свою чергу перешкоджає можливості надання якісних послуг державними органами.

Тому, доволі очікуваною була розробка Європейським інститутом публічного адміністрування в 2000 році моделі спільної оціночної рамки (Common Assessment Framework, CAF), яку в 2005 році використовували 288 організацій бюджетної сфери, органів державної влади та місцевого самоврядування з 13 європейських держав, а на сьогодні – понад 2000 таких організації з 56 країн світу (переважна частина країни Європи). Країни колишнього СРСР мають одну з найменших кількостей організацій, які впровадили цей підхід [1].

Принциповою відмінністю впровадження CAF в ЄС є те, що національним представником країн-членів ЄС у мережі національних представників є центральні органи виконавчої влади. В решті країн це або громадські організації, або навчальні заклади. Тобто, удосконалення систем управління в країн-членах є частиною національної стратегії розвитку країни.

У 2011 році Українська асоціація якості, яка є Національним Представником від України, розробила план заходів щодо впровадження моделі САФ у діяльність центральних та місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування України. Ця діяльність також підтримується Національним агентством України з питань державної служби, проте на сьогодні не існує жодного органу влади, який би впровадив САФ. Це не випадково, оскільки вимагає зміни процесу і культури організації, наголошуючи на важливості та залученості кожного співробітника у справі боротьби за якість, і наголошує на необхідності інтеграції моделі САФ у стратегію організації з фокусом на споживача.

Перевагою САФ є стандартизована структура та система показників для інституцій публічного сектору із шкалою їх вимірювання, наявність електронного інструменту для проведення оцінювання із можливістю отримання он-лайн консультацій. Невеликий кошт впровадження та адаптованість до умов діяльності органів публічної влади з наголосом на результатах їх діяльності створює благодатне підґрунтя для впровадження цієї моделі.

Альтернативою двох попередніх систем управління якістю є система збалансованих показників, яка початково розроблялась для потреб бізнесу. Вона не має готової структури і стандартних показників, а лише пропонує методологію для розробки системи стратегічного планування й управління організацією та індивідуальних показників для різних рівнів управління в рамках чотирьох перспектив (перспективи навчання та розвитку; перспективи робочих процесів; перспективи для споживачів та фінансової перспективи).

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Таким чином, нагальною вимогою TQM (Total Quality Management ) є орієнтація на задоволення споживачів, зацікавлених сторін та інших учасників, а сама модель має бути спрямована на постійне удосконалення.

Завдяки впровадженню систем управління якістю склалося декілька моделей відзначення найкращих організацій бюджетної сфери. В той же час, Азії не набули широкого розповсюдження моделі відзначення кращих державних інституцій, що може бути пов'язано із специфікою корпоративного управління та культурними традиціями в цих країнах. Найбільшу зацікавленість щодо удосконалення функціонування публічних інституцій можна спостерігати в Європі. Однак не дивлячись на інтенсифікацію цих процесів українські бюджетні організації, на відміну від держав-сусідів залишаються поза процесом вдосконалення системи управління. Україна повертається до вихідної точки визначення найбільш доцільної моделі управління якістю в органах публічної влади і створення належної інфраструктури для її впровадження. Тому, слід прогнозувати зростання ролі Національної академії державного управління в процесах впровадження моделі САФ у діяльність центральних та місцевих органів державної влади.

### **Список використаних джерел**

1. The Use of CAF in Europe. - European Institute of Public Administration. – Режим доступу : <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=71>
2. Премія Демінга . – Режим доступу: <http://www.juse.or.jp/e/deming/>
3. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/>
4. Остапенко Т. М. Інформаційне забезпечення контролінгу витрат / Т. М. Остапенко // Проблеми економіки . – 2013. – № 4. – С. 375-383. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pekon\\_2013\\_4\\_51.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pekon_2013_4_51.pdf)

### **Стрельцов В.Ю. Информационное обеспечение контроллинга в бюджетной сфере**

Обобщены теоретические подходы к информационной составляющей использования концепции контроллинга в бюджетной сфере и определения направлений повышения эффективности деятельности бюджетной организации.

**Ключевые слова:** контроллинг, бюджетная сфера, управление качеством, общие оценочные рамки.

**Streltsov V.J. Informational provision of controlling in budget sphere.**

Theoretical approaches to the use of the information component of the concept of controlling the public sector in the sector and improve the efficiency of budgetary organizations are revealed.

**Keywords:** controlling, the public sector, quality management, common assessment framework.