

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління результативністю і якістю менеджменту організації

Назва теми

(на прикладі Управління Західного офісу Держаудитслужби

в Хмельницькій області, м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва
Шифр ДРБА.020258.01.05.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАМ-22-1
Шифр

Підпис

Ярослав ДОРОЩУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник _____
Науковий ступінь, звання

Підпис

Ольга Баксалова
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____

Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування _____
Підпис

Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__ р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

назва

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 202_____ р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Дорошукі Ярослав Валентинович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема. Управління результативністю і якістю менеджменту організації (на прикладі Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області, м. Хмельницький) керівник роботи Бакслова Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент каф. менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023р. № _____ дод. _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2023р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління результативністю і якістю менеджменту організації. 2. Аналіз ефективності менеджменту Управління Західного офісу Держаудитслужби. 3. Формування ефективної системи управління результативністю та якістю менеджменту організації.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Принципи менеджменту якості та результативності організації. 2. Модель системи управління та підвищення якості роботи служби фінансового аудиту. 3. Система управління результативністю та економічною ефективністю діяльності органів виконавчої влади. 4. Аналіз основних показників аудиторської діяльності Держаудитслужби в Хмельницькій області в 2021-2023 роках. 5. SWOT-матриця за результатами аналізу системи менеджменту. 6. Оцінка задоволеності якістю реалізації функцій співробітниками аудиторської служби. 7. Підсумковий рейтинг інфраструктурних підрозділів держустанови. 8. Оцінка ступеня досягнення цілей в області якості структурного підрозділу організації за 2022 рік, % 9. Ключові показники ефективності (КПІ) начальника відділу. 10. Організаційно-методичні аспекти проведення контрольного моніторингу аудиторської служби.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Бакслова О.М., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Бакслова О.М., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Бакслова О.М., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.М., ст..викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 3 вересня 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Дорощук Я.В. Управління результативністю і якістю менеджменту організації (на прикладі Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області, м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Дипломна робота магістра: 88 с., 8 рисунків, 19 таблиць, 40 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЯКІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ.

Досліджено теоретичні основи управління результативністю і якістю менеджменту організацій. Розкрито сутність та поняття результативності менеджменту. Представлено основні характеристики якості менеджменту та її роль в досягненні ефективності управлінського процесу. Узагальнено підходи до оцінки результативності і якості менеджменту в сфері державного управління.

Представлено загальну характеристику організації та аналіз основних показників аудиторської діяльності. В процесі аналізу системи менеджменту служби фінансового контролю виконано оцінювання якості та результативності менеджменту організації. З врахуванням результатів проведеного SWOT – аналізу, як універсального методу оцінки результативності систем менеджменту, визначено напрямки формування ефективної системи управління результативністю та якістю менеджменту досліджуваної організації.

Представлено рекомендації щодо вдосконалення системи управління та підвищення якості роботи служби фінансового контролю. Розроблено пропозиції щодо оцінки ступеня досягнення цілей та завдань у сфері якості структурних підрозділів аудиторської служби. Представлено рекомендації щодо впровадження системи ключових показників результативності і ефективності професійної діяльності працівників держустанови. Обґрунтовано застосування функціональної моделі контрольного моніторингу в системі державного аудиту.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ЯКІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ	8
1.1 Сутність та поняття результативності менеджменту	8
1.2 Основні характеристики якості менеджменту та її роль в досягненні ефективності управлінського процесу	12
1.3 Підходи до оцінки результативності і якості менеджменту в сфері державного управління	17
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗАХІДНОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	24
2.1 Загальна характеристика організації	24
2.2 Аналіз основних показників аудиторської діяльності Управління	26
2.3 Аналіз системи менеджменту держустанови	32
2.3.1 Оцінка якості та результативності менеджменту організації	32
2.3.2 SWOT – аналіз системи менеджменту	38
3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ЯКІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	45
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління та підвищення якості роботи служби фінансового контролю	45
3.1.1 Пропозиції щодо оцінки ступеня досягнення цілей та завдань у сфері якості структурних підрозділів аудиторської служби	48
3.2 Рекомендації щодо впровадження системи ключових показників результативності і ефективності професійної діяльності працівників держустанови	51
3.3 Обґрунтування застосування функціональної моделі контрольного моніторингу в системі державного аудиту	58
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Найважливішим чинником підвищення ефективності суспільного виробництва є вдосконалення управління на всіх рівнях – загальнонаціональному, галузевому, регіональному, а також на рівні окремої організації чи установи.

Завдання підвищення ефективності управління стає все більш значущим. Управління – найважливіший нематеріальний актив організації, здатний забезпечити як високі результати її діяльності, так і (у разі неефективності) втрату конкурентоспроможності. У зв'язку з цим проблема оцінки, діагностики та управління ефективністю менеджменту організації є дуже актуальною. Особливої значущості проблема якості та результативності менеджменту організації набуває у складні періоди економічного розвитку, і особливо, у кризові.

Серед головних цілей реалізованих у країні адміністративної, бюджетної реформ та реформи державної служби є підвищення ефективності та результативності державного управління. Сучасний підхід до підвищення якості та результативності функціонування державних органів полягає у переході в механізмі фінансового забезпечення їх діяльності від «управління витратами» до «управління результатами». При цьому «управління результатами» здійснюється на підставі принципу «бюджетування, орієнтованого на результати».

Актуальним також є завдання апробації та впровадження системи показників та критеріїв оцінки діяльності держустанови, її самостійного структурного підрозділу або територіального інституту державного органу виконавчої влади, а також професійної службової діяльності державних службовців. Остаточний перехід органів виконавчої влади до управління за результатами досі не здійснено. Не вирішено питання встановлення суспільно значимих результатів діяльності органів виконавчої влади, що має принципове значення для визначення ефективності діяльності держустанов. Крім цього, все ще відсутня єдина система управління економічною ефективністю діяльності органів виконавчої влади, яка дозволяла б державі економічно витратити фінансові

кошти, а суспільству оцінити чи досягаються органами державного управління цілі їх діяльності та наскільки економічно обґрунтовані витрати держави на утримання державного апарату. Виникає необхідність доопрацювання науково-методичної, організаційно-практичної та законодавчої бази управління ефективністю установ.

Проблеми реформування системи управління та підвищення якості органів виконавчої влади залишаються в центрі уваги вітчизняних та зарубіжних науковців та спеціалістів-практиків. Концепція підвищення ефективності функціонування державного сектора через співвідношення вигод і витрат, пов'язаних із створенням суспільних благ, розвивається в роботах Е. Аткинсона, Дж. Герберта Еддісона, Дж. Стігліца, Р. Мастрейна, Дж. К. Лафта та інших зарубіжних учених. Питання ефективності менеджменту організацій знайшли свій розвиток в наукових працях О. Виханського, І. Демківа, С. Шапіро, І. Нечаєвої, М. Шкільняка, Ю. Сімакової, Ж. Крисько тощо. В роботах Ю. Ковбасюка, О. Бобровської, Ю. Шарова, В. Олуйко, Н. Протасової та інших досліджуються основні положення теорії державного управління, якості та ефективності державної служби. Однак, незважаючи на значний інтерес, що виявляється у науковій літературі до проблем менеджменту у державному управлінні, не отримали достатнього висвітлення методи підвищення якості роботи органів виконавчої влади, шляхи та методи адаптації вимог міжнародних стандартів менеджменту якості до діяльності органів влади, методики оцінки результативності та ефективності діяльності їх структурних підрозділів. Таким чином, існує об'єктивна необхідність більш детального аналізу підходів та методів реформування системи управління та підвищення якості роботи державних органів виконавчої влади.

Мета дослідження полягає в комплексному вивченні теоретико-прикладних проблем підвищення ефективності та результативності функціонування органів виконавчої влади (на прикладі Управління Західного офісу ДАСУ в Хмельницькій області) та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення відповідних процесів в системі менеджменту організації.

Серед завдань, які потребують вирішення слід виділити такі:

- дослідити сутність поняття результативності менеджменту;
- розглянути основні характеристики якості менеджменту та її роль в досягненні ефективності управлінського процесу;
- узагальнити методичні підходи до оцінки результативності і якості менеджменту в сфері державного управління;
- провести аналіз основних показників аудиторської діяльності держустанови, а також оцінювання якості та результативності менеджменту організації з використанням методу SWOT – аналізу;
- розробити та обґрунтувати рекомендації щодо формування ефективної системи управління результативністю та якістю менеджменту організації.

Об'єктом дослідження є методи та процеси управління результативністю і якістю менеджменту Управління Західного офісу ДАСУ в Хмельницькій області.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі управління результативністю та якістю менеджменту організації сфери державного управління.

Методична основа дослідження – загальні методи пізнання, такі як порівняльний аналіз, оцінка, метод абстрагування, узагальнення, аналогії та моделювання а також системний, процесний та програмно-цільовий підходи до управління.

Інформаційна база дослідження включає дані статистичних та аналітичних звітів держустанови, документи внутрішніх та державних стандартів у сфері управління службою державного аудиту, підручники та навчальні посібники, нормативні документи, публікації періодичних видань, а також дані інформаційної мережі Інтернет.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ЯКІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Сутність та поняття результативності менеджменту

Управління – невід’ємна частина людської діяльності, основа організації та впорядкування всіх економічних процесів та поточного життя людини та сучасного підприємства. Саме завдяки грамотному управлінню сучасним підприємствам вдається вистояти у конкурентній боротьбі, оптимізувати використовувані ресурси та підвищити ефективність економічної діяльності.

У процесі функціонування систем управління здійснюється управлінська діяльність підприємства. Системи управління призначені для забезпечення високої ефективності, досягнення поставлених цілей та вирішення конкретних завдань організації. У сучасних умовах управління бізнес-процесами на підприємстві, як правило, здійснюється без адекватного вимірювання їхнього реального внеску у досягнення стратегічних цілей підприємства. При цьому в ряді наукових джерел під ступенем досягнення цілей діяльності бізнесу розуміють дієвість чи результативність [9]. За визначенням М. Шкільняка, «результативність менеджменту – це ступінь досягнення бажаних результатів управлінської діяльності, визначених цілей стратегічного або тактичного характеру [38, с. 200].

Результативність системи управління безпосередньо залежить від взаємоузгодженості її окремих елементів, що входять до її циклу подій, що відбуваються. Безперервний процес удосконалення з акцентом на «здатність реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища є важливою умовою ефективності системи управління» [23]. Здійснення управління організацією та співробітниками вимагає визначення ефективності цієї діяльності, використання у своїй специфічних вимірників. У цьому доцільно використовувати концепцію «ефективність менеджменту».

Таким чином, ефективність управління тим більша, чим вище рівень управлінського потенціалу керівників структурних підрозділів компанії, тим краще їх взаємозв'язок та координація діяльності із керівництвом організації. Поряд з тим, як зазначається в роботі [38, с. 201], «ефективність менеджменту – це відносна характеристика результативності, яка відображає співвідношення між досягненням поставлених цілей і витратами ресурсів, які були понесені для їх досягнення».

Аналіз та оцінка результативності — один з найважливіших елементів у системі управління результативністю, що дозволяє виявити слабкі місця в менеджменті організації та визначити шляхи їх оптимізації. Незважаючи на велику кількість теоретичних та практичних розробок у сфері аналізу результативності, необхідно проводити подальше вивчення та уточнення цього поняття. Пояснюється це тим, що механізм оцінки результативності менеджменту має розроблятися з урахуванням критеріїв та факторів, універсальний перелік яких визначити досить складно, оскільки підприємство діє за умов постійно мінливого ринкового середовища і невизначеності. При прийнятті управлінського рішення необхідно ґрунтуватися на результатах аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнень поставленої мети.

На нашу думку, пріоритетними напрямками вирішення проблеми управління результативністю організації повинні бути розробка та реалізація механізму, що обґрунтовує стратегію розвитку організації в розрізі бізнес-процесів з позицій ефективності та результативності його діяльності.

Ефективність діяльності організації досягається шляхом застосування методів менеджменту, які забезпечують економічне зростання, що потребує дослідження методів та їх вибору з погляду економіко – фінансових критеріїв, у тому числі доданої вартості, рентабельності капіталу та ринкової вартості.

Однією з проблем сучасного менеджменту є спроба оцінити ефективність існуючої системи управління підприємством. Проблема оцінки ефективності системи управління досі залишається однією з найскладніших як у вітчизняній,

так і зарубіжній практиці, що пов'язано з відсутністю прийнятної методики оцінки та чітких критеріїв вимірювання ефективності системи управління. Як зазначається у роботі [3], «ефективність системи управління – це ступінь досягнення поставлених перед суб'єктом господарювання цілей при мінімальних, але необхідних витратах».

Для розрахунку цього критерію можуть використовуватись показники:

а) міра досягнення цілей організації, тобто результативність системи управління. Система цілей має охоплювати виробничі, науково-технічні, економічні та соціальні настанови. Вона може бути представлена у вигляді «дерева цілей»;

б) відношення результату до витрат;

в) приватні показники ефективності, такі як ефективність використання основних засобів, оборотних засобів, трудових ресурсів тощо.

В окремих працях з менеджменту пропонується розрізняти внутрішню ефективність (економічність управління) та зовнішню (результативність менеджменту) [2, 17, 19]. Кожен вид ефективності оцінюється через набір показників та критеріїв. Друга група показників достатньо розроблена вітчизняними представниками економічних шкіл та включає показники, що характеризують ефективність діяльності самої організації та ефективність управлінського персоналу [21, 25, 26]. Існує також науковий підхід, відповідно до якого ефективність менеджменту характеризується оптимізацією витрат та збільшенням результативності за такими напрямками менеджменту:

- 1) управління трудовими ресурсами,
- 2) управління виробництвом,
- 3) визначення методів і структур управління [28].

Зазначимо, що для отримання цілісного знання про рівні ефективності управління господарською діяльністю економічного суб'єкта необхідний комплексний аналіз більшості аспектів управлінської діяльності, які впливають на результативність фінансово-господарської діяльності фірми. Саме комплексний аналіз є базою для обґрунтування і прийняття раціональних управлінських рішень.

Залежно від прийнятого у тій чи іншій компанії розуміння сутності управління результативністю діяльності організації керівництво може зосередити увагу до різних типах застосовуваних технологій. Якщо управління результативністю розглядається головним чином як управління людськими ресурсами та персоналом, то застосовувані підходи, методи та технології в основному пов'язані з контролем, оцінкою та покращенням діяльності безпосередніх виконавців. Для цих цілей використовуються системи вибудовування цілей співробітників на основі цілей організації та відстеження досягнення результатів на індивідуальному та груповому рівнях.

Практична реалізація механізму управління результативністю має бути здійснена як система економічних методів у рамках організаційних форм та процесів їх функціонування. Відповідно до процесного підходу, управління результативністю діяльності організації являє собою багаторівневий, багатоаспектний процес, що базується на послідовній реалізації циклу Демінга (PDCA-цикл) – плануй, роби, контролюй, дій на різних етапах стратегічного та оперативного управління. Реалізація такого підходу можлива в рамках системи управління якістю, яка передбачає здійснення управління результативністю діяльності організації на принципах менеджменту якості.

Відповідно до ДСТУ ISO 9000:2015 до принципів менеджменту якості належать [12]: орієнтація на споживачів; лідерство; взаємодія працівників; процесний підхід; покращення; прийняття рішень, що ґрунтується на свідоцтвах; менеджмент взаємин. У таблиці А.1 представлено зміст результативності діяльності організації відповідно до принципів управління якістю [5]. Розробка і впровадження системи менеджменту якості передбачають організаційно-економічні зміни, які поряд із політикою в галузі управління якістю задають певні рамки управління організацією, що дозволяє орієнтувати її на якісне виконання функцій та завдань, задоволення споживача та підвищення результативності діяльності на основі процесного підходу до управління. Сімейство стандартів ISO 9001 [11, 12, 13] стало універсальним інструментом та поєднанням вимог, реалізація яких дозволить говорити не тільки про якість продукції (послуг, робіт), але також про управління результативністю в цілому.

1.2 Основні характеристики якості менеджменту та її роль в досягненні ефективності управлінського процесу

Якість як економічна категорія пов'язані з поняттями «споживча вартість», «корисність», «задоволення потреб». Звідси мірою корисності продукту слід вважати суспільно необхідну якість, що визначає досягнення рівня споживчих властивостей, що забезпечує задоволення потреб при найбільш продуктивному використанні наявних у розпорядженні організації матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Поняття «якість» включає такі складові: життєдіяльність, продукт, послуги, процес, проект, технологія, персонал, праця, організація, управління. Якість управління – ефективна система управління організацією, високий рівень кваліфікації вищої та середньої управлінської ланки, адекватність функціонування системи управління персоналом цілям та завданням організації.

Якість управління можна оцінити за такими параметрами:

1. Швидкість ухвалення важливих рішень. Від неї залежить можливість оперативного реагування управлінської системи зміну ринкової ситуації. На практиці нерідкі випадки, коли через повільне прийняття рішень втрачаються зв'язки з партнерами, упускаються вигідні контракти, «псується» імідж підприємства.

2. Обґрунтованість ухвалення важливих рішень. Значна частина успіху підприємства залежить від виваженості та обґрунтованості рішень. Якщо рішення приймаються «вольовим зусиллям», без компетентної оцінки наслідків, результат часто виявляється у марній витраті ресурсів. Особливо часто недостатньо обґрунтовані рішення приймаються у галузях реклами, кадрового підбору та бізнес-проектів, у яких кожен керівник вважає себе професіоналом.

3. Реальне делегування повноважень. Управлінська система працює ефективно при налагодженій горизонтальній взаємодії всіх ланок, що потребує делегування значної частки повноважень на нижні рівні ієрархії. За достатнього делегування тривала відсутність вищого керівника не гальмує діяльність підприємства.

4. Можливість делегування повноважень. Тут проводиться оцінка можливості найвищого керівництва делегувати повноваження. Реального делегування може бути на даному етапі розвитку підприємства, але воно буде необхідне при подальшому розвитку.

5. Контроль за виконанням рішень. Часто в практику керівника входить роздача доручень керівникам середньої ланки без конкретизації термінів виконання та відстеження результату.

6. Система заохочень та покарань. Безпосередньо пов'язані з контролем виконання. Може сприяти вирішенню завдань, а може й гальмувати. Значною мірою впливає на психологічний клімат для колективу підприємства.

7. Проходження інформації «вниз». Ефективність виконання завдань керівництва всіх рівнях ієрархії безпосередньо залежить від якості та кількості інформації, що надходить аж до нижнього рівня.

8. Прохідність інформації «вгору». Зворотній зв'язок керівника із підприємством. За повної її відсутності управління безпорадне, при серйозних обмеженнях – втрачає якість.

9. Кадрова політика. Хто і як береться на роботу, службове зростання. Розвиток кадрів, мотивація.

10. Якість планування діяльності. Відбиває можливість послідовних дій, вкладених у досягнення мети. Насправді зустрічається, зокрема, відсутність планування, що значно збільшує навантаження вищого керівництва необхідністю постійної корекції дій персоналу.

11. Лідерство. Сприйняття персоналом вищого керівника як лідера, за яким варто йти, здатність керівника потягти за собою. Значною мірою визначає можливість нововведень.

В науковій літературі зустрічається різні підходи до визначення сутності «якість менеджменту». Так, «за ознакою рівня досконалості і розвиненості системи менеджменту щодо прийнятого організацією стандарту під якістю менеджменту розуміють міру відповідності системи управління, як певної сукупності процесів, зовнішнім і внутрішнім умовам, необхідним для досягнення цілей підприємств шляхом задоволення потреб споживачів» [5, с. 62].

За визначенням О.Зав'ялової, «якість менеджменту – це ступінь розвитку людського потенціалу (менеджерів вищої ланки і службовців, працівників), задоволення потреб суспільства (органів державної і муніципальної влади, соціальних і суспільних груп), економічних партнерів (споживачів, дилерів, постачальників) і фінансуючих сторін (акціонерів, власників, інвесторів, фінансово-кредитних організацій) за допомогою сукупності характеристик менеджменту» [15, с. 8].

Діяльність органів виконавчої влади має свої особливості у виконанні функцій, що впливає на підходи до управління якістю менеджменту, формування додаткових елементів та принципів, що забезпечують результативність та ефективність наданих державних послуг. Аналіз світової практики реалізації проектів, спрямованих на реформування системи якості роботи органів виконавчої влади, дозволяє виділити два загальноприйняті підходи: 1) розробка та впровадження методик оцінки якості виконуваних передбачених законодавством функцій та наданих державних послуг органами виконавчої влади; 2) розробка та впровадження методик управління якістю державних функцій, послуг.

Зазначені методики відрізняються одна від одної і призначені для досягнення різних цілей. Перша методика дозволяє сформулювати систему зовнішніх оцінок діяльності відомства, друга ж спрямована на створення та розвиток системи менеджменту всіма процесами відомства з метою гарантії стабільності якості державних послуг. Світова практика застосування цих методик, як правило, не вибудовує прямий взаємозв'язок між ними, не розглядає синтез цих методів як комплексний підхід до розвитку якості державного управління в країні та у світі в цілому.

Тим часом методики оцінки якості державного управління, будучи зовнішньою системою оцінок результативності та ефективності управління якістю державних функцій, послуг, формують зовнішні стимули до розвитку методик менеджменту якості. Так само як і навпаки, наявність неформально працюючих методик менеджменту якості в системі органів влади конкретної країни, оцінка їх сильних і слабких сторін при формуванні рейтингів якості державного управління

різних країн дозволяють робити глибші висновки щодо даних такого рейтингу, системних причин зростання або падіння рівня якості державного управління країни, у порівнянні з іншими країнами.

Формування комплексного, системного підходу до оцінки якості державного управління та управління якістю державних функцій, послуг дозволить сформуванню найбільш повне середовище знань, що дозволяють підвищити якість та ефективність розвитку знань у сфері менеджменту якості в органах влади всіх рівнів, а також створити систему зовнішніх стимулів розвитку цих знань. Це спонукатиме систему до пошуку та впровадження нових принципів, підходів, методів підвищення якості державного управління, адекватних сучасним завданням, що стоять перед країною як у сфері зовнішньої, так і внутрішньої політики. Отже, необхідна реалізація системного підходу до управління якістю роботи органів виконавчої влади з використанням методології проектного управління з метою підвищення задоволеності споживача якістю наданих послуг.

Проект із реформування системи управління та підвищення якості роботи органу виконавчої вимагає вирішення трьох базових завдань:

1. Створити систему державного управління, орієнтовану на громадянина, яка сприймає його як замовника державних послуг, закласти відповідні механізми оцінки результативності такої системи.

2. Створити систему здатну до саморозвитку та змін.

3. Реалізувати принцип відкритої, прозорої системи.

Для вирішення цих завдань, з урахуванням міжнародного досвіду управління якістю державних функцій, послуг ДАСУ прийняла рішення провести розробку та впровадження системи управління та підвищити якість роботи відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 з адаптацією вимог стандарту під специфіку діяльності органу виконавчої влади.

У рамках проекту реформування системи управління та підвищення якості роботи служби фінансового аудиту розроблена модель, яка включає як елементи, необхідні міжнародним стандартом ISO 9001, так і додаткові елементи, які для центрального органу виконавчої влади повинні мати обов'язковий характер.

На рис. Б.1 представлена модель системи управління та підвищення якості роботи відомства, де виділені елементи, розроблені у відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, інші елементи були створені додатково. В результаті відомства, що входять до системи органів виконавчої влади, втрачають розуміння свого призначення у системі державних органів влади.

Пропонована модель дозволяє сформулювати інструменти для вирішення зазначених проблем, до яких можна внести такі доповнення [1, 4]:

- необхідність розробки місії та цінностей, етичного кодексу, що забезпечують взаємозв'язок між цілями всіх рівнів та ідеологією системи управління та підвищеної якості роботи органу виконавчої влади;

- впровадження принципів та підходів управління ефективністю системи управління та підвищення якості роботи органу виконавчої влади. Стандарт ISO 9001 орієнтує організацію на підвищення результативності, але не ефективності. Підходи до управління ефективністю викладені у стандарті ISO 9004. Необхідно враховувати вимоги обох стандартів;

- необхідно запровадити уточнення термінів та визначень системи управління щодо підвищення якості роботи органу виконавчої влади;

- важливо всередині системи управління і підвищення якості роботи органу виконавчої влади створити підсистему розвитку персоналу. Вимоги стандарту ISO 9001 у цій частині недостатньо докладні, процес управління людськими ресурсами не виділений як обов'язків, не визначений як процес першого рівня. Тим часом, для органів виконавчої влади, життєво важливе надання значущості цього процесу, розвиток його до рівня підсистеми, де роль співробітника буде ширшою за поняття ресурсу, але закладатися у мету кожного процесу.

- уточнення підходів до аналізу результативності та ефективності системи управління та підвищення якості роботи органу виконавчої влади щодо визначення обов'язкових елементів, принципів формування структури, методів аналізу.

1.3 Підходи до оцінки результативності і якості менеджменту в сфері державного управління

Значної актуальності набуває проблема подальшого вдосконалення роботи органів виконавчої влади в умовах соціально-економічних відносин, що ускладнюються, а також зміни стану окремих об'єктів державного управління. Специфікою завершального етапу дослідження є негативний вплив російської агресії на економіку країни, що зумовлює гостру потребу економії бюджетних коштів, які витрачаються на функціонування державного апарату країни.

Використовуючи ресурси на своє власний утримання і створюючи суспільно значущі результати, органи виконавчої влади істотно впливають на бюджетну та фінансову системи країни. Тому застосування ними сучасних методів управління має забезпечити якісне надання державних послуг та виконання державних функцій за умови раціонального використання наявних коштів.

Виходячи з фундаментального уявлення функцій управління, до ним можна віднести цілепокладання, планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль, коригування та оцінку результатів. Здійснюючи їх, суб'єкт управління наводить об'єкт управління у заданий стан. У цьому, на думку науковців, не всі зазначені функції управління повною мірою застосовні до управління, орієнтованому на результати, що здійснюється органами виконавчої влади. Так, цілепокладання є стратегічною функцією управління, що має епізодичний характер, і полягає у визначенні перспектив розвитку системи. З цього погляду, цілепокладання виступає невід'ємною функцією управління господарюючими суб'єктами [7].

Управління органів виконавчої влади має особливості, які, зокрема, характеризуються реалізацією вже поставлених владою стратегічних цілей. Межі між функціями організації, координації та коригування недостатньо чіткі. У окремих дослідженнях особливо виділено управління органів виконавчої влади, орієнтоване на кінцеві результати. Цей аспект тісно пов'язаний з бюджетуванням,

орієнтованим на результат. Принцип бюджетування з орієнтацією на результат полягає у розподілі бюджетних ресурсів між адміністраторами бюджетних коштів та (або) реалізованими ними бюджетними програмами з урахуванням або у прямій залежності від досягнення конкретних результатів.

Тому «управління, орієнтоване на результати в органах виконавчої влади» у роботі розглядається як безперервний процес діяльності суб'єкта управління з планування, організації, мотивації, обліку та контролю, спрямований на приведення об'єкта управління в заданий стан та отримання необхідного результату. Застосування в системі управління, орієнтованого на результати, категорій «ефективність» і «результативність» функціонування дозволяє розглянути її як «систему управління економічною ефективністю діяльності органів виконавчої влади, яка є сукупністю суб'єкта, об'єкта та процесів (планування, організації, мотивації, управлінського обліку та контролю), що знаходяться у певних взаємовідносинах та взаємозв'язках один з одним щодо найбільш ефективного та результативного використання бюджетних коштів для досягнення запланованих результатів» [22] (див. рис. Б.2).

Крім взаємозв'язків усередині елементів системи управління, існують взаємозв'язки між суб'єктом, об'єктом та процесами системи управління, особливістю яких є їх існування лише між усіма трьома елементами управління одночасно. Це пояснюється призначенням системи управління, яка має одну спільну для всіх його елементів ціль: приведення об'єктів управління до заданого стану (результату) з урахуванням ефективного та результативного використання фінансових ресурсів. Тому взаємозв'язки між суб'єктом, об'єктом та процесами системи управління є взаємозалежними та взаємозумовленими.

Неринковий характер надання державних послуг та виконання функцій державним органом зумовлює існуючу проблему у визначенні результату його діяльності у вартісному вираженні. Критерій об'єктивності у дослідженні оцінюється фактом, що суспільно значимий результат діяльності органу виконавчої реально існує. Критерій вимірності означає практичну можливість визначення розміру суспільно значущого результату у вартісному вираженні.

Як критерій інформативності розглядається можливість використання суспільно значущого результату для інформування суспільства та влади про важливість підсумків діяльності органу виконавчої влади.

З позиції економічної складової діяльності органу виконавчої влади він є елементом системи державного управління країни, створеним у встановленому законом порядку для виконання відповідних державних функцій та надання неринкових державних послуг. Він функціонує на основі принципу необхідності досягнення заданих результатів з використанням найменшого обсягу коштів або досягнення найкращого результату з використанням певного бюджетом обсягу коштів, що функціонує у формі бюджетної установи, фінансове забезпечення діяльності якої здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, що відповідає за своїми зобов'язаннями лише у його розпорядженні грошима.

Діяльність органів державного аудиту базується на системі принципів, що розвивається та збагачується новими категоріями. Для здійснення фінансового контролю сформульовано основні засади, до яких належать законність, незалежність, об'єктивність, відповідальність, гласність, системність. З цих базових принципів випливають і інші, що мають прикладний характер: результативність; чіткість та логічність вимог, які пред'являються суб'єктами контролю (професіоналізм); непідкупність суб'єктів контролю та ревізій; узгодженість дій різних контролюючих органів; принцип дотримання професійної етики тощо.

У зв'язку з удосконаленням діяльності контролюючих органів, появою нових видів державного фінансового контролю перелік принципів постійно розширюється. Беручи до уваги, що в даний час все більшої ваги набуває соціальна спрямованість державного фінансового контролю, науковцями сформульовано принцип ефективності.

Принцип ефективності означає, що контролюючі органи та їх діяльність мають бути націлені не лише на встановлення фактів наявності чи відсутності порушень, але також повинні давати рекомендації щодо їх усунення та носити превентивний характер, а також повинні відповідати завданням соціально-орієнтованого управління. Сутність принципу ефективності полягає у необхідності визначення ефективності використання державних ресурсів і коштів місцевих

бюджетів, а також фінансової результативності та соціально-економічної значущості здійснення самого контролю, у тому числі, превентивних заходів.

Серед основних показників, які дозволяють оцінити результативність фінансового менеджменту, виділяють коефіцієнт ефективності, що означає у скільки разів суми виявлених порушень за результатами контрольних заходів більше витрат на забезпечення діяльності контролюючого органу. Водночас встановлюється частка попереджених фінансових порушень та повернутих коштів, що потребує розробки ефективних механізмів повернення коштів та адекватного правового забезпечення.

Серед основних показників ефективності, які пропонуються різними практиками для використання в процедурі оцінки результатів діяльності фінансової аудиторської служби слід виділити такі:

- прямий ефект, тобто сума відшкодованих державі коштів мінус витрати на контроль;
- попередження непотрібних витрат та інших недоліків в управлінні державними фінансовими потоками та фінансово-господарською діяльністю економічних суб'єктів;
- аналіз ефективності кожного здійсненого контрольного заходу в вигляді співвідношення його результату та витрат;
- рівень нецільових видатків бюджетних коштів за певний період;
- проміжна ефективність діяльності органів фінансового аудиту (співвідношення економічних результатів виконання подань та розпоряджень, включаючи повернення коштів до бюджету, і витрат на утримання органу ДАСУ);
- економічність (зниження витрат за реалізацію програми (перевірки));
- проміжний ефект (різниця між сумою повернутих до бюджету коштів та витрат на проведення контрольної заходи) у складі сумарного організаційного ефекту;
- розрахунок оцінки відкладеного організаційного ефекту (додаткові кошти, отримані в результаті покращення діяльності об'єкта контролю) [1, 7, 30].

Класичне визначення поняття «ефективність» як співвідношення виходу продукту кількості вироблених нею витрат, в оцінці роботи органів державного

фінансового контролю, застосовувати недоцільно. Необхідно зробити акцент на такі показники, як професійний рівень кадрового складу та організаційні компоненти системи ДАСУ (такі, як час, витрачений на проведення перевірок, швидкість проходження інформації тощо). Такі параметри можуть бути змінені на краще тільки при застосуванні уніфікації підходів і процедур [37].

Дослідниками обґрунтовується підхід, згідно з яким суспільно значущий результат діяльності органу виконавчої влади розглядається як узагальнюючий підсумок реалізації державної функції (державної послуги) у вартісному вираженні, що показує корисність його діяльності для суспільства та держави. Зважаючи на те, що, як правило, органи виконавчої влади виконують (надають) досить широкий перелік функцій (послуг), необхідно встановлення критеріїв, які дозволяють із усього переліку результатів виконання функцій (наданих послуг) вибрати суспільно значущі.

Для оцінки результативності діяльності органу фінансового контролю (аудиту) напрями його функціонування формалізуються в деталізованих показниках, які поділяються на діючі показники (відомості про виконання постійних функцій органу державного фінансового контролю) та показники, що приймаються (відомості про виконання завдань, які щорічно доводяться органу державного аудиту). Чинні деталізовані показники включають конкретні цілі та завдання діяльності органу, що здійснює аудиторську діяльність на майбутній оціночний період. Показники, що приймаються, щорічно формулюються на підставі головних справ органу фінансового контролю, а також можуть бути індивідуальними для окремих органів державного аудиту. Впровадження системи управління економічною ефективністю діяльності органів виконавчої влади слід здійснювати окремо у кожному відомстві та поетапно.

На першому етапі необхідно виконання роботи з визначення суспільно значимих результатів діяльності цього органу виконавчої влади. Тому важливим є встановлення всіх державних повноважень (послуг, функцій), що здійснюються цією структурою влади. Послідовно застосовуючи критерії об'єктивності, вимірності та інформативності, з усього спектра підсумків її діяльності слід виділити такі підсумки, які є суспільно значущими.

На другому етапі слід провести визначення базових індексів ефективності та індексів ефективності органів, що входять до системи. Це створить відповідну інформаційну базу подальшого впровадження системи управління економічної ефективністю. Аналіз даних показників дозволить побачити перекося між ресурсами, що виділяються, і фактичним навантаженням на ці органи.

На третьому етапі необхідне прийняття управлінських рішень щодо питанням перерозподілу ресурсів та навантаження. Дані управлінські рішення повинні супроводжуватися заходами щодо визначення необхідної та достатньої кількості працівників органів та самих цих органів. Оптимізація їхньої кількості створить економічний ефект. Після реалізації заходів даного етапу в органі виконавчої влади має скластися ситуація, при якій різниця між індексами ефективності діяльності різних органів даного відомства буде наближена до мінімального значення (ідеальним вважається 0-5 %).

На наступному етапі належить впровадження для постійного застосування інструментів визначення та оцінки ефективності і результативності діяльності органів виконавчої влади, результативності діяльності їх структурних підрозділів та співробітників. Цей етап є перманентним. Постійний аналіз стану ефективності діяльності всіх підрозділів дозволить ухвалювати відповідні рішення з перерозподілу ресурсів, обсягів роботи та виявить наявні резерви.

Регулярна оцінка результативності діяльності працівників забезпечить керівництво відповідною інформацією про роботу конкретного службовця (створить історію його роботи) та дозволить здійснювати моральне та матеріальне стимулювання на об'єктивній платформі. Це має спонукати кожного фахівця, а разом з тим і орган виконавчої влади, до більш результативної діяльності і бути одним з найважливіших чинників його роботи.

Комплексне застосування в органі виконавчої влади економічних інструментів дасть можливість управляти ефективністю його діяльності і мобільно реагувати на зовнішні фінансово-економічні умови, що динамічно змінюються. Це сприятиме підвищенню ефективності функціонування всієї системи органів виконавчої влади країни.

Висновки до розділу 1

За результатами критичного аналізу розглянутих наукових розробок, автори даного дослідження дійшли до висновку, що виходячи з багатокритеріальної та мультиаспектної сутності поняття «результативність менеджменту» необхідно вдосконалювати існуючі методики оцінки результатів управлінської діяльності на основі оптимізації показників оцінки ефективності цієї системи та з урахуванням комплексного підходу до визначення досліджуваної економічної категорії.

Неринковий характер надання державних послуг та виконання функцій державним органом зумовлює існуючу проблему у визначенні результату його діяльності у вартісному вираженні. Слід відмітити, що важливим та суспільно значущим результатом діяльності органу виконавчої влади є узагальнюючий підсумок реалізації державної функції (виконання державної послуги) у вартісному вираженні, що показує корисність діяльності органу виконавчої влади для суспільства та держави; як критерії визначення суспільно значущих результатів слід розглядати об'єктивність, вимірність та інформативність.

Для оцінки результативності діяльності органу фінансового контролю (аудиту) напрями його функціонування формалізуються в деталізованих показниках, які поділяються на діючі показники (відомості про виконання постійних функцій органу державного фінансового контролю) та показники, що приймаються (відомості про виконання завдань, які щорічно доводяться органу державного аудиту).

При реалізації проекту підвищення якості роботи органів виконавчої влади повинні враховувати всі викладені фактори, комплексно вибудовуючи систему управління органу виконавчої влади, забезпечуючи ефект синергії всіх елементів організаційної структури відомства, тим самим гарантуючи якість виконання функцій державного фінансового контролю, передбачених законодавством та наданих державних послуг.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗАХІДНОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна характеристика організації

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області (далі – Управління) засновано у 2016 році. Код ЄДРПОУ 40913645.

Адреса: Україна, 29005, м. Хмельницький, пров. 2-й Кам'янецький, 19/1.

Основний вид діяльності: 84.11 Державне управління загального характеру.

Державна аудиторська служба України — «центральний орган виконавчої влади у формі інспекції, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів України та який реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю». Державний аудит – це вид професійної діяльності, спрямований на підвищення ефективності управління національними ресурсами, найважливішими з яких є державні фінанси, багатства, власність, інтелектуальний капітал. Державний аудит не зводиться виключно до перевірки фінансової звітності державних структур: його місією та основним завданням є забезпечення від імені держави та суспільства незалежного об'єктивного публічного контролю діяльності органів влади з управління довіреними ним громадськими ресурсами, в тому числі - у галузі промисловості, транспорту, енергетики та фінансових послуг, в аграрній галузі, екології та природокористування, у галузі освіти, науки, спорту та інформації, у сфері закупівель, у сфері будівництва, а також контролю місцевих бюджетів, органів влади, оборони, та правоохоронних органів тощо.

Базовими засадами діяльності Управління є попередження фінансових порушень та їх наслідків, виявлення втрат (збитків) та їх відшкодування, захист реальних (не формальних) державних інтересів, мінімізація втручання в діяльність об'єктів контролю, оперативність реагування на економічні загрози

державі, висока якість доказової бази, невідворотність відповідальності за вчинені порушення, ризикоорієнтований підхід до планування [34].

Мета державного аудиту – «оцінити економічність, продуктивність та результативність економічної діяльності, включаючи оцінку урядових програм, проектів та заходів; сприяти раціоналізації та зниженню витрат, підвищенню якості державних послуг та державного управління; забезпечити підзвітність Уряду та інформування громадськості».

Серед основних завдань та функцій Управління слід виділити такі:

- «реалізація державної політики у сфері державного фінансового контролю;
- здійснення державного фінансового контролю, спрямованого на оцінку; ефективного, цільового, результативного використання та збереження державних фінансових ресурсів, досягнення економії бюджетних коштів;
- внесення пропозицій щодо формування державної політики у сфері державного фінансового контролю».

Основна функція полягає в реалізації державного фінансового контролю шляхом здійснення: інспектування (ревізії), державного фінансового аудиту; моніторингу закупівель; перевірки закупівель [34]. Аудит є незалежною, об'єктивною та достовірною перевіркою урядових заходів, систем, операцій, програм, дій чи організацій на відповідність принципам економічності, результативності та ефективності та на предмет, чи є потенціал для їх покращення. Аудит ефективності має на меті надати нову інформацію, аналіз або нові напрацювання та, при можливості, рекомендації щодо покращення.

Держаудитслужба визначила головну місію діяльності – забезпечення економічного добробуту країни шляхом реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю. Структура Управління представлена Керівництвом, відділами контролю у відповідних галузях економіки та сфер діяльності (11 структурних підрозділів), юридичним сектором та сектор ІТ забезпечення з загальною чисельністю працюючих 67 осіб.

2.2 Аналіз основних показників аудиторської діяльності держустанови

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області у межах наданих повноважень впродовж 2021-2023 року спрямовувало свою діяльність на здійснення контролю за законністю та ефективністю використання коштів бюджетів усіх рівнів, державних цільових фондів, державного і комунального майна, інших активів держави та територіальних громад [34].

Проаналізуємо за даними таблиці В.1 основні показники аудиторської діяльності Держаудитслужби. За 2021-2023 роки кількість охоплених контролем об'єктів зменшилася з 35 у 2021 році до 28 у 2022 році, в 2023 році їх кількість зросла до 31. За цей період зросла кількість об'єктів, де виявлено фінансові порушення – з 26 у 2021 році до 31 у 2023 році.

Частка організацій, установ і підприємств, де виявлено фінансові порушення в загальній кількості охоплених контролем збільшилася з 74,3 % у 2021 році до 92,86 % у 2022 році та 100 % у 2023 році.

Динаміка зміни розглянутих показників представлено на рисунку 2.1.

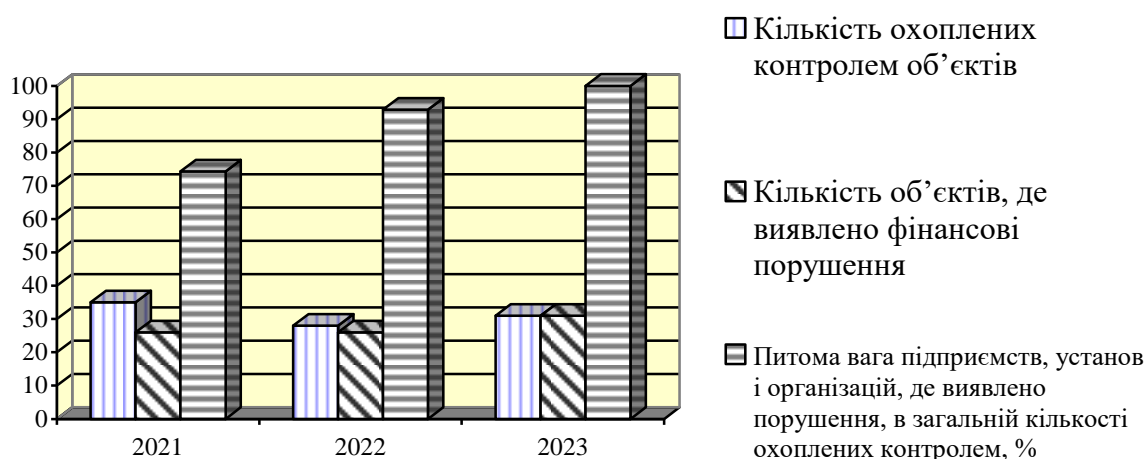


Рисунок 2.1 – Результативність контрольних заходів, проведених Держфінінспекцією в Хмельницькій області у 2021-2023 роках

Впродовж 2021-2023 років співробітниками Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області всього проведено 110 ревізії і

перевірки закупівель, якими виявлено фінансові порушення, що призвели до втрат на загальну суму 328,4 млн. грн (в т.ч. 106,4 млн. грн – «порушення з комунальними ресурсами»), а саме:

- 38,9 млн. грн – недоотримання фінансових ресурсів (20,7 млн грн – місцевими бюджетами);
- 30,4 млн. грн – нецільових витрат (0,8 млн. грн – комунальних ресурсів);
- 257,1 млн. грн – незаконних витрат (56,5 млн. грн – комунальних ресурсів);
- 2,01 млн. грн – недостач (1,97 млн. грн – комунальних ресурсів).

Найбільша кількість ревізій та перевірок закупівель було проведено у 2021 році (42 перевірки). Поряд з тим, найбільші фінансові порушення, які призвели до втрат встановлено у 2022 році у розмірі 149,3 млн грн (в т.ч. 50,0 млн грн – порушення з комунальними ресурсами).

Динаміка зміни представлених показників відображено на рисунку 2.2.

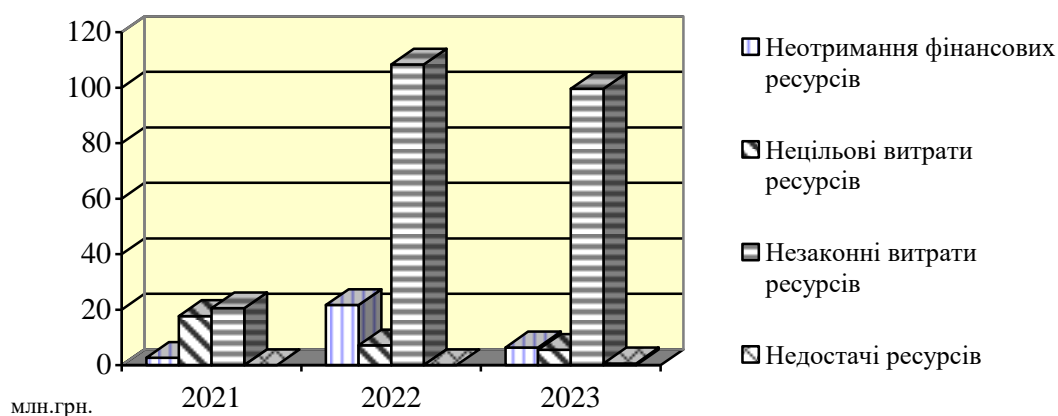


Рисунок 2.2 – Динаміка виявлених порушень, що призвела до втрат фінансових і матеріальних ресурсів, виявлених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області у 2021-2023 роках

Загальний обсяг охоплених контролем фінансових та матеріальних ресурсів збільшився у 2022 році проти минулого на 3 203,5 млн. грн, а у 2023 році – ще на 7 968,3 млн. грн, або на 72,4 %, і дорівнював 18 968,4 млн. грн. В тому числі, серед них – загальнодержавні ресурси, які збільшилися з 6 010,81 млн. грн до 16 473,1 млн. грн, темпи зростання показника – 120 % у 2022 році та 228,4 % у 2023 році проти минулого.

Кошти державного бюджету, які охоплені контролем, у 2022 році зменшилися 4 725,6 млн. грн до 4 203,8 млн. грн (на 10,1 %), у 2023 році збільшилися до 11 053,3 млн. грн, що становить 162,9 % приросту. Кошти державних цільових фондів, які підлягали перевірці у 2022 році зросли з 98,9 млн. грн до 1 241,5 млн. грн; у 2023 році подібних ревізій не проводилося. В той же час вартість майна, по відношенню до якого проведений аудит, зросла на 3 610,1 млн. грн у 2022 році та на 1 587,6 млн. грн у 2023 році.

Динаміка показників відображено графічно на рисунку 2.3.

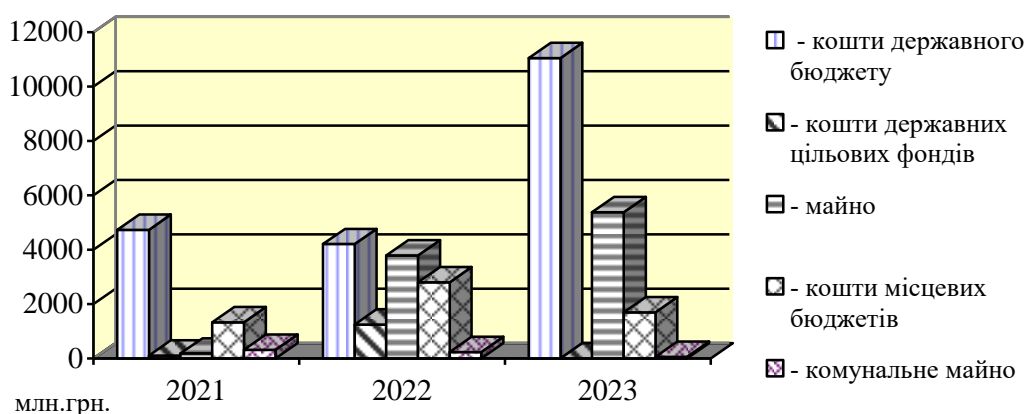


Рисунок 2.3 – Динаміка загального обсягу охоплених контролем фінансових і матеріальних ресурсів за 2021-2023 роках

Загальна сума комунальних ресурсів, які перевірялися в ході ревізій, у 2021 році складала 1 785,9 млн. грн, у 2022 році – 11 013,8 млн. грн, у 2023 році зменшилися до 2 490,2 млн. грн. Серед них кошти місцевих бюджетів збільшилися у 2022 році на 1 473,2 млн. грн, у 2023 році – зменшилися на 1 108,6 млн. грн. Комунальне майно, яке підлягало аудиту у 2021 році складало 313,7 млн. грн, у 2022 році – менше на 82,7 млн. грн і у 2023 році – ще зменшення до 52,5 млн. грн.

Проаналізуємо також величини «фінансових порушень, що призвели до втрат фінансових та матеріальних ресурсів, виявлених в середньому на одному перевіреному об'єкті», загальну динаміку зміни яких показано на рисунку 2.4.

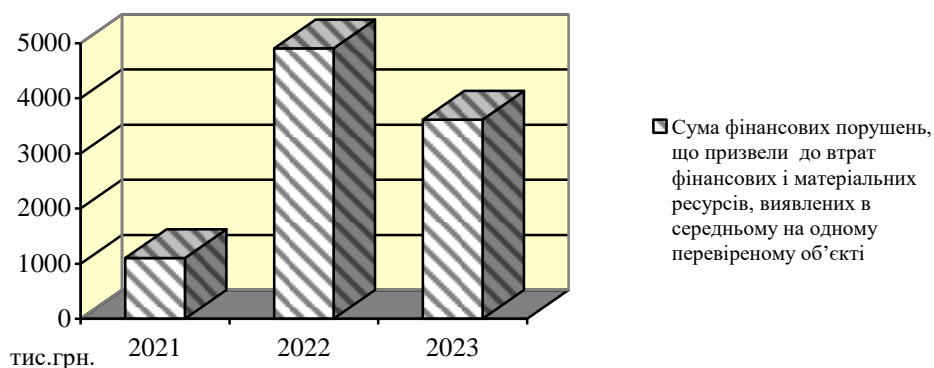


Рисунок 2.4 – Сума фінансових порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів, виявлених в середньому на одному перевіреному об'єкті за 2021-2023 роках

Найбільша сума (4 907,3 тис. грн) виявлена у 2022 році, темпи зниження у 2023 році дорівнюють 73,6 %. Динаміка показника «відшкодувань виявлених втрат фінансових та матеріальних ресурсів» за результатами проведених контрольних заходів протягом останніх років проілюстровано на рисунку 2.5.

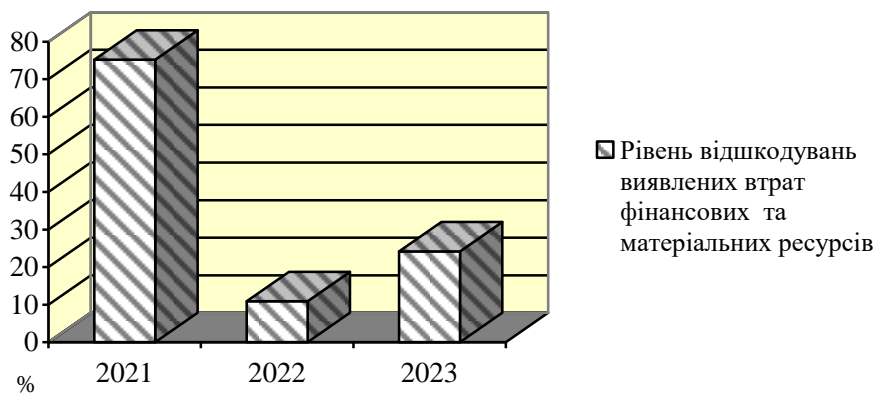


Рисунок 2.5 – Рівень відшкодувань виявлених втрат фінансових та матеріальних ресурсів у 2021-2023 роках

У межах прав і наданих повноважень управлінням застосовано відповідні заходи, в результаті яких забезпечено усунення фінансових порушень, що призвели до втрат у 2021 році на загальну суму 36,9 млн грн (з врахуванням ревізій, проведених у попередніх звітних періодах) або 54,9 % від виявлених (з яких 23,4 млн грн – усунуто порушень з комунальними ресурсами або 78,9 %).

У 2022 році усунуто фінансові втрати на загальну суму 25,7 млн грн або 17,2 % від виявлених (з яких 20,1 млн грн – усунуто порушень з комунальними ресурсами, що складає 40,2 %). Впродовж 2023 року за рахунок проведених заходів забезпечено усунення фінансових втрат на загальну суму 27,1 млн грн або 24,2 % від виявлених (з яких 21,8 млн грн – усунуто порушень з комунальними ресурсами або 81,6 %).

Більш докладно забезпечено усунення фінансових порушень, а саме:

- надійшло фінансових ресурсів до бюджетів, бюджетних установ і організацій та підприємств у 2021 році на суму 5,2 млн грн або 188,2 % від виявленої суми недоотримання (1,3 млн грн – надійшло до місцевих бюджетів або 53,6 %); у 2022 році – на суму 8,1 млн грн або 27,2 % від виявленої суми недоотримання (7,5 млн грн – надійшло до місцевих бюджетів або 47,1 %); у 2023 році – на суму 5,4 млн грн або 84,3 % від виявленої суми недоотримання (3,1 млн грн – надійшло до місцевих бюджетів або 57,4 %);

- відшкодовано незаконних і нецільових витрат та недостач у 2021 році на суму 31,6 млн грн, що складає 49,2 % від виявлених (18,8 млн грн – порушень з комунальними ресурсами або 69,2 %); у 2022 році – на суму 17,7 млн грн, що складає 14,8 % від виявлених (12,6 млн грн – порушень з комунальними ресурсами або 48,2 %); у 2023 році – на суму 21,7 млн грн, що складає 20,5 % від виявлених (9,8 млн грн – порушень з комунальними ресурсами або 69,6 %).

За результатами проведених контрольних заходів:

- на підконтрольних об'єктах за допущені порушення до адміністративної відповідальності притягнуто у 2021 році 21 особу, у 2022 році – 16 осіб, у 2023 році – 9 осіб;

- до порушників бюджетного законодавства застосовано у 2021 році 19 фінансових санкцій, у 2022 році – 5, у 2023 році – 4 фінансові санкції;

- правоохоронними органами за матеріалами контрольних заходів у 2021 році розпочато 7 досудових розслідувань (у 2022 році 19, у 2023 році – 8) та вручено 5 повідомлень (у 2022 році – 8, у 2023 році – 1) про підозру у вчиненні кримінального правопорушення; складено 6 протоколів про адміністративне

правопорушення, пов'язане з корупцією; долучено до наявних кримінальних проваджень ще 7 ревізійних матеріалів (див. рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Відповідні міри за результатами виявлених порушень Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області у 2021-2023 роках

За 2021 рік управлінням проведено державні фінансові аудити, в тому числі, бюджетів м. Хмельницький, Розсошанської ТГ і м. Шепетівка та діяльності ДП «Хмельницьке лісомисливське господарство», за результатами яких встановлено непродуктивних витрат на загальну суму 480,1 млн. гривень.

У звітному періоді (2022 рік) проведено аналогічні аудити діяльності МКП «Хмельницьктеплокомуненерго», ХКП «Електротранс», КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» та ХКП «Спецкомунтранс», в результаті виявлено непродуктивних витрат на загальну суму 413,3 млн грн, 14,6 тис. грн втрат фінансових і матеріальних ресурсів та 2,8 млн грн фінансових порушень, які можуть призвести до втрат ресурсів.

Впродовж 2023 року вже проінспектовано діяльність КП «Хмельницький міський перинатальний центр», ДП «Дослідне господарство «Шарівка» Інституту сільського господарства Західного Полісся Національної академії аграрних наук України», КНП «Старосинявський центр ПМСД» та аудит бюджету Слобідсько-Кульчієвецька об'єднана ТГ) з виявленням непродуктивних витрат на загальну суму 33,9 млн грн, 192,2 тис. грн втрат фінансових і матеріальних ресурсів та 0,2 млн грн фінансових порушень які призвели до втрат ресурсів.

2.3 Аналіз системи менеджменту Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області

2.3.1 Оцінка якості та результативності менеджменту організації

Ефективність реалізації функцій менеджменту в бюджетній установі в значній мірі залежить від якості та результативності прийнятих управлінських рішень. Для того, щоб у процесі реалізації управлінських рішень досягалися цілі, поставлені під час їх розробки, необхідно, щоб рішення відповідали вимогам:

- 1) відповідність чинному законодавству та статутним документам організації;
- 2) відповідність загальному напрямку розвитку організації, що задається прийнятою стратегією;
- 3) відповідність службовому становищу керівника та обсягу його повноважень, прав та обов'язків;
- 4) наявність у тексті управлінського рішення чіткого механізму його реалізації, тобто кожен виконавець повинен розуміти, що саме він робить, у які терміни, з якою метою, а також як здійснюватиметься контроль виконання та які передбачені механізми стимулювання чи мотивації праці;
- 5) наявність достатнього обсягу ресурсів на виконання рішення, і навіть організаційних механізмів, дозволяють реалізувати рішення;
- 6) можливість порушення процедури виконання рішення чи відхилення одержуваних результатів від запланованих;
- 7) своєчасність рішення;
- 8) бути ефективним, тобто. давати позитивний результат, що перевищує витрати на його розробку та реалізацію. Ця вимога є однією з основних в умовах ринкової економіки;
- 9) належним чином оформлено.

Таблиця 2.1 – Фактори, що заважають виконанню управлінських рішень

Фактори	Бали
1. Загальні дезорганізуючі фактори	
Неузгодженість вказівок з боку вищого керівництва	7,8
Деталізація вказівок	4,3
Вимушена частота погоджень із вищим керівництвом	8,3
Навантаження завданнями	9,0
Терміновість завдань	8,6
Видача багатьох завдань одночасно	7,8
Складність завдань	8,2
Аритмія у процедурі і послідовності виконання	8,5
Несподіванка завдань	5,7
Середнє значення по групі факторів 1	7,58
2. Інформативні фактори	
Невпорядкованість інформації, що надходить «згори»	5,5
Невпорядкованість інформації, що надходить знизу	6,8
Дефіцит необхідної інформації, що надходить «згори»	7,0
Дефіцит необхідної інформації, що надходить знизу	3,5
Нагромадження інформації, що надходить «згори»	4,0
Нагромадження інформації, що надходить «знизу»	4,2
Середнє значення по групі факторів 2	5,17
3. Ухвалення управлінських рішень	
Запізнене ухвалення рішень вищим керівництвом	5,0
Поспішне прийняття рішень вищим керівництвом	7,0
Скасування рішень вищим керівництвом	2,3
Коригування рішень вищим керівництвом	4,5
Обмеженість повноважень у прийнятті власних рішень	4,7
Підзвітність багатьом вищим керівникам	8,5
Середнє значення по групі факторів 3	5,33
4. Організація виконання рішень вищого керівництва	
Беззастережна вимога виконати завдання	7,7
Постановка у безвихідь	3,5
Неприйняття зустрічних пропозицій, неприйняття ініціативи	2,0
Втручання у сферу моєї компетенції	6,0
Вимога виконати те, що не входить у сферу моїх прямих обов'язків	5,5
З мене можуть запитати за помилки, допущені до інших підрозділах фірми	3,4
Нечіткість, неясність вказівок	7,3
Передача рішень в обхід тієї ланки, якою я керую	6,5
Середнє значення по групі факторів 4	5,24
5. Контроль за виконанням рішень	
Вимога переробити завдання у зв'язку з новими вказівками	6,5
Ускладнення звітності	8,2
Нав'язливість нагадувань про виконання завдань	8,5
Орієнтація на пошук помилок	3,6
Наполегливість вимог перебудувати роботу	4,4
Вимога виконати завдання за будь-яку ціну	7,3
Середнє значення по групі факторів 5	6,42

Для оцінки дезорганізуючих чинників управлінського процесу на прикладі Держаудитслужби у відділі адміністративно-господарського забезпечення, документообігу та контролю виконавської дисципліни було опитано 23 особи, результати опитування наведено у таблиці 2.1.

Усі управлінські рішення може бути розбиті на групи залежно від цього, на якому рівні влади вони приймаються. Наведені у таблиці 2.1 показники якості управлінських рішень можна виміряти за допомогою самоконтролю з боку керівника та його внутрішньої оцінки. Якість управлінського рішення – це рівень його відповідності внутрішнім вимогам (стандартам) організації. Якість кожного етапу процесу розробки рішення вимірюється у відносних одиницях від 0 до 1. Нижчій якості надається значення 0, а вищій – 1. Загальна якість рішення обчислюється як добуток значень якостей всіх складових етапів, стадій та операцій, що виконуються послідовно.

Відповідно даних таблиці 2.1, бали характеризують значущість фактора (максимум 10), що заважає точному та своєчасному виконанню управлінського рішення. Серед основних груп факторів, які заважають виконанню управлінських рішень найбільшу кількість балів відмічено по загальних дезорганізуючих факторах (7,58) (в тому числі, навантаження та терміновість завдань, вимушена частота погоджень із вищим керівництвом), контролю за виконанням рішень (6,42) (в тому числі, нав'язливість нагадувань про виконання завдань, ускладнення звітності, вимога виконати завдання за будь-яку ціну, вимога переробити завдання у зв'язку з новими вказівками тощо).

Можна також виділити такі негативні фактори як дефіцит необхідної інформації, поспішне прийняття рішень вищим керівництвом, підзвітність багатьом вищим керівникам, втручання у сферу компетенції співробітника, нечіткість, неясність вказівок. Тільки за професійного ставлення до всіх складових процесу розробки та реалізації управлінського рішення можна забезпечити прийнятну якість всього рішення.

Іншим важливим аспектом дослідження є проведення бально-експертної оцінки системи управління за критеріями якості (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Розподіл критеріїв якості системи управління за рівнем значущості

Критерій якості	Місце в рейтингу за рівнем значущості	Середня оцінка співробітниками організації
Справедливість керівництва	6	4,5
Безпека виконання службових обов'язків	3	4,1
Ясність вимог	1	2,9
Забезпечення можливостей для кар'єрного та особистісного зростання	2	3,2
Етичність вчинків керівництва	7	4,8
Оперативність реагування на зміни	5	2,5
Доступність та відкритість для спілкування	4	3,9

На рисунку 2.7 представлено графік рейтингу критеріїв якості системи управління аудиторської держустанови.

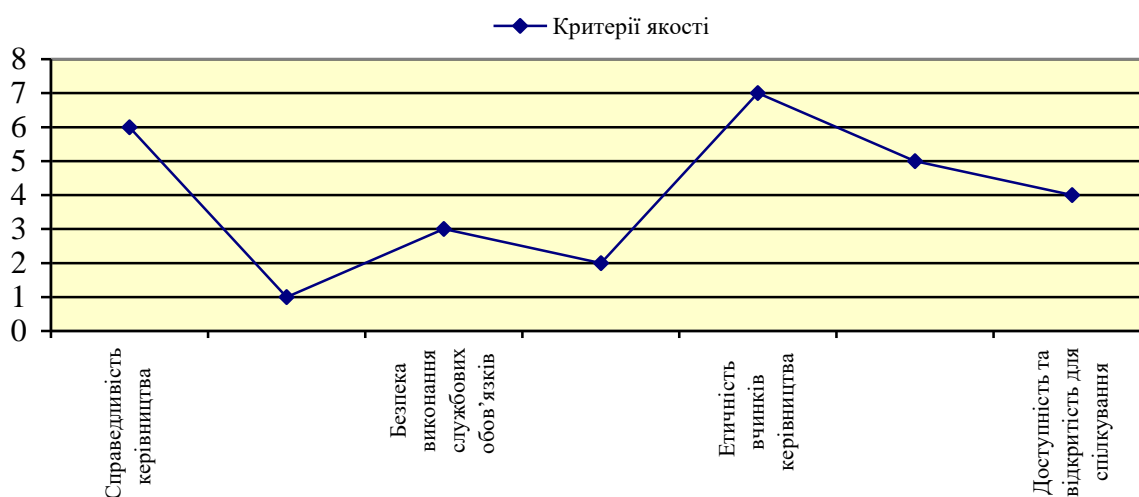


Рисунок 2.7 – Графік рейтингу критеріїв якості системи управління

Виявлення ключових характеристик системи управління дозволив виділити, що для керівників держустанови якість управління визначається ясністю вимог, що пред'являються в ході управлінської взаємодії, можливістю кар'єрного та особистісного зростання та безпекою виконання службових обов'язків для співробітників. Така позиція частково збігається з позиціями самих співробітників, які, насамперед, відзначили найбільш важливими критеріями якості системи управління організації – справедливість керівництва, ясність вимог, які воно висуває.

Критерій «справедливість керівництва» у керівників та співробітників набув протилежного значення, що пояснюється різницею суб'єктно-об'єктних позицій опитуваних респондентів у системі управління підприємством.

Висока оцінка таких критеріїв якості як «безпека виконання службових обов'язків» та «можливість кар'єрного та особистісного зростання» і керівниками, і співробітниками свідчить про те, що в Держаудитслужбі традиційно багато уваги приділяється соціальній складовій та навчанню співробітників. Незначними у рейтингу критеріїв якості за результатами опитування визначено «оперативність керівництва» та «доступність та відкритість». Очевидно, що багаторівневість систем управління та директивність розпоряджень ускладнює процеси інформаційного обміну між рядовими співробітниками та керівництвом середніх та вищих ланок. Порушується система зворотного зв'язку з керівництвом, що своєю чергою негативно відбивається на оцінці систем управління за такими критеріями як «справедливість керівництва» та «ясність вимог». Відновлення зв'язку є одним із першочергових завдань Держаудитслужби, оскільки це є необхідною умовою забезпечення ефективності системи управління та результативності діяльності окремо взятого співробітника.

Отримані результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що за умови самоорганізації при виявлених тенденціях можуть і повинні формуватися спочатку в горизонтальних зв'язках і, насамперед, на рівні окремих відділів Держаудитслужби, тому що саме там інформаційно-комунікативне середовище найбільше адаптоване до процесу залучення потенціалу працівників для досягнення цілей функціонування організації цього рівня.

Розглянемо одну з ключових підсистем управління – інформаційно-комунікативну, яка формує можливості розвитку міжособистісних комунікацій. Саме в міжособистісних транзакціях (одиниця міжособистісного спілкування, що об'єднує комунікаційний стимул та відповідь на нього) проявляється здатність соціальних груп до самоорганізації, самонавчання та саморозвитку. В Держаудитслужбі, як показують результати дослідження, міжособистісні комунікації розвинені недостатньо, що скорочує можливість виникнення самоорганізаційних та синергетичних ефектів (рисунок 2.8).

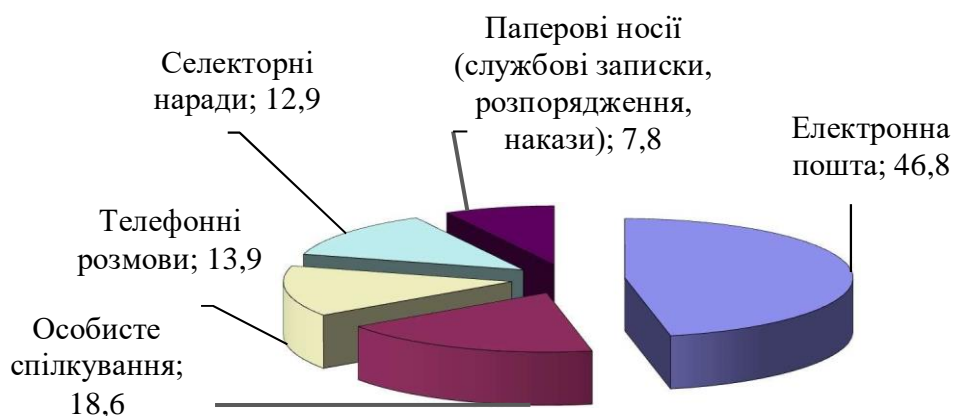


Рисунок 2.8 – Найчастіші види комунікацій в Управлінні

Міжособистісне спілкування як основне джерело комунікацій відзначають лише 18,6 % опитаних, що говорить про достатню складність цього виду спілкування. У вертикальних зв'язках виділяються традиційні комунікаційні механізми у формі звітів, що подаються у встановленій періодичності, що значно знижує можливості процесу самоорганізації та інноваційних методів роботи, спрямованих на залучення потенціалу співробітників, керівників різних рівнів з метою вдосконалення функціонування Держаудитслужби.

Наступний етап – оцінка результативності системи менеджменту та економічної ефективності прийнятих управлінських рішень, для чого використовують низку методів:

- 1) непрямий спосіб зіставлення різних варіантів;
- 2) за кінцевими результатами;
- 3) за безпосередніми результатами діяльності.

Метод визначення економічної ефективності за результатами діяльності ґрунтується на оцінці безпосереднього ефекту від управлінського рішення при досягненні цілей, реалізації функцій, методів тощо.

В 2021 році економічний ефект від впровадження наданих Держаудитслужбою пропозицій щодо підвищення рівня ефективності використання коштів і майна (див. рис. 2.9) склав 11,5 млн. гривень; у 2022 році його величина дорівнювала 36,6 млн гривень; у 2023 році економічний ефект від виконання наданих пропозицій – 128,2 млн грн.

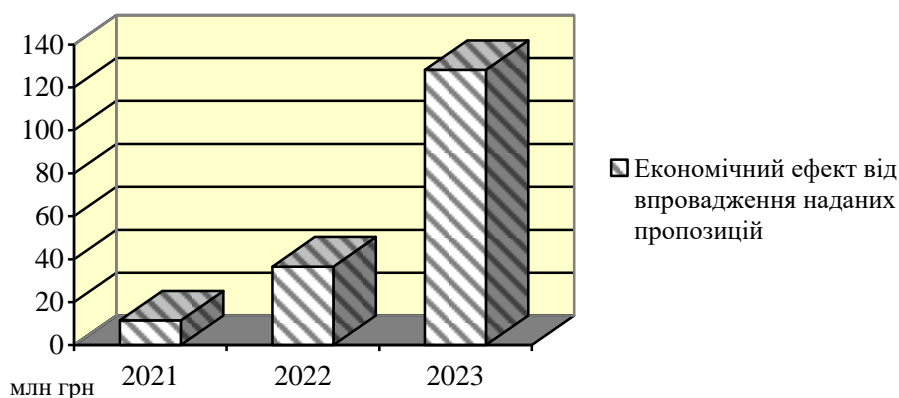


Рисунок 2.9 – Економічний ефект від впровадження наданих пропозицій щодо ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів у 2021-2023 роках

Впродовж 2021-2023 років проводився моніторинг процедур закупівель товарів, робіт та послуг: у 2021 році – 351 (загальна вартість 6,0 млрд. грн), у 2022 році – 440 (загальна вартість 7,2 млрд. грн), у 2023 – 311 процедур (загальна вартість 1,43 млрд. грн).

За результатами проведених державною аудиторською установою перевірок у 2021 році відмінено 55 процедур закупівель на суму 476,9 млн грн, також розірвано 50 договорів закупівлі на суму 54,0 млн гривень; у 2022 році – 114 процедур закупівель на суму 662,8 млн. грн, розірвано 21 договорів закупівлі на суму 62,8 млн. гривень; за даними 2023 року – 243 випадки на суму 865,7 млн. грн, у зв'язку з чим у 31 випадках відмінено торги на загальну суму 249,0 млн. грн та розірвано 38 договір на суму 67,5 млн. грн.

2.3.2 SWOT – аналіз системи менеджменту

SWOT-аналіз, як універсальний метод оцінки результативності системи менеджменту, дозволяє оцінити стан системи менеджменту контролюючого органу під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів та визначити шляхи її розвитку. В межах даної роботи потрібно приділити значну увагу аналізу слабких

та сильних сторін менеджменту Західного офісу Держаудитслужби України, оскільки саме в порівнянні можна чітко сформувати найчіткіше та найповніше уявлення про управління державною аудиторською установою. SWOT-аналіз є стимулом для роздумів – як ефективно розвивати організацію та її менеджмент в існуючій ситуації.

В цілому, економічний зміст управління державною аудиторською установою можна розкрити через такі функції менеджменту:

Планування. Управління планує свою діяльність у вартісних показниках за об'єктами аудиту (перевірок та ревізій), консолідація яких дозволяє сформувати відповідні заходи державного фінансового контролю загалом. Затверджений керівником «перелік заходів державного фінансового контролю» є директивним планом розвитку на черговий оперативний період, обов'язковим до виконання всіма включеними до нього структурними підрозділами (відділами, секторами).

Контроль. Фактичне виконання свого перелік заходів державного фінансового контролю порівнюють із планом з метою контролю за встановленими показниками та попередження несприятливого розвитку ситуації як керівництва відповідного відділу організації, так і топ-менеджменту Держаудитслужби.

Звітність. Після закінчення періоду відділи Управління готують звіти щодо фактичного виконання «заходів державного фінансового контролю та ревізій фінансово-господарської діяльності» у форматі план-фактних відхилень. Усі відхилення аналізуються, виявляються причини їх виникнення, готуються заходи щодо їх усунення.

Мотивація. Виконання плану заходів державного фінансового контролю окремими підрозділами Управління спрямовано на досягнення поставлених цілей, для чого встановлюється залежність матеріальної винагороди від «рівня відшкодувань виявлених втрат фінансових та матеріальних ресурсів, надходжень фінансових ресурсів до бюджетів», що має мотивувати керівництво і персонал Держаудитслужби домагатися точного виконання (чи поліпшення) планових показників переліку заходів державного фінансового контролю.

SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін об'єкта, можливостей і загроз) найчастіше розглядається стосовно бізнес-процесів та бізнес-планування.

Проте дуже корисно його використання при розгляді деяких аспектів державного аудиту. У рамках SWOT-аналізу системи менеджменту організації та окремих відділів Держаудитслужби відзначимо такі моменти.

Сильні сторони управління відділами Держаудитслужби:

– збільшення часу для стратегічного планування та можливість використання двох форматів формування плану «заходів державного фінансового контролю та рівня відшкодувань виявлених втрат фінансових та матеріальних ресурсів (економічного ефекту від впровадження наданих пропозицій щодо ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів»):

1) за функціональним принципом (за бізнес-процесами чи напрямками діяльності окремих служб Управління), коли відповідальність за проведення окремих заходів державного фінансового контролю у консолідованому плані покладається на функціональних керівників служб. Співробітники, об'єднані в окремі підрозділи (відділи Управління), відповідальні за групу функцій, беруть відповідальність за проведення запланованих державного аудиту та досягнення відповідних результатів, пов'язаних з виконанням даних функцій у межах своїх повноважень;

2) за ресурсним принципом, коли складається ресурсний бюджет, де відбивається загальна сума витрат на споживані ресурси в ході відповідних заходів державного фінансового контролю. Фінансова інформація групується і збирається як у розрізі реалізованих функцій по Управлінню, так і по видах ресурсів. Необхідно відзначити, що вибір того чи іншого формату формування плану заходів державного фінансового контролю залежить від характеру структури управління об'єкта контролю (лінійної, функціональної, лінійно-функціональної чи матричної);

– забезпечення процесу ефективного делегування повноважень керівникам відділів Держаудитслужби щодо прийняття оперативних управлінських рішень;

– ефективне застосування концепції управління з відхиленням, оскільки у цьому випадку заздалегідь відомо, який із підрозділів отримує кращі кінцеві результати чи несе ті чи інші витрати; вище керівництво може контролювати діяльність служб Управління та об'єктивно оцінювати якість роботи їх керівників;

– забезпечення обґрунтованого вибору в частині проведення інспектування переважно за ризик-орієнтовними об'єктами, що просто необхідне в рамках прогнозування «обсягу відшкодувань втрат і усунення порушень з фінансовими і матеріальними ресурсами, контролю у сфері закупівель»;

– мотивований підхід до виділення співробітників Управління для здійснення аудиторських перевірок та ревізій (виділення нових робочих груп, поділ та об'єднання існуючих) або за функціональним, або лінійним принципом.

Слабкі сторони:

– керівники відділів Держаудитслужби схильні розглядати лише свій напрямок діяльності, а не організацію загалом, що може йти у розріз із принципом колегіальності процесу фінансово-аудиторської діяльності;

– зростання витрат за умови отримання додаткової інформації від керівників відділів організації, збільшення потоків документообігу;

– розмивання відповідальності за окремими напрямками фінансового контролю серед кількох керівників відділів, особливо це стосується інспектування – «перевірки певного комплексу або окремих питань фінансово-господарської діяльності підконтрольної установи», а також «формування (складення, розгляд, затвердження) і виконання місцевих бюджетів»;

– збільшення часу на підготовку, погодження та затвердження переліку заходів та підконтрольних установ, що викликано великою кількістю учасників аудиторського процесу;

– найчастіше дуже слабка підготовка керівників відділів Управління у сфері «використання державних та/або комунальних коштів і майна».

Можливості:

– можливість оцінки результатів роботи конкретного підрозділу (ступеня досягнення поставленої мети), порівняння ефективності діяльності різних підрозділів у фінансових показниках;

– можливість привернути увагу керівництва служб Управління до тих сфер діяльності, де воно найбільше необхідно;

– можливість покращення системи мотивації співробітників відділів через виконання та перевиконання ними запланованих показників;

- можливість децентралізації діяльності в межах окремої служби;
- можливість надання у передбачених законом випадках адміністративних послуг.

Загрози:

- витрати на утримання та фінансування діяльності регіонального офісу Держаудитслужби можуть виявитися більше, ніж одержуваний від її використання ефект (принаймні в короткостроковій перспективі); реорганізація або ліквідація держустанови зазначеного регіону;
 - загроза появи дублюючих служб та функцій у різних підрозділах;
 - зростання ризиків, пов'язаних з помилками при проведенні аудиторських перевірок, фінансових ревізій та інспекцій;
 - нестача кваліфікованих кадрів, пов'язана з плинністю кадрів та скороченням персоналу служби.

Такі основні моменти SWOT-аналізу системи управління відділами Держаудитслужби, що найчастіше зустрічаються у практиці постановки державного фінансового контролю.

Зведена SWOT-матриця за результатами дослідження системи менеджменту для «Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області» представлена в таблиці В.2. Проведення аналізу в рамках досліджуваної організації дозволить її керівництву та фахівцям визначити шляхи удосконалення системи менеджменту організації, підвищити ефективність та результативність управління держустанови.

Висновки до розділу 2

Робота «Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області впродовж 2021-2023 року була зосереджена на здійсненні «контролю за законністю та ефективністю використання коштів бюджетів усіх рівнів, державних цільових фондів, державного і комунального майна, інших активів держави та територіальних громад».

Проведений аналіз показників роботи Управління за 2021-2023 роки дозволяє зробити наступні висновки:

— кількість охоплених контролем об'єктів змінювалася від 35 до 31 у 2023 році, в тому числі, частка організацій, установ і підприємств, де виявлено фінансові порушення в загальній кількості об'єктів збільшилася з 74,3 % у 2021 році до 92,86 % у 2022 році та 100 % у 2023 році;

— обсяг охоплених контролем загальнодержавних ресурсів збільшився з 6 010,81 млн. грн до 16 473,1 млн. грн, темпи зростання показника – 120 % у 2022 році та 228,4 % у 2023 році проти минулого;

— проведено 110 ревізій і перевірок закупівель, якими виявлено втрат від фінансових порушень – недоотримання фінансових ресурсів, недостач, нецільових та незаконних витрат – на загальну суму 328,4 млн. грн (в т. ч. 106,4 млн. грн – «порушення з комунальними ресурсами»);

— проведено державні фінансові аудити, за результатами яких встановлено обсяг непродуктивних витрат на загальну суму 927,3 млн. гривень;

— за результатами проведених контрольних заходів до порушників бюджетного законодавства застосовано фінансові санкції, складено відповідні протоколи про адміністративні правопорушення, пов'язане з корупцією; окремі ревізійні матеріали долучено до наявних кримінальних проваджень.

З метою дослідження якості та результативності менеджменту організації проведено опитування 23 співробітників, зроблені висновки:

— серед основних груп дезорганізуючих чинників управлінського процесу найбільшу кількість балів відмічено по загальних дезорганізуючих факторах (7,58), контролю за виконанням рішень (6,42);

— виділено ще такі негативні фактори, як дефіцит необхідної інформації, поспішне прийняття рішень вищим керівництвом, підзвітність багатьом керівникам, втручання у сферу компетенції співробітника, нечіткість, неясність вказівок.

Проведення бально-експертної оцінки системи управління за критеріями якості дозволило отримати такі результати:

— для керівників держустанови якість управління визначається ясністю вимог, що пред'являються в ході управлінської взаємодії, можливістю кар'єрного і

особистісного зростання та безпекою виконання службових обов'язків для співробітників;

— незначними у рейтингу критеріїв якості за результатами опитування визначено «оперативність керівництва» та «доступність та відкритість», що вказує на порушення системи зворотного зв'язку з керівництвом, наслідком чого є низькі оцінки системи управління за такими критеріями як «справедливість керівництва» та «ясність вимог». Відновлення зв'язку є одним із першочергових завдань держустанови як необхідної умови забезпечення ефективності системи управління та результативності діяльності окремо взятого співробітника;

— результати дослідження однієї з підсистем управління – інформаційно-комунікативну показують, що міжособистісні комунікації розвинені недостатньо; у вертикальних зв'язках виділяються традиційні комунікаційні механізми у формі звітів, які подаються у встановленій періодичності, що значно знижує можливості процесу самоорганізації та інноваційних методів роботи.

Проведена оцінка результативності системи менеджменту та економічної ефективності прийнятих управлінських рішень ґрунтується на оцінці безпосереднього ефекту від управлінського рішення при досягненні цілей, реалізації функцій, методів тощо. Економічний ефект від впровадження наданих організацією пропозицій щодо підвищення рівня ефективності використання коштів і майна за 2021-2023 роки збільшився з 11,5 млн. грн до 128,2 млн грн.

На основі SWOT-матриця, побудованої за результатами дослідження системи менеджменту держустанови виділено такі слабкі сторони як: схильність керівників відділів розглядати в пріоритеті лише свій напрямок діяльності, а не організацію загалом, що може йти у розріз із принципом колегіальності процесу фінансово-аудиторської діяльності; розмивання відповідальності за окремими напрямками фінансового контролю серед кількох керівників відділів; збільшення часу на підготовку, погодження та затвердження переліку заходів та підконтрольних установ, що викликано великою кількістю учасників аудиторського процесу. Серед загроз – поява дублюючих служб та функцій у різних підрозділах; нестача кваліфікованих кадрів, пов'язана з плинністю і скороченням персоналу служби.

3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ЯКІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління та підвищення якості роботи служби фінансового контролю

Модель здійснення фінансового контролю (аудиту) – це складова, яка є основою результату аудиторської діяльності, яку проводить Управління Західного офісу Держаудитерслужби. Вона піддається як кількісному, так і якісному виміру. Кількісно можуть оцінюватися такі результати, як кількість проведених перевірок різних форм за одиницю часу. У межах якісної оцінки можуть досліджуватися ступінь відповідності персоналу принципам поведінки аудиторів та його незалежності від об'єкта контролю. Оцінка якісних показників має суб'єктивний характер, заснований на офіційних документах кандидатів на посаду державного аудитора чи аналізі його діяльності.

Висока якість аудиторської діяльності має вирішальний вплив на результати реалізації інформації, отриманої контролюючими підрозділами (аудиторами), зацікавленим користувачем. Залежно від інтересу зацікавленого користувача, цілей та завдань, поставлених перед системою фінансового аудиту, а також виходячи з функцій, що виконуються службою фінансового контролю, службою фінансового контролю можна розглядати з кількох позицій:

1) зміцнення фінансової дисципліни в організації з точки зору суворого виконання запропонованих правил, технологій, досягнення запланованих результатів у цілому суб'єктом господарювання;

2) удосконалення системи управління організацією.

Як критерії вимірювання результату можуть використовуватися кількість рекомендацій, які відображені в інформації, отриманій у ході аудиторської діяльності, та послужили основою управлінських рішень та оцінка їх ефективності.

Можливі інші результати аудиторського контролю, такі як забезпечення безпеки організації, збереження конфіденційності тощо. У будь-якому разі, основний результат фінансового аудиту залежатиме від цілей та завдань, поставлених перед ним зацікавленим користувачем.

Для вдосконалення системи управління та підвищення якості роботи органу виконавчої влади, постійного підвищення її результативності в Управління Західного офісу Держаудитслужби, на основі восьми груп цілей держустанови, сформовані цілі у сфері якості процесів, структурних підрозділів, а також цілей проектів (програм), що реалізуються:

Оптимізація функцій, адміністративна реформа.

Розвиток міжнародного співробітництва.

Розвиток внутрішніх комунікацій.

Управління персоналом та його розвиток.

Розвиток внутрішнього та зовнішнього інформування.

Забезпечення ресурсами.

Поліпшення діяльності структурних підрозділів.

З метою формування найбільш повної системи оцінки результативності діяльності служби, в Управлінні використано три вимоги визначення складу цілей у сфері якості:

- 1) орієнтація цілей у сфері якості на цілі Управління Держаудитслужби;
- 2) формування цілей у сфері якості для всіх структурних підрозділів держустанови;
- 3) орієнтація цілей задоволення вимог двох груп споживачів встановлених законодавством функцій та послуг, що реалізуються аудиторською службою: внутрішніх та зовнішніх.

Оцінка задоволеності споживачів для органу виконавчої влади є найзначнішим інструментом вимірювання системи управління та підвищення якості його роботи. До зовнішніх споживачів Держаудитслужби відносить: заявники (організації, суб'єкти господарювання, інші заявники); органи державної влади всіх рівнів; інші зацікавлені сторони (громадські організації, об'єднання,

ЗМІ та ін.); міжнародне співтовариство. Даний підхід до визначення груп споживачів та цілей у сфері якості, орієнтованих на ці групи, для органів виконавчої влади має мати обов'язковий характер, оскільки дозволяє забезпечити найбільш повний та всебічний аналіз наслідків та результатів своєї діяльності, сформувавши адекватну систему оцінки результативності як відомства в цілому, так і його структурних підрозділів.

Для цілей дослідження використовують телефонне опитування з єдиного центру. Сучасний рівень проведення телефонних опитувань, дозволяє здійснювати записи інтерв'ю, що покращує контроль за якістю інформації, що отримується, а також при належному контролі за складанням шаблонів, якість одержуваних на виході баз даних відповідей респондентів.

Внутрішні споживачі: структурні підрозділи центрального апарату Держаудитслужби; територіальні органи Держаудитслужби; співробітники «Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області». Всі вимоги споживачів розглядаються, аналізуються та виконуються, якщо це не суперечить законодавству України.

Оцінка задоволеності внутрішніх споживачів Управління здійснюється шляхом анкетування співробітників досліджуваної держустанови, при цьому оцінюється дві групи споживачів: експерти; співробітники Управління. До експертів належать керівники структурних підрозділів окремих відділів Держаудитслужби. Поділ співробітників на дві зазначені групи споживачів дозволяє більш адекватно оцінювати задоволення взаємодією структурних підрозділів між собою шляхом порівняння думок керівників структурних підрозділів з думкою решти співробітників.

У межах дослідження складено зведену оцінку окремих відділів «Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області» з погляду задоволеності якістю реалізації функцій співробітниками аудиторської служби з урахуванням опитування «користувачів» (табл. Г.1) (оцінка за 10-бальною шкалою, де 1 – вкрай погано, а 10 – відмінно). За результатами аналізу найнижчі значення оцінки відмічаються у роботі відділу контролю у галузі ЖКГ,

інфраструктури та зв'язку (4,554 бала; 36,4 %), відділі контролю у соціальній галузі та сфері культури (6,22 бала; 54,1 %) та секторі контролю у сфері будівництва (6,44 бала; 55,6 %).

Анкетування проводилося відповідно до методики оцінки результативності діяльності центрального апарату Держаудитслужби. Підсумки анкетування закладаються в оцінку загальної результативності діяльності структурного підрозділу протягом року. Результати аналізу ступеня задоволеності споживачів (об'єктів фінансового контролю) додатково надається керівнику держустанови, а також керівництва відділу адміністративно-господарського забезпечення, документообігу та контролю виконавської дисципліни для аналізу даних та визначення можливостей поліпшення якості роботи.

Викладений підхід до моніторингу задоволеності споживачів структурних підрозділів Держаудитслужби дозволяє сформувати об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості діяльності (функцій, послуг), реалізованих програм, проектів, вести аналіз і перегляд цілей у сфері якості щодо їх достатності і результативності, вносити необхідні коригування показників результативності.

3.1.1 Пропозиції щодо оцінки ступеня досягнення цілей та завдань у сфері якості структурних підрозділів аудиторської служби

Для оцінки результативності та якості роботи структурних підрозділів Держаудитслужби використовується методика, яка розроблена в рамках проекту підвищення якості роботи органів виконавчої влади. Вона визначає критерії оцінки ступеня досягнення цілей та завдань у сфері якості структурних підрозділів аудиторської служби, а також алгоритм розрахунку показників, що характеризують ступінь досягнення зазначених цілей та завдань.

Мета методики – створення умов для прозорої оцінки результативності діяльності структурних підрозділів щодо досягнення цілей Держаудитслужби у сфері якості. Її застосування дозволяє виявити області для покращення поточної діяльності структурних підрозділів Управління, сформувавши інструменти, що стимулюють розвиток якості реалізованих функцій на користь контрольованих об'єктів, створити стимули зростання результативності роботи структурних підрозділів, а також провести роботу з впровадження системи менеджменту якості в Держаудитслужбі.

При оцінці результативності діяльності структурного підрозділу за напрямками діяльності використовуються показники навантаження на одну штатну одиницю структурного підрозділу, що є впровадженням підходів щодо оцінки ефективності діяльності підрозділів. Розрахунок підсумкового показника результативності здійснюється шляхом формування рангів показників за напрямками діяльності підрозділу з подальшим підсумовуванням цих рангів.

Оцінка ступеня досягнення цілей та завдань у сфері якості структурними підрозділами здійснюється за десятьма напрямками, такими як:

- 1) ступінь задоволеності суб'єктів господарювання (об'єктів охоплених контролем),
- 2) якістю виконання співробітниками структурного підрозділу встановлених законодавством функцій та послуг;
- 3) примуси суб'єктів господарювання, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб до усунення порушень;
- 4) судова перевірка обґрунтованості та законності рішень, підготовлених структурним підрозділом;
- 5) судова перевірка обґрунтованості та законності постанов про накладення адміністративного штрафу, підготовлених на основі матеріалів структурного підрозділу;
- 6) контроль за виконанням суб'єктами господарювання, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами постанов про притягнення до адміністративної відповідальності;

- 7) виконавча дисципліна структурних підрозділів;
- 8) адвокатування конкуренції;
- 9) ефективність взаємодії структурного підрозділу з іншими структурними підрозділами;
- 10) проекти та досягнення року та тощо.

Методичний підхід до визначення підсумкових оцінок результативності діяльності структурних підрозділів щорічно переглядається із внесенням корективів залежно від пріоритетів, цілей та завдань, які ставить керівництво. Для інфраструктурних підрозділів збільшується вага показника «результати опитування територіальних органів та підрозділів центрального апарату», що пов'язано з необхідністю підвищення якості здійснюваних інфраструктурними підрозділами аудиторських перевірок, де об'єктами фінансового контролю виступають галузеві структурні підрозділи, територіальні органи.

Таким чином, система оцінки результативності діяльності структурних підрозділів Держаудитслужби коригується з метою підвищення ступеня якості виконання встановлених законодавством функцій та послуг, що реалізуються аудиторською службою, а також участі у різних проектах і програмах.

В ході виконання роботи досліджено результати аудиторських перевірок, статистичні і аналітичні звіти, які розміщені на сайті держустанови, а також зведені дані щодо підсумків роботи окремих служб та підрозділів організації за аналізований період. На основі цих даних за вказаною методикою розраховано підсумкові рейтинги структурних підрозділів аудиторської служби, які зведені у таблиці Г.2. Незважаючи на складність розрахунку підсумкового рейтингу, сформовано зручну форму представлених даних, що дозволяє швидко оцінити стан системи менеджменту якості Держаудитслужби. Фактично вищому керівництву для аналізу діяльності підрозділів достатньо двох таблиць: Підсумковий рейтинг підрозділів (табл. Г.2); Форма звіту про рівень досягнення цілей у сфері якості (табл. Г.3). Вони дозволяють провести аналіз причин погіршення чи покращення позицій будь-якого підрозділу без значних трудовитрат, спрямованих на пошук та узагальнення необхідних відомостей.

3.2 Рекомендації щодо впровадження системи ключових показників результативності і ефективності професійної діяльності працівників держустанови

У сучасній світовій теорії та практиці управління одним з загальновизнаних інструментів є система KPI – Key Performance Indicators (система КПЕ – ключових показників ефективності). Під системою KPI у спрощеному розумінні називають систему фінансових та нефінансових показників, що впливають на кількісну чи якісну зміну результатів діяльності по відношенню до стратегічної мети.

Система KPI допомагає організації визначити досягнення стратегічних та тактичних (операційних) цілей. Це методичне рішення має широку сферу застосування, так, наприклад, служить інструментом стратегічного планування та управління, а також виступає елементом системи мотивації співробітників та оцінки їх ефективності, що дозволяє судити про її безперечну актуальність як для корпоративного, так і для державного управління.

Використання системи KPI у вітчизняній практиці є прикладним інструментом менеджменту, що дозволяє направити бізнес, а також державні компанії та державні органи влади на досягнення поставлених стратегічних цілей, підвищити продуктивність процесів та оцінити працю керівників різних рівнів за досягнутими результатами. У цьому найважливішим завданням є створення системи розрахунку KPI діяльності конкретних суб'єктів (міністерств, відомств, окремих державних службовців).

KPI – це кількісні індикатори досягнення поставлених цілей, заздалегідь виявлені, узгоджені між заінтересованими службами та відділами того чи іншого відомства чи міністерства та відображають головні фактори успіху відомства чи міністерства. Ці показники включають ефективність і результативність роботи державних структур, їх підрозділів, ефективності роботи державних цивільних службовців по виконанню своїх безпосередніх обов'язків. Оцінюючи ефективність роботи, розглядають певні аспекти: кількісні (здійснені дії – запити, переклади тощо); якісні (допущені помилки, скарги на службовця); тимчасові (терміни виконання проєктів); витрати (витрати на виконання роботи).

Для того, щоб побудувати систему КРІ з урахуванням вітчизняної специфіки, дуже важливо навчитися визначати фактори, які безпосередньо впливають на цю систему. В даному випадку система КРІ повинна будуватися на припущенні, що органи державного фінансового аудиту функціонують у системі певних зовнішніх і внутрішніх обмежень і мають певні можливості для здійснення своєї безпосередньої діяльності, що характеризуються показниками процесу та показниками результативності.

Основними цілями впровадження технології КРІ в органах державного фінансового аудиту:

- стимулювання ефективності та якості роботи органів державного фінансового аудиту, їх підрозділів та окремих державних службовців;
- аналіз відповідності функцій державних аудиторів найважливішим суспільним потребам;
- створення системи зворотного зв'язку чиновників із конкретними одержувачами державних послуг (об'єктами фінансового контролю);
- підвищення прозорості діяльності органів виконавчої влади різних її рівнів.

Перевагами оцінки результатів діяльності на основі збалансованої системи показників є:

- 1) більш прозорий процес вироблення стратегічних цілей та етапів їх досягнення за участю в цілепокладанні (або обізнаності) службовців, що є неодмінною умовою формування команди та націленості її на кінцеві результати;
- 2) додаткові можливості для досягнення ефективності внутрішніх адміністративних процесів та визначення умов удосконалення організаційної структури і управлінських технологій, професійного розвитку державних аудиторів;
- 3) наявність логічних та взаємопов'язаних критеріїв дозволяє диференціювати оплату праці службовців відповідно до результативності їх діяльності.

Першим кроком на шляху до розробки, впровадження та застосування системи КРІ в органах державного фінансового аудиту, тобто досягненню бажаного результату, є визначення структурами фінансового аудиту основних

завдань своєї діяльності та стратегічного розвитку. Уповноважені департаменти (відділи) різних структур фінансового аудиту можуть використовувати різні способи визначення найважливіших напрямів роботи та показників для цих напрямів. Головна перевага збалансованої системи показників полягає в тому, що вона дозволяє побачити чітко виражений причинно-наслідковий стратегічний взаємозв'язок між усіма ключовими аспектами діяльності органів державного фінансового аудиту.

При розробці показників результативності та ефективності діяльності важливим є дотримання взаємозв'язку системи планування, оцінки, оплати праці та орієнтація службовців на досягнення планових показників. Індивідуальні показники встановлюються для контролю виконання роботи одного співробітника. Колективні показники залежить від роботи всіх співробітників у відділі. У комплексі будується таблиця з урахуванням усіх показників та розробляється КРІ для кожного співробітника.

Таким чином, опускаючись від цілей організації до розробки КРІ кожному співробітнику, що дозволяють оцінювати їх виконання, формується для кожної посади бібліотека показників, які можуть використовуватися для оцінювання результатів роботи співробітників. До складу бібліотеки КРІ посади можуть входити різноманітні показники; на невеликий період часу, наприклад, місяць або квартал, обираються найважливіші для досягнення найбільш пріоритетних результатів. Розглянемо алгоритм впровадження системи КРІ.

1) Підготовчий етап:

- призначення відповідальних за розробку та впровадження системи КРІ;
- аналіз ситуації, що склалася в діяльності організації;
- розробка детального плану реалізації системи;
- визначення термінів реалізації.

2) Створення методологічних засад:

- моделювання системи КРІ;
- підготовка змін нормативно-правових актів провадження діяльності державних службовців;

- розробка моделі керування на основі системи KPI;
- оптимізація організаційної структури;
- створення нової системи звітності на основі KPI.

3) Автоматизація системи KPI:

- розробка технічного завдання для створення програмного продукту на основі моделі;
- безпосереднє створення програмного забезпечення;
- проведення навчання працівників створеної системи.

4) Використання системи KPI.

- проведення навчання та тренінгів серед кадрового складу, з метою розуміння як працює система та її значущість.

5) Моніторинг роботи KPI:

- збір інформації про роботу та результативність системи;
- усунення можливих збоїв, що виникають.

Ключові показники ефективності є однією з найефективніших систем стимулювання та однією з найперспективніших систем мотивації. Завдяки цієї системі можливим є вплив на персонал організації через мотивацію на досягнення цілей, тому що при виконанні KPI персонал буде винагороджений.

Оцінка результатів з погляду витрачених ресурсів (ефективність) проводиться з урахуванням сформульованих критеріїв результативності, звідки очевидно, що ефективність є функція двох елементів – отриманого результату та ресурсів, що дозволяють його отримати. З одного боку, якщо зосередитися на результаті і не думати про раціональне використання ресурсів для його досягнення, незабаром можна залишитися без засобів, які створюють результат. З іншого боку – якщо дбати лише про ресурси, то результат можна і не отримати зовсім. Ефективність досягається у взаємодії результату (отримання бажаного результату) та мінімізації ресурсів для його отримання. Тому необхідно оцінювати і результативність, і ефективність, оскільки важливим є баланс між ними.

Пропонована система показників, заснована на результативності, допомагає зрозуміти на якому етапі будь-який орган або його відгалуження розташоване, і

скільки необхідно виконати роботи, щоб досягти поставленої мети. Далі наведено приклад розрахунку КРІ для державного службовця.

Використання фактичних, планових та базових значень необхідне визначення та оцінки КРІ для держслужбовців (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Система розрахунку показників КРІ для фінансових аудиторів

Вага % (Wi)	Значення певного показника. У сумі дає 1.
База (Qbi)	Допустиме мінімальне значення показника. Нижче за базовий рівень – відсутність результату.
План (Qpi)	Значення, якого потрібно прагнути. Наднормативний показник, що дозволяє покращити результати.
Факт (Qfi)	Фактичні результати роботи за певний період часу.

Визначення напрямів оцінювання для структурних підрозділів та для кожного окремого цивільного службовця здійснюється за допомогою поетапного каскадування цілей та завдань органу державного контролю (нагляду) до цілей та завдань його структурних підрозділів та посадових обов'язків окремих цивільних службовців. Ґрунтуючись на рекомендаціях методики, виділимо основні напрямки оцінки ефективності та результативності.

До напрямів оцінювання рекомендується включити такі:

1. Ефект на піднаглядову сферу чи певну цільову референтну групу.
2. Проведення контрольних-наглядових заходів.
3. Результативність контрольних-наглядових заходів.
4. Планування діяльності, програмно-цільове планування, у тому числі з урахуванням впровадження ризик-орієнтованої моделі.
5. Інформування, взаємодія з громадянами та організаціями та забезпечення публічності результатів діяльності.
6. Здійснення які забезпечують технологічних процесів.
7. Виконавча дисципліна.

Щоб розрахувати результативність співробітника необхідно знати індекси КРІ за кожним показником. Формула для розрахунку подана нижче.

$$\text{Індекс KPI} = (Qfi - Qbi) / (Qpi - Qbi), \quad (3.1)$$

де: Qfi - фактично виконане значення;

Qpi – планове значення робіт;

Qbi – мінімальне значення виконаних робіт.

І потім безпосередньо розраховується коефіцієнт KPI.

Коефіцієнт результативності

$$KPI = \sum \text{Індекс KPI} \times Wi \quad (3.2)$$

Розрахований коефіцієнт результативності дозволить оцінити внесок кожного співробітника у розвиток організації. Далі використовується градація залежно від відсотка результативності працівника, зазначений у таблиці, залежатиме коефіцієнт, завдяки якому розраховується розмір преміальної частини. Градація подана у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Взаємозв'язок результативності та коефіцієнта виконання

Відсоток результативності співробітника	Коефіцієнт
Виконання плану менше 80 %	0
Виконання плану 80 % – 90 %	0,5
Виконання плану 90 % – 100 %	1
Виконання плану понад 100 %	1,2

Градація відсотків змінюватиметься в залежності від органу, для якого діятиме дана система та від цілей, які перед ним поставлені. Цей коефіцієнт коригуватиме планову преміальну частину державного службовця.

З метою виконання цільових показників звітності, встановлених на національному та/або регіональному рівні, повинна бути вибудована система блоків з розробки та моніторингу ключових показників ефективності (рис. 3.1). Виходячи з поданої системи ключових показників розглянемо конкретні показники ефективності та результативності для конкретних державних аудиторів, виходячи із затверджених посадових регламентів (посадових інструкцій).

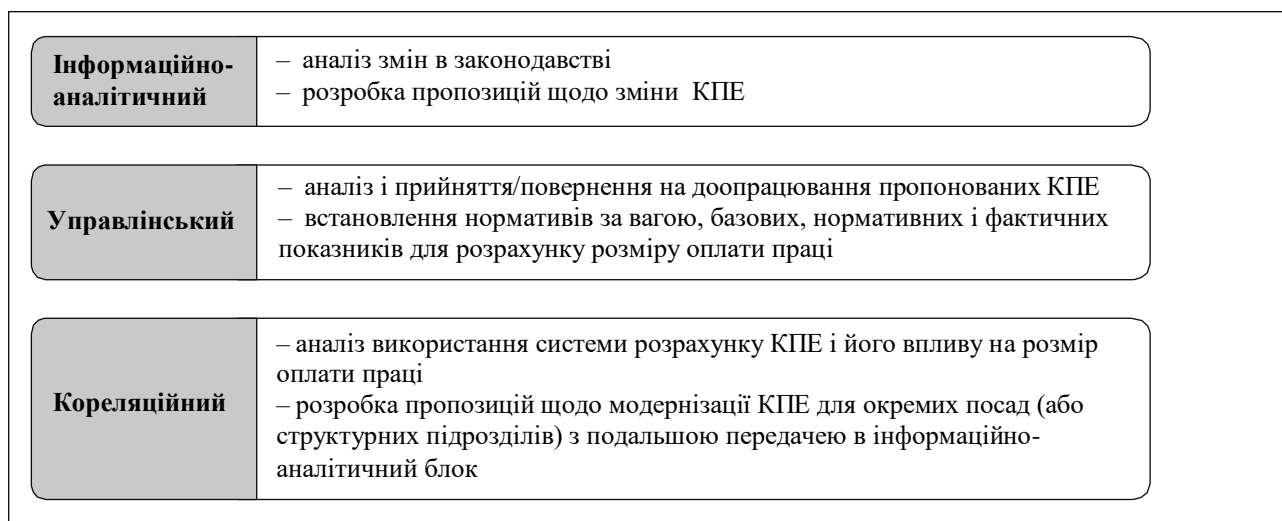


Рисунок 3.1 – Блокова схема розробки та моніторингу КПЕ

У ході визначення ключових показників ефективності ми виходитимемо з того, що стратегічні напрями діяльності органу державного фінансового аудиту декомпозовані, тобто враховано показники результативності органу виконавчої влади загалом. Оскільки ми розробляємо КПЕ для керівника структурного підрозділу, то кількість показників (за аналогією з державними цивільними службовцями) не повинна перевищувати 10 ± 2 . В результаті ми отримуємо такі показники (табл. Д.1).

Спираючись на чинні положення про оплату праці та преміювання, ми можемо встановити, що оклад начальника галузевого (функціонального) органу виконавчої влади (розглянута посада входить до зазначеної категорії), знаходиться в діапазоні 12 639 ÷ 13 694 грн. Премія за результатами роботи встановлена на рівні 50 % від посадового окладу, тобто максимальний розмір начальника управління становить 6 319,5 ÷ 6 847 грн.

Складемо за підсумками для прикладу таблицю ключових показників ефективності провідного спеціаліста (табл. Д.2). Виходячи з прийнятої нами раніше оцінки – 117,5 % відноситься до рівня «Відмінний результат», тому K_u для розрахунку премії дорівнюватиме 1. Підставляючи значення в раніше запропоновану формулу, отримуємо наступний результат:

$$\text{Премія (мінімальний оклад)} = 1,175 \times 1 \times 6\,319,5 = 7\,425,4 \text{ грн};$$

Премія (максимальний оклад) = $1,175 \times 1 \times 6\,847 = 8\,045,2$ грн.

Однак оскільки в нас нормативно не може бути перевищення премії 50 % посадового окладу, то в обох випадках начальник відділу отримає премію в розмірі $6\,319,5 \div 6\,847$ грн відповідно.

У разі, якщо виконавчим правовим актом передбачено понижуючий коефіцієнт (у нашому випадку – 2 % за кожний випадок обґрунтованої скарги) та підвищуючий коефіцієнт (у нашому випадку за наявність випадків порушення), то формула буде виглядати наступним чином:

Премія (мінімальний оклад) = $1,175 \times 1 \times 6\,319,5 \times 0,94 = 6\,979,89$ грн;

Премія (максимальний оклад) = $1,175 \times 1 \times 6\,847 \times 0,94 = 7\,562,51$ грн.

Однак розрахунок премії здійснено без штрафів та додаткових заохочень, оскільки в даному випадку нормативно не може бути перевищення премії 50 % посадового окладу, то в обох випадках начальник управління отримає премію у розмірі $6\,319,5 \div 6\,847$ грн відповідно.

Результати дослідження можуть бути використані органами Держаудитслужби Хмельницької області та інших регіонів країни при розробці кадрової політики та стратегії управління людськими ресурсами, у системі оцінки ефективності та результативності діяльності державних аудиторів, під час проведення атестаційних процедур, а також для моніторингу ефективності діяльності державних службовців. Також розроблені рекомендації та пропозиції можуть бути використані для розробки та внесення зміни до локальних правових актів щодо системи оцінки ефективності та результативності державних аудиторів.

3.3 Обґрунтування застосування функціональної моделі контрольного моніторингу в системі державного аудиту

Враховуючи двоїстість поняття ефективності державного фінансового контролю (ефективність витрачання бюджетних коштів (або реалізованих або

реалізованих програм) та ефективність роботи органів ДАСУ (як професійна діяльність)), механізм вдосконалення менеджменту державного аудиту має складатися з двох складових, що впливають на обидві частини ефективності.

Щодо підвищення ефективності бюджетних видатків Урядом України зроблено дуже важливі кроки, які проявилися у впровадженні програмного підходу (програмне бюджетування). Для підтримки заданих параметрів цільових програм під час їх реалізації постає питання змістовності процесу супроводу. В процесі дослідження такий процес отримав назву «супровід ефективності», що включає попередню експертизу, планові перевірки, ревізії, контроль, моніторинг реалізації, експертизу реалізованого проекту.

Учасники (суб'єкти) механізму: органи ДАСУ, експертні агенції (залучені незалежні експерти, можуть бути ВНЗ, НДІ, професійні експерти – акредитовані); акредитовані аудитори. Суб'єкти взаємодіють між собою, виконуючи певний набір встановлених стандартизованих процедур: експертизу на вході, моніторинг реалізації (витрати бюджетних коштів), планові перевірки, ревізії та контроль та експертиза після закінчення несення витрат, реалізації програми (проекту).

1. Критерії попередньої експертизи.
2. Організаційно-методичний аспект контрольного моніторингу:
 - діяльність органів ДАСУ;
 - ходу несення витрат, виконання програми (проекту).
3. Показники, що перевіряються під час здійснення перевірок, ревізій, контролю.
4. Критерії експертизи на виході (п.1 має дорівнювати п.2).

Передумови спільного застосування контролю, аудиту та експертизи полягають у їх схожості та відмінності (таблиця Д.3), причому саме відмінності доповнюють одна одну та сприяють наповненню змістовності процесу супроводу ефективності здійснення бюджетних видатків, програм (проектів).

Таким чином, процес супроводу ефективності можна визначити як процес, що включає процедури державного фінансового контролю, моніторингу, аудиту та експертизи, вибудований відповідно до особливостей конкретних витрат,

програм (проектів), і покликаний забезпечити максимальний корисний ефект (мінімізувати втрати, порушення тощо) від їх реалізації. Зрощення контролю, аудиту та експертизи в рамках підвищення ефективності ДАСУ має відбутися виключно в ієрархічному порядку, оскільки справа стосується бюджетних коштів.

На наш погляд, контрольна функція процесу супроводу ефективності є основною за параметром «результат». Саме застосування жорстких санкцій в умовах становлення програмно-цільового підходу формування та виконання бюджету, перспектива покарання за допущення відхилень у рамках витрачання бюджетних коштів може забезпечити повноцінне використання цієї реформи. Доцільно проведення моніторингу виконання заданих параметрів тих чи інших бюджетних видатків, програм (проектів).

Внутрішній контроль та аудит передбачає такі елементи системи контролю: наявність контрольних дій, контрольного середовища, оцінки ризиків, обміну інформацією, процедур моніторингу. Частота моніторингу залежить від специфіки відомства, але здійснюється не рідше, ніж щомісяця. Результати піврічних оцінок використовуються для ухвалення управлінських рішень у сфері виконання бюджету звітного року, річних – для оптимізації планування та виконання наступних бюджетів.

У рамках механізму вдосконалення системи фінансового менеджменту в рамках державного фінансового контролю необхідне проведення стандартизації та уніфікації, основні принципи реалізації яких відображені в положенні з проведення моніторингу:

- 1) Склад зацікавлених користувачів;
- 2) Встановлення відповідних кваліфікаційних вимог до державних службовців, які здійснюють контрольний моніторинг;
- 3) Ступінь та рівень відповідальності за якість формованої інформації.

Склад зацікавлених користувачів інформацією щодо контрольного моніторингу, куди крім законодавчих та виконавчих органів влади, органів державного аудиту має входити керівництво головного розпорядника бюджетних

коштів, якому має безпосередньо підпорядковуватися вся служба моніторингу, включаючи підрозділи і керівники територіальних відділень органів.

До переваг здійснення моніторингу підрозділами державного фінансового контролю можна віднести:

- незалежність осіб, які здійснюють контрольний моніторинг, керівництва державного органу (бюджетної установи), що перевіряється; оперативність, системність та безперервність отримання зацікавленими користувачами усередині організації певної контрольної інформації;

- здійснення професійної підготовки фахівців з контрольного моніторингу саме у сфері діяльності державного органу та як складової частини підготовки державних контролерів-ревізорів;

- формування спеціальних вимог (стандартизація та уніфікація) до складу та форм надання інформації контрольного моніторингу для користувачів;

- високий рівень конфіденційності та при необхідності секретності контрольної інформації.

До недоліків організації контрольного моніторингу всередині органів державного фінансового контролю можна віднести витрати на утримання штату компетентних працівників.

З метою забезпечення репрезентативності викладених пропозицій нами запропоновано функціональну модель організації контрольного моніторингу в системі державного аудиту (рисунок Ж.1). Деталізація блоку «Організаційно-методичні аспекти проведення контрольного моніторингу в системі державного фінансового контролю» представлена в таблиці Ж.2. Тут мають бути закріплені загальні положення, яких повинні дотримуватися всі фахівці, які працюють у цій сфері.

Під час проведення контрольного моніторингу слід виділяти три стадії:

- 1) уточнення контрольних параметрів та нормативів бюджетних видатків, програм (проектів), організації;

- 2) аналіз відхилень;

- 3) проектування сценарію досяжних показників.

На першому етапі необхідно орієнтуватися на контрольні параметри і нормативи, встановлені для діяльності витрат, що підлягають моніторингу, організації, реалізованої програми (проекту), щоб була чітка картина для аналізу відповідності заданих і фактичних даних. При проведенні моніторингу можуть бути проведені відповідні встановлені порівняння – задані параметри здійснення витрат та реалізації програми з фактичними показниками.

На наступній стадії проводиться аналіз відхилень від очікуваних показників у результаті: нормативно-правових невідповідностей; організаційно-правових невідповідностей; вплив особистісного фактора. Також повинна проводитися систематизація можливостей та перешкод усунення виявлених невідповідностей, для розуміння подальшого сценарію несення витрат, реалізації програми (проекту), здійснення діяльності органу або підприємства, де проводиться моніторинг.

Третій етап передбачає використання як кількісних, так і якісних методів оцінки досяжності встановлених показників. Їх комбінування та інтеграція проводять у рамках розробки сценаріїв. Узагальнюючи результати проведеного моніторингу, повинні бути розроблені коригувальні заходи, вжиті коригувальні дії.

Підрозділ, що здійснює контрольний моніторинг у системі державного фінансового контролю, виробляє рекомендації щодо безпосередньої організації такого контрольного моніторингу та реалізації положень, закладених у функціональний блок «Організаційно-методичні аспекти проведення контрольного моніторингу в системі ДАСУ», розробляє програми та здійснює навчання, атестацію, перепідготовку, підвищення кваліфікації службовців, які проводять моніторинг, а також здійснює зовнішній нагляд за дотриманням вимог розроблених рекомендацій (рис. Ж.3). За головними розпорядниками бюджетних коштів, що виступають кінцевими споживачами інформації контрольного моніторингу, закріплені такі функції, що представлені на рисунку Ж.4.

Внаслідок такого процесу інтегрування контрольного моніторингу до системи державного аудиту створюється ефективний елемент механізму вдосконалення ДАСУ у заданому ієрархічному порядку за параметром «результат».

Висновки до розділу 3

В роботі визначено напрямки формування ефективної системи управління результативністю та якістю менеджменту «Західного офісу ДАСУ».

1. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління та підвищення якості роботи держустанови:

— розглянуто підходи до визначення та критерії вимірювання результату аудиторського контролю;

— сформовані цілі у сфері якості процесів, структурних підрозділів, а також цілей проектів (програм), що реалізуються;

— представлено зведену оцінку окремих відділів «Управління Західного офісу ДАСУ в Хмельницькій області» з позиції задоволеності якістю реалізації функцій співробітниками аудиторської служби з урахуванням опитування «користувачів» – об'єктів фінансового аудиту;

— за результатами аналізу найнижчі значення оцінки відмічаються у роботі відділу контролю у галузі ЖКГ, інфраструктури та зв'язку (4,554 бала; 36,4 %), відділі контролю у соціальній галузі та сфері культури (6,22 бала; 54,1 %) та секторі контролю у сфері будівництва (6,44 бала; 55,6 %);

— викладений підхід до моніторингу задоволеності споживачів структурних підрозділів ДАСУ дозволяє сформувати об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості діяльності (функцій, послуг), реалізованих програм, проектів, вести аналіз і перегляд цілей у сфері якості щодо їх достатності і результативності, вносити необхідні коригування показників результативності.

2. Пропозиції щодо удосконалення системи оцінки діяльності відділів аудиторської служби:

— для оцінки результативності та якості роботи структурних підрозділів Держаудитслужби використовується методика, яка розроблена в рамках проекту підвищення якості роботи органів виконавчої влади; мета методики – створення умов для прозорості оцінки результативності діяльності структурних підрозділів щодо досягнення цілей Держаудитслужби у сфері якості;

— згідно методики визначено критерії оцінки ступеня досягнення цілей та завдань у сфері якості структурних підрозділів аудиторської служби, а також алгоритм розрахунку показників, що характеризують ступінь досягнення зазначених цілей та завдань;

— розраховано підсумкові рейтинги структурних підрозділів аудиторської служби та представлено форму звіту про рівень досягнення цілей у сфері якості, що дозволяє швидко оцінити стан системи менеджменту якості Держаудитслужби, провести аналіз причин погіршення чи покращення позицій будь-якого підрозділу без значних трудовитрат, спрямованих на пошук та узагальнення необхідних відомостей.

3. Рекомендації щодо впровадження системи ключових показників результативності та ефективності професійної діяльності працівників установи:

— розглянуто та запропоновано впровадження системи ключових показників, які включають ефективність і результативність роботи державних структур, їх підрозділів, а також державних цивільних службовців при виконанні своїх безпосередніх обов'язків;

— визначено фактори впливу на цю систему, основні цілі впровадження технології КРІ в органах державного аудиту, переваги оцінки результатів роботи на основі збалансованої системи показників;

— представлено блокову схему розробки та моніторингу системи КРІ, а також розрахунок ключових показників ефективності для державного службовця; визначено розміри посадового окладу та премії за результатами діяльності начальника відділу.

— розглянута методика може бути використана у системі оцінки ефективності та результативності діяльності державних аудиторів, під час проведення атестаційних процедур, а також для моніторингу ефективності діяльності державних службовців.

4. Запропоновано функціональну модель контрольного моніторингу в системі державного фінансового контролю як ефективний елемент механізму вдосконалення ДАСУ у заданому ієрархічному порядку за параметром «результат».

ВИСНОВКИ

Сучасний етап реформування державних органів виконавчої влади висуває серед ряду інших проблему якості та результативності менеджменту організації.

Мета дослідження полягає в комплексному вивченні теоретико-прикладних проблем підвищення ефективності та результативності функціонування органів виконавчої влади (на прикладі Управління Західного офісу ДАС в Хмельницькій області) та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення відповідних процесів в системі менеджменту організації.

Основним видом діяльності «Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області є здійсненні «контролю за законністю та ефективністю використання коштів бюджетів усіх рівнів, державних цільових фондів, державного і комунального майна, інших активів держави та територіальних громад» [34].

Проведений аналіз показників роботи Управління за 2021-2023 роки дозволяє зробити наступні висновки:

— кількість «охоплених контролем об'єктів» змінювалася від 35 до 31 у 2023 році, поряд з тим зросла «частка організацій, установ і підприємств, де виявлено фінансові порушення в загальній кількості об'єктів»;

— зріс обсяг охоплених контролем загальнодержавних ресурсів збільшився до 16 473,1 млн. грн на кінець періоду, темпи зростання показника – 120 % у 2022 році та 228,4 % у 2023 році проти минулого;

— проведено 110 ревізій і перевірок закупівель, якими виявлено втрат від фінансових порушень – недоотримання фінансових ресурсів, недостач, нецільових та незаконних витрат – на загальну суму 328,4 млн. грн (в т. ч. 106,4 млн. грн – «порушення з комунальними ресурсами»);

— проведено державні фінансові аудити, за результатами яких встановлено обсяг непродуктивних витрат на загальну суму 927,3 млн. гривень;

— за результатами проведених контрольних заходів зросла кількість фінансові санкції до порушників законодавства, складених протоколів про

адміністративні правопорушення, пов'язаних з корупцією, та ревізійних матеріалів, долучених до наявних кримінальних проваджень.

З метою дослідження якості та результативності менеджменту організації проведено опитування 23 співробітників, зроблені висновки:

— серед основних груп дезорганізуючих чинників управлінського процесу найбільшу кількість балів відмічено по загальних дезорганізуючих факторах (7,58), контролю за виконанням рішень (6,42);

— виділено ще такі негативні фактори, як дефіцит необхідної інформації, поспішне прийняття рішень вищим керівництвом, підзвітність багатьом керівникам, втручання у сферу компетенції співробітника, нечіткість, неясність вказівок;

— результати дослідження однієї з підсистем управління – інформаційно-комунікативну вказують на збереження у вертикальних зв'язках традиційних комунікаційних механізмів у формі періодичних звітів, що значно знижує можливості самоорганізації та інноваційних методів роботи.

Проведена оцінка результативності системи менеджменту та економічної ефективності прийнятих управлінських рішень, вказує на зростання економічного ефекту від впровадження наданих організацією пропозицій щодо підвищення рівня ефективності використання коштів і майна – з 11,5 млн. грн у 2021 році до 128,2 млн грн на кінець 2023 року.

На основі SWOT-аналізу системи менеджменту держустанови виділено такі слабкі сторони як: відокремлений розгляд в пріоритеті лише свого напрямку діяльності, порушення принципу колегіальності; розмивання відповідальності керівників за окремими напрямками аудиту; збільшення часу на підготовку, погодження та затвердження переліку заходів та підконтрольних установ. Серед загроз – поява дублюючих служб та функцій у різних підрозділах; нестача кваліфікованих кадрів, яка пов'язана з плінністю і скороченням персоналу служби.

За результатів проведеного дослідження діяльності держустанови визначено напрямки формування ефективної системи управління результативністю та якістю менеджменту «Західного офісу ДАСУ в Хмельницькій області».

1. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління та підвищення якості роботи держустанови:

— розглянуто підходи до визначення та критерії вимірювання результату аудиторського контролю; сформовані цілі у сфері якості процесів, структурних підрозділів, а також цілей проектів (програм), що реалізуються;

— представлено зведену оцінку окремих відділів «Управління Західного офісу ДАСУ в Хмельницькій області» з позиції задоволеності якістю реалізації функцій співробітниками держустанови на основі опитування «користувачів» – об'єктів фінансового аудиту.

2. Пропозиції щодо удосконалення системи оцінки діяльності відділів:

— для оцінки результативності та якості роботи Держаудитслужби запропоновано методика, згідно якої визначено критерії оцінки ступеня досягнення цілей та завдань у сфері якості структурних підрозділів аудиторської служби, а також алгоритм розрахунку показників, що характеризують рівень результативності та якості діяльності відділів;

— розраховано підсумкові рейтинги структурних підрозділів аудиторської служби та представлено форму звіту про рівень досягнення цілей у сфері якості, що дозволяє швидко оцінити стан системи менеджменту якості аудиторської служби, провести аналіз причин погіршення чи покращення позицій будь-якого підрозділу без значних трудовитрат.

3. Рекомендації щодо впровадження системи ключових показників результативності та ефективності професійної діяльності працівників установи:

— представлено блокову схему розробки та моніторингу системи КРІ, а також приклад розрахунку ключових показників ефективності для держслужбовця, розміри посадового окладу та премії за результатами його діяльності.

— розглянута методика може бути використана у системі оцінки ефективності та результативності діяльності державних аудиторів, під час проведення атестаційних процедур, а також для моніторингу ефективності діяльності державних службовців.

4. Запропоновано функціональну модель контрольного моніторингу в системі державного фінансового контролю як ефективний елемент механізму вдосконалення ДАСУ у заданому ієрархічному порядку за параметром «результат».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бобровська О. Ю. Технологія оцінювання якості господарюючих суб'єктів суспільного сектора економіки як складова механізму публічного управління / О. Ю. Бобровська // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – № 1. – С. 103-111.
2. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент / О. В. Бондар. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 400 с.
3. Буднік М. М. Управління змінами : підручник / М. М. Буднік, Н. М. Курилова. – К. : Кондор, 2017. – 226 с.
4. Вакуленко А.В. Управління якістю : навч. посіб. / А. В. Вакуленко, О. І. Гарафонова, Н. А. Гарбуз ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2010. – 551 с.
5. Величко П.О. Якість менеджменту організації як одна з умов ефективного менеджменту / П.О. Величко, Є.А. Гриценко, З.Т. Харчук // Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки». – 2014. – Вип. 21(70). – С. 60-69.
6. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія / А. Б. Грищук. – Львів: 2018. – 232 с.
7. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.
8. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення / Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. – 2015. – 231 с.
9. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / Л. Є. Довгань, О. Г. Дудукало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376> (дата звернення: 16.10.2023)

10. Должанський А. М. Системи управління якістю: навчальний посібник / Должанський А. М., Очеретна Н. М., Ломов І. М. – Дніпропетровськ : «Свідлер», 2009. – 390 с.
11. ДСТУ ISO 10018:2021 Управління якістю. Настанови щодо залучання персоналу (ISO 10018:2020, IDT)
12. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT)
13. ДСТУ ISO 9004:2018 Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху (ISO 9004:2018, IDT)
14. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник / Т. О. Дяченко; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т. – К.: Кондор, 2010. – 174 с.
15. Зав'ялова О.Т. Якість управління підприємством та напрями її підвищення / О.Т. Зав'ялова, М.І. Чопик // Економічний форум. – 2013. – №11. – С.7-12.
16. Косач І. А. Ділове адміністрування : менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник / Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. – К. : Кондор, 2015. – 217 с.
17. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
18. Менеджмент у державному управлінні в тестових завданнях : навч. посібник / за заг. ред. д.ю.н., проф. Л.Р. Наливайко. – Дніпро : ДДУВС ; Ліра ЛТД, 2017. – 368 с.
19. Менеджмент: навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К. : Ліра-К, 2015.–550 с.
20. Менеджмент: навч. посіб. / [Гончарук А. Г. та ін.]; за ред. Гончарука А. Г. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Одес. нац. акад. харч. технол.. - О.: Фенікс, 2012.
21. Менеджмент: підручник / [Єрмошенко М. М. та ін.; за заг. ред. М. М. Єрмошенка]. Нац. акад. упр.. - К.: Нац. акад. упр., 2011. - 652 с.: іл., табл.

22. Модель організації державної служби: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії/ Н.М. Терлецька, О.В. Лук'ян.//Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2011. - Вип. 1. - С. 119-126. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_1_22

23. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Т. В. Назарчук , О. М. Косіюк. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 568 с.

24. Насікан Н. І. Сутність і основні характеристики якості менеджменту організації / Н. І. Насікан, В. Ю. Шишлов // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2017. – Вип. 1. – С. 95-98. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_1_28

25. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.

26. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Г. Є. Мошек [та ін.] ; за ред. Г. Є. Мошека. - Київ : Ліра-К, 2017. - 528 с.

27. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 166 с.

28. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

29. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.

30. Приступлюк Т.О. Механізм забезпечення високої якості управління на вітчизняних підприємствах / Т.О. Приступлюк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2013. – № 11. – С. 29-34.

31. Сидорчук О.Г. Основи менеджменту: навч. посіб. / О. Г. Сидорчук, І. І. Артим; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. - 215 с.: іл., табл.
32. Станкевич І. В. Ділове адміністрування: Управління якістю : метод. рекомендації до виконання практ. робіт. Ч. II для студентів усіх форм навчання за спеціальністю «Менеджмент» / Станкевич І. В., Борисевич Є. Г., Тігарєва В. А. – Одеса, ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2016. – 37 с.
33. Управління проектами : [навч. посіб.] / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. – 208 с.
34. Урядовий портал Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області. – Режим доступу: <https://khm.dasu.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2023р.)
35. Федоренко В.Г. / Менеджмент: підручник // В.Г. Федоренко. – Алерта. – 2015. – 492 с.
36. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. - Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. - 332 с.
37. Шаров Ю. Становлення наукового напрямку менеджмент-орієнтованих підходів до підвищення результативності та ефективності публічного управління / Ю. Шаров // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. н. пр. ДРІДУ НАДУ – 2010. – № 4 (7). – С. 231-240.
38. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.
39. Юрчук О.І. Якість менеджменту компанії та шляхи її забезпечення / О.І. Юрчук // Економіка розвитку. – 2015. – № 3. – С. 41-47.
40. Ярошевич Т.І. Сутність та значення якості управління для сучасного підприємства / Т.І. Ярошевич, Д.А. Малько // Інноваційна економіка. – 2013. – № 4. – С. 17-29.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Принципи менеджменту якості та результативності організації

Принцип	Формулювання принципу	Зміст результативності
1	2	3
Орієнтація на споживача	Менеджмент якості націлений на виконання вимог споживачів, на прагнення перевершити їх очікування.	Кожному співробітнику потрібно робити свою роботу так, щоб всі вимоги клієнта були ретельно виконані та виконані правильно, а там, де це можливо, виконані краще. Розуміння справжніх та майбутніх потреб споживачів робить внесок у досягнення організацією сталого успіху.
Лідерство	Лідери на всіх рівнях організації забезпечують єдність мети та напрямки діяльності організації та створюють умови, у яких працівники взаємодіють для досягнення цілей організації в галузі якості.	Від керівників організації залежить, наскільки точно та швидко дії співробітників наблизатимуть її до поставленої мети. Роль лідерства для організації важлива, оскільки створення єдності мети, напрями діяльності та взаємодії працівників призводить до підвищенню результативності та ефективності діяльності.
Взаємодія працівників	Для організації вкрай важливо, щоб усі працівники були компетентними, наділені повноваженнями та залучені до створення цінності. Компетентні, наділені повноваженнями та працівники, що взаємодіють, на всіх рівнях організації підвищують її здатність створювати цінність.	Підприємство не досягне успіху, якщо все його працівники не прагнутимуть до спільних цілей і не поділятиме спільні цінності. Для того, щоб ефективно і результативно керувати організацією дуже важливо поважати та залучати всіх працівників на всіх рівнях організації. Визнання, наділення повноваженнями та заохочення навичок та знань сприяє взаємодії працівників для досягнення цілей організації.
Процесний підхід	Послідовні та прогнозовані результати досягаються більш ефективно та результативно, коли діяльність усвідомлюється та управляється як взаємопов'язані процеси, які функціонують як узгоджена система.	Процесний підхід включає цикл Демінгу «Плануй – Роби – Перевірйй – Дій» (PDCA). Процесний підхід дозволяє організації планувати свої процеси та їхню взаємодію. Реалізація циклу PDCA дозволяє організації забезпечити її процеси необхідними ресурсами, здійснювати їх менеджмент, визначати та реалізовувати можливості для покращення.
Поліпшення	Успішні організації постійно націлені на поліпшення.	Саме на стадії «перевірйй» організація контролює показники результативності своєї діяльності.

Продовження таблиці А.1

1	2	3
Прийняття рішень, засноване на свідченнях	Рішення, засновані на аналізі та оцінці даних та інформації, з більшою ймовірністю створять бажані результати.	Важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки та їх можливі незаплановані наслідки. Аналіз фактів, свідчень та даних призводить до більшого ступеня об'єктивності та впевненості у прийнятих рішеннях. Виконання цього принципу призводить до покращення результативності та ефективності роботи.
Менеджмент взаємовідносин	Для досягнення стійкого успіху організації керують своїми взаєминами з відповідними зацікавленими сторонами – такими, як постачальники.	Великі підприємства не зможуть виконати свої замовлення, якщо не будуть спиратися на допомогу та співпрацю своїх постачальників, які постачають їх необхідними матеріалами. Зацікавлені сторони впливають результати діяльності організації. Стійкий успіх з більшою ймовірністю досягатиметься в ситуації, коли організація керує взаємовідносинами з усіма її зацікавленими сторонами для того, щоб оптимізувати їх вплив на результати її діяльності. Менеджмент взаємовідносин призводить до покращення результатів діяльності організації та відповідних зацікавлених сторін шляхом реагування на можливості та обмеження, що стосуються до кожної зацікавленої сторони.

ДОДАТОК Б

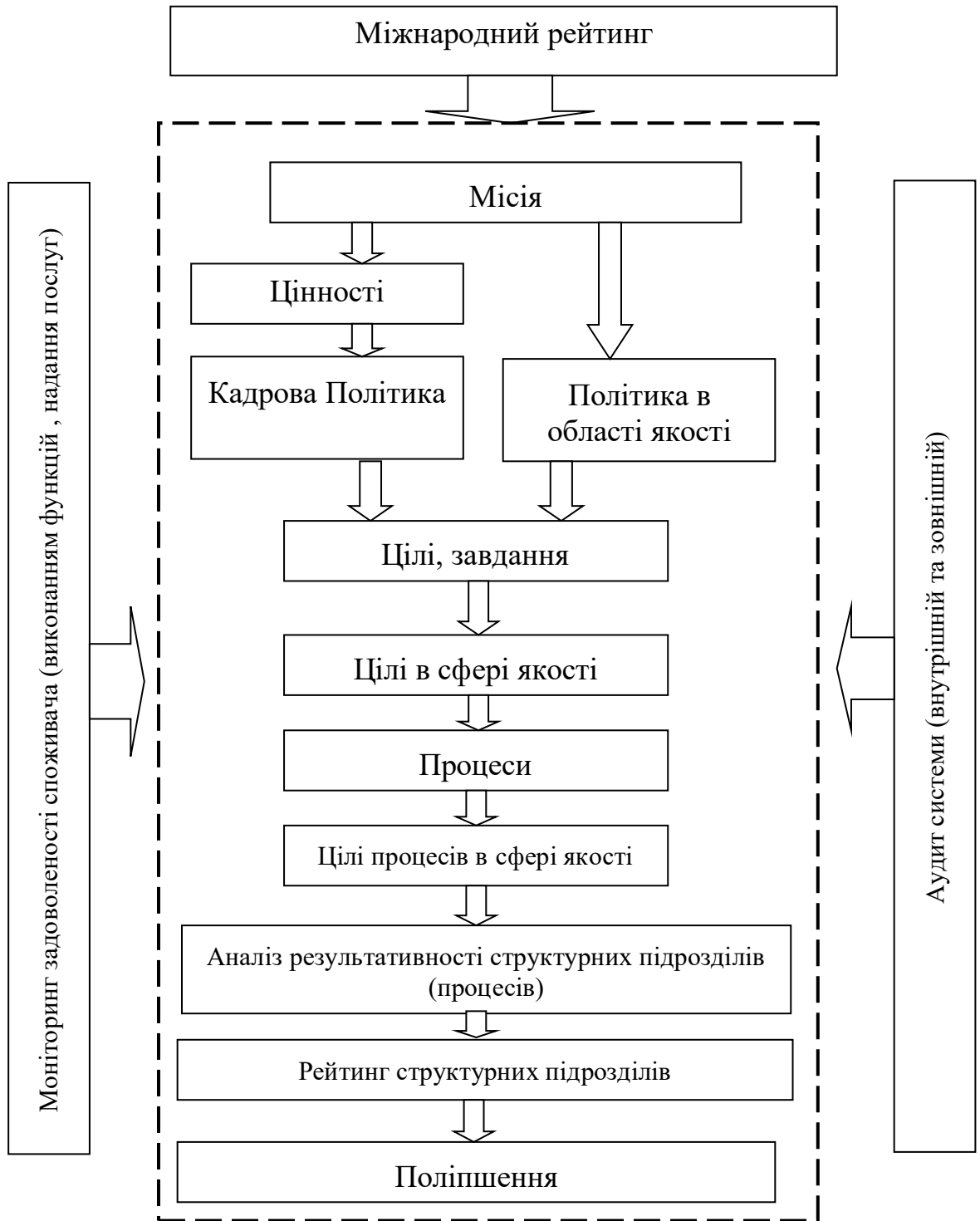


Рисунок Б.1 – Модель системи управління та підвищення якості роботи служби фінансового аудиту

Продовження додатку Б

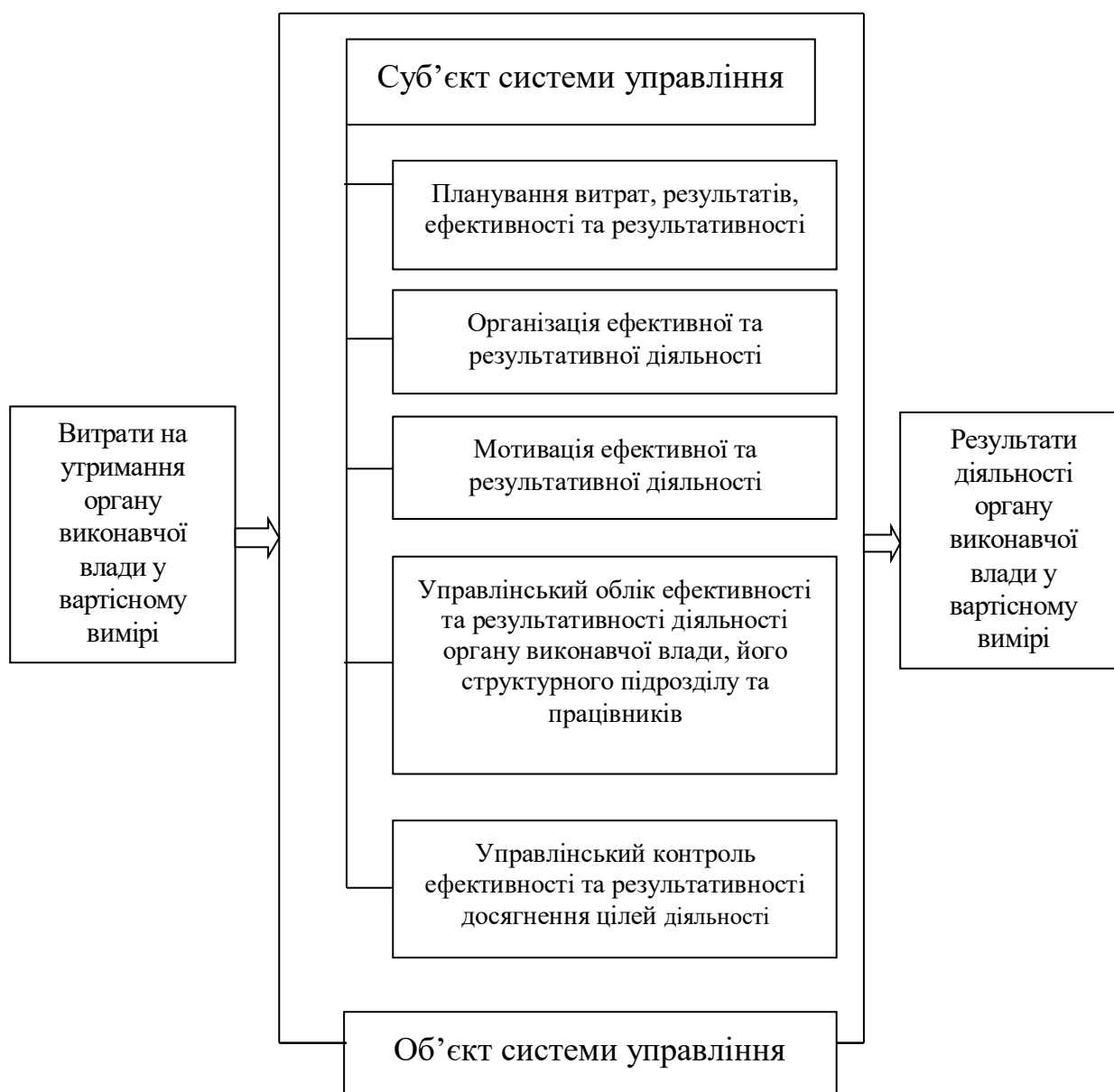


Рисунок Б.2 – Система управління результативністю та економічною ефективністю діяльності органів виконавчої влади [18, с. 14]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Аналіз основних показників аудиторської діяльності
Держаудитслужби в Хмельницькій області в 2021-2023 роках

Найменування показників	Значення по роках			Відхилення (+; -)		Темпи росту (зниження), %	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Кількість охоплених контролем об'єктів	35	28	31	-7	3	80,0	110,7
2. Кількість об'єктів, де виявлено фінансові порушення	26	26	31	-	5	100,0	119,2
3. Питома вага підприємств, установ і організацій, де виявлено порушення, в загальній кількості охоплених контролем, %	74,29	92,86	100,0	18,57	7,14	-	-
4. Неотримання фінансових ресурсів, млн. грн	2,60	21,70	6,40	19,1	-15,3	більше ніж у 8 разів	29,5
5. Нецільові витрати ресурсів, млн. грн	17,70	7,12	5,50	-10,58	47,88	40,2	77,2
6. Незаконні витрати ресурсів, млн. грн	20,50	108,4	99,60	87,9	-9,0	більше ніж у 5 разів	91,9
7. Недостачі ресурсів, млн. грн	0,01	0,014	0,60	0,004	0,586	140,0	більше ніж у 43 рази
8. Загальний обсяг охоплених контролем фінансових та матеріальних ресурсів, в т.ч.:	7796,74	11000,20	18968,46	3203,5	7968,3	141,1	172,4
8.1 Загальнодержавні ресурси, млн. грн, з них:	6010,81	7212,59	16473,08	1201,8	9260,5	120,0	228,4
- кошти державного бюджету	4725,55	4203,83	11053,32	-521,7	6849,5	88,9	262,9
- кошти державних цільових фондів	98,99	1241,54	0,00	1142,6	-1241,5	більше ніж у 12 разів	-
- майно	177,53	3787,60	5375,21	3610,1	1587,6	більше ніж у 21 раз	141,9

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
8.2 Комунальні ресурси, млн. грн, з них:	1785,93	11013,81	2490,16	9227,9	-8523,6	616,7	22,6
- кошти місцевих бюджетів	1327,39	2800,56	1691,91	1473,2	-1108,6	210,9	60,4
- комунальне майно	313,71	231,01	52,47	-82,7	-178,5	73,6	22,7
9. Сума фінансових порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів, виявлених в середньому на одному перевіреному об'єкті, тис.грн	1101,96	4907,31	3613,62	3805,4	-1293,7	445,3	73,6
10. Рівень відшкодувань виявлених втрат фінансових, матеріальних ресурсів, %, зокрема:	75,2	10,9	24,2	-64,3	13,3	-	-
- недоотримання ресурсів	1,5	3,0	5,4	1,5	2,4	-	-
- нецільові витрати	12,7	0,6	0,1	-12,1	-0,5	-	-
- незаконні витрати	11,3	16,4	21,1	5,1	4,7	-	-
- недостачі ресурсів	0,1	0,0	0,6	-0,1	0,6	-	-
11. Застосування фінансових санкцій за наслідками проведених контрольних заходів, в т.ч.							
- призупинено бюджетних асигнувань	0	0	0	-	-	-	-
- зменшено бюджетних призначень/асигнувань	2	1	0	-1	-1	50,0	-
- зупинено операцій з бюджетними коштами	8	1	1	-7	-	12,5	100,0
12. Позовна робота:							
- подано позовів до суду щодо відшкодування втрат ресурсів	0	0	0	-	-	-	-
- ініційовано позовів перед органами прокуратури, об'єктом контролю, його органом управління тощо	8	11	2	3	-9	137,5	18,2

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
13. Передано до правоохоронних органів матеріалів контрольних заходів	24	25	29	1	4	104,1	116,0
14. Розпочато кримінальних проваджень за матеріалами контрольних заходів	7	12	8	5	-4	171,4	66,7
15. Притягнуто винних осіб до відповідальності за результатами контрольних заходів, в тому числі:							
- притягнуто осіб до адміністративної відповідальності	8	14	4	6	-10	175,0	28,6
- притягнуто осіб до дисциплінарної відповідальності	0	3	2	3	-1	300,0	66,7
- притягнуто осіб до матеріальної відповідальності	0	0	0	-	-	-	-
- звільнено з займаних посад	0	0	0	-	-	-	-

Примітка. Розроблено автором за матеріалами аналітичних та статистичних звітів, розміщених на урядовому порталі Західного офісу Управління Держаудитслужби України [34]

Продовження додатку В

Таблиця В.2 – SWOT-матриця за результатами аналізу системи менеджменту

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>– збільшення часу для стратегічного планування та можливість використання двох форматів формування плану заходів державного фінансового контролю та рівня відшкодувань виявлених втрат фінансових та матеріальних ресурсів (економічного ефекту від впровадження наданих пропозицій щодо ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів):</p> <p>1) за функціональним принципом (за напрямками діяльності окремих служб Управління), коли відповідальність за проведення окремих заходів державного фінансового контролю у консолідованому плані покладається на функціональних керівників служб. Співробітники, об'єднані в окремі підрозділи (відділи Управління), відповідальні за групу функцій, беруть відповідальність за проведення запланованих заходів державного аудиту та досягнення відповідних результатів, пов'язаних з виконанням даних функцій у межах своїх повноважень;</p> <p>2) за ресурсним принципом, коли складається ресурсний бюджет, де відбивається загальна сума витрат на споживані ресурси в ході відповідних заходів державного фінансового контролю. Фінансова інформація групується і збирається як у розрізі реалізованих функцій по Управлінню, так і по видах ресурсів;</p> <p>– забезпечення процесу ефективного делегування повноважень керівникам відділів Держаудитслужби щодо прийняття оперативних управлінських рішень;</p> <p>– ефективне застосування концепції управління з відхиленням, оскільки у цьому випадку заздалегідь відомо, який із підрозділів отримує кращі кінцеві результати чи несе ті чи інші витрати; вище керівництво може контролювати діяльність служб Управління та об'єктивно оцінювати якість роботи їх керівників;</p> <p>– забезпечення обґрунтованого вибору в частині проведення інспектування переважно за ризик-орієнтовними об'єктами, що просто необхідне в рамках прогнозування обсягу відшкодувань втрат і усунення порушень з фінансовими і матеріальними ресурсами, контролю у сфері закупівель;</p> <p>– мотивований підхід до виділення співробітників Управління для здійснення аудиторських перевірок та ревізій (виділення нових робочих груп, поділ та об'єднання існуючих) або за функціональним, або лінійним принципом.</p>	<p>– керівники відділів Держаудитслужби схильні розглядати лише свій напрямок діяльності, а не організацію загалом, що може йти у розріз із принципом колегіальності процесу фінансово-аудиторської діяльності;</p> <p>– зростання витрат за умови отримання додаткової інформації від керівників відділів організації, збільшення потоків документообігу;</p> <p>– розмивання відповідальності за окремими напрямками фінансового контролю серед кількох керівників відділів, особливо це стосується інспектування – перевірки певного комплексу або окремих питань фінансово-господарської діяльності підконтрольної установи, а також формування (складення, розгляд, затвердження) і виконання місцевих бюджетів;</p> <p>– збільшення часу на підготовку, погодження та затвердження переліку заходів та підконтрольних установ, що викликано великою кількістю учасників аудиторського процесу;</p> <p>– найчастіше дуже слабка підготовка керівників відділів Управління у сфері використання державних та/або комунальних коштів і майна.</p>
Можливості	Загрози
<p>– можливість оцінки результатів роботи конкретного підрозділу (ступеня досягнення поставленої мети), порівняння ефективності діяльності різних підрозділів у фінансових показниках;</p> <p>– можливість привернути увагу керівництва служб Управління до тих сфер діяльності, де воно найбільше необхідно;</p> <p>– можливість покращення системи мотивації співробітників відділів через виконання та перевиконання ними запланованих показників;</p> <p>– можливість децентралізації діяльності в межах окремої служби;</p> <p>– можливість надання у передбачених законом випадках адміністративних послуг.</p>	<p>– витрати на утримання та фінансування діяльності регіонального офісу Держаудитслужби можуть виявитися більше, ніж одержуваний від її використання ефект (принаймні в короткостроковій перспективі); реорганізація або ліквідація держустанови зазначеного регіону;</p> <p>– загроза появи дублюючих служб та функцій у різних підрозділах;</p> <p>– зростання ризиків, пов'язаних з помилками при проведенні аудиторських перевірок, фінансових ревізій та інспекцій;</p> <p>– нестача кваліфікованих кадрів, пов'язана з плінністю кадрів та скороченням персоналу служби.</p>

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Оцінка задоволеності якістю реалізації функцій співробітниками аудиторської служби

Структурні підрозділи держустанови	Оцінка	Частка задоволених якістю реалізації функцій, %
Керівництво Управління	7,82	84,8
Відділ організаційної роботи	7,06	75,0
Відділ контролю у галузі освіти, науки, спорту та інформації	7,5	81,3
Відділ контролю у соціальній галузі та сфері культури	6,22	54,1
Відділ контролю у галузі промисловості, енергетики, транспорту та фінансових послуг	7,07	73,2
Відділ контролю у галузі ЖКГ, інфраструктури та зв'язку	4,55	36,4
Відділ контролю в аграрній галузі, екології та природокористування	6,5	62,5
Відділ контролю органів влади, оборони, та правоохоронних органів	6,79	65,5
Відділ контролю місцевих бюджетів	7,15	69,3
Відділ взаємодії з правоохоронними органами	6,6	60,0
Відділ контролю у сфері закупівель	8,0	100,0
Сектор контролю у сфері будівництва	6,44	55,6
Середній бал	6,82	68,1

Примітка. Розроблено автором за матеріалами звітності держустанови та соціопитувань

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 – Підсумковий рейтинг інфраструктурних підрозділів держустанови (за пропонованою методикою)

Структурні підрозділи держустанови	Ранг Виконавча дисципліна	Ранг Забезпечення	Ранг Виконан. судов.актів	Ранг. Галузеве опитув.	Ранг. Інфраструкт. опитув.	Ранг опитуван. центрального апарату ДАСУ	Ранг опитув. внутрішньо організаційн.	Досягнення	Сума рангів	Ранг підсумк.
Питома вага показника для розрахунку	0,25	0,125	0,125	$0,25 \times (I + II + III + IV) / n$				0,25		
Відділ контролю у галузі ЖКГ, інфраструктури, зв'язку	1	1	2	7	2	2	1	2	2,13	1
Сектор контролю у сфері будівництва	2	5	4	9	9	9	7	1	4,13	2
Відділ контролю в аграрній галузі, екології та природокористування	4	7	2	4	3	4	3	5	4,29	3
Відділ контролю у галузі промисловості, транспорту та фінансових послуг	5	4	5	1	1	1	1	9	4,88	4
Відділ контролю органів влади, оборони	8	9	1	3	7	7	2	2	5,17	5
Відділ взаємодії з правоохоронними органами	7	6	8	2	5	5	5	4	5,50	6
Відділ контролю місцевих бюджетів	3	2	7	8	3	6	4	9	5,54	7
Сектор ІТ забезпечення	немає	3	5	5	8	8	6	9	5,94	8
Відділ контролю у сфері закупівель	6	8	9	6	6	2	8	9	7,04	9

Продовження додатку Г

Таблиця Г.3 – Оцінка ступеня досягнення цілей в області якості структурного підрозділу організації за 2022 рік, %

Мета в області якості	План	Факт	Відх.	Роз'яснення щодо недосягнення цільового значення	Планові коригуючі заходи на майбутній період
Реалізація державного фінансового контролю шляхом здійснення інспектування (ревізії), перевірки закупівель, моніторингу закупівель, державного фінансового аудиту					
ЦІЛЬ 1. Сприяння ефективному державному управлінню шляхом посилення державного фінансового контролю за найбільш ризиковими сферами					
Досягнення частки суб'єктів господарювання від загальної кількості опитаних, які вважають, що діяльність Управління значною мірою впливає на виявлення зловживань у фінансовій сфері, , сприяє ефективному та прозорому здійсненню публічних закупівель, недопущення зловживань з ресурсами місцевих бюджетів, не менше	23	20	87	Недостатній рівень компетенцій персоналу	Проведення роз'яснювальної роботи з фахівцями Управління; якісний добір професійних фахівців, здатних забезпечити ефективне виконання завдань та функцій органу; Заявка на проходження навчальних програм з підвищення кваліфікації
Задача 1.1 Створення сприятливого правового та інформаційного середовища для посилення інституційної спроможності органів Держаудитслужби на регіональному та місцевому рівнях					
Забезпечення частки повторних порушень в загальній кількості встановлених фактів неефективних управлінських дій і ризикових операцій, що призвели до упущених вигод та непродуктивних витрат, не більше	31	8	26	Виявлено повторні порушення, однак цільове значення не перевищено	Попередження про адміністративну та дисциплінарну відповідальність винних осіб у разі виявлення повторних порушень
Забезпечення частки виконаних у повному обсязі постанов про застосування заходів адміністративної та кримінальної відповідальності за порушення законодавства у сфері діяльності Управління в загальній кількості виданих за результатами аудитів постанов не менше	77	100	130	Цільове значення досягнуто, всі 100% постанов виконано	
Задача 1.2 Запровадження ефективної системи управління та контролю якості заходів державного фінансового контролю					
Досягнення частки виконаних в загальній кількості пропозицій щодо підвищення рівня ефективності використання державних та комунальних коштів і майна, не менше	45	32	71	Недостатня оперативність реагування на економічні загрози державі	Посилення контролю за виконанням в повному обсязі пропозицій для запобігання порушень бюджетного законодавства; в окремих випадках – застосування фінансових санкцій

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Ключові показники ефективності (КРІ) начальника відділу адміністративно-господарського забезпечення, документообігу та контролю виконавчої дисципліни

Посадові обов'язки	Ключові показники ефективності
<p>Реалізація управлінських функцій (згідно переліку пунктів обов'язків за посадовою інструкцією)</p>	<p>1. Рівень результативності структурного підрозділу (або як розрахунок окремого показника за прикладом таблиць, представлених вище, або середнє значення результативності співробітників)</p> <p>2. Задоволеність керівників суміжних структурних підрозділів та безпосереднього керівника (його заступників) якістю, включаючи тимчасові рамки, взаємодії та підготовки матеріалів</p> <p>Прим. Для цих коефіцієнтів вважатимемо, що вага показника КРІ становить 100 %, оскільки управління здійснюється виключно начальником управління</p>
<p>Виконання програм розвитку та планів діяльності (згідно переліку пунктів обов'язків за посадовою інструкцією)</p>	<p>1. Повнота виконання планів проведення державних аудитів, інспектувань, моніторингу та перевірок закупівель, а також програм розвитку у сферах, закріплених за керівниками окремих структурних підрозділів</p> <p>2. Задоволеність станом підтримки відповідної підконтрольної інфраструктурної сфери з боку громадян та підприємств, установ, організацій</p> <p>Прим. Для цих коефіцієнтів вважатимемо, що вага показника КРІ становить 50 %, оскільки в рамках взаємодії зі структурними підрозділами необхідне дотримання термінів та якості матеріалів, що надаються від керівників інших структурних підрозділів.</p>
<p>Робота із скаргами громадян, посадових осіб підприємств, установ, організацій на дії (бездіяльність) працівників Західного офісу Держаудитслужби (згідно переліку пунктів обов'язків за посадовою інструкцією)</p>	<p>1. Задоволеність повнотою та обґрунтованістю наданої інформації стосовно недотримання службовими особами вимог законодавства</p> <p>2. Частка відповідей на звернення, спрямованих на дотримання термінів проведення державних аудитів, інспектувань, перевірок закупівель</p> <p>Прим. Для цих коефіцієнтів вважатимемо, що вага показника КРІ становить 100 %, оскільки прийом громадян та відповідальних осіб, контроль за дотриманням строків та виконанням порядку роботи зі зверненнями знаходяться у віданні начальника відповідного відділу</p>
<p>Контроль, нагляд, моніторинг (згідно основного переліку пунктів обов'язків за посадовою інструкцією)</p>	<p>1. Кількість обґрунтованих скарг від загальної кількості охопленим контролем об'єктів (підприємств, установ, організацій, що перевіряються), за оцінюваний період (знижуючий коефіцієнт, наприклад, -2 % за кожен обґрунтовану скаргу, що спричинила скасування рішення)</p> <p>2. Кількість виявлених порушень, у відношенні яких складено адміністративний протокол (наприклад, за кожний обґрунтований протокол про адміністративне правопорушення, який надалі не було скасовано +2 %)</p> <p>Прим. Для даних коефіцієнтів вважатимемо, що вага показника КРІ становить 100 %, оскільки цей аспект перебуватиме в компетенції виключно начальника управління</p>

Примітка. Розроблено на основі вивчення Плану роботи Західного офісу Держаудитслужби на 2023 рік та посадових інструкцій держслужбовців

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2 – Оцінка коефіцієнта результативності начальника відділу

Ключові показники КРІ	Вагомість	База Базовий рівень (-) или = 0	Норма Нормативний рівень (1)	Ціль Цільовий рівень (+)	Факт Фактичний рівень	Індекс КРІ (%)
Рівень результативності структурного підрозділу (або як розрахунок окремого показника за прикладом таблиць, представлених вище, або середнє значення результативності співробітників)	1	80	90	100	93	130
Задоволеність керівників суміжних структурних підрозділів та безпосереднього керівника (його заступників) якістю, включаючи тимчасові рамки, взаємодії та підготовки матеріалів	1	80	90	100	90	100
Повнота виконання планів роботи та програм розвитку у сферах, закріплених за керівником структурного підрозділу	0,5	80	90	100	100	100
Задоволеність станом підтримки відповідної підконтрольної інфраструктурної сфери з боку громадян та підприємств, установ, організацій	0,5	80	90	100	85	25
Задоволеність повнотою та обґрунтованістю наданої інформації стосовно недотримання службовими особами вимог законодавства	1	80	85	90	90	200
Частка відповідей на звернення, спрямованих на дотримання термінів проведення державних аудитів, інспектувань, перевірок закупівель	1	80	90	100	95	150
Кількість обґрунтованих скарг від загальної кількості організацій, що перевіряються за оцінюваний період (знижуючий коефіцієнт, наприклад, -2 % за кожну обґрунтовану скаргу, що спричинила скасування рішення)	1				6	-12 %
Кількість виявлених порушень, щодо яких складено адміністративний протокол (наприклад, за кожний обґрунтований протокол про адміністративне правопорушення, який надалі не було скасовано +2 %)	1				3	+6 %
Коефіцієнт результативності (рейтинг)						117,5

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3 – Матриця критеріїв відповідності контролю, аудиту, інспекції

№	Елементи процесу супроводу ефективності	ДАСУ	Аудит	Інспекції
	Критерії порівняння			
1.	Суб'єкт	Державна організація	Приватна компанія	Приватна компанія
2.	Об'єкт	Державні фінанси	державні фінанси, фінанси недержавної форми власності	державні фінанси, фінанси недержавної форми власності
3.	Ціль	Виявлення фактів відхилення від нормативів	Визначення достовірності	Визначення достовірності параметрів
4.	Результат	Санкції	Рекомендації щодо усунення помилок	Уточнення і корегування параметрів
5.	Підгрунття	Припис, план перевірок	Обов'язковий аудит, договірні відносини	Обов'язкова інспекція, договірні відносини
6.	Критерії	Нормативно-правова база (БК, ГК, ПКУ тощо)	Нормативно-правова база (БК, ГК, ПКУ тощо)	Нормативно-правова база (БК, ГК, ПКУ тощо)
7.	Характер	Обов'язковий	Обов'язків, ініціативний	Обов'язків, ініціативний

ДОДАТОК Ж

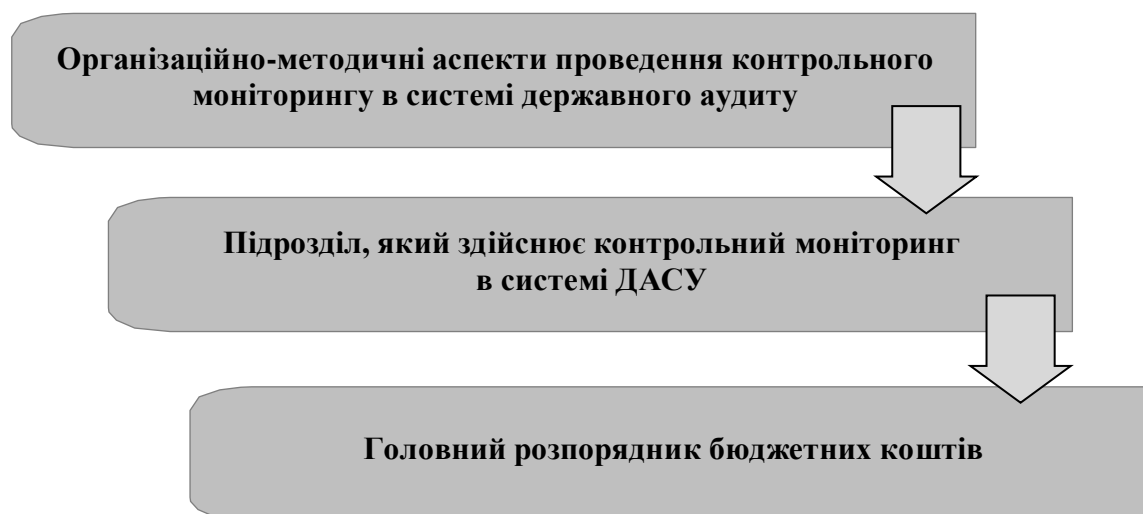


Рисунок Ж.1 – Функціональна модель організації контрольного моніторингу в системі державного фінансового контролю

Таблиця Ж.2 – Організаційно-методичні аспекти проведення контрольного моніторингу у системі управління ДАСУ

Організаційне забезпечення. (комплекс заходів)	Використовуваний інструментарій	Особливості (вимоги) проведення моніторингу
1. Встановлення тимчасового інтервалу доставки інформації до кінцевого користувача. 2. Встановлення кваліфікаційних вимог службовцям, які здійснюють контрольний моніторинг (навчання, дипломи, атестати, сертифікати, володіння нестандартним мисленням та розвиненими аналітичними здібностями) 3. Створення єдиної бази даних з об'єкту моніторингу, для вдосконалення наявних інформаційних каналів (налагодження системи документообігу, що передбачає чіткість поставлених запитань для кожного необхідного параметра).	1. Метод сценаріїв (трендові та нормативні сценарії). 2. Регламент вирішення «конфліктних ситуацій». 3. Методи прогнозування стану зовнішнього середовища якісного та кількісного прогнозування. 4. Інтеграційні процеси.	1. Універсальність методології з погляду використовуваних критеріїв оцінки надає право вибору найкращого варіанти для кінцевого користувача. 2. Моніторинг враховує стислі терміни оцінки, різноманітність оцінюваних рішень. 3. Забезпечення умови, за яких користувач може проводити розрахунки з урахуванням будь-яких зовнішніх та внутрішніх факторів. 4. Необхідно усунення високого ступеня деталізації проведених розрахунків.

Джерело: розроблено автором

Продовження додатку Ж

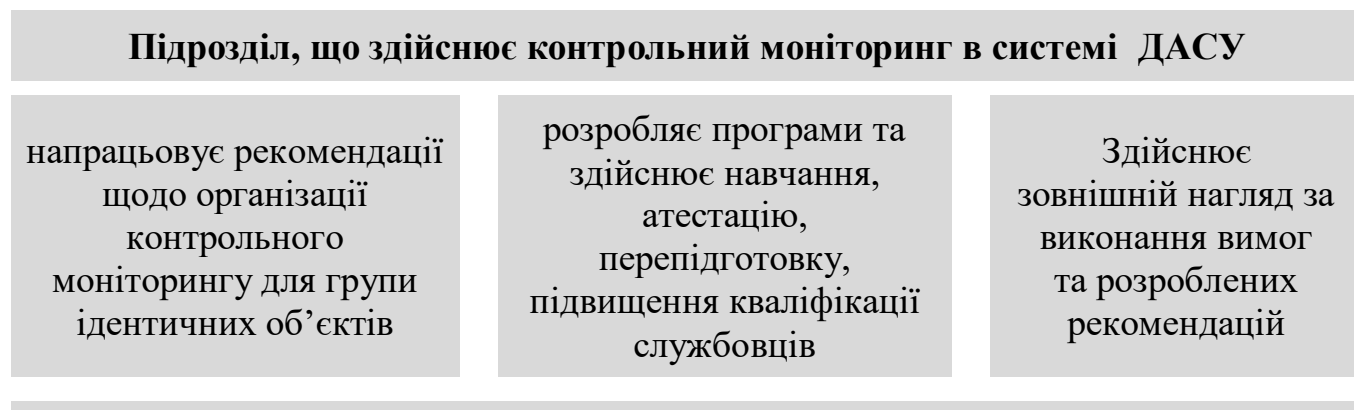


Рисунок Ж.3 – Уточнення блоку «Підрозділ, який здійснює контрольний моніторинг в системі ДАСУ»



Рисунок Ж.4 – Уточнення блоку «Головний розпорядник бюджетних коштів»