DOI: [10.32702/2307-2156-2019.6.2](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.6.2)

УДК 351

*М. І. Іщенко,
доктор економічних наук, професор кафедри обліку,
оподаткування, публічного управління та адміністрування,
Криворізький національний університет
ORCID: 0000-0002-7407-4585*

*В. С. Адамовська,
кандидат економічних наук, доцент
кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування
Криворізький національний університет
ORCID: 0000-0001-8911-1388*

*Г. М. Краснова,
магістрант кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування
Криворізький національний університет
ORCID: 0000-0002-2074-3034*

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Nikolay Ishchenko
Doctor of Economics, Professor
Krivoy Rog National University
Victoriia Adamovska
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Krivoy Rog National University
Anna Krasnova
master student, Krivoy Rog National University*

FEATURES ASSESS THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS BY LOCAL GOVERNMENTS

У статті розглянуто поняття ефективності управлінського рішення та наведене власне визначення. На основі досліджених методик оцінки ефективності управлінських рішень розроблений методичний підхід до оцінки ефективності рішень органів місцевого самоврядування, що допоможе аналізувати рішення за період та прогнозувати їх тенденцію в майбутньому.

Методичний підхід включає шкали, за якими оцінюються рішення, виведені формули оцінювання ефективності управлінських рішень, розглядається поняття та значення децентралізації, вплив коефіцієнта децентралізації на ефективність управлінських рішень, на прикладі Виконкому Криворізької міської ради. Дана методика оцінки допоможе не тільки якісно визначати ефективність прийнятих рішень органами місцевої влади, а й в кількісному вимірі. На основі проведеного дослідження зроблені висновки.

The article discusses the concept of effective administrative decisions by various researchers and given its own definition. Since in Ukraine there is no uniform methodology for assessing management decisions by state bodies, a methodical approach was developed to evaluate the effectiveness of local government decisions based on the newly introduced coefficient. With the help of the coefficient, it is possible to analyze solutions both individually and collectively over a period, and it is also possible to predict their development trend in the future. The developed formula is called the efficiency ratio of management decisions, which consists of an integral indicator based on one of the variation indicators equal to the arithmetic average of the scores obtained for each decision after the criteria table before the number of these decisions for the analyzed period (for convenience, you should take one year).

The methodical approach includes developed scales for evaluating decisions, deriving a formula for evaluating the effectiveness of management decisions, studying the concept and value of decentralization for local authorities, their activities, the impact of the decentralization factor on the effectiveness of management decisions, which consists of improving existing methods on the example of the executive committee of the City Council. The developed decentralization formulas that take into account the efficiency ratio of management decisions consist of three indicators: the first is decentralization of budget revenues taking into account the effectiveness of management decisions, the second is decentralization of budget expenditures taking into account the effectiveness of management decisions, the third is the ratio of the results of the first and second formulas. The article offers an example of calculations using the proposed methodological approach to evaluating solutions.

Such a methodical approach will make it possible not only to qualitatively determine the effectiveness of decisions made by local authorities, but also to take into account their quantitative equivalent. The proposed assessment of the effectiveness of management decisions will help improve the performance of local governments and identify weaknesses. Based on the study, conclusions are made.

Ключові слова: управлінське рішення; ефективність; оцінка; коефіцієнт ефективності управлінських рішень; органи місцевого самоврядування; децентралізація.

Key words: managerial decision; efficiency; estimation; efficiency factor of administrative decisions; bodies of local self-government; decentralization.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогодні однією з головних проблем державного управління є те, що в Україні не існує єдиної методики оцінювання ефективності прийнятих рішень органами державної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чималий внесок у розвиток теорії прийняття рішень принесли такі вітчизняні та зарубіжні дослідники: В. Л. Андрущенко, В. Д. Бакуменко, Я. Г. Берсуцький, Н. О. Бикадорова, Д. Дерлоу, А. О. Дегтяр, С. В. Груб'як, Ю. Г. Лисенко, М. Мескон, В. Л. Петренко, Н. Подвір'на, Х. Райфа, Г. Саймон, Ф. Тейлор, Л. А. Трофімова та В. В. Трофімов, О. Уайт, Р. А. Фатхутдінов, А. Файоль, Н. Г. Чумаченко, Л. І. Якобсон та інші. Не зважаючи на велику кількість досліджень, питання оцінки ефективності прийнятих рішень органами державної влади недостатньо вивчене.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності поняття ефективності управлінських рішень та удосконалення методичного підходу до оцінки ефективності прийнятих рішень органами місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність прийняття рішень органами державної влади надзвичайно важлива, адже від їх якості залежить майбутнє країни, розвиток суспільства, подолання криз.

Розглянемо різні погляди науковців щодо визначення поняття ефективності управлінського рішення.

На думку Трофімової Л.А. та Трофімова В.В. ефективність управлінського рішення «означає ресурсну результативність, отриману за підсумками підготовки або реалізації управлінського рішення в організації» [8, с. 129].

Інша думка у Подвірної Н., вона вважає, що «рішення може бути ефективним, якщо воно всебічно та науково обгрунтоване, коли під час його підготовки передбачаються, враховуються і прогнозуються усі наслідки і результати та будь-який перебіг подій» [4, с. 121].

Дослідник Груб'як С.В. наголошує на тому, що «ефективність управлінських рішень слід сприймати як вимірювальне значення, наприклад за показниками використання основних факторів виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів» [2, с. 204].

Всі ці визначення більше притаманні для організацій та підприємств, для органів державної влади буде правильніше відзначити, що ефективне управлінське рішення – це рішення державних органів, яке має позитивний ефект та призводить до підвищення соціально-економічного рівня життя населення.

Про ефективність рішень державними органами влади можна довго розмірковувати та наводити різні аргументи їх позитивної чи негативної складової, доречним бути навести саме методичний підхід до оцінки ефективності рішень органами місцевої влади. Нижче наведено таблицю, за допомогою якої можна оцінити ефективність рішення прийнятого протягом року (див. табл. 1).

Таблиця 1.
Критерії оцінки ефективності управлінських рішень

Критерій	Питома вага
1. Рішення стосується головної мети Виконкому	15%
2. Для реалізації рішення є потрібні ресурси	10%
3. Сприйняття суспільством рішення Виконкому	15%
4. Рівень задоволеності потреб суспільства	10%
5. Прийняте рішення виконано в встановлені терміни	10%
6. Прийняте рішення призвело до підвищення рівня життя населення	20%
7. Прийняте рішення призвело до виникнення позитивного ефекту у розвитку країни	20%
Разом	Σ 100%

За даними таблиці 1 можна зробити висновки про ефективність кожного з перелічених рішень, вагомість яких визначено на основі експертних оцінок, які в сумі складають 100% (для зручності в розрахунках 100%=100 балів).

Оцінивши за даними таблиці 1 рішення, його можна охарактеризувати за розробленою шкалою оцінювання (див. табл. 2).

Таблиця 2
Шкала оцінювання управлінських рішень

Бали	Характеристика	Значення
0-50	Низька ефективність рішення.	-
51-90	Ефективне рішення, але потрібні корективи та додаткові дії.	+
91-100	Ефективне рішення, але потребує опрацювання.	+

За даними таблиці 2 можна зробити висновок про ефективність рішень, що у свою чергу надасть можливість визначити їх динаміку. У дослідженні слід використовувати рішення, що мають значення зі знаком «+», адже від'ємне значення свідчить про неефективність прийнятих рішень і потребу в розробці нових.

Запропоновано оцінювати ефективність управлінських рішень за роками за допомогою коефіцієнта ефективності управлінських рішень (K_{EYP}):

$$K_{EYP} = \sum_{i=1}^N \frac{B_1 + B_2 + \dots + B_j}{K} * \frac{1}{100} \quad (1)$$

де B_1, B_2, B_n – бали кожного рішення (за даними таблиці 1);

i – рік ($i=1,2,3,\dots, N$);

j – управлінське рішення ($j=1,2,3,\dots, K$);

K – кількість досліджених управлінських рішень.

Наведена формула є інтегральним індикатором, в основі якого використовується один з показників варіації, що включає середньоарифметичне значення управлінських рішень за рік.

Для оцінки ефективності управлінських рішень на підприємствах присвячена велика кількість наукових робіт і розроблених формул. Однак, в сфері державного управління даному питанню приділяється недостатньо уваги, хоча цілком зрозумілі необхідність розробки відповідних методичних рекомендацій, які дозволили б визначати та диференціювати управлінські рішення за їх ефективністю в органах центральної, виконавчої влади та, зокрема, на рівні місцевого самоврядування. Визначати ефективність рішень органів місцевої влади дозволить розрахунок запропонованого нами коефіцієнта ефективності управлінських рішень (K_{EYP}).

За результатами розрахунків запропоновано використовувати шкалу оцінювання за таблиці 3.

Таблиця 3.
Шкала оцінювання ефективності управлінських рішень

Значення	Характеристика
0,5-0,6	Рішення малоефективні, варто радикально внести корегування.
0,61-0,79	Рішення мають невелику ефективність, потрібні корективи.
0,8-0,95	Рішення досить ефективні, але їх потрібно вдосконалювати.
0,96-1	Рішення ефективні, правильна стратегія управління.

На прикладі Виконкому Криворізької міської ради оцінимо ефективність рішень за запропонованою методикою за 2018 рік (або за потреби більший період) [6].

У розрахунках взято три управлінські рішення, які приймалися Виконкомом Криворізької міської ради за 2018 рік:

1. «Про призначення щорічних стипендій для провідних спортсменів і тренерів м. Кривого Рогу».
2. «Про виділення коштів для проведення урочистих заходів з нагоди Дня відзначення 243-ї річниці міста Кривого Рогу та всеукраїнського й міжнародних фестивалів».
3. «Про затвердження комплексного плану заходів з питань зайнятості населення м. Кривого Рогу на 2018 – 2023 роки».

Проаналізувавши згідно таблиці 1 прийняте управлінське рішення № 1 у 2018 рік, можна сказати, що воно: стосується головної мети Виконкому, а саме розвиток міста; потрібні ресурси є в наявності; суспільство позитивно сприймає це рішення; Виконком здійснює дане рішення в інтересах населення; рішення виконано; рішення підвищило рівень життя населення; не зважаючи на все, рішення не має місця у розвитку країни. В результаті прийняті рішення набрало 80 балів.

Інші обрані рішення також оцінюються за таблицею 1, за прикладом наведеним вище (див. табл. 4).

Таблиця 4.
Вихідні дані щодо оцінених рішень за 2018 р.

Рік	Бали		
2018	0,8	0,8	0,9

Потім розрахуємо показник за 2018 рік, якщо взяти три рішення за рік, кожне з якого отримало за таблицею 80, 80, 90 балів:

$$K_{EYP_{2018}} = \frac{0,8 + 0,8 + 0,9}{3} = 0,83$$

Отже, за результатами розрахунку ефективності прийнятих управлінських рішень, всі розгляну рішення у 2018 р. є ефективними. Рекомендовано для точності розрахунку брати більшу кількість рішень та збільшити період дослідження.

За допомогою наведеного розрахунку з'являється можливість оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень органами місцевого самоврядування, виявити слабкі та недосконалі сторони їх діяльності, прогнозувати розвиток на майбутню перспективу.

На сучасному етапі розвитку варто розробити такий показник, який би дозволив виміряти ефективність прийнятих рішень органами місцевого самоврядування з урахуванням коефіцієнта децентралізації.

Державна політика України у сфері місцевого самоврядування спирається на інтереси жителів територіальних громад і передбачає децентралізацію влади – тобто передачу від органів державної влади органам місцевого самоврядування частини повноважень, ресурсів та відповідальності за прийняті рішення.

Децентралізація є незамінною у розвитку країни та місцевого самоврядування. Тільки адміністраціями у містах можливо досягнути важливості проблем населення та знайти ефективне їх рішення, раціональніше використовувати ресурси та фінансувати ті сфери, де це найбільш необхідно. Саме тому значимість прийнятих управлінських рішень органами місцевої влади набагато більша і вагоміша.

Законодавче підґрунтя для докорінної зміни системи влади та її територіальної основи на всіх рівнях почало формуватися у 2014 році.

Перший етап децентралізації в Україні 2014-2018 рр. уже має результати, другий етап 2019-2021 рр. ще втілюється [7].

В Україні майже ніяк не вимірюється показник децентралізації. Лише у працях декількох авторів, зокрема, Н. О. Бикадорової у загальному вигляді подається формула визначення фінансової децентралізації за доходами та видатками зведеного бюджету [1, с. 150].

Вважаємо за доцільне удосконалити методику Н. О. Бикадорової шляхом урахування розробленого нами коефіцієнта ефективності управлінських рішень (K_{EYP}) та застосувавши удосконалений методичний підхід визначення ефективності проведення децентралізації на рівні органів місцевого самоврядування залежно від прийнятих управлінських рішень:

1) коефіцієнт фінансової децентралізації за доходами зведеного бюджету з урахуванням коефіцієнта ефективності управлінських рішень ($K\Phi D'_{д.б.}$) розраховується за такою формулою:

$$K\Phi D'_{д.б.} = \frac{D_{м.б.}}{D_{з.б.}} \times (1 + K_{EYP}), \quad (2)$$

де $D_{м.б.}$ — доходи місцевого бюджету міста, грн.;

$D_{з.б.}$ — доходи зведеного бюджету міста, грн.;

K_{EYP} — коефіцієнт ефективності управлінських рішень.

2) коефіцієнт фінансової децентралізації за видатками зведеного бюджету з урахуванням коефіцієнта ефективності управлінських рішень ($K\Phi D'_{в.б.}$) розраховується за такою формулою:

$$K\Phi D'_{в.б.} = \frac{B_{м.б.}}{B_{з.б.}} \times (1 + K_{EYP}), \quad (3)$$

де $B_{м.б.}$ — витрати місцевого бюджету міста, грн.;

$B_{з.б.}$ — витрати зведеного бюджету міста, грн.

3) узагальнюючий коефіцієнт фінансової децентралізації органів місцевої влади ($K\Phi D'_{у}$), який враховує коефіцієнт ефективності управлінських рішень, можна розрахувати за формулою:

$$K\Phi D'_{у} = \frac{K\Phi D'_{д.б.} + K\Phi D'_{в.б.}}{2}, \quad (4)$$

Розрахунок значення узагальнюючого показника дозволить визначити ефективність прийнятих управлінських рішень органами місцевого самоврядування з урахуванням коефіцієнта децентралізації та коефіцієнта ефективності управлінських рішень, оцінити діяльність місцевого самоврядування у грошовій формі.

Висновки. Отже, у даному дослідженні було визначено поняття ефективності управлінського рішення, наведено методичний підхід до оцінки ефективності прийнятих рішень органами місцевого самоврядування, наведені коефіцієнти децентралізації та ефективності управлінського рішення.

За допомогою запропонованої методики оцінки ефективності управлінських рішень, можливо підвищити ефективність прийнятих рішень органами місцевої влади, виявити проблеми та недоліки управлінської діяльності, покращити соціально-економічний рівень життя населення міста та країни в цілому.

Список використаної літератури.

1. Бикадорова Н. О. Фінансова децентралізація місцевого. *Економічний вісник Донбасу : наук. журн. Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, Ін-т екон. промисловості Нац. акад. наук України*, 2010. № 2(20). С. 145–151.

2. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*, 2017. № 11. С. 201-204.
3. Огієнко С.О., Лучкін К.В. Контролювання реалізації управлінських рішень на торговельному підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2015. Вип. 3(1). С. 55-60.
4. Подвір'на Н. Умови ефективності управлінських рішень. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. Львів, 2011. Вип. 23. С. 118-122.
5. Попова Л. Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*, 2012. Вип. 2. С. 42-50.
6. Рішення виконкому Криворізької міської ради. URL: https://so.kr.gov.ua/ua/treezas_so/pg/406607777_d2 (дата звернення: 05.05.2019).
7. Результати першого етапу децентралізації в Україні 2014-2018 роки. URL: <https://decentralization.gov.ua/about> (дата звернення: 05.05.2019).
8. Трофімова Л. А., Трофімов В. В. Управлінські рішення (методи прийняття та реалізації): навч. посіб. СПб : Изд-во СПбГУЕФ, 2012. 190 с.

References.

1. Bikadorova, N.O. (2010), "Financial decentralization of local", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu : nauk. zhurn. Luhan. nats. un-t im. T. Shevchenka, In-t ekon. promyslovosti Nats. akad. nauk Ukrainy*, vol. 2(20), pp. 145–151.
2. Grubiak, S.V. (2017), "Modern aspects of the development and adoption of managerial decisions", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 11, pp. 201-204.
3. Ogienko, S.O. and Luchkin, K.V. (2015), "Controlling the implementation of management decisions at a trading company", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 3(1), pp. 55-60.
4. Podvirna, N. (2011), "Conditions of efficiency of management decisions", *Ukrains'ka natsional'na ideia: realii ta perspektyvy rozvytku*, vol. 23., pp. 118-122.
5. Popova, L. (2012), "Scientific approaches to the question of the essence of managerial decisions", *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 2., pp. 42-50.
6. Official site of the Executive Committee of Kryvy Rih City Council (2019), "Decision of the Executive Committee of Kryvy Rih city councils", available at: https://so.kr.gov.ua/ua/treezas_so/pg/406607777_d2 (Accessed 05 May 2019).
7. Official site of Decentralization in Ukraine (2019), "Results of the first stage of decentralization in Ukraine for 2014-2018", available at: <https://decentralization.gov.ua/about> (Accessed 05 May 2019).
8. Trofimova, L.A. and Trofimov, V.V. (2012), *Upravlins'ki rishennia* [Management decisions], Publishing house SPbGUEF, St. Petersburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2019 р.