



## ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

**М. В. Лаврищева**

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,  
вул. Державіна, 2, м. Макіївка, Донецька область, Україна, 86123.*

*E-mail: manage\_nasa@mail.ru*

*Отримана 10 березня 2011, прийнята 22 квітня 2011.*

**Анотація.** Стаття розглядає організацію системи стратегічного контролю в органах державної влади. Визначено основні етапи дій, які існують у системі стратегічного контролю в органах державної влади. Надано сутнісні характеристики системи стратегічного контролю. Визначено показники, за якими буде проводитися оцінка реалізації стратегічного плану, а саме показники ефективності; показники використання людських ресурсів; показники, за якими надаються характеристики стану зовнішньої середовища; показники, що характеризують внутрішньоорганізаційні процеси. Вибір показників для стратегічного контролю є сам по собі задачею стратегічного значення, тому що від цього буде залежати оцінка успішності виконання стратегічного плану. Проведення стратегічного контролю має дуже велике значення для органів державної влади, для визначення цілей роботи та усунення недоліків у їх функціонуванні.

**Ключові слова:** органи державної влади, контроль, стратегічний контроль, організація.

## ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

**М. В. Лаврищева**

*Донбасская национальная академия строительства и архитектуры,  
ул. Державина, 2, г. Макеевка, Донецкая область, Украина, 86123.*

*E-mail: manage\_nasa@mail.ru*

*Получена 10 марта 2011, принята 22 апреля 2011.*

**Аннотация.** Статья рассматривает организацию системы стратегического контроля в органах государственной власти. Определены основные этапы действий, которые существуют в системе стратегического контроля в органах государственной власти. Представлены существенные характеристики системы стратегического контроля. Определены показатели, по которым будет проводиться оценка реализации стратегического плана, а именно показатели эффективности; показатели использования человеческих ресурсов; показатели, по которым предоставляются характеристики состояния внешней среды; показатели, которые характеризуют внутриорганизационные процессы. Выбор показателей для стратегического контроля является задачей стратегического значения, так как от этого зависит степень успешности выполнения стратегического плана. Проведение стратегического контроля имеет большое значение для органов государственной власти, для определения целей работы и устранения недостатков в их функционировании.

**Ключевые слова:** органы государственной власти, контроль, стратегический контроль, организация.

## STRATEGIC CONTROL SYSTEM ARRANGEMENT IN GOVERNMENTAL AUTHORITIES

Lavristheva Marina

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
2, Derzhavina Str., Makiivka, Donetsk Region, Ukraine, 86123.*

*E-mail: manage\_nasa@mail.ru*

*Received 10 March 2011, accepted 26 April 2011.*

**Abstract.** The article deals with strategic control system arrangement in governmental authorities. The basic stages of activities being available in the strategic control system in governmental authorities have been defined. The essential properties of the strategic control system have been proposed. The figures estimating the strategic plan realization, namely, the effectiveness measure, human resource utilization indices, the indices providing environmental state features and the parameters performing the internal organizational processes have been defined. The selection of the indices and parameters for the strategic control is the strategic problem, since the level of the strategic plan effect depends on it. The holding of the strategic control is of great importance for governmental authorities to determine the activity goals and elimination of defects in their functioning.

**Key words:** public authorities, control, strategic control, arrangement.

### Вступ

Для ефективного впровадження стратегічного плану у діяльність органів державного управління необхідно організувати систему стратегічного контролю. Система стратегічного контролю – система формального контролю, спостереження, оцінок і зворотного зв'язку, які забезпечують інформацією про діяльність органу державного управління й необхідності коригувальних заходів.

Система стратегічного контролю повинна реалізувати чотири етапи дій:

- встановлення стандартів оцінки функціонування, розроблювальних одночасно зі стратегічним планом;
- створення виміральної системи, що покаже ступінь досягнення цілей, що є комплексним завданням, тому що багато дій важко оцінити;
- порівняння реального функціонування із установленими цілями;
- оцінку результатів порівняння й вироблення, при необхідності, що коректують дії.

Проблематиці стратегічного управління та стратегічного контролю присвячені роботи В. Б. Авер'янова, В. Д. Немцова, С. В. Оборської, З. С. Шершньова, О. В. Бердановой,

В. Малиновського, А. Семенченка, Я. Базилюка, В. Воронкової, А. Гальчинського, В. Геєця, Д. Покришки, Ж. Поплавської, Ю. П. Шарова та інших.

### Основна частина

Система стратегічного контролю у діяльності органів державного управління відіграє важливу роль, тому що головна задача стратегічного контролю – це визначення чи приведе реалізація стратегії до досягнення поставлених цілей органів державного управління [2].

Стратегічний контроль є важливою ознакою змісту державного управління. Контроль – явище багатогранне і багатопланове. Залежно від того, на якому рівні та стосовно чого розглядається, контроль може бути охарактеризований як форма чи вид діяльності, як принцип, як функція.

Виходячи з розуміння суті контролю у сфері державного управління як спостереження за відповідністю діяльності керованого об'єкта тим приписам, які він отримав від керуючого суб'єкта, та виконанням прийнятих рішень, він є конкретним самостійним видом роботи. Функція контролю у державному управлінні поля-

гає в аналізі та співставленні фактичного стану в тій чи іншій галузі з вимогами, які поставлені перед ними, відхиленнями у виконанні поставлених завдань та причинах цих відхилень, а також оцінкою діяльності й доцільності саме такого шляху. Така специфічність призначення контролю, як зазначають у своїх працях дослідники цієї проблеми, і дає змогу виділити його серед інших функцій управління, створити спеціальні органи, які не виконують або майже не виконують інших, окрім контролю, державних функцій, визначити компетенцію цих органів.

У літературі можна зустріти думку про те, що контроль в порівнянні з іншими функціями управління має вторинний характер. На наш погляд, і при переліку функцій управління (де контроль за звичаєм ставиться в кінці цього переліку), і при розгляді їх мова йде не про другорядність його як виду діяльності, а про послідовність дій у процесі управлінської діяльності. Тому черговість може лише підкреслити самостійність та специфіку виконуваної функції, але не її другорядність.

Контроль не існує в ізольованому вигляді, як не має бути контроль заради контролю. Контроль здійснюється в певній галузі управління, з її особливостями та конкретним змістом, а тому у певному обсязі та формі. Він спрямований на конкретний результат і шляхи досягнення цього результату, а також на усунення суб'єктивних та урахування об'єктивних перешкод при здійсненні управлінської діяльності.

В державному управлінні контроль перебуває у тісному зв'язку з іншими функціями управління й разом з тим призначений для оцінки відповідності здійснення цих функцій завданням, що стоять перед управлінням. Стратегічний контроль забезпечує конкретність управління й здійснення його відповідно до прийнятих рішень. За допомогою саме стратегічного контролю, суб'єкт управління отримує інформацію про результати діяльності, а також про ті помилки та зміни ситуації, що можуть призвести до невиконання поставлених завдань чи отримання зовсім інших результатів.

Маючи інформацію про правомірність чи неправомірність діяльності органу державного управління чи посадової особи, доцільність її, можна оперативно втрутитися, привести ва-

желі управління у відповідність з умовами, що виникають, та попередити небажаних наслідків. Стратегічний контроль дає можливість не лише коригувати управлінську діяльність, але й допомагає передбачити перспективи подальшого розвитку та досягнення конкретного результату.

Сучасна побудова Української держави орієнтується на нові принципи діяльності органів виконавчої влади, а відповідно й нові підходи до завдань, функцій державних органів, їх структури. У зв'язку з цим постало питання про призначення контролю як функції управління, зміну компетенції державних органів контролю.

Нові умови розвитку держави та її впливу на суспільство потребують адекватних підходів до системи державного стратегічного контролю та її законодавчого забезпечення. Необхідність існування такої системи пояснюється тим, що з переходом до нових політичних і економічних засад нашого суспільства не стало менше недоліків у сфері державного управління, а управлінські рішення, які прийняті навіть вищими органами виконавчої влади, не є такими вже й бездоганними.

Україна будує ринкові відносини, характерною ознакою яких є існування різних форм власності. В цих умовах роль державного управління й стратегічного контролю як його важливої функції значно зростає. Змінюється їх призначення, форми роботи, а в деяких галузях і обсяг, проте значення в цілому не зменшується.

Оскільки мова йде про перехід до ринкових відносин, то, виходячи з досвіду інших країн, неважко передбачити, що суб'єкти як приватної, так і державної власності у своїй господарській діяльності будуть орієнтуватися на прибуток, дбати про свої інтереси, які не завжди співпадатимуть з інтересами держави та суспільства. Хоч робляться лише перші кроки до ринку, проте прикладів порушення законодавства, умисного приховування прибутків, невідповідності управлінських дій новим умовам та негативних наслідків господарювання вже достатньо. До них можна віднести й монополізацію виробництва окремих груп товарів чи послуг, що дає змогу диктувати умови споживачам чи користувачам, і намагання ухилитися від податків. Погоня за максимальними

прибутками, відсутність контролю з боку держави за цими процесами та недоліки державного управління стали причинами багатьох негативних наслідків. Стало можливим завезення на територію держави токсичних речовин, впровадження небезпечних для людини виробничих технологій, хижацьке ставлення до навколишнього середовища.

Тому й в умовах розвитку демократії, переходу до ринкових відносин об'єктивною реальністю залишається контроль. Відповідно нові умови здійснення управлінської діяльності потребують і перегляду завдань контролю, форм і методів його здійснення [3].

Під впливом процесів, що відбуваються у сфері державного управління, формується певна система контролю. Вона є частиною усієї системи державного контролю в інших сферах і має свої особливості як формування, так і функціонування, обумовлені конкретним змістом контрольної діяльності та органами, що її здійснюють.

Розглядаючи проблему побудови системи державного стратегічного контролю у сфері управління та її правового забезпечення, слід зупинитися на відмінності поняття системи державного контролю від поняття системи органів державного контролю. Адже перше набагато ширше за друге.

Функцію контролю у сфері управління здійснюють у різних обсягах та формах більшість державних органів. Процес демократизації вніс зміни у співвідношення централізації та децентралізації управління, призначення контролю та форми і методи його здійснення. Із засобу покарання контроль набув інформаційно-аналітичного характеру, став невід'ємним фактором подальшого розвитку управління.

На рівні органів державної влади необхідно застосовувати саме стратегічний контроль, який трансформується у функцію, яка може бути основною діяльністю чи виступати лише елементом більш широкої діяльності.

Поняття системи стратегічного контролю у сфері державного управління не вичерпується й не зводиться до системи органів. Воно набагато ширше, оскільки містить і органи й осіб, для яких контроль не є основною діяльністю, а таких органів набагато більше [2].

Таким чином, система державного стратегічного контролю складається з державних органів та посадових осіб, що наділені будь-якими контролюючими повноваженнями щодо органів державного управління. Разом вони розглядаються як спільна система, що виконує функцію контролю.

На відміну від системи державного контролю система органів державного контролю є вужчим поняттям. Її складають лише державні органи, для яких контроль — основна діяльність з конкретних питань, яка здійснюється глибше й професійніше. Проте незалежно від того, які органи здійснюють контролюючу функцію та в якому обсязі, контролююча діяльність базується на єдиних принципах і в її основу покладено завдання підвищення ефективності управління та його подальшого удосконалення.

Зрозуміло, такий розподіл певною мірою умовний, однак необхідний і допомагає повніше окреслити коло суб'єктів, що контролюють органи управління, показати відмінність їх завдань у цій сфері, співвідношення контролю, який здійснюється в процесі загальної діяльності, з контролем спеціальних, функціональних органів контролю, місце і роль останніх, лінії взаємодії і контактів учасників контролю. Функція контролю, що її здійснюють державні органи загальної компетенції, має й більш загальний характер, не конкретизований здебільшого і механізм її виконання у юридичних актах. Тому в ряді випадків необхідні контакти та взаємодія зі спеціальними функціональними контролюючими органами. Для цього налагоджуються певні організаційні зв'язки, здійснюються координаційні заходи для практичного узгодження дій з метою підвищення дієвості контролю. Так, наприклад, податкові інспекції на рівні районних та обласних державних органів координують з ними свою роботу з питань контролю за дотриманням податкового законодавства.

Побудова контролюючих систем та їх діяльність здійснюється на основі певних принципів. Існують різні точки зору щодо принципів контролю і критеріїв систематизації цих принципів.

Розглядаючи стратегічний контроль як важливу функцію державного управління, при побудові системи контролю та його здійсненні

слід виходити із загальних принципів державного управління. Разом з тим як самостійна функція органів контролю, специфіка якої дає змогу виділити її з числа інших функцій управління, вона керується властивими їй принципами, що доповнюють, конкретизують загальні принципи управління.

Виходячи з сучасної реальності й тих завдань, що стоять перед контролем, здається можливим виділити такі основні принципи контролю: об'єктивність, дієвість, гласність, систематичність, регулярність.

Об'єктивність контролю дає змогу реально оцінити ситуацію, що склалася у сфері управлінської діяльності тієї чи іншої галузі, співставити її із завданнями і визначити потребу втручання з боку відповідних державних органів. Так, наприклад, проведені перевірки та аналіз відомчого законодавства показали наявність великої кількості актів, що не відповідають реальним умовам, суперечать чинному законодавству та перевищують повноваження деяких органів. В результаті з'явився Указ Президента України про обов'язкову реєстрацію відомчих актів, що стосуються прав громадян, Міністерством юстиції України, та затверджене урядом України Положення про порядок реєстрації таких актів.

Принцип об'єктивності контролю передбачає аналіз реальних фактів та всебічність їх розгляду. І хоча будь-яке управлінське рішення несе в собі елемент суб'єктивності, однак воно має базуватися на об'єктивних, реальних фактах. Так і контролююча діяльність має ґрунтуватися на дійсності, реальності, конкретності фактів. Об'єктивність контролю впливає із точного вивчення фактів і документів, заслуховування пояснень, що перевіряються зацікавленими особами, проведення необхідних підрахунків, аналізів, вимірів, співставлень, виявлення причин порушень, недоліків чи помилок. І лише узагальнення всіх отриманих таким шляхом даних і приводить до правильних, обґрунтованих висновків, виробляє уміння докопатися до суті заради встановлення істини. Все це дає змогу знайти правильне рішення при усуненні порушень чи попередити від небажаних наслідків.

Дієвість контролю полягає в реальних наслідках виявлення порушення чинного законодавства, прийнятих норм і правил. На ньому

покладено обов'язок не лише виявити допущені порушення, але й глибоко їх проаналізувати, зробити висновки щодо можливих наслідків, дати хід державному механізму захисту. Призначення контролю полягає у створенні передумов та здійснення управлінської діяльності, виходячи з інтересів людини та суспільства, попередженні неправомірної діяльності органів управління та службових осіб. Принцип дієвості контролю покладено в основу реагування органів контролю, усієї системи контролю шляхом вжиття відповідних заходів самостійно або передачі результатів і висновків уповноваженим органам для прийняття рішень.

Принцип гласності в діяльності органів контролю посідає важливе місце за своїм впливом і результативністю. Широке висвітлення напрямків діяльності органів державного управління щодо виведення країни із кризи, відповідність існуючої правової бази відносинам, що складаються в сфері управління, створення державних програм і виконання їх, дії органів управління різних рівнів та службових осіб спрямовано на ефективність управління. Контроль за станом справ в окремих галузях управління та правдива інформація про цей стан, виявлення наявних порушень, а то й некомпетентності, змушують уряд, органи виконавчої влади шукати виходу та вживати радикальних заходів. Такий контроль, що ґрунтується на широкій гласності про випадки безгосподарності, порушення інтересів людини, зловживання службовим становищем, бездіяльності органів управління, сприятиме оперативному усуненню наявних недоліків.

Демократизація і гласність стали орієнтирами подальшого розвитку українського суспільства. Вони передбачають відкритість у діяльності державних органів, широку інформованість про прийняті рішення та їх виконання, надання громадянам, колективам і організаціям реальних гарантій щодо забезпечення їх інтересів. Все це не означає, що дотримання гласності контролю веде до того, що він відразу стає ефективним інструментом демократизації управління. В основі контролю закладені певні принципи і чітке дотримання їх при здійсненні контролюючої діяльності незалежно від того, для кого або чого вона здійснюється.

Принцип гласності контролю передбачає не лише виявлення недоліків та обов'язкове

покарання, а й постановку актуальних проблем, обговорення проектів управлінських рішень, підготовку громадської думки.

При здійсненні контролю необхідно дотримуватися принципу систематичності, регулярності щодо його проведення. Це вносить певний порядок і дисципліну в роботу як того, кого контролюють, так і того, хто контролює. До того ж систематичний контроль дає змогу краще орієнтуватися в конкретній галузі управління та постійно аналізувати стан справ, а також виявляти недоліки в управлінській діяльності, відшукувати резерви чи попереджувати непередбачені наслідки. Принцип регулярності контролю стимулює саму контролюючу діяльність до підвищення ефективності та позитивного впливу на досягнення результату [3].

Для ефективної роботи система стратегічного контролю повинна задовольняти ряду вимог, а саме:

- своєчасність інформації для прийняття необхідного рішення з коректування стратегічного плану;
- достовірність інформації, яка відображає процеси, що контролюються;
- на інформації повинно бути вказано точний час її одержання та точний час до якого вона відноситься.

Система стратегічного контролю включає чотири основних елемента. Перший – це встановлення показників, за якими буде проводитися оцінка реалізації стратегічного плану:

- показники ефективності;
- показники використання людських ресурсів;
- показники, за якими надаються характеристики стану зовнішньої середовища;
- показники, що характеризують внутрішньо-організаційні процеси.

Показники ефективності реалізації стратегічного плану можна побудувати на основі існуючої методики адитивних та мультиплікативних перетворень на обраній системі приватних критеріїв ефективності [5].

$$E = \sum_{i=1}^n b_i q_i, \quad (1)$$

де  $b_i$  – коефіцієнт значимості;

$q_i$  – приватний критерій;  $i=1, n$ .

Адитивне перетворення для побудови узагальненого критерію ефективності використовується

у тих випадках, коли об'єднання різних приватних критеріїв можливо на економічному підґрунті [4].

У випадку використання мультиплікативного перетворення узагальнений критерій формується наступним чином:

$$E = \prod_{i=1}^n q_i^{\lambda_i}, \quad (2)$$

де  $\lambda_i$  – деякі речовинні числа;  $i=1, n$ .

У деяких випадках побудова узагальненого критерію засновано на тому, що узагальнена якість альтернатив оцінюється відстанню між ідеальною та розглянутою альтернативами, чим ближче якість розглянутої альтернативи до ідеальної, тим вона краще. У якості ідеальної звичайно приймається альтернатива, який відповідає вектор:

$$q = (q_1^{(0)}, q_2^{(0)}, \dots, q_n^{(0)}), \quad (3)$$

де компонентами є максимальне значення для максимізуємих та мінімальні для мінімізуємих критеріїв оптимальності. В цьому випадку узагальнені критерії можуть бути сформовані, наприклад, у вигляді:

- суми абсолютних відхилень від ідеальної альтернативи для приватних критеріїв однієї розмірності

$$E = \sum_{i=1}^L (q_i^{(0)} - q_i) + \sum_{i=L+1}^n (q_i - q_i^{(0)}), \quad (4)$$

де  $q_i, i=1, L$  – приватні критерії оптимальності, які необхідно максимізувати,  $q_i, i=L+1, n$  – приватні критерії оптимальності, які необхідно мінімізувати;

- суми відносних відхилень для критеріїв різної розмірності

$$E = \sum_{i=1}^L \frac{q_i^{(0)} - q_i}{q_i^{(0)} - q_i^{\min}} + \sum_{i=L+1}^n \frac{q_i - q_i^{(0)}}{q_i^{\max} - q_i^{(0)}}, \quad (5)$$

де  $q_i^{\min}, q_i^{\max}$  – найменше значення для максимізуємих та найбільше для мінімізуємих критеріїв оптимальності до усієї безлічі альтернатив;

- найбільшого абсолютного відхилення від ідеального для приватних критеріїв однієї розмірності

$$E = \max_i |q_i^{(0)} - q_i| \text{ та інше.} \quad (6)$$

При побудові узагальненого показника ефективності об'єднання критеріїв  $q_i$  виробляється частіше всього на основі адитивного перетворен-

ня, однак у цьому випадку значення коефіцієнтів  $b_i$  відображає цінність критеріїв  $q_i$  при прийнятті складного рішення при виборі альтернативи. Визначення їх значень проводиться у результаті опитування групи із  $m$  експертів. Кожний  $j$ -й експерт визнає набір чисел  $C_{ij}$ , які відображають його думку про відносну цінність  $i$ -го критерію, числа  $C_{ij}$  можуть бути представлені у виробничому масштабі. У результаті маємо:

$$b_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{i=1}^n C_{ij}}; \sum_{i=1}^n b_{ij} = 1. \quad (7)$$

Кінцеве значення  $b_i$  визначається у результаті усереднення значення  $b_{ij}$ , яке отримується від усіх експертів. Якщо компетентність експертів однакова, то

$$b_i = \frac{1}{M} \sum_{j=1}^m b_{ij}. \quad (8)$$

Якщо компетентність  $i$ -го експерту  $q_i$ ,  $\sum_{j=1}^m q_j = 1$ , то

$$b_i = \sum_{j=1}^m q_j b_{ij}. \quad (9)$$

Методи формування коефіцієнтів  $C_{ij}$ , відображають думку  $j$ -го експерта про цінності  $q_i$ -го критерію, ґрунтуються на використанні методів ранжування, безпосередньої оцінки й послідовних переваг [5].

Слід зазначити, що при виборі узагальнених критеріїв оптимальності з використанням експертних оцінок на багатьох його етапах доводиться опиратися на суб'єктивні думки фахівців. Це відбувається при виборі найбільш істотних приватних критеріїв, одиниць їхнього виміру й процедур одержання ідеального значення критерію, а також вагових коефіцієнтів і т. д. Тому рішення на кожному з даних етапів повинні прийматися на основі думки багатьох фахівців, що підвищує об'єктивний зміст критерію.

Вибір показників для стратегічного контролю є сам по собі задачею стратегічного значення, тому що від цього буде залежати оцінка успішності виконання стратегічного плану. При виборі показників для стратегічного контролю керівництво органу державної влади повинне розставити їхні пріоритети для того, щоб зуміти зробити однозначний висновок у тому випадку, якщо одні показники говорять про те, що

є проблеми при реалізації обраного стратегічного плану, а інші говорять, що все йде відмінно [6].

Крім того, при встановленні показників стратегічного контролю керівництво органу державної влади повинне встановити субординацію тимчасових переваг. Субординація повинна відбивати загальне стратегічне відношення органу державної влади до довгострокового й короткострокового поглядів на ефективність.

Також при встановленні показників стратегічного контролю важливо відбити в структурі цих показників структуру інтересів окремих груп впливу. Цілі органу державної влади формуються на основі балансу інтересів різних груп впливу. Такий же підхід необхідно реалізувати й при встановленні параметрів стратегічного контролю.

Другим елементом системи стратегічного контролю є створення системи виміру й відстеження стану параметрів контролю. Ці дуже складна задача, наприклад, серйозні труднощі виникають при вимірі інтегрального, синергичного ефекту. Часто буває так, що результат окремих видів діяльності можна виміряти досить легко, а додавання їх результатів уже не піддається виміру.

Існує чотири можливих підходи до побудови систем виміру й відстеження. Перша система – це система контролю на основі показників функціонування органу державної влади. Другий підхід – це вимір і відстеження стану виходу різних підрозділів організації. У цьому випадку окремим підрозділам (структурним одиницям) організації встановлюються цілі, і після цього оцінюється те, наскільки вони виконують поставлені їм завдання. Третій підхід – це так званий бюрократичний підхід до контролю. У випадку цього підходу досконально описується те, як треба працювати, які виконувати дії й т. п. Тобто встановлюються докладні процедури й правила поведінки й дії. При такому підході відслідковується й контролюється не те, що отримано, а те, наскільки вірно виконуються встановлені процедури й правила. Основою бюрократичного підходу є стандартизація. Четвертий підхід до виміру й відстеження стану параметрів органу державної влади ґрунтується на встановленні норм відносин і системи цінностей в організації. У цьому випадку контроль

перетворюється в самоконтроль. Не хтось контролює результати діяльності інших, а самі учасники діяльності в процесі її виконання контролюють свою роботу й свої результати з позиції інтересів органу державної влади.

Третій елемент системи контролю – порівняння реального стану параметрів контролю з їхнім бажаним станом. При проведенні даного порівняння керівники органу державної влади можуть зштовхнутися із трьома ситуаціями: реальний стан вище (краще) бажаного, реальний стан відповідає бажаному й, нарешті, реальний стан гірше бажаного.

Четвертий, заключний елемент – оцінка результату порівняння й ухвалення рішення по коректуванню. Якщо реальний стан відповідає бажаному, звичайно приймається рішення про те, що нічого міняти не треба. У випадку, коли реальний стан параметра контролю краще бажаного, можна збільшити бажане значення параметра контролю, але тільки за умови, що це не буде суперечити цілям органу державної влади. Коли ж реальний стан параметра контролю нижче його бажаного стану, необхідно виявити причину цього відхилення й, якщо треба, провести коректування в поведженні організації. Це коректування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

Проведення коректування проходить за наступною схемою. Насамперед проводиться перегляд параметрів контролю. Для цього усвідомлюється те, наскільки обрані параметри контролю й певне для них бажаний стан відповідають установленим цілям організації й стратегічному плану. Якщо виявляється протиріччя, то відбувається коректування параметрів. Якщо ж параметри контролю не суперечать цілям і стратегіям, то починається перегляд цілей. Для цього керівництво порівнює обрані цілі з поточним станом середовища, у якій доводиться функціонувати організації. Може трапитися так, що зміна умов унеможливує досягнення поставлених цілей. У такому випадку вони повинні бути скоректовані. Але якщо середовище дозволяє організації й далі йти до поставлених цілей, тоді треба процес коректування перевести на рівень стратегії органу державної влади.

Перегляд стратегічного плану припускає з'ясування того, чи не привели зміни в середовищі до того, що реалізація обраної стратегії надалі стає скрутної або ж стратегічний план

вже не зможе привести організацію до поставлених цілей. Якщо це так, то варто провести перегляд стратегічного плану. Якщо ні, то причини незадовільної роботи організації треба шукати в її структурі або в системі інформаційного забезпечення, або ж у функціональних системах забезпечення діяльності організації. Може виявитися, що й у цих областях все нормально. Тоді причину неуспішної роботи організації треба шукати на рівні окремих операцій і процесів. У цьому випадку коректування повинно торкнутися того, як співробітники виконують свою роботу, і бути спрямоване на поліпшення системи мотивування, підвищення кваліфікації працівників, удосконалювання організації праці й внутріорганізаційних відносин та інше.

### Висновки

Створюючи сильну, дієздатну державу, не слід забувати про її основне призначення – надійно захищати інтереси та права людини. Для цього необхідно сформувати відповідний механізм, який створював би умови реалізації, засоби захисту цих прав та сприяв подальшому їх здійсненню. Однією із гарантій такого служіння інтересам людини в сфері управління може бути стратегічний контроль.

Проведення стратегічного контролю має дуже велике значення для органу державної влади, більше того, неправильно організована робота з контролю може створювати труднощі в роботі організації й навіть наносити їй шкоди. До числа можливих негативних проявів функціонування системи контролю ставляться наступні: підміна цілей організації параметрами контролю в результаті того, що співробітники починають орієнтувати свою діяльність на ті показники, за якими їх контролюють; надмірне контролювання діяльності підрозділів і співробітників; перевантаження керівників інформацією, що надходить із системи контролю.

Керівництво органу державної влади повинне мати чітку позицію відносно ролі й місця системи контролю для того, щоб вона ефективно справлялася з рішенням тільки тих задач, які відповідають загальним задачам стратегічного планування.

Система стратегічного контролю включає чотири основних елементи. Перший – це встановлення показників, за якими буде проводи-



тися оцінка реалізації стратегічного плану: показники ефективності (можливо застосування існуючої методики адитивних та мультиплікативних перетворень на обраній системі приватних критеріїв ефективності роботи органів дер-

жавного управління); показники використання людських ресурсів; показники, за якими надаються характеристики стану зовнішньої середовища; показники, що характеризують внутрішньоорганізаційні процеси.

## Література

1. Аверин, А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособие. / А. Н. Аверин. – М. : Изд-во РАГС, 2004. – 224 с.
2. Аверьянов, В. Б. Организация аппарата государственного управления, структурно-функциональный аспект / В. Б. Аверьянов. – К. : Наукова думка, 1985. – 146 с.
3. Аверьянов, В. Б. Аппарат государственного управления: содержание деятельности и организационные структуры / В. Б. Аверьянов. – К. : Наукова думка, 1990. – 145 с.
4. Белов, В. Г. Управление и общественные отношения / В. Г. Белов. – М. : Мысль, 1985. – 173 с.
5. Гончарук, Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
6. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Олуйка. – К. : НАДУ, 2008. – 418 с.
7. Зіміна, О. Особливості управління персоналом на державній службі / О. Зіміна // Вісник НАДУ. – 2008. – № 2. – С. 117–124.
8. Зінченко, С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності / С. Зінченко // Вісник НАДУ. – 2005. – № 3. – С. 156–161.
9. Атаманчук, Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность : учебное пособие для вузов / Г. В. Атаманчук. – М. : Академический Проект, Культура, 2006. – 544 с.
10. Про державну службу : Закон України : № 3723-ХІІ від 16 грудня 1993 року // Державна служба в Україні : Зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – С. 9–23.
11. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та им. В. Даля, 2004. – 320 с.
12. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.

## References

1. Averin, A. N. Personnel management, manpower and social policy in organization. Textbook. Moscow: Izd-vo RAGS, 2004. 224 p. (in Russian)
2. Averianov, V. B. State power apparatus arrangement: structural and functional aspect. Kyiv: Naukova dumka, 1985. 146 p. (in Russian)
3. Averianov, V. B. State power apparatus: content of activities and organizational structures. Kyiv: Naukova dumka, 1990. – 145 c. (in Russian)
4. Belov, V. G. Management and public relations. Moscow: Mysl, 1985. 173 p. (in Russian)
5. Goncharuk, N. T. Directing staff of public service of Ukraine: formation and progress. Monograph. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU, 2007. 239 p. (in Ukrainian)
6. Oluiko, V. M.; Ryzhyh, V. M.; Surai I. G. at al.; Ed. V. M. Oluiko. National manpower policy: theoretical and methodological provision. Monograph. Kyiv: НАДУ, 2008. 418 p. (in Ukrainian)
7. Zimina, O. Personnel management features at public service. *Bulletin of NADU*, 2008, No. 2, p. 117–124. (in Ukrainian)
8. Zinchenko, S. Personnel management as the peculiar type of managerial activities. *Bulletin of NADU*, 2005, No. 3, p. 156–161. (in Ukrainian)
9. Atamanchuk, G. V. Management: nature, values, efficacy. Textbook. Moscow: Akademicheskii Proekt, Kultura, 2006. 544 p. (in Russian)
10. Law of Ukraine No. 3723-XII dated back to December, 16, 1993 «Of the public service». *Public Service in Ukraine: Collection of statutory acts*. Kyiv: Yurinkom Inter, 2002, p. 9–23. (in Ukrainian)
11. Voronkova, A. Ye. Strategic management by competitive potential of an enterprise: diagnosis and arrangement. Monograph. Lugansk: Izd-vo Vostochnoukrainskogo nats. un-ta im. V. Dalia, 2004. 320 p. (in Russian)
12. Shershnyova, Z. E.; Oborska, S. V.; Ratushnyi, Yu. M. Strategic management. Manual for self-study. Kyiv: KNEU, 2001. 232 p. (in Ukrainian)

**Лаврищева Марина Володимирівна** – асистент кафедри менеджменту організацій Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Наукові інтереси: державна служба.

**Лаврищева Марина Владимировна** – ассистент кафедры менеджмента организаций Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: государственная служба.

**Lavristheva Marina** – a teaching fellow of the Organization Management Department of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Research interests: government service.