

ДонНТУ, 2004. – С. 168-174.(71)

7. Інституціональна парадигма цивілізаційного розвитку: монографія: у 4 кн. / [за ред. А. Ткача]. – Запоріжжя: КПУ, 2008. – Кн. 1: Інституціональні передумови соціально-економічного розвитку / А.Ткач, В.Ільїн, Т.Ткач, Т.Баль-Вожняк, М.Вожняк, А.Задоя, О.Івашина, С.Кузьмінов, Ю.Петруня. – 276 с.(72)
8. Грудзевич У. Проблеми становлення і розвитку інфраструктури фінансового ринку України / У. Грудзевич // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інвестиції і реструктуризація економіки регіону: Щорічник наукових праць / НАН України, Ін-т регіональних досліджень. – Вип. XI. – Львів, 2000.– С. 238 - 247.

*Рецензент: Бакуменко В.Д., д.держ.упр., професор.*

УДК 351.07

**Козловський В.О.,**

к.держ.упр.,

провідний науковий співробітник

науково-дослідного центру проблем

авіації авіаційного пошуку та рятування

Інституту державного управління у сфері цивільного захисту

Міністерства з надзвичайних ситуацій України;

**Козловська Л.С.,**

учитель математики спеціалізованої школи № 7

## **МЕТОДИКО-ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

*Пропонується методика оцінки управлінської діяльності структурних підрозділів та посадових осіб шляхом об'єктивізації суб'єктивних оцінок, отриманих під час експертного опитування керівників різних рівнів, споживачів управлінських послуг та об'єктів управління.*

*Предложена методика оценки управленческой деятельности структурных подразделений и должностных лиц путем об'єктивізації суб'єктивних оцінок, полученных во время экспертного опроса руководителей разных уровней, потребителей управленческих услуг и объектов управления.*

*The method of estimation of administrative activity of structural subdivisions and public servants is offered by ob'єктивізації of subjective estimations, leaders of different levels, users of administrative services and management objects got during the expert questioning.*

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.* Світова економічна криза призвела до необхідності жорсткої економії бюджетних коштів, в тому числі на утримання органів державного управління. Так, в Україні проведено зменшення кількості органів центральної виконавчої влади. Окрім того, передбачено скорочення чисельності державних службовців, які працюють в центральних органах виконавчої влади, не менш ніж на 30

відсотків [1]. Планується мінімізація апарату органів регіонального управління и місцевого самоуправління. Разом з цим, навряд чи можна вважати доцільним, с точки зору наукового підходу, зрівняльне кількісне скорочення персоналу. Це говорить про відсутність методик оптимізації структур, котрі базуються на об'єктивній оцінці результативності роботи того або іншого органу виконавчої влади, структурного підрозділу, конкретної посадової особи, та спрямовані на забезпечення ефективності їх діяльності.

В умовах кризи особливо актуальним стає питання інтенсифікації діяльності структурних підрозділів органів виконавчої влади, підвищення її ефективності, не за рахунок залучення нових ресурсів, в тому числі людських, а шляхом ефективного використання потенціалу наявних. У той же час ефективність використання людського потенціалу управління все більш залежить від збалансованості його компонентів, а також, особистісного та матеріального чинників службової діяльності. Сьогодні кадровому потенціалу властивий високий динамізм розвитку, який проявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення знань, вмінь та навичок, але й в неухильному підвищенні ролі професійних та управлінських якостей керівного складу.

Під час проведення адміністративної реформи державних органів а також кодифікації законодавства про цивільний захист людський чинник перетворився в головну рушійну силу виконання завдань діяльності. Тому робота з кадрами, особливо керівними, стає найбільш важливою умовою успіху в досягненні поставлених завдань.

Значну роль при цьому має відігравати об'єктивна оцінка ефективності діяльності посадових осіб й структурних підрозділів усіх рівнів, як інтегрального показника доцільності заходів кадрового забезпечення та підстав його вдосконалення.

Способи оцінки управлінської діяльності, які використовуються сьогодні, оснований в цілому на суб'єктивному персоніфікованому сприйнятті керівником стану справ, процесів та тенденцій, які мають місце в об'єктах управління. Збільшення кількості інформаційних потоків та об'ємів самої інформації, якісне оновлення керівного складу, необхідність проведення реформування органів виконавчої влади в стислі терміни відносить проблему оцінки ефективності управлінської діяльності до розряду першочергових.

Разом з тим, теоретичне розроблення узгоджених моделей и методик функціонального аналізу та моніторингу ефективності функціонування органів державної влади, їх структурних підрозділів та посадових осіб є недостатнім.

Аналіз досліджень та публікацій свідчить про те, що автори, які працюють у сфері управління, намагаються обійти проблему ефективності управлінської діяльності. Відрізняються й підходи визначення критеріїв оцінки ефективності управлінської праці. Так, до них пропонується віднести результати та витрати [2], оптимальне використання витрачених

ресурсів, при досягненні результату управління, узагальнюючі індикатори стану та розвитку економіки [3]. Можна зустріти й таке: «Стан та перспективи використання виробничого потенціалу свідчить про необхідність здійснення комплексу заходів по підвищенню рівня виробничого апарату» (?) [4].

У доповіді Римському клубу про ефективність суспільства пропонується його (суспільства) ефективність вимірювати як співвідношення між ресурсами, які мають держави та кількістю його населення. Автор доповіді робить висновок: «Що, комплексними, хоча й важко зваженими, показниками сукупної ефективності є відповідність між економічним потенціалом та економічними досягненнями, соціальними прагненнями та реаліями, ідеалами та їх втіленням, тобто узгодженістю між цінностями, потребами та їх задоволенням» [5, С-20].

Разом з цим, на наш погляд, з урахуванням проблем, привнесених світовою економічною кризою, питання ефективності управління є важливим не тільки з точки зору економічної доцільності останнього, але в більшій степені – його результативності [6].

*Формування мети (постановка завдання).* Нами пропонується розв'язати завдання оцінки управлінської діяльності шляхом об'єктивізації суб'єктивних оцінок, отриманих у ході експертного опитування керівників різних рівнів; споживачів управлінських послуг; самих об'єктів управління та незалежного аналізу результатів цього опитування.

*Викладення основного матеріалу з обґрунтуванням отриманих наукових результатів дослідження.*

Для досягнення мети дослідження пропонується оцінювати управлінську діяльність структурних підрозділів цивільного захисту.

До оцінювання в якості експертів можуть залучатися: замісники керівника органу виконавчої влади, керівниками структурних підрозділів, як тих що оцінюються, так і тих що взаємодіють з ними, представники об'єктів управлінських послуг.

Експерти за пропонованими показниками (критеріями) (таблиця 1) оцінюють діяльність усіх підрозділів, у тому числі й тих, якими керують. Оцінка здійснюється за дев'ятибальною шкалою: «9» виставляється у випадку, якщо критерій розвинений відмінно; «0» - у випадку, якщо критерій не розвинений взагалі.

Оскільки, кожен із запропонованих показників (критеріїв) має різне значення для досягнення мети управлінської діяльності, а в її оцінюванні беруть участь, крім інших, суб'єкти цієї діяльності, то загальна оцінка структурного підрозділу обчислюється як сума середньоарифметичної оцінки за кожним із показників (критеріїв), без урахування оцінки, виставленої керівником оцінюваного підрозділу та з урахуванням значення (ваги) критерію, приведеного до кількості експертів мінус одиниця та обчислюється за формулою 1:

$$S = \frac{\sum_{j=1}^n (D_j - D_{ji}) P_j}{N - 1} \quad (1)$$

Де:

$S$  – загальна оцінка управлінської діяльності структурного підрозділу;

$i$  – експерт, який взяв участь в опитуванні;

$j$  – показник (критерій), що оцінюється;

$D_j$  – середньоарифметична оцінка критерію;

$D_{ji}$  – оцінка  $j$  показника яка виставлена керівником підрозділу, який оцінюється;

$P_j$  – вага  $j$  критерію;

$N$  – кількість експертів;

$n$  – кількість показників (критеріїв).

Середньоарифметична оцінка показника (критерію) обчислюється за формулою 2:

$$D_j = \frac{\sum_{i=1}^N D_i}{N} \quad (2)$$

Де:

$D_i$  – оцінка  $j$  критерію, виставлена  $i$ -м експертом;

$i$  – експерт, який взяв участь в оцінюванні.

Значення (вага) критерію управлінської діяльності величина суб'єктивна та значною мірою залежить від змісту та умов діяльності. Тому нами запропонована процедура об'єктивізації значення показників (критеріїв): експертам при оцінці критеріїв пропонується визначити вагу критерію за десятибальною шкалою, при цьому, «10» виставляється у разі, якщо показник (критерій) управлінської діяльності структурних підрозділів є надзвичайно важливим, для досягнення її мети. «0» – якщо показник (критерій) – взагалі не впливають на результати управлінської діяльності.

За результатами опитування, вага показника (критерію) розраховується як середньоарифметичне значення експертних оцінок та обчислюється за формулою 3:

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{N} \quad (3)$$

Де:

$P_i$  – оцінка ваги  $j$  показника (критерію), виставлена  $i$ -м експертом.

У зв'язку з динамічністю змісту та умов управлінської діяльності вагу показників (критеріїв) доцільно вимірювати щоразу при застосуванні запропонованої методики оцінювання.

При інтерпретації результатів експертного опитування до уваги береться не лише загальна оцінка управлінської діяльності структурних

підрозділів, яка дозволяє визначити їх рангове місце серед підрозділів цивільного захисту, але й додатково аналізується:

- адекватність оцінки діяльності структурного підрозділу його керівником за допомогою індексу адекватності  $I_a$ , який визначається як співвідношення загальної оцінки структурного підрозділу, отриманої під час експертного опитування  $S$  до оцінки діяльності, виставленої керівником, оціненого підрозділу та обчислюється за формулою 4:

$$I_a = \frac{S}{\sum_{j=1}^n D_{ji}} \quad (4)$$

- вимогливість керівників різних рівнів до управлінської діяльності структурних підрозділів за допомогою індексу вимогливості  $I_v$ , який визначається як співвідношення загальної оцінки  $S$  до оцінки діяльності, яку отримав підрозділ від конкретного експерта, та обчислюється за формулою, аналогічної (4).

До опитувального листа методики оцінки ефективності управлінської діяльності (таблиця 1) заносяться показники (критерії). Експерт, за потреби може розширити їх перелік.

*Висновок:* Запропонований підхід дозволяє розробити універсальну методику, яка може бути використана на любых рівнях управління у сфері цивільного захисту для оцінки ефективності управлінської діяльності структурних підрозділів усіх видів і форм.

Якщо вагу критеріїв задати шляхом наукового обґрунтування, то завдяки запропонованому підходу можна оцінити рівень корпоративної управлінської культури у відповідному органі управління та спланувати заходи щодо її корекції.

Аналіз динаміки змін ваги критеріїв дозволить спланувати та вжити заходи управління ефективністю діяльності.

Таблиця 1

**Опитувальний лист**  
методики оцінки управлінської діяльності структурних підрозділів

Критерії	Структурний підрозділ, який оцінюється									
	j	.	.	.	.	.	.	.	.	.
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
N.										

*Використані джерела інформації:*

1. Указ Президента України від 9 грудня 2010 р. № 1085 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» / [Електронний ресурс]: за станом на 12 жовтня 2012 – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/12584.html>.
2. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Учб. посіб. – К.: МАУП, 1997. – 112 с.
3. Килиєвич О. Ефективність державного управління та конкурентоспроможність національної економіки // Зб. наук. р. Української Академії державного управління при Президенті України Під ред. В.И.Лугового, В.М. Князева. – К.: Вид. УАДУ, 1999. – Вип. 2. – В 2 ч. – ЧИ. – 352 с.
4. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). – Х.: Право, 1996. – 164 с.
5. Гаврылышин Б. К эффективным обществам: Пути в будущее: доклад римскому Клубу / Б. Гаврылышин; составитель и переводчик В.Рубцов. – К.: Гнозис, 2009. 302 с.
6. Козловський В.О. Експериментальне дослідження морально психологічного потенціалу управлінських кадрів // Актуальні проблеми державного управління: Наук. зб. – Дніпропетровськ: ДРИДУ НАДУ, 2004. – Вип. 3 (17). – С. 177-185.

*Рецензент: Руденко О.М., д.держ.упр., доцент.*

УДК 354:339.9: 330.35

**Пивоваров К.В.,**

к.держ.упр.,

докторант Академії муніципального управління

## **ДІЄВІ ФОРМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

*В статті доведено, що контроль не повинен обмежуватися такими поширеними і не завжди результативними формами його проведення як попередній, поточний і подальший контроль. Водночас визначення чинників, що обумовлюють необхідність посилення фінансового контролю, дозволило дійти висновку про необхідність застосування більш дієвих його форм: попереджувального, супровідного, додаткового та завершального. На особливу увагу заслуговує вдосконалення аудиту як важливої ланки контрольної системи та рекомендації щодо більш широкого використання попереднього контролю з метою профілактики правопорушень у фінансовій сфері. Застосування таких форм на сучасному етапі суспільного розвитку дає можливість підвищити результативність фінансового контролю в системі державного управління.*

*В статье доказано, что контроль не должен ограничиваться такими распространенными и не всегда результативными формами его проведения как предварительный, текущий и последующий контроль. Время определения факторов, обуславливающих необходимость усиления финансового контроля, позволило сделать вывод о необходимости применения более действенных его форм: предупредительного, сопровождающего, дополнительного и заключительного. Особого внимания заслуживает совершенствования аудита как важного звена контрольной системы и рекомендации относительно более широкого использования предварительного контроля в целях профилактики правонарушений в финансовой сфере. Применение таких форм на современном этапе общественного развития дает возможность*