

Посилання на статтю

Ігнатова О.В. Проектне рішення питання розробки системи показників оцінки діяльності органів управління на регіональному рівні / О.В. Ігнатова, Н.О. Баранова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Дала, 2008. - № 4 (28). - С. 36-47. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/28/08iovurr.pdf>

УДК 005.8

О.В. Ігнатова, Н.О. Баранова

ПРОЕКТНЕ ВИРІШЕННЯ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Проаналізовано альтернативи існуючих систем оцінки результатів роботи організацій регіонального рівня. На прикладі КРУ у Луганській області здійснено розробку найбільш раціональної системи оцінки результатів роботи структурних підрозділів КРУ. Запропоновано модель системи оцінки результатів роботи структурних підрозділів КРУ, модель підсистеми критеріїв оцінки результатів роботи структурних підрозділів КРУ. Для реалізації системи запропоновано використання проектного підходу. Рис. 2, табл. 2, дж. 17.

Ключові слова: проект, система оцінки, модель.

Е.В.Игнатова, Н.А. Баранова

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ ВОПРОСА РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Проанализированы альтернативы существующих систем оценки результатов работы организаций регионального уровня. На примере КРУ в Луганской области осуществлена разработка наиболее рациональной системы оценки результатов работы структурных подразделений КРУ. Предложена модель системы оценки результатов работы структурных подразделений КРУ, модель подсистемы критериев оценки результатов работы структурных подразделений КРУ. Для реализации системы предложено использование проектного подхода. Рис. 2, табл. 2, ист. 17.

H.V.Ignatova, N.A. Baranova

PROJECT DECISION OF THE TASK TO DEVELOP INDEXES SYSTEM FOR EVALUATION REGIONAL ESTABLISHMENT INSTITUTIONS' ACTIVITY

Alternatives of existent systems of regional organizations activity results evaluation are analyzed. On the example of CAA in the Lugansk region the most rational system of CAA structural subdivisions' activity results evaluation is developed. The model of the system of CAA structural subdivisions' activity results evaluation, and relevant model of criteria subsystem are offered. Project approach for realization this system is offered.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями. За останні роки органи управління, які діють в умовах законодавчо відведених функцій (далі – організації), потрапили у складні

умови: з одного боку, процес реформування до рівня міжнародних стандартів, з другого – законодавчі обмеження та галузеві обмеження сфери діяльності. Це і підштовхує, і стримує розвиток організацій. Тому потрібні реформи, які нададуть можливість створення „ефективної системи публічної адміністрації, що надаватиме якісні публічні послуги” через „справедливе правове регулювання адміністративної процедури (процедур) та спрямування діяльності публічних інституцій передусім на надання публічних послуг; впровадження нових організаційних форм і стандартів якості послуг” [1, с. 15].

У „білій” книзі „Реформа публічної адміністрації в Україні” вказано, що в основу реформи публічної адміністрації має бути покладено засади організації та діяльності публічної адміністрації правових демократичних країн, зокрема, принцип ефективності, тобто обов'язок публічної адміністрації забезпечувати досягнення потрібних результатів у вирішенні покладених на неї завдань за оптимального використання публічних ресурсів. Щодо питання поліпшення якості надання адміністративних послуг підкреслено, що потрібно регламентувати процедуру надання адміністративних послуг та виробити стандарти надання адміністративних послуг. Підставами для встановлення стандартів якості надання адміністративних послуг та оцінки якості їхнього надання є критерії результативності, своєчасності, доступності, зручності, відкритості, поваги до особи, професійності. Стандарти якості надання адміністративних послуг повинні регулярно переглядатися та поліпшуватися [1, с. 40-41].

Концепцією адміністративної реформи в Україні [2] визначено, що виконавча влада, реалізуючи призначення демократичної, соціальної правової держави, створює умови для реалізації прав і свобод громадян, а також надання їм широкого кола державних, в тому числі управлінських, послуг. Тому потрібно визначити перелік відповідних послуг, які потрібні громадянам, а також критерії оцінки якості та ефективності їхнього надання.

Отже, діяльність будь-якого органу влади має бути ефективною та прозорою. Таким чином, можна визначити, що основною метою структурних підрозділів регіонального Контрольно-ревізійного управління (КРУ) щодо населення має бути надання якісних послуг з оптимальними витратами при прозорій діяльності та чіткій відповідальності.

Таким чином, потрібно здійснити розробку системи оцінки результатів роботи структурних підрозділів організацій, яка б забезпечувала постійне підвищення ефективності діяльності організацій взагалі та поліпшення якості надання послуг всіма працівниками організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Французький автор Б.Перре описує оцінювання і сфери його застосування таким чином: «оцінювання застосовується по відношенню до об'єктів різної природи (політики, програми, проекти...), на різних географічних рівнях (локальному, регіональному, національному) і в різних галузях публічної діяльності (охорона здоров'я, освіта, екологія, безпека, економічне втручання тощо). Оцінювання може давати як експліцитний, так і імпліцитний кінцевий продукт: зміну рішення, аналітичну доповідь, форму менеджменту, посередництва, навчання» [3]. Таким чином, можна визначити оцінювання роботи структурних підрозділів регіонального КРУ емпіричним дослідженням, в якому застосовуються методи соціальних наук, що проводиться з метою підвищення загальної якості державного внутрішнього фінансового контролю, результати якого дозволяють коригувати діяльність вказаних органів державної контрольно-ревізійної служби України, передбачати та впливати на її результати.

Критерії оцінки результативності діяльності влади використовуються в багатьох розвинених демократичних країнах.

О.Ю. Оболенський зазначає, що проблема оцінки ефективності державних органів полягає в тому, що для державного апарату, як і для його складових – органів державної влади та державної служби, розроблення критеріїв оцінки їхнього функціонування пов'язане із суттєвими труднощами, які обумовлені невизначеністю як отриманих соціальних результатів, так і витрат на їхнє досягнення (останнє пов'язане з тим, що об'єкт управління також несе певні витрати, які не завжди можна поррахувати) [4].

О.О. Бабінова у статті «Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна» [5] підкреслює, що оцінювання є необхідною складовою будь-якого процесу управління. В державному управлінні це набуває особливого значення, тому що від неякісної роботи окремого підприємства негативні наслідки можуть бути набагато менші, ніж від неякісної державної політики. Тому це питання є актуальним не тільки для органів державного управління, у тому числі фінансового контролю, а також для всіх організацій взагалі.

Програма із запровадження критеріїв оцінки та застосування зазначених критеріїв є новою і для західних країн. Там її використовують всього декілька років, але результати привертають все більше уваги різних країн та регіонів. У муніципальному секторі існує чимало прикладів застосування критеріїв оцінки, які завжди дають відчутний ефект [6].

Одним із шляхів, що забезпечують досягнення вказаних питань, є подальше визначення критеріїв оцінки ефективності діяльності організацій всіх сфер діяльності.

Вивчення і структуризація наукових праць показали, що найдоцільніше вибір методів вирішення цих питань вести в межах проектного підходу з урахуванням сфери діяльності організацій [7, с.56-91, 8]. Активно розвиваються проектно-орієнтовані фірми – у сфері консалтингових та аудиторських послуг, будівництва і ремонту, розробки програмного забезпечення, організації та проведення рекламних заходів та багато інших. Успіх найчастіше приходить до тих компаній, менеджери яких знають і свідомо використовують специфічні методи та інструменти управління проектами. І навпаки, ігнорування цих методів та інструментів, управління проектами за принципом „як прийдеться” спричиняються до значних фінансових проблем, втрати ринкових позицій. [9, с.5].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на різні варіанти пошуку інструментарію оцінки результатів роботи, цей інструментарій залишається безсистемним та низькоефективним. Потребують покращення методики вибору критеріїв оцінки результатів роботи структурних підрозділів організацій, що жорстко обмежені сферою діяльності. Підходи, що застосовуються, не забезпечують ефективних управлінських рішень.

Мета статті. На основі проведення аналізу вітчизняних та зарубіжних досліджень з питань оцінки діяльності органів державної влади розробити систему показників оцінки діяльності для організацій регіонального рівня (на прикладі органів державного фінансового контролю).

Виклад основного матеріалу пропонуємо розглянути вирішення питання на прикладі КРУ.

Існуюча на сьогоднішній день система оцінки результатів роботи регіональних КРУ застосовується Головним контрольно-ревізійним управлінням України при підведенні підсумків їхньої роботи щоквартально з метою підвищення ефективності управлінських рішень. Розроблено та затверджено

підхід до розрахунку рейтингової оцінки результатів роботи регіональних підрозділів та Перелік показників, за якими проводиться рейтингова оцінка [10].

Відповідно до Переліку показників, за якими проводиться рейтингова оцінка результатів роботи КРУ в регіонах, визначено п'ять основних груп показників: показники, які характеризують кількість проведених контрольних заходів та обсяги виявлених фінансових порушень; показники, які характеризують стан усунення виявлених фінансових порушень; показники, які характеризують стан вжитих заходів щодо притягнення винних осіб до відповідальності; показники, які характеризують застосування заходів впливу до порушників фінансової дисципліни, в тому числі для забезпечення усунення порушень. П'ята група включає показники, зростання яких має негативне значення. Це показники, які характеризують неналежне виконання обов'язків працівниками КРУ в регіонах.

За результатами розрахунку, який здійснюється згідно із Методикою розрахунку рейтингової оцінки результатів роботи регіональних КРУ, визначається місце кожного КРУ в загальному рейтингу. Найкращим вважається КРУ в регіоні, у якого середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок має найнижчу номінальну величину.

Існуюча система оцінки результатів роботи органів державної контрольно-ревізійної служби відображає тільки один бік її діяльності – результативність, не враховуючи важливого критерію ефективності. Проте оцінка ефективності фінансового контролю – це фундаментальна проблема сучасної теорії фінансів. Показники результативності відповідають на запитання «що?», але не «чому?» і «як?». Тобто, крім кількісних показників, пов'язаних з певними розрахунками, система повинна містити якісні характеристики, пов'язані з оцінкою фактів з позиції причин та наслідків.

Крім цього, система оцінки повинна мати зв'язок із зовнішнім середовищем (елементами поза системою, що якимось чином впливають на діяльність органів, перш за все це користувачі їхніх послуг). Тобто система повинна містити критерії оцінки взаємодії органів державної контрольно-ревізійної служби (ДКРС) із зовнішнім середовищем.

Підсумовуючи наведене, зазначимо, що проблеми оцінки якості та ефективності надання послуг ця система не вирішує. Не надає вона й інформації щодо причинно-наслідкових зв'язків між діяльністю органів ДКРС та її результатами. Крім того, ускладнено визначення якості надання послуг вказаними органами, що значно знижує прозорість діяльності для споживачів послуг.

Тому проведемо аналіз останніх досліджень та публікацій з питань оцінки ефективності діяльності органів державної влади різних рівнів та запропонованих систем оцінки.

В Україні ще майже немає праць з комплексного дослідження зазначеного питання та розроблення пропозицій, конкретних рекомендацій щодо застосування та впровадження в країні певного набору критеріїв оцінки ефективності діяльності органів державної та місцевої влади та якості послуг, що ними надаються. Хоча, в Україні вже є розуміння щодо необхідності розробки та використання зазначених критеріїв як необхідної складової підвищення якості послуг та діяльності влади в цілому [5].

Зокрема, О.Ю. Оболенський в навчальному посібнику «Державна служба» [4] звертає увагу на проблему визначення критеріїв оцінки діяльності державного органу. Оцінка, що забезпечує ефективність діяльності державного службовця, містить у собі суб'єкт оцінки; об'єкт оцінки; науково розроблені критерії оцінки діяльності державних службовців, тобто конкретні вимоги, яким повинні

відповідати діяльність працівника, його особисті якості і результати праці; методи оцінки; процедура оцінки.

Автором запропоновано три групи критеріїв (функціональної оцінки, витратної оцінки та спеціальної ефективності), що охоплюють усі аспекти функціонування державного апарату, його складових, а також державної служби. У сукупності вони розкривають цілісність такої оцінки, а окремо – оцінки тих чи інших проявів функціонування державного апарату. Системне застосування зазначених критеріїв дозволить оцінити рівень організації державного апарату, органів державної влади та їх структурних підрозділів, державної служби і окремих державних службовців.

Подальшого розвитку ці ідеї отримали у статті О.Ю. Оболенського та В.М. Сороки «Розробка системи показників для моніторингу діяльності державних органів» [11]. У ній наводиться дослідження, яке має за мету розкрити основні підходи до побудови інструментарію та параметризації результатів моніторингу діяльності державних органів. Вказана система моніторингу складається із суб'єкта, об'єкта, предметів, параметрів, методів та засобів моніторингу.

Результати моніторингу підлягають подальшій обробці, при цьому одним із завдань такої обробки є оцінка ефективності діяльності державного апарату в цілому та окремих його структурних підрозділів зокрема. За результатами моніторингу застосовується метод порівняння з: попереднім (базовим) станом; ідеальним станом; суміжними структурними підрозділами. Автори пропонують визначення соціальної та функціональної ефективності.

Дуже детально методику оцінки ефективності діяльності органів фінансового контролю наводить С.П. Опенишев у статті «Теоретичні та методичні основи оцінки ефективності державного фінансового контролю» [12]. Автор дає визначення ефективності управлінської діяльності як адекватності досягнутих у процесі її здійснення результатів наміченим цілям, ступінь наближення результату до мети з одночасним обліком виробничих витрат (часу, матеріальних засобів і коштів, трудових ресурсів і т.д.). Головним критерієм визначення ефективності фінансового контролю автор вважає кінцевий результат, тобто сукупність об'єктивних наслідків фінансового контролю.

Критеріями ефективності фінансового контролю автор визначає його *економічність*, *результативність* та *дієвість* фінансового контролю. Окрім названих критеріїв, автор вважає за доцільне використовувати ще два критерії: критерій інтенсивності діяльності та критерій динамічності діяльності.

У статті наводиться також структура ефективності фінансового контролю. Вона, на думку автора, складається з двох частин: по-перше, це макроефективність державного фінансового контролю і, по-друге, проміжна ефективність діяльності органу державного фінансового контролю.

Таким чином, запропоновані методичні основи визначення ефективності державного фінансового контролю дозволяють оцінити ефективність фінансового контролю як управлінської дії (функції), так і діяльності органу фінансового контролю. Крім того, вони дають можливість крізної оцінки, тобто прийнятні на різних рівнях управління органу фінансового контролю (від інспектора до органу контролю в цілому), а також кількісно визначені, що дозволяє оцінювати діяльність органу фінансового контролю в динаміці.

Цікавим є вітчизняний досвід оцінки діяльності інших органів фінансового контролю, зокрема досвід митних органів. І.Г. Бережнюк у статті «Управління економічною ефективністю роботи митних органів» [13] зазначає, з другої половини 90-х і до сьогоднішнього часу використовується багатокритеріальний

підхід до оцінки ефективності роботи митних органів. У 2001 році розроблено Методику системного аналізу завантаження митниць та раціоналізації розподілу особового складу в Державній митній службі України. Кінцевою метою методики є розподіл митних платежів, які заплановано для надходження до бюджету, пропорційно до обсягів робіт кожної конкретної митниці. Порівняльна оцінка ефективності роботи митниць здійснюється за результатами виконання розподілених планових фіскальних показників.

Оцінювання може проводитися як самим об'єктом, що її реалізовує, так і «зовні» – зовнішньою стороною, що не має безпосереднього відношення до діяльності органу [3]. Внутрішнє оцінювання або «самооцінювання» – один з ключових елементів «нового державного управління», що забезпечує систему моніторингу і зворотного зв'язку в політико-управлінському процесі. Зовнішнє оцінювання може будуватися за двома схемами. У першому випадку воно виконується зовнішнім політичним або адміністративним органом, в компетенцію якого входить оцінювання і/або контроль за державними і/або галузевими програмами, органом, внутрішнім відносно до урядових структур (Кабінет міністрів, Міністерство фінансів, праці, економічного розвитку тощо), «або іншим політичним/конституційним актором – наприклад, парламентом або аудиторською службою» або, наприклад, Рахунковою палатою, а в другому – оцінювання проводять представники незалежної дослідницької або наукової організації (аналітичне агентство, університетська кафедра тощо) за контрактом з органом.

С.В. Васильєв, А.И. Жуковський, К. Цуркер у роботі «Ефективність роботи організацій державного та муніципального управління та їх службовців» [14] наводять Методику застосування Загальної оцінювальної структури (ЗОС), запропонованої на допомогу адміністративним структурам в країнах ЄС для забезпечення розуміння та використання технологій управління якістю в області державного управління. Основною метою ЗОС є надання простої і легкої у використанні системи самооцінки організацій державного сектора у Європі.

У ЗОС входить 9 розділів з питаннями, що стосуються основних аспектів діяльності організації. В рамках кожного з розділів запропонований список критеріїв, що визначають основні дані проблеми. Критерії можливості досягнення включають такі: лідерство; політика і стратегія; управління людськими ресурсами; зовнішні партнерства і ресурси; управління процесами і змінами. Критерії результатів включають: результати, орієнтовані на клієнтів/громадян; результати, орієнтовані на службовців; дія на суспільство; ключові робочі характеристики. У рамках кожного з розділів запропонований список критеріїв, які визначають основні проблеми, що розглядаються. Значення критеріїв оцінюються експертним шляхом за п'ятибальною шкалою.

Питання системи показників самооцінки організації розглядає, наприклад, Пол Нівен. У своїй книзі «Збалансована система показників для державних та неприбуткових організацій» [6] він наводить збалансовану систему показників та визначає її як ретельно підібраний набір показників на основі стратегії організації. Відібрані для Збалансованої системи показники є інструментом керівників для ознайомлення робітників та інших зацікавлених осіб з результатами та факторами діяльності, завдяки яким організація виконує свою місію та стратегічні завдання. Цей інструмент розглядається у трьох аспектах: оціночна система, система стратегічного управління та інструмент розповсюдження інформації.

Збалансована система показників допомагає організаціям розв'язати дві фундаментальні проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності організації та успішно втілювати стратегію.

Проведений аналіз наведених методик оцінювання роботи державних органів для більшої наочності наведено в таблиці у вигляді переваг та недоліків щодо визначеної нами проблеми оцінки роботи структурних підрозділів регіонального КРУ (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методик оцінки роботи державних органів

Автор(и) дослідження, джерела інформації	Переваги	Недоліки
О.Ю. Оболенський [4]	Диференційований підхід до оцінки функціонування державного апарату як з погляду суб'єкта оцінки, так і з погляду об'єкта оцінки	Необхідність адаптування до оцінки діяльності органу державного фінансового контролю
О.Ю. Оболенський, В.М. Сороко [11]	Системний підхід до моніторингу діяльності органів влади. Приділено значну увагу соціальній ефективності органів виконавчої влади	Необхідність адаптування до оцінки діяльності органу державного фінансового контролю
С.П. Опенишев [12]	Оцінювання направлено на оцінку безпосередньо органу державного фінансового контролю (не потребує багато часу на адаптацію)	Не приділено уваги системності запропонованої оцінки, не вказано на причинно-наслідковий зв'язок між показниками

Продовження таблиці 1

І.Г. Бережнюк [13]	Застосування системного підходу до оцінки діяльності	Специфіку роботи митних органів віддзеркалюють критерії ефективності їхньої діяльності, які принципово не підходять до оцінки роботи підрозділів органів ДКРС
Нівен Пол [6]	Застосування системного підходу до визначення структури системи. Наявність причинно-наслідкового зв'язку між показниками	Важкість впровадження системи за відсутності інформації щодо досвіду її використання в органах державної влади в Україні
С.В. Васильєв, А.І. Жуковський, К. Цуркер [14]	Зорієнтована не тільки на результат роботи, а й на можливості досягнення. Приділено увагу людським ресурсам організації та задоволенню потреб споживачів послуг	Є доцільним на вищому, ніж місцевий, (центральному та регіональному) рівні

За результатами аналізу наведених методик найбільш прийнятними для оцінки роботи структурних підрозділів регіонального КРУ можна назвати підходи, запропоновані С.П. Опенишевим [12], О.Ю. Оболенським [4] та В.М. Сорокою [11]. Використовуючи підхід до оцінки діяльності органів державної влади, запропонований О.Ю. Оболенським та В.М. Сорокою, та показники діяльності конкретно органу фінансового контролю, запропоновані С.П. Опенишевим,

можна побудувати систему оцінки результатів роботи структурних підрозділів регіонального КРУ.

Результати дослідження планується використати при розробці та реалізації проекту «Удосконалення системи оцінки результатів роботи структурних підрозділів регіонального контрольно-ревізійного управління» в роботі Контрольно-ревізійного управління у Луганській області.

Для цього, перш за все, визначаємо опис продукту проекту, тобто його технічні та функціональні характеристики, критерії оцінювання якості продукту.

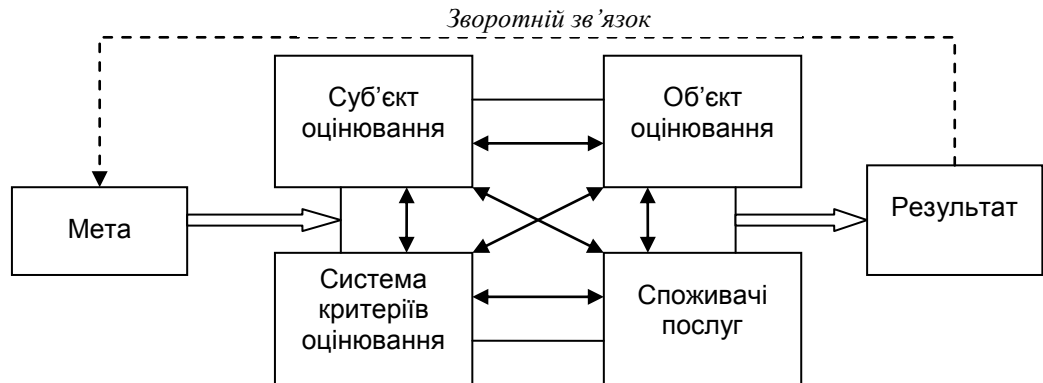


Рис. 1. Модель системи оцінки результатів роботи структурних підрозділів КРУ

Технічні характеристики продукту проекту пропонуємо у вигляді моделей: модель системи оцінки результатів роботи структурних підрозділів КРУ (рис. 1) та модель системи критеріїв оцінки результатів роботи структурних підрозділів КРУ (рис. 2). Для побудови моделі використовуємо графоаналітичне чотирьохелементне відображення системної моделі, запропоноване у роботах В.А. Рач та О.В. Россошанської [15, 16]. На бік вибору цієї моделі свідчить досвід її теоретичного та практичного використання для організацій обмежених сфер діяльності [7, 17].

Система оцінки результатів роботи структурних підрозділів складається з шести частин:

- мета системи оцінки результатів роботи;
- результат оцінки;
- чотири елементи системи (об'єкт оцінки – підрозділи, що оцінюються; суб'єкт оцінки – керівництво, яке приймає рішення за результатами оцінки; система критеріїв оцінки результатів роботи – оцінки; споживачі послуг);
- зв'язки між цими елементами;
- зворотній зв'язок – моніторинг системи кожні півроку (внесення необхідних корегувань до системи з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, зокрема, законодавчому полі);
- комп'ютерне забезпечення системи оцінки.

Систему критеріїв оцінки, яка є окремим елементом системи оцінки результатів, пропонуємо розглянути як окрему систему нижчого рівня (рис. 2).

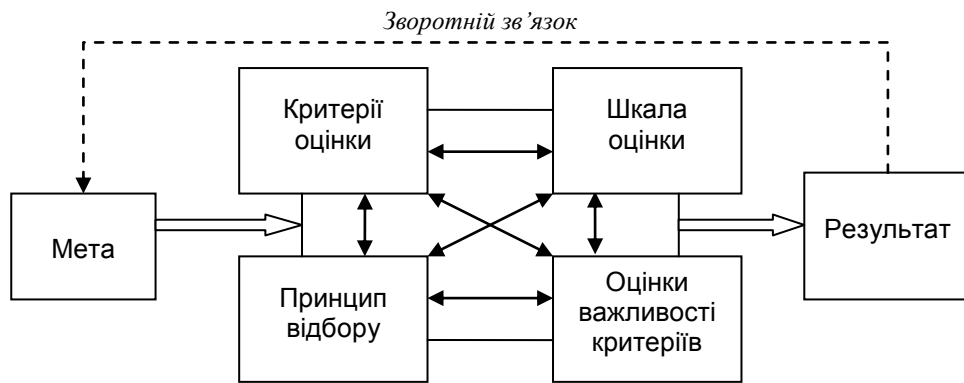


Рис. 2. Модель системи критеріїв оцінки результатів роботи структурних підрозділів КРУ

Показники оцінки згруповані за трьома напрямками (критеріями):

1. Показники, що визначають соціальну ефективність контрольно-ревізійної роботи структурних підрозділів.
2. Показники визначення продуктивності роботи структурних підрозділів.
3. Показники, що відображають економічність проведення контрольних заходів.

Сутність зворотного зв'язку цієї моделі полягає у перегляді показників оцінки результатів роботи та оцінки їхньої важливості кожні півроку з урахуванням змін у зовнішньому відносно системи середовищі.

Система оцінки результатів роботи структурних підрозділів КРУ має бути комп'ютеризованою та бути сумісною з комп'ютерною технікою з визначеними характеристиками та реалізована у середовищі Windows 2000, XP. Це обов'язкові вимоги, які визначаються до підтримки діяльності з боку інформаційних технологій [8].

Функціональні характеристики продукту проекту. Пропонуємо систему показників оцінки результатів роботи структурних підрозділів КРУ. Система застосовується при проведенні підсумків роботи цих підрозділів щоквартально з метою виявлення структурних підрозділів, що мають найнижчі показники оцінки роботи та прийняття ефективних управлінських рішень щодо цих підрозділів.

Система показників сприяє:

- кращій оцінці щодо результативності та ефективності діяльності структурних підрозділів державної контрольно-ревізійної служби;
- надає інформацію, яку контрольно-ревізійне управління може використовувати при прийнятті управлінських рішень для поліпшення їхньої діяльності;
- підвищує відповідальність перед населенням;
- забезпечує оцінку результатів діяльності, що сприяє використанню у майбутньому найбільш успішних варіантів.

Система застосовується для забезпечення об'єктивного та прозорого проведення розрахунку рейтингової оцінки.

Перший етап розрахунку рейтингової оцінки здійснюється на основі підрахунку відносних відхилень показників, які характеризують роботу окремого контрольно-ревізійного відділу (КРВ) від їх найвищих значень в інших КРВ.

На другому етапі розрахунку рейтингової оцінки визначається середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок конкретного (КРВ) за всіма показниками.

За результатами розрахунку визначається місце кожного КРВ в загальному рейтингу. Найкращім вважається КРВ, у якого середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок має найнижчу номінальну величину.

За результатами розрахунку виявляються п'ять підрозділів, які мають найнижчу рейтингову оцінку. Рішення по них приймається колегіально в індивідуальному порядку.

Вимоги до продукту, які використовуються як критерії оцінювання якості продукту:

1. Простота використання:
 - орієнтація на існуючий набір даних;
 - використання інформаційних технологій для обробки даних;
 - відсутність необхідності спеціальних засобів та методів інтерпретації результатів;
 - невеликий обсяг вхідних даних (не більш 20 показників).
2. Економічність
 - вартість використання – в рамках бюджету КРУ (в т.ч. відсутність необхідності залучення спеціалістів);
 - незначні витрати часу на збір вхідних даних (не більш одного робочого дня).
3. Функціональні можливості:
 - можливість визначення результату роботи відділу одним показником (за рейтингом);
 - максимальна об'єктивність оцінки (врахована специфіка структурних підрозділів: кількість працівників, обсяг охоплених контролем коштів).

У ході розробки проектного рішення розробки системи показників оцінки діяльності органів управління на регіональному рівні (на прикладі регіонального КРУ) визначені WBS- та OBS- структури проекту, перелік робіт проекту, перелік ресурсів, необхідних для виконання проекту, матриця відповідальності та графоаналітичні форми.

Як життєвий цикл проекту, так і життєвий цикл продукту проекту складається із чотирьох фаз – концепція (початкова фаза), фаза розробки, фаза реалізації та фаза завершення (табл. 2).

Таблиця 2

Фази життєвого циклу проекту та продукту проекту

Назва фази	Зміст фаз життєвого циклу проекту	Зміст фаз життєвого циклу продукту проекту
Концепція (початкова фаза)	Ініціалізація проекту та чергової фази проекту, збір вихідних даних та аналіз стану існуючої системи оцінки результатів роботи (експертне оцінювання), виявлення потреби в змінах (проекті), визначення проекту, визначення та порівняльна оцінка альтернатив отримання продукту, затвердження концепції та отримання схвалення для початку робіт наступної фази . Тривалість фази – 10 днів	Збір вихідних даних та аналіз стану існуючої системи оцінки результатів роботи (експертне оцінювання), виявлення потреби в змінах (проекті), визначення проекту, визначення та порівняльна оцінка альтернатив отримання системи оцінки результатів роботи. Тривалість фази – 10 днів
Фаза розробки	Ініціалізація робіт фази, призначення керівника проекту та формування команди проекту, розвиток концепції та планування	Анкетування підконтрольних установ з метою виявлення проблемних питань при

	предметної області та інших елементів проекту. Тривалість фази – 10 днів	проведенні контрольних заходів, розвиток концепції та планування предметної області та інших елементів проекту, формулювання технічних та функціональних характеристик системи. Тривалість фази – 10 днів
Фаза реалізації	Повне введення в дію розробленої системи управління проектом, організація виконання робіт, введення в дію засобів та способів комунікації та зв'язку учасників проекту, встановлення системи мотивації та стимулювання команди проекту, встановлення системи інформаційного контролю за ходом робіт, організація та управління матеріально-технічним забезпеченням робіт, розв'язання виникаючих проблем, виконання передбачених проектом робіт, підтвердження закінчення робіт та отримання схвали для робіт наступної фази. Тривалість фази – 52 дні	Залучення системного аналітика для побудування системи оцінки результатів роботи та її моделі, проведення повторного анкетування експертів з метою оцінки побудованої системи, внесення при необхідності змін до системи з урахуванням зауважень експертів. Тривалість фази – 52 дні
Фаза завершення	Планування процесу завершення проекту, експлуатаційні випробування остаточного продукту проекту, підготовка кадрів для експлуатації створюваної системи оцінки, підготовка документації, здача системи оцінки результатів роботи та введення в експлуатацію, оцінка результатів проекту та підведення підсумків, закриття проекту. Тривалість фази – 14 днів.	Розробка інформаційного забезпечення системи оцінки, експлуатаційні випробування системи, підготовка кадрів для експлуатації створюваної системи оцінки, підготовка документації, проведення презентації системи оцінки, здача системи оцінки результатів роботи та введення в експлуатацію. Тривалість фази – 14 днів.

Крім того, до цих фаз додається фаза експлуатації продукту протягом півроку. Після вказаного терміну експлуатації передбачається підвести підсумки роботи системи оцінки, при необхідності внести зміни та доповнення.

Метою проекту є удосконалення системи оцінки результатів роботи КРУ та його структурних підрозділів шляхом:

- зміни системи показників роботи структурних підрозділів (перегляду складу і кількості показників та зв'язків між ними) для забезпечення неупередженої, максимально об'єктивної оцінки роботи – за оцінкою експертів не менш ніж на 90%;

- введення показників ступеню вирішення питань у роботі структурних підрозділів, визначених підконтрольними установами та громадянами як проблемні, для підвищення прозорості та відкритості роботи контрольно-ревізійних підрозділів (задоволеності населення та підконтрольних установ системою оцінки результатів роботи структурних підрозділів КРУ) – за результатами висновків експертів та опитування населення до 80%;

- виявлення підрозділів, які мають найнижчу інтегровану оцінку результатів роботи, для вжиття заходів щодо підвищення їхніх результатів роботи до середньої інтегрованої оцінки;

- прийняття ефективних управлінських рішень, які приймаються за результатами роботи структурних підрозділів, для визначення та підвищення ефективності роботи КРУ в цілому не менш ніж на 50%.

Тривалість розробки проекту очікується не більш 2,5 місяців у межах бюджету КРУ. Планується використання трудового (422 год.) та матеріального ресурсу (155 грн).

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Таким чином, аналіз існуючих систем оцінювання висвітлив, що не існує єдиної найкращої системи та методики оцінки результатів роботи організацій для всіх сфер діяльності. Однак покращити існуючу систему можливо. На це свідчить досвід запропонованого проектного розв'язання проблеми удосконалення системи оцінки результатів роботи на прикладі регіонального КРУ.

Подальші дослідження вважаємо доцільним вести у інших сферах діяльності, зокрема, провести дослідження у сфері культури та мистецтва. Систему показників оцінки діяльності КРУ пропонуємо як одну із альтернатив для організацій регіонального рівня.

ЛІТЕРАТУРА

1. Реформа публічної адміністрації в Україні: біла книга / [літ. ред. Н. Цісик]. – К.: Київська типографія, 2006. – 57 с.
 2. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: указ Президента України від 22 липня 1998 р. №810/98 // Офіційний вісник України. – 1999. – № 21. – С. 32-57.
 3. Маршаков В. Оценивание политик и измерение результативности: мировой опыт и российские перспективы оценивания эффективности государственного управления [Электронный ресурс] / В. Маршаков. – Режим доступа: http://www.politanaliz.ru/articles_505.html. – Назва з екрану.
 4. Оболенський О.Ю. Державна служба: навч. посібник / О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.
 5. Бабінова О.О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна / О.О. Бабінова // Стратегічні пріоритети. – 2007. – №2 (3). – С. 73-78.
 6. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен ; пер. с англ. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
 7. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: навчальний посібник / [В.А. Рач, А. Гоне, М.А. Черенкова и др.]; за ред. проф. В.А. Рач. – Луганськ : Віртуальна реальність, 2007. – 156 с.
 8. Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: матеріали науково-практичної конференції, (Львів, 9-10 жовтня 2003 р.). – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2003. – С. 59-61.
 9. Батенко Л.П. Управління проектами: навч. посібник / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2004. – 231 с.
 10. Про методику розрахунку рейтингової оцінки роботи регіональних КРУ. – К.: Головки КРУ України, 2008. – 15 с. – (Нормативний документ Головки КРУ України. Постанова колегії).
 11. Оболенський О.Ю. Розробка системи показників для моніторингу діяльності державних органів / О.Ю. Оболенський, В.М. Сороко // Університетські наукові записки. – 2005. – №3 (15). – С. 321-329.
 12. Опенышев С.П. Теоретические и методические основы оценки эффективности государственного финансового контроля / С.П. Опенышев // Бюллетень Счетной палаты Российской Федерации. – 2001. – №1(37). – С. 35-42.
 13. Бережнюк І.Г. Управління економічною ефективністю роботи митних органів [Електронний ресурс] / І.Г. Бережнюк. – Режим доступа: <http://www.amsu.dp.ua/doc%5CІРО%5CТеzi%5Cberejnuk.doc>. – Назва з екрану.
 14. Васильев С.В. Эффективность работы организаций государственного и муниципального управления и их служащих [Электронный ресурс] / С.В. Васильев, А.И. Жуковский, К. Цуркер – Великий Новгород: ПрофПресс, 2002. – 70 с. – Режим доступа: <http://www.dialogvn.ru/aua/Effectiv.htm>. – Назва з екрану.
- 12 “Управління проектами та розвиток виробництва”, 2008, № 4(28)

15. Рач В.А. К построению моделей проектного менеджмента / В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2000. – № 2(1). – С. 18-23.
16. Россошанская О.В. Особенности планирования проектов на основе системной модели / О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2000. – Вип. 2 (1). – С. 57-62.
17. Ігнатова О.В. Системна модель структури діяльності організацій з жорсткими структурно-функціональними обмеженнями / О.В. Ігнатова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганск. : Полипринт, 2006. – Вип. 16. – С. 190-194.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2008 р.