

Юрій Аркадійович БОГАЧ

к.е.н., доцент кафедри державного і муніципального управління,
Тернопільського національного економічного університету
Україна, 46011, Тернопіль, вул. Глінки 6 кв.1
тел.: (0352) 426238
067-791-55-55
E-mail: ioabo@ukr.net.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ ТА ПІДТРИМКИ
ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ В ОРГАНАХ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ**

Анотація

Метою статті є формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи контролю виконання рішень в процесі управлінської діяльності та підтримки виконавської дисципліни в органах фінансового контролю.

Розкрито зміст контролю і вказано на його роль у діяльності органів державної влади, в тому числі, органів фінансового контролю. Ідентифіковано недоліки організаційного механізму контролю та підтримки виконавської дисципліни в державних органах фінансового контролю та систематизовано напрями його удосконалення. Визначено проблемні питання чинних методик, процедур та інструментарію контролю в державних органах фінансового контролю та їх інформаційного супроводу, а також сформовано рекомендації щодо їх розв'язання. Окреслено недоліки чинної системи підтримки виконавської дисципліни в органах фінансового контролю та запропоновано вектори їх усунення. Запропоновано напрями удосконалення системи підтримки виконавської дисципліни в державному органі фінансового контролю. Окреслено шляхи здійснення об'єктивної оцінки результатів роботи конкретного виконавця через формування прозорого механізму оцінки результатів діяльності державних службовців в рамках підтримки їх виконавської дисципліни.

Наукова новизна статті полягає у поглибленні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи контролю виконання рішень та підтримки виконавської дисципліни в органах фінансового контролю.

Практична значущість статті полягає у можливості використання результатів авторських досліджень, репрезентованих у статті, і пов'язаних з удосконаленням системи контролю виконання рішень та підтримки виконавської дисципліни в органах фінансового контролю у діяльності цих органів.

***Ключові слова:** управлінська діяльність; система контролю виконання рішень; система підтримки виконавської дисципліни; органи фінансового контролю; інструментарій контролю в державних органах фінансового контролю; механізм оцінки результатів діяльності державних службовців.*

Юрій Аркадьевич БОГАЧ

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ ТА ПІДТРИМКИ
ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ В ОРГАНАХ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ**

Аннотация

Совершенствование системы контроля исполнения решений и поддержки исполнительской дисциплины в органах финансового контроля.

Целью статьи является формирование практических рекомендаций по совершенствованию системы контроля исполнения решений в процессе управленческой деятельности и поддержки исполнительской дисциплины в органах финансового контроля.

Раскрыто содержание контроля и указано на его роль в деятельности органов государственной власти, в том числе, органов финансового контроля. Идентифицированы недостатки организационного механизма контроля и поддержки исполнительской дисциплины в государственных органах финансового контроля и систематизированы направления его совершенствования. Определены проблемные вопросы действующих методик, процедур и инструментария контроля в государственных органах финансового контроля и их информационного сопровождения, а также сформированы рекомендации по их решению. Определены недостатки действующей системы поддержки исполнительской дисциплины в органах финансового контроля и предложены векторы их устранения. Предложены направления совершенствования системы поддержки исполнительской дисциплины в государственном органе финансового контроля. Определены пути осуществления объективной оценки результатов работы конкретного исполнителя через формирование прозрачного механизма оценки результатов деятельности государственных служащих в рамках поддержки их исполнительской дисциплины. Научная новизна статьи заключается в углублении теоретических положений и разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы контроля исполнения решений и поддержки исполнительской дисциплины в органах финансового контроля. Практическая значимость статьи заключается в возможности использования результатов авторских исследований, представленных в статье, и связанных с совершенствованием системы контроля исполнения решений и поддержки исполнительской дисциплины в органах финансового контроля в деятельности этих органов.

Ключевые слова: управленческая деятельность; система контроля исполнения решений; система поддержки исполнительской дисциплины; органы финансового контроля; инструментарий контроля в государственных органах контроля; механизм оценки результатов деятельности государственных служащих.

Yuriy Arkadiyovych BOHACH

Ph.D., assistant professor of state and municipal government,
Ternopil National Economic University
Ukraine, 46011, Ternopil, st. Glinka 6 kv.1
phone 067-791-55-55
E-mail: ioabo@ukr.net.

IMPROVED CONTROL SYSTEM IMPLEMENTATION DECISIONS AND SUPPORT PERFORMING DISCIPLINE IN FSAS

Summary

Improving the monitoring and enforcement of support executive order in audit institutions controlled. Purpose of this article is to develop practical recommendations for improving the system of control of decisions in the management and support of executive discipline in audit institutions controlled. The content shown on control and its role in the activities of public authorities, including financial control bodies. Identified shortcomings of the institutional mechanism of control and support of executive discipline in government financial control and systematized directions of its improvement. Identified areas of existing methods, procedures and instruments of control in government financial controls and their information support and formed recommendations for their solution. Outlined the shortcomings of the current system of support executive order in audit institutions controlled offered vectors and their elimination. Directions improvement support system executive order to state audit. The ways of objective evaluation results of a particular artist by forming a transparent mechanism for assessing the performance of public servants under the support of executive discipline. Scientific novelty of the paper is to deepen theoretical concepts and develop practical recommendations for

improving the system of control and enforcement of support executive order in audit institutions controlled. The practical significance of the article lies in the possibility of using the results of own research, represented in the article, and related to the improvement of monitoring and enforcement of support executive order in the bodies of financial control in their activities.

Keywords: *administrative activity; control system Implementation; support system executive order; audit institutions controlled; instrument control in government financial control; mechanism to evaluate the performance of civil servants.*

Постановка проблеми. Для здійснення своїх функцій і завдань держава створила систему державних організацій, серед яких тільки органи державної влади наділяються владними повноваженнями та відповідною компетенцією для здійснення управління в державі.

Контроль є фундаментальним елементом процесу управління органами державної влади. Найважливішим завдання контролю є запобігання можливим упущенням і помилкам, «спонукання» посадових осіб до добросовісного виконання службових обов'язків, сприяння підвищенню особистої відповідальності кожного працівника за доручену ділянку роботи. Це повинно досягатися в рамках функціонування системи контролю виконання рішень в процесі управлінської діяльності та підтримки виконавської дисципліни в державних органах, зокрема, органах фінансового контролю.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Питання контролю висвітлюються майже у всіх вітчизняних підручниках з державного управління, в яких стверджується, що система контролю має включати громадський контроль за державним апаратом і органами місцевого самоврядування, а також контроль інституціоналізований за видами державної влади (парламентський, судовий, конституційний, прокурорський нагляд, а також контроль у системі виконавчої влади). Значну увагу цим питанням приділено у роботах М.Снітчук [1], Н.Нижник [2], Г.Одінцової [3], В.Писаренка [4], Л.Пісьмаченко [5] та ін. Водночас, відсутні глибокі наукові розробки механізму виконавчого контролю, які б враховували специфіку роботи окремих державних органів, зокрема, органів фінансового контролю.

Постановка завдання. *Метою статті* є формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи контролю виконання рішень в процесі управлінської діяльності та підтримки виконавської дисципліни в органах фінансового контролю.

Завданнями статті є: обґрунтувати необхідність удосконалення системи контролю виконання рішень в процесі управлінської діяльності та підтримки виконавської дисципліни в органах фінансового контролю, а також систематизувати напрями такого удосконалення.

Об'єктом дослідження є система контролю виконання рішень та підтримки виконавської дисципліни в органах фінансового контролю.

Предметом дослідження є механізм і методи удосконалення системи контролю виконання рішень в процесі управлінської діяльності та підтримки виконавської дисципліни в органах фінансового контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Орган державної влади – це носій державної виконавчої влади, що реалізує свою компетенцію в закріпленій сфері державного управління і має юридичний (нормативно зафіксований) статус органу державної виконавчої влади [6].

Орган державної влади як бюрократична організація функціонує на таких засадах: розподіл функцій між працівниками згідно із положенням; захищеність персоналу у ході виконання функціональних обов'язків; організація ієрархічної субординації всередині апарату управління організації; ефективність, яка досягається завдяки суворому розподілу обов'язків між членами організації [7], що дає можливість використовувати висококваліфікованих спеціалістів на керівних посадах; оплата праці на твердій регулятивній основі відповідно до службових рангів; можливість забезпечення позитивного статусу працівників; багаторічний професійний вишкіл, створення дієвого механізму просування персоналу ієрархічною драбиною відповідно до рівня компетенції і знань.

Поряд з тим, що адміністрування передбачає, в першу чергу, забезпечення стабільної діяльності органу державної влади шляхом регламентування його роботи, підтримання дисципліни і порядку, - менеджмент націлений на забезпечення ефективності роботи органу державної влади і на здобуття ним позитивних результатів. Одним із засобів забезпечення такої ефективності і здобуття позитивних результатів повинні бути аудит і оцінювання управлінської діяльності, одним із векторів роботи яких має бути оцінювання результатів функціонування чинної системи контролю виконання рішень та підтримки виконавської дисципліни в органах державної влади, в тому числі, державних органах фінансового контролю.

Зміст управлінської діяльності апарату управління органами державної влади з позицій генерального менеджменту саме й розкривається через узгодження цілей і відповідний цілеспрямований вплив на роботу органу державної влади та його підсистем (перш за все, кадрової підсистеми) як об'єкта управління.

Контроль – це процес кількісної і якісної оцінки і обліку результатів діяльності державної організації. Основними інструментами виконання цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік і аналіз. Серед функцій управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку, так як за його даними здійснюється корегування раніше прийнятих рішень, планів а також норм і нормативів [8].

В. Гарашук, розглядаючи контроль як особливу функцію державного управління, зазначає, що контроль – це "...перевірка, а також спостереження з метою перевірки для протидії чомусь небажаному, виявлення, відвернення та припинення протиправної поведінки з боку кого-небудь" [9].

Об'єктами контролю можуть бути: організаційні цілі, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи, окремі виконавці та н.

З технічної точки зору, в першу чергу, контролю підлягають зареєстровані документи, в яких визначені конкретні завдання, терміни їх виконання, виконавці. В даному випадку мова йде про фіксацію прийнятих рішень, а також про документальну фіксацію виконання рішень (повного або ступеню їх виконання). Об'єктивна необхідність контролю виконання рішень обґрунтовується тим, що необхідна завершеність процесу управління, яка характеризується ступенем досягнення поставленої цілі та рівнем результативності управлінської діяльності.

Контроль виконання рішень відноситься до сфери управлінського контролю, який є процесом спостереження за діяльністю органів державної влади і її регулювання з метою покращення виконання організаційних завдань.

В. Шестак визначає державний контроль як самостійно чи зовнішньо ініційовану діяльність уповноважених на те суб'єктів, котра спрямована на встановлення фактичних даних щодо об'єктів цього контролю для визначення її відповідності/невідповідності тим правомірним оцінним критеріям, котрі передбачають застосування адекватних отриманому результатів заходів реагування в унормованому порядку [10].

Законом України "Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності" від 05.04.2007 р. № 877-V визначено, що державний нагляд (контроль) – діяльність уповноважених законом центральних органів виконавчої влади, їх територіальних органів, органів місцевого самоврядування в межах повноважень, передбачених законом, щодо виявлення та запобігання порушенням вимог законодавства суб'єктами господарювання й забезпечення інтересів суспільства, зокрема належної якості продукції, робіт і послуг, прийняттого рівня безпеки для населення, навколишнього природного середовища [11].

Проте незалежно від того, які органи здійснюють контрольну функцію та в якому обсязі, контрольна діяльність базується на єдиних принципах і в її основу покладено завдання підвищення ефективності управління та його подальшого удосконалення [12].

Тому, вважаємо за доцільне оцінити та сформулювати напрями удосконалення:

-
- організаційного механізму контролю та підтримки виконавської дисципліни в державних органах фінансового контролю;
 - методик, процедур та інструментарію контролю в державному органі фінансового контролю та їх інформаційного супроводу;
 - системи підтримки виконавської дисципліни в органах фінансового контролю.

Організація контролю за виконанням рішень та підтримка виконавчої дисципліни є специфічною діяльністю керівника, яка підсумовує (завершує) увесь цикл управління в державному органі.

Необхідність удосконалення організаційного механізму контролю та підтримки виконавської дисципліни в державних органах фінансового контролю зумовлена об'єктивними причинами, що пов'язані з практикою функціонування такого механізму. Однією з таких причин є те, на окремі структурні підрозділи (посадові особи) цих органів покладено виконання не властивих їм функцій, наприклад, здійснення контролю. Зокрема:

- відділи організаційної роботи виконують функції контролю за декількома напрямками;
- сектори правової роботи, відділи планування і бухгалтерського обліку, звітності та адміністративно-господарського забезпечення здійснюють контроль за двома напрямками роботи;
- головні спеціалісти з питань кадрової роботи та державної служби також працюють в декількох напрямках, здійснюючи функцію контролю.

Це вимагає, перш за все, удосконалення нормативно-правової бази діяльності у фінансових органах. Разом з тим, враховуючи недостатню кількість, в першу чергу, часового ресурсу, вважаємо, що опираючись на існуючу нормативно-правову базу, доцільно вжити ряд практичних заходів щодо вдосконалення системи контролю у державних органах фінансового контролю у залежності від виконуваних функцій, зокрема, щодо:

- централізації контрольних функцій (контрольні функції і операції повинні бути зосереджені в одному структурному підрозділі (у одного (чи декількох) працівників, які виконуватимуть певну ділянку контрольної роботи). У фінансових органах доцільно було б не лише номінально, а й реально визначити відповідну посадову особу, яка б здійснювала попередній та поточний контроль за процесом виконання контрольної-ревізійної роботи, що практично вирішило б існуючу проблему виконання функцій контролю);
- розширення сфери використання електронного обігу документів за допомогою Автоматизованої системи діловодства та організації конфіденційного документообігу «Ортіма-WorkFlow»;

- корегування окремих інструктивних матеріалів (положень про галузеві підрозділи). Наприклад: 1) у зв'язку з тим, що процеси, пов'язані з поточним контролем здійснюються безсистемно, інформація отримується, як правило, із значним запізненням та джерелом її надходження є керівники галузевих підрозділів або прямі виконавці контрольних завдань; 2) керівники галузевих підрозділів одночасно забезпечують діловодні процеси у відділах та очолюють або здійснюють особисто контрольні-ревізійні заходи. Тобто, при тому, що попередній контроль у напрямку контрольної діяльності органів фінансового контролю є одним із найбільш необхідних видів контролю, – на практиці він практично не застосовується (або здійснюється несвоєчасно), що трансформується у один із руйнівних чинників, які впливають на якість процесу реалізації матеріалів контрольних заходів. Це вимагає визначення відповідальної особи за: здійснення контролю за повнотою та якістю контрольної-ревізійної роботи та своєчасне здійснення функцій попереднього контролю, яка напередодні або в інший нормативно визначений час попередить керівника ревізійної бригади, керівника галузевого відділу та юридичну службу про наближення строку виконання певних дій, пов'язаних з розглядом проектів (актів), а у разі необхідності уточнить час, можливий для узгодження з відповідними працівниками органу фінансового контролю);

• уточнення посадових інструкцій працівників. Наприклад: 1) заступники керівника не мають повної інформації щодо обсягу та термінів контрольних завдань, які покладені на галузеві підрозділи, роботу яких вони координують; 2) в органах фінансового контролю (згідно посадових інструкцій) функції контролю за дотриманням структурними підрозділами термінів, повноти та якості виконання завдань та доручень в частині виконання контрольно-ревізійної роботи покладено на головних спеціалістів відділів організаційної роботи. Однак, ця функція у посадових інструкціях, на наш погляд, прописана лише формально. До головного спеціаліста посадовими інструкціями взагалі не передбачені будь-які кваліфікаційні вимоги, а працівник цього рівня не обов'язково повинен мати повну вищу освіту фінансово-економічного спрямування та досвід контрольно-ревізійної роботи. Тому, посадова особа, якою є головний спеціаліст, при відсутності відповідної освіти та досвіду контрольно-ревізійної роботи ніяким чином не може контролювати повноту і якість роботи, пов'язаної з контрольно-ревізійною діяльністю. Крім того, згідно посадової інструкції цей державний службовець виконує функції контролю лише за дорученням начальника відділу. Отже, послідовний, безперервний і регулярний замкнутий цикл реалізації контрольної функції є відсутній. Тобто спрацьовує принцип „заперечення-заперечення”, за якого поряд із необхідністю централізації контрольних функцій (контрольні операції повинні бути зосереджені в одному структурному підрозділі (у одного працівника, який виконуватиме певну ділянку контрольної роботи)), при таким чином визначених посадових обов'язках, ні про яку централізацію контрольних функцій, пов'язаних з контрольно-ревізійною роботою в державних органах фінансового контролю, не може бути й мови); 3) у державних органах фінансового контролю виконання внутрішнього аудиту (згідно Положення про цей відділ) покладено на відділ організаційної роботи. Це означає, що безпосередні виконавці внутрішнього аудиту – відсутні. Згідно положення про цей відділ, організаційна незалежність передбачає пряме підпорядкування та підзвітність підрозділу внутрішнього аудиту (або посадової особи, яка його проводить) керівнику державного органу. Однак, згідно цього ж положення до плану роботи підрозділу внутрішнього аудиту включаються галузеві підрозділи не частіше ніж один раз на календарний рік. Таким чином, отримавши незалежний та об'єктивний висновок підрозділу внутрішнього аудиту через значний термін після фактичного здійснення процесів реалізації матеріалів ревізії, керівник може лише застосувати заходи впливу на виконавців, однак своєчасно відреагувати на негативні явища в частині неповної реалізації матеріалів ревізії або відсутність результатів моніторингу стану усунення порушень підконтрольними установами у галузевих підрозділах, як правило вже неможливо;

• проведення навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів, що займаються безпосередньо контролем за документами (наприклад, до головного спеціаліста посадовими інструкціями взагалі не передбачені будь-які кваліфікаційні вимоги, а працівник цього рівня не обов'язково повинен мати повну вищу освіту фінансово-економічного спрямування і досвід контрольно-ревізійної роботи. Тому, посадова особа, якою є головний спеціаліст, при відсутності відповідної освіти та досвіду контрольно-ревізійної роботи ніяким чином не може контролювати повноту та якість роботи, пов'язаної з контрольно-ревізійною діяльністю).

Модернізацію методик, процедур та інструментарію контролю в державних органах фінансового контролю та їх інформаційного супроводу, на нашу думку, доцільно здійснювати шляхом:

• проведення змін у Дорожній картці (для підрозділів контролю) через доповнення її інформацією щодо складення адміністративних штрафів та винесення постанов;

• впровадження формуляру контрольної картки. Він використовувався лише в деякій своїй частині, а саме як матеріал, який на етапі реалізації матеріалів допомагав у визначенні термінів не забути здійснити усі необхідні кроки. Впровадження і використання формуляру контрольної картки дозволило б організаційним відділам та юридичним службам державних органів фінансового контролю контролювати процеси, а також дотримання строків реалізації

матеріалів ревізії. Корегування втручання у процес реалізації матеріалів дало б можливість мінімізувати такі негативні явища, які впливають на кінцевий результат, як: закриття адміністративних проваджень, ненадходження до бюджету сум адміністративних стягнень, неповернення незаконно використаних коштів та майна, відмови в порушенні кримінальних справ, несвочасне подання процесуальних документів до судових інстанцій та ін.

- розробки методик у сфері здійснення контролю (типу Дорожніх карт підрозділів контролю), які б врегулювали питання порядку взаємодії між структурними підрозділами органів фінансового контролю (відділами моніторингу ризикових операцій, галузевими підрозділами, які здійснюють інспекційні функції, юридичними службами);

- внесення змін у Положення про преміювання (наприклад, преміювання повинно здійснюватись, ґрунтуючись на результатах оцінки накопичених поточних результатах роботи працівника протягом місяця. Причому, рішення про преміювання повинно прийматися не виключно керівником державного органу, а за результатами колективного обговорення і оцінки. Застосування принципу прозорого розподілу коштів, спрямованих на преміювання у залежності від персонального вкладу кожного працівника, в Положенні про преміювання повинно бути обов'язковою умовою. У результаті цього, працівники, які виконують різні функції, і, відповідно мають різне функціональне навантаження та ступінь особистої відповідальності, не будуть однаковим чином оцінені та «простимульовані»);

- розробки проекту Положення про встановлення надбавок за високі досягнення у праці та виконання особливо важливої роботи (наприклад, результати фактично проведеного поточного (аналітичного) контролю повинні враховуватися при встановленні надбавок за високі досягнення в праці або виконання особливо важливої роботи державним службовцем);

- розробки регламентуючого документа, який би врегулював процедуру оцінки рівня персональних досягнень та особистого вкладу працівника у загальні результати роботи за місяць. Крім того, цей документ мав би розкрити зміст відсутнього в чинних нормативних документах поняття „високі досягнення” та „виписати” механізм оцінки цих досягнень, який би дав можливість не відхилятися від об'єктивного оцінювання діяльності працівника та застосовувати прозорі методи для стимулювання виконавської дисципліни з метою підвищення відповідальності за результати роботи та підтримки виконавської дисципліни в державному органі фінансового контролю.

Функціонування системи підтримки виконавської дисципліни в державних органах фінансового контролю сьогодні супроводжується відсутністю:

- належної мотивації праці персоналу в процесі виконання ними своїх посадових обов'язків;

- дієвого контролю за виконанням прийнятих рішень, які стосуються контрольно-ревізійної роботи в державних органах фінансового контролю.

З метою удосконалення системи підтримки виконавської дисципліни в державному органі фінансового контролю доцільно створити умови для здійснення об'єктивної оцінки результатів роботи конкретного виконавця через формування прозорого механізму оцінки результатів діяльності державних службовців в рамках підтримки їх виконавської дисципліни, зокрема, шляхом:

- покладення в основу формування прозорого механізму оцінювання результатів роботи державних службовців за наслідками проведеного поточного контролю бального оцінювання;

- щомісячного накопичення, узагальнення та оприлюднення результатів роботи кожного державного службовця та формування рейтингу особистого вкладу у загальні результати роботи. Накопичену щомісячну інформаційну базу також можна буде використовувати при проведенні обов'язкової щорічної оцінки діяльності державного службовця;

- розробки Положення про порядок встановлення надбавок за високі досягнення в праці, в структурі якого треба передбачити процедуру використання даних про рейтинг особистого вкладу державних службовців у результати роботи з обов'язковим визначенням

періоду, на який встановлена ця надбавка, та умови перегляду відсотків (рейтингів). У випадку, коли Держфінінспекцією України буде прийняте рішення про встановлення надбавок за високі досягнення в роботі державних службовців на бюджетний рік, – слід прив'язати їх до результатів щорічної оцінки діяльності державного службовця. У такому випадку у державного службовця буде існувати мотивація. Також це створить передумови для додаткового стимулювання підвищення свого професійного рівня державними службовцями протягом року й в залежності від цього, отримання ним матеріального заохочення у наступних періодах;

- впровадження «прозорих» методів матеріального стимулювання виходячи із особистого вкладу державного службовця у загальні результати роботи державного органу (паралельно слід напрацювати методи оцінки особистого вкладу кожного виконавця у загальний результат роботи, який на сьогодні не ідентифікується. Крім того, об'єктивна оцінка якості, своєчасності, повноти результатів вже виконаного завдання може здійснюватися лише при умові врахування проміжних результатів та персонального вкладу конкретного виконавця у отриманий результат, які визначені у ході поточного контролю).

Висновки. Отже, належне виконання організаційних завдань як державними органами фінансового контролю, в цілому, так і їх працівниками припускає і вимагає удосконалення:

- організаційного механізму контролю та підтримки виконавської дисципліни в державних органах фінансового контролю;
- методик, процедур та інструментарію контролю в державному органі фінансового контролю та їх інформаційного супроводу;
- системи підтримки виконавської дисципліни в органах фінансового контролю.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Усі вищевказані заходи недоцільно було б застосовувати у разі:

- якісного виконання своїх функціональних обов'язків усіма посадовими особами, які приймають участь у процесі реалізації матеріалів ревізій у частині накладення адміністративних стягнень і застосуванням заходів впливу до порушників бюджетного законодавства;

- розмежування ступеню участі, термінів та персональної відповідальності за недотримання строків проходження документів для кожного із задіяних структурних підрозділів на кожному етапі документування результатів ревізії, підписання акта ревізії та реалізації матеріалів ревізії;

- особистої зацікавленості кожного державного службовця органу фінансового контролю у отриманні кінцевого результату своєї роботи, яким є повернення втрачених державою коштів.

Це вимагає подальших досліджень у даному напрямку.

Список літератури:

1. Снітчук М. *Контроль як засіб зміцнення дисципліни виконання, підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Київська міська державна адміністрація, Київський міський Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. К., 2005.- 56 с.*

2. *Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації : монографія / ред.: Н. Р. Нижник; Центр дослідж. пробл. публіч. упр. - Чернівці : Технодрук, 2008. - 432 с.*

3. Писаренко В. *Електронна система контролю за виконанням розпоряджень та доручень голови облдержадміністрації // Вісник державної служби. – 2009. – № 3.*

4. Письмаченко Л. *Контролінг в органах державної влади і органах місцевого самоврядування: навч. посіб. – К.: НАДУ, 2008. – 72 с.*

5. *Державне управління і менеджмент [Текст] : навч. посіб. у табл., схемах / за заг. ред. Г. С. Одіної ; Г. С. Одінова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов [та ін.] ; Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. - Х. : ХарПІ УАДУ, 2002. - 490 с.*

-
6. Білоус В.В. *Ефективність діяльності органів державної влади* [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.kds.org.ua/blog/efektivnist-diyalnosti-organiv-derzhavnoi-vladi>
7. Антонюк О.В. *Теоретико-методологічні засади (продовження)* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.info-prensa.com/article-14.html>
8. Мельник А.Ф. *Менеджмент державних установ і організацій: [навч. посіб.]* / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Н.М. Кривокульська / за ред. А.Ф. Мельник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 464 с.
9. Гаращук В. М. *Проблеми організаційного забезпечення контролю і нагляду в державному управлінні* / В. М. Гаращук // *Проблеми законності.* – 2005. – Вип. 71. – С. 100–103.
10. Шестак В. *Державний контроль в сучасній Україні : монографія* / Шестак В. С. – Х. : Основа, 2003. – 208 с.
11. *Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності* [Електронний ресурс] : Закон України від 05.04.2007 р. № 877-V (зі змінами від 02.12.2010 р. № 2756-VI) – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
12. Авер'янов В.Б. *Державне управління в Україні* [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/692/29/>