

DOI: [10.32702/2307-2156-2021.9.3](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.9.3)

УДК 351.077.6(075.8)

В. І. Андріяш,
д. держ. упр., доцент,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: 0000-0001-5294-7456
Н. А. Громадська,
к. політ. н., доцент,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: 0000-0002-2310-3489
О. А. Малікіна,
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: 0000-0002-3377-3443

ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: МОДЕЛІ ТА КРИТЕРІЇ

V. Andriyash
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Black Sea National University of Petro Mohyla
N. Hromadska
PhD in Political Sciences, Associate Professor,
Black Sea National Petro Mohyla University Mykolayiv, Ukraine
O. Malikina
Senior Lecturer of the Department of Public Administration and administration,
Black Sea National University of Petro Mohyla

EVALUATION OF PUBLIC ADMINISTRATION DECISIONS: WAYS TO IMPROVE EFFICIENCY

Прийняття державно-управлінських рішень є основним інструментом керуючого впливу, оскільки саме розробка рішення, його прийняття, реалізація та контроль лежить в основі діяльності всього апарату управління. Встановлено, що оцінювання ефективності прийняття державно-управлінських рішень відіграє головну роль в належній діяльності системи державного управління. Наголошено, що саме на етапі прийняття державно-управлінських рішень необхідно виконувати вагомую дослідницьку роботу щодо розробки найоптимальнішого варіанту рішення, аби в подальшому уникати неякісної та неефективної роботи. Вказано, що державні органи повинні відповідати за рішення, котрі вони приймають та результати власної роботи, що також передбачає здійснення відповідних заходів за умов отримання незадовільного результату. Доведено, що оцінювання державно-управлінських рішень повинно гарантувати об'єктивні аналітичне дослідження діяльності органів публічної влади та бути фундаментом для подальшого прийняття державно-управлінських рішень й здійснення ефективних управлінських дій.

Modern processes of democratization of Ukrainian society, decentralization reform, the state's focus on European integration, informatization of all spheres of human life require effective and efficient mechanisms for public administration decisions. The article emphasizes that the adoption of public administration decisions is the main tool of management influence, because it is the development of the decision, its adoption, implementation and control is the basis of the entire administration. It is established that the evaluation of the effectiveness of public administration decisions plays a major role in the proper functioning of the public administration system. It is emphasized that it is at the stage of making public administration decisions that it is necessary to perform important research work to develop the best solution to avoid poor and inefficient work in the future. It is emphasized that state bodies should be responsible for the decisions they make and the results of their own work, which also involves the implementation of appropriate measures in case of unsatisfactory results. Formation and development of domestic public administration requires a scientifically sound approach to the development and implementation of public administration decisions. It is established that the effectiveness of public administration requires the use of models for evaluating the effectiveness and efficiency of public authorities and public administration decisions, which would be based on existing world quality standards and would take into account national characteristics. It is proved that the evaluation of public administration decisions should guarantee an objective analytical study of the activities of public authorities and be the basis for further public administration decisions and the implementation of effective management actions. It is the evaluation of the effectiveness of public administration decisions that will provide opportunities to improve the quality of work of public authorities and to achieve the set strategic and tactical goals of social development as effectively as possible.

Ключові слова: державно-управлінські рішення; державні органи; критерії якості; етапи оцінювання; показники ефективності.

Key words: public administration decisions; state bodies; quality criteria; evaluation stages; efficiency indicators.

Постановка проблеми. Сучасні процеси демократизації українського суспільства, реформа децентралізації, спрямованість держави на євроінтеграцію, інформатизацію всіх сфер життєдіяльності людини потребують наявності ефективних й результативних механізмів прийняття державно-управлінських рішень. Досить часто прийняття державно-управлінських рішень відбувається за умов обмеження часових та фінансових ресурсів, невизначеності та інформаційної асиметрії. В нашій країні проблема підвищення якості та ефективності державно-управлінських рішень є досить актуальною, оскільки ефективне рішення – це уміння правильно оцінити існуючу проблему, уміло використати наявний досвід і передбачити можливі наслідки рішення, що приймаються. Важливе місце в механізмі прийняття рішень займає політичний аналіз, значення якого останнім часом все більше зростає для сфери державного управління. Так, аналіз державної політики на всіх рівнях та підготовка пропозиції стосовно її формування є одним із завдань державної служби. Здійснення в нашій державі структурних реформ сфери державного управління, державної служби й місцевого самоврядування потребує відповідного високого рівня професійної компетентності й професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в галузі здійснення ґрунтовного політичного аналізу державно-управлінських рішень та врахування його результатів під час розроблення державно-управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні погляди щодо проблем вироблення, прийняття й реалізації державно-управлінських рішень викладено в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених: О. Бабінової, В. Горбатенка, І. Бутовської тощо. Важливого значення під час дослідження питань, котрі пов'язані з управлінськими рішеннями й процесом їхнього прийняття мають наукові доробки як вітчизняних, так і зарубіжних спеціалістів даної галузі, а саме: Л. Приходченко, Д. Олійник, В. Тертичка, В. Купрій тощо. Однак, не зважаючи на наявні напрацювання та значні здобутки щодо вивчення вказаного питання, воно по сьогодні залишається вкрай актуальним не лише для практиків, але й для теоретиків та потребує подальшого глибокого вивчення.

Мета статті – виявити основні підходи та етапи прийняття державно-управлінських рішень та визначити особливості розвитку основних показників прийняття державно-управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Державні органи повинні відповідати за рішення, які вони приймають і результат своєї роботи. Це також передбачає здійснення відповідних заходів у тому випадку, якщо цей результат буде незадовільним. Становлення та розвиток в Україні децентралізованого державного управління вимагає

науково-обґрунтованого підходу до вироблення та реалізації державно-управлінських рішень. Для того щоб державне управління було результативним необхідною є застосування моделей оцінювання результативності та ефективності державних органів влади та державно-управлінських рішень, що б ґрунтувалося на світових стандартах якості та враховувало національні особливості. Таке оцінювання повинне гарантувати об'єктивне аналітичне дослідження діяльності публічних органів влади і бути фундаментом для подальшого прийняття державно-управлінських рішень та здійснення управлінських дій. Оцінювання ефективності державно-управлінських рішень надає можливість «підвищувати якість роботи державних органів влади та максимально результативно досягати поставлених стратегічних й тактичних цілей суспільного розвитку» [16].

Вітчизняні фахівці вказують на «важливість і значимість використання критеріїв оцінки результативності діяльності» та роблять акцент на «необхідності прийняття таких критеріїв в Україні», наголошують, що «в основі забезпечення якості роботи лежить партнерська співпраця всіх зацікавлених осіб» [5].

Отже, встановлення та тривале розуміння якості потребує:

- 1) прийняття відповідних критеріїв якості;
- 2) здійснення докладного діагностування й інформування, оскільки не можливо працювати над підвищенням якості, якщо відсутні всі необхідні дані щодо їхнього сучасного стану, сильних та слабких сторін;
- 3) дотримання ефективного планування, покращення якості роботи кожної з інституцій потребує ефективного планування, чіткого окреслення цілей та напрямів їх досягнення [8, с. 129].

Управління якістю включає її оцінку, забезпечення та контроль. Тому, при «управлінні й оцінці якості повинні розглядатися структура або ресурси, процес чи технологія роботи і результат» [8, с. 129].

На думку О. Бабінової, «процес оцінювання є тісно пов'язаним із процесами взаємодії влади з представниками громадськості; він, зазвичай, є притаманним саме для демократичних країн з наявною розвиненою системою співпраці влади та громадськості» [3]. Найбільш популярним способом (управлінською технологією) збільшення участі громадян в управлінні є практика формування «робочих мереж» [2, с. 446]. Вони знаменують собою перехід до нових мобільних організаційних структур. Мережі докорінно змінюють відносини між усіма учасниками публічного управлінського процесу, забезпечують їх рівноправність і вмотивованість у кінцевому результаті. Дана технологія відображає загальносвітову тенденцію самоорганізації, посилення ролі громадянського суспільства, відмови від суто ієрархічних структур і перехід до мережевої структури організації державного управління.

Вітчизняна дослідниця І. Кравчук зазначає, що «елементи оцінювання використовуються в Україні при розробці нормативно-правових актів, стратегічному плануванні, у бюджетному процесі» [7]. Проте цей інструмент необхідно застосовувати значно ширше для оцінювання:

- 1) досягнення стратегічних цілей на політичному рівні;
- 2) діяльності окремих державних інституцій;
- 3) роботи окремих структурних підрозділів у досягненні цілей організації;
- 4) роботи окремих державних службовців [7].

На думку деяких дослідників, для України зараз найбільш актуальним є «вироблення підходів до оцінювання діяльності окремих державних інституцій, адже поки що практично не проводиться оцінювання результативності та ефективності діяльності окремих державних інституцій та їхніх структурних підрозділів» [7].

Деякі вітчизняні науковці пропонують узагальнений підхід до оцінювання державного управління. Так, В. Тертичка наводить загальну методику оцінювання, що складається з дванадцяти процедур:

- 1) дослідження навколишнього середовища;
- 2) визначення цілей оцінювання;
- 3) вивчення предмету оцінювання;
- 4) планування оцінювання;
- 5) визначення ролі аналітика-експерта в оцінюванні;
- 6) розробка критеріїв;
- 7) збирання даних;
- 8) проектування оцінювання;
- 9) експериментальні підходи оцінювання;
- 10) побудова схеми аналізу;
- 11) аналіз та інтерпретація даних;
- 12) оприлюднення результатів та рекомендацій [15, с. 21-22].

Дослідник В. Рубцов більш чітко описує параметри основних етапів оцінювання діяльності та політики органів влади виокремлюючи такі:

- 1) визначення цілі оцінювання;
- 2) з'ясування ролі й повноважень влади у вирішенні проблем, які цікавлять заінтересованих в оцінюванні осіб і організацій;
- 3) вивчення предметної області для моніторингу й виявлення чинників для оцінки задоволення наданням послуг;
- 4) розробка факторно-критеріальної моделі оцінювання;
- 5) обробка опитувальної анкети для отримання соціальної інформації;
- 6) розрахунок мінімально репрезентативної вибірки для проведення опитування громадян;
- 7) підготовка інтерв'юерів;

- 8) організація заповнення анкет і власне проведення інтерв'ю;
- 9) попередня обробка індивідуальних анкет;
- 10) розрахунки показників задоволення рівнем послуг;
- 11) аналіз та інтерпретація даних;
- 12) оцінка змін у динаміці;
- 13) оформлення й представлення звітних підсумкових матеріалів [13, с. 80].

Дослідник О. Оболенський пропонує проводити оцінку державних органів влади на основі:

1) оцінки досягнення цілей функціонування органу (показники: рівень та темпи зростання реального національного продукту на душу населення; ступінь використання ресурсів; купівельна спроможність громадян; рівень конкуренції; адекватність і точність планування);

2) оцінки ефективності діяльності органу (основні складові: функціональний аналіз цілей і завдань; аналіз цілей, процедур розробки та затвердження програми діяльності; аналіз бюджету органу державного управління; дослідження основних показників надання послуг у визначеній кількості та якості [9, с. 57].

Дослідники Г. Одінцева та Г. Мостовий виокремили спеціальні критерії оцінки системи державного управління, зокрема:

– коефіцієнт задоволення соціальних потреб, який визначається як відповідність цілей, поставлених перед органами влади до потреб суспільства;

– коефіцієнт цілеспрямованості управлінської діяльності, який розраховують як співвідношення результату діяльності окремого виконавчого органу влади до поставлених цілей;

– коефіцієнт соціальних витрат, що означає відповідність результату до витрат, які залучені для забезпечення досягнення результату [10, с. 49-50].

Дослідниця Л. Приходченко виводить три основні аспекти оцінювання:

1) функціональне – дозволяє оцінювати роль органів влади у вирішенні соціально-економічних проблем;

2) діяльнісне – оцінює наслідки діяльності державного сектору;

3) витратне – оцінює витрачання матеріальних, фінансових, кадрових, інтелектуальних, інформаційних ресурсів для функціонування органів влади [12, с. 140-141].

Вказаний диференційований підхід, на думку Л. Приходченко, обумовлений тим, що оцінка діяльності управлінських органів різними суб'єктами здійснюється з різних позицій. Громадян цікавлять результати такої роботи, законодавця – досягнуті результати й характер витрачання коштів з бюджету, державного службовця – досягнення цілей, котрі поставлено перед відповідними органами [12, с. 145].

Коли ведемо мову про методи прийняття рішень, маємо на увазі два досить близьких, але й досить різних проблемних питань, котрі потребують нагального вирішення: по-перше, яку використовувати техніку для підготовки прийняття рішень; по-друге, як саме організувати взаємодію з підлеглими, що беруть участь у підготовці рішень.

Варто вказати, що існує ціла низка досить простих методів, котрі дозволяють на практиці використовувати наявні ідеї раціонального підходу щодо прийняття рішення. Саме вони дозволяють оцінювати можливі альтернативи, знижувати невизначеність «фону» прийняття рішення й таким чином отримувати запрограмовані їхні варіанти. Крім того, технології прийняття рішення ґрунтуються як на кількісних, так і на якісних показниках ефективності досягнення організаційних цілей.

В ході процесу прийняття рішення є відносно легким визначення кількісних показників, наприклад, об'єми необхідного бюджету, часу та ресурсів задля виконання завдань, чисельності персоналу, нормативів виконання, кількості запізнень на роботу тощо. Складнішою є ситуація з визначенням якісних показників, зокрема таких, як репутація відповідного відділу, особливості службової дисципліни, старанності, організаційної культури, ступеня компетенції фахівців тощо.

Досить часто задля оцінки якісних показників державні службовці місцевих державних органів виконавчої влади звертаються за допомогою до експертів, використовуючи при цьому методи переведення якісних показників в кількісні, коли якісним приписуються певні бали за окремою для кожного показника шкалою. Якщо для оцінки ефективності функціонування місцевого державного органу влади використовується певна сукупність якісних показників і їхній внесок у кінцевий результат розрізняється, їм додають відповідної ваги. Є зрозумілим той факт, що повністю уникнути суб'єктивізму у даному випадку є практично неможливим, однак важко не погодитися з думкою, що «навіть наявність суб'єктивних оцінок у цьому випадку є кращою, ніж їхня повна відсутність» [5].

Отже, державні органи виконавчої влади можуть використовувати у власних цілях всю наявну інформацію, котра обмежена повноваженнями відповідного органу й існуючим вимогам щодо необхідності інформації задля прийняття управлінських рішень [5] (рис. 1).

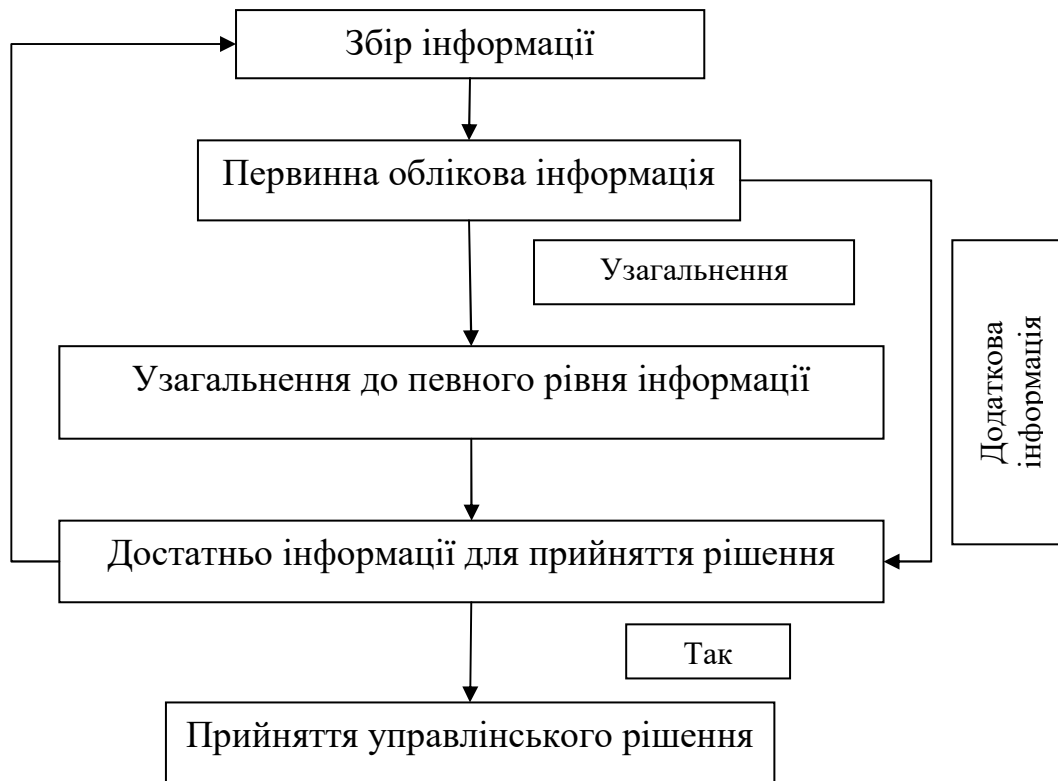


Рис. 1. Процес збору, узагальнення й аналізу достатності інформації для прийняття управлінських рішень

Варто наголосити, що державні службовці місцевих державних органів виконавчої влади, в результаті відмови від здійснення контролю за характерними показниками, не можуть ефективно керувати діями своїх підлеглих. Наслідком таких дій є формування управління «за натхненням», яке фактично вже не є управлінням, а є просто спонтанною реакцією на ситуацію, що вийшла з під контролю.

Показники ефективності, що використовуються під час розв'язання завдань прийняття рішень, мають не лише різний сенс, але також відрізняються власними формами (рис. 2).

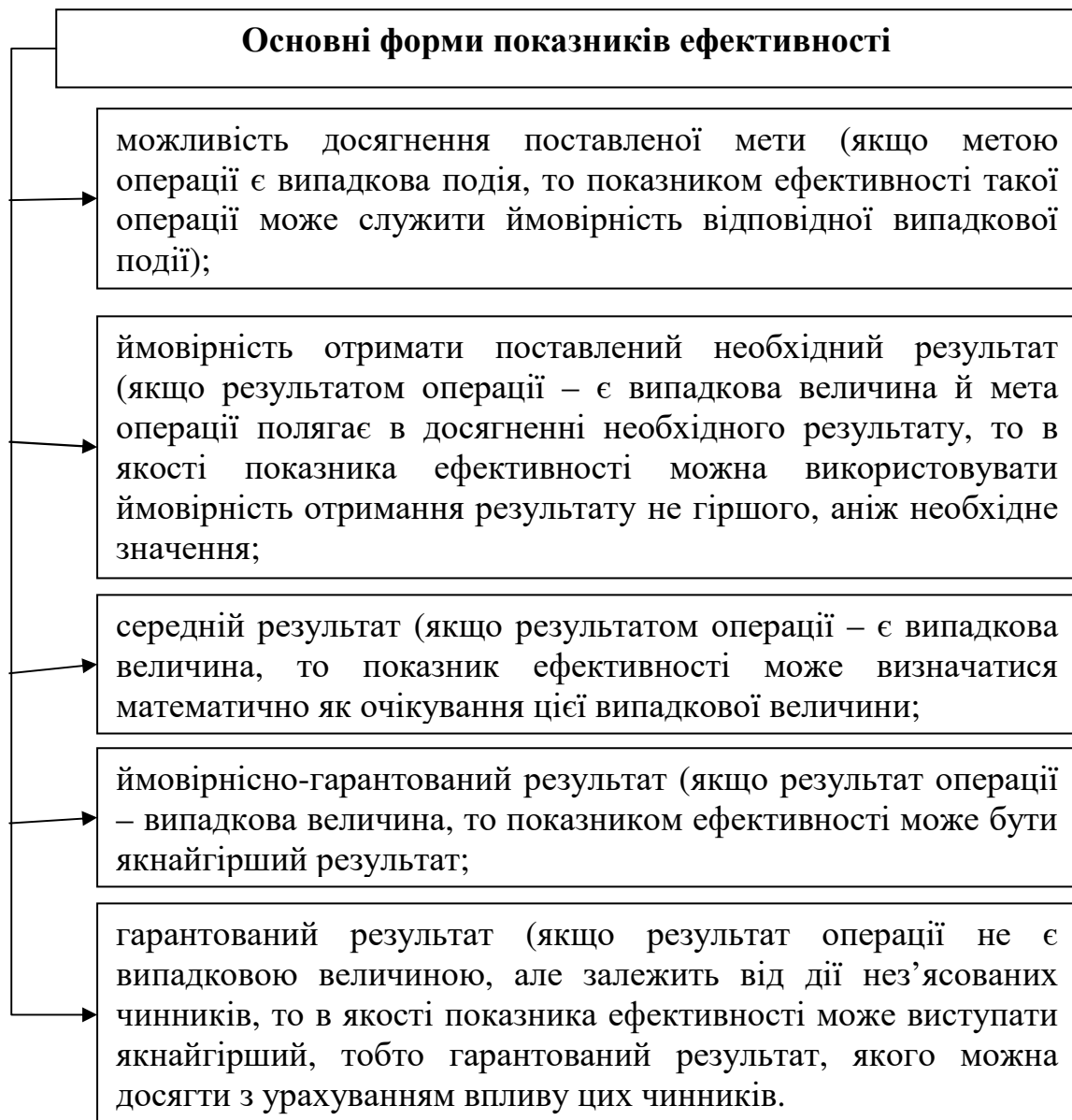


Рис. 2. Основні форми показників ефективності

Зауважимо, що будь-який показник ефективності, що можуть використовуватися державними службовцями державних виконавчих органів влади задля оцінювання альтернативних варіантів дій, повинен відповідати цілій низці вимог (рис. 3).

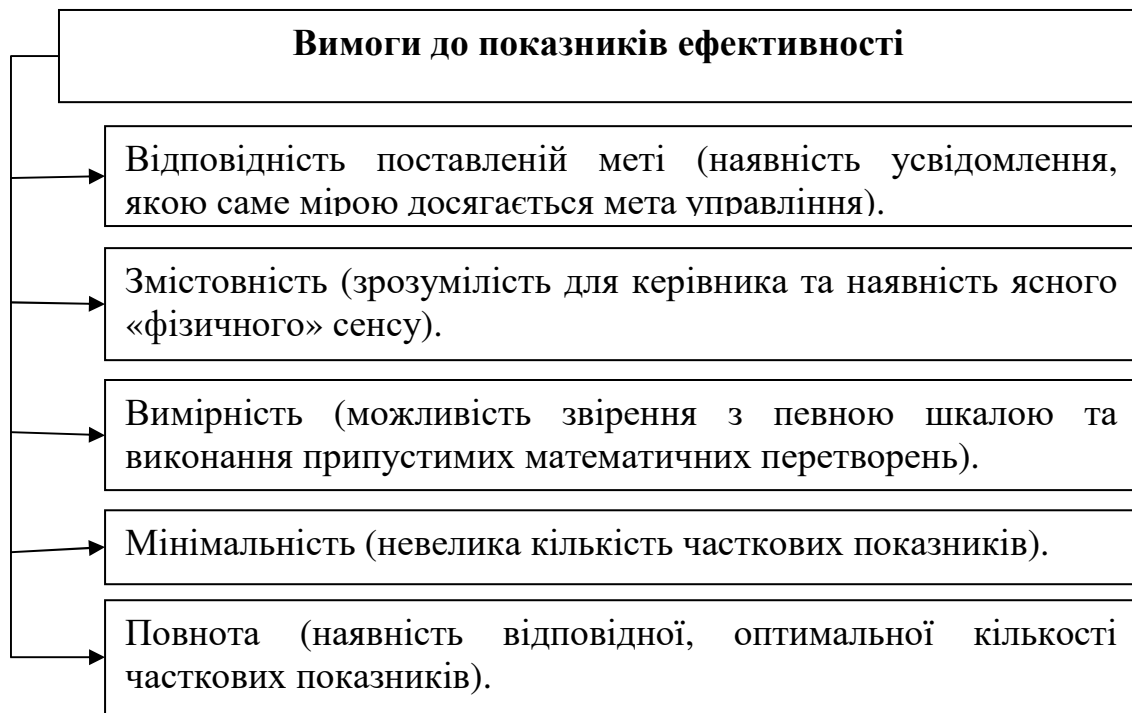


Рис. 3. Вимоги до показників ефективності управлінських рішень

Крім того, для прийняття оптимальних управлінських рішень недостатньо лише знати, за якими саме показниками повинна оцінюватися ефективність тієї чи іншої операції. Аби схвалити рішення, необхідно використовувати певний набір правил, що дозволятимуть обирати найоптимальніший варіант із безлічі запропонованих чи можливих. Одним із таких вирішальних правил є критерій ефективності, котрий дозволяє здійснювати цілеспрямований вибір із безлічі можливих альтернатив. Як наслідок було запропоновано науково-методичний підхід щодо формування умов задля розвитку відповідних механізмів прийняття й реалізації державно-управлінських рішень в системі публічного управління (рис. 4).

Крім того, підвищення ефективності державно-управлінських рішень пов'язано з підвищенням ефективності діяльності органів публічного управління. Варто погодитися з думкою Д. Олійник, що «подальше підвищення ефективності діяльності державних органів управління в нашій державі є нерозривно пов'язаним із вдосконаленням системи внутрішньо-організаційного управління й контролю» [11, с. 280-281].

З огляду на це, автори наголошують на необхідності забезпечити:

1. Максимальну прозорість діяльності органів державного управління.
2. Використання надійних методів оцінки на всіх рівнях державного управління (починаючи з окремого державного службовця і закінчуючи великими структурними підрозділами та організаціями загалом). Основним завданням є визначення показників кінцевого результату і стандартів управлінських дій (послуг, якщо такі надаються).
3. Упровадження в діяльність всіх управлінських структур сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, що сприятимуть отриманню оперативної та об'єктивної інформації про результати роботи усіх рівнів управління як з боку органів вищого рівня, так і з боку громадян.

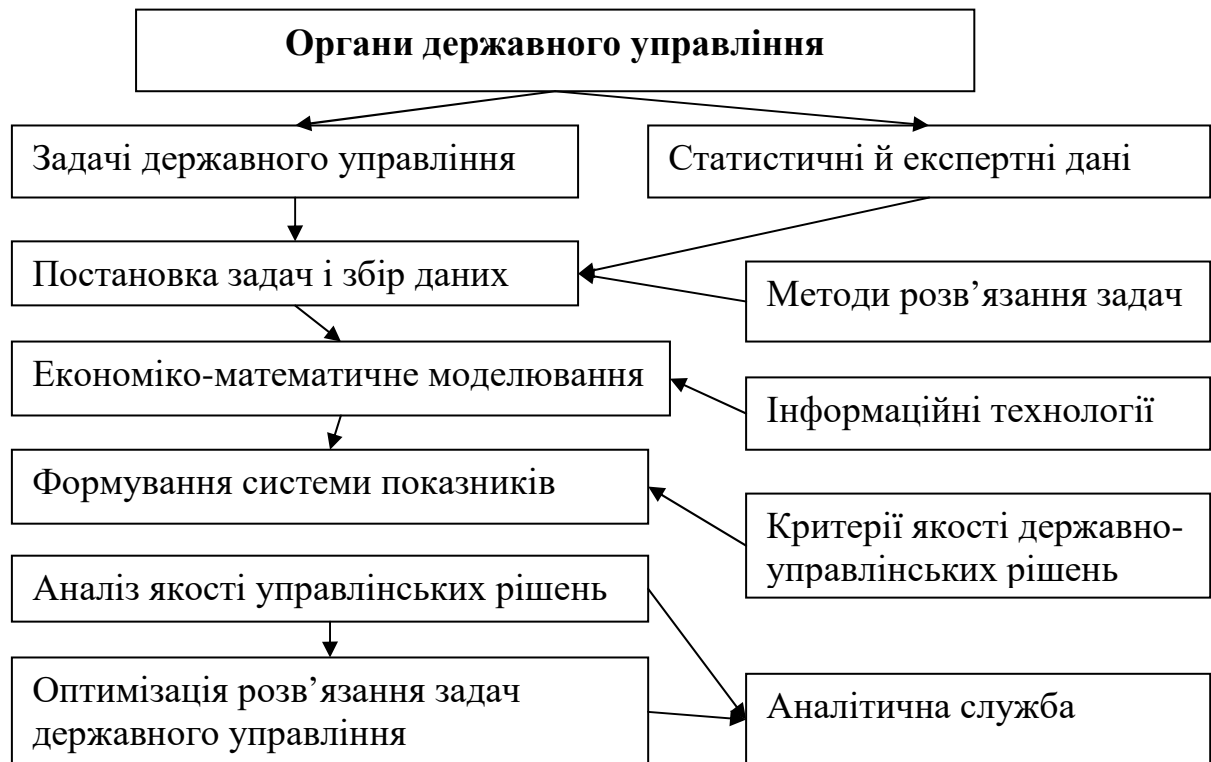


Рис. 4. Структурна схема науково-методичного підходу щодо формування умов для розвитку механізмів прийняття та реалізації державно-управлінських рішень

4. Залучення громадян до оцінки і процесу вдосконалення діяльності органів державного управління. Це може здійснюватися в різних формах: інформування, консультативні соціологічні опитування, ділове партнерство, делегування завдань, громадський контроль тощо [11, с. 280-281; 17, р. 170-171].

Варто зауважити, що 24 червня 2016 р. було прийнято розпорядження КМУ, яке затверджувало Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 рр., а також план відповідних заходів щодо реалізації вказаної Стратегії. Вказана Стратегія спрямована на вдосконалення існуючої системи державного управління й підвищення рівня конкурентоспроможності нашої країни, що в свою чергу, передбачає поступове зниження надмірного адміністративного навантаження державного регулювання, подальше покращення якості надання адміністративних послуг, належне забезпечення законності й передбачуваності необхідних адміністративних дій. Стратегію було розроблено відповідно до європейських стандартів належного адміністрування щодо питань трансформації системи органів державного управління.

Структура Стратегії покликана відповідати принципам державного управління, котрі були розроблені SIGMA (Програма підтримки вдосконалення врядування й менеджменту) за тісної співпраці з Європейською Комісією. Вказані принципи визначають, що саме на практиці означає належне врядування й окреслюють головні вимоги щодо добре сформованої та функціонуючої системи органів державного управління. Принципи було сформульовано на основі положень існуючих міжнародних стандартів та вимог, а також належної практики країн-членів ЄС та/чи країн ОЕСР. Наголосимо, що положення Стратегії враховуючи принципи державного управління окреслює основні напрями подальшого реформування державного управління, а саме:

- 1) формувати й координувати державну політику;
- 2) модернізувати державну службу й управління людськими ресурсами;
- 3) забезпечити підзвітність органів державного управління;
- 4) надавати адміністративні послуги;
- 5) управляти державними фінансами [14, с. 23-24].

Отже, пріоритетними щодо стратегічних засад реформування державного управління можемо вважати:

- 1) встановлення політичного лідера, котрий буде відповідальним за реформу державного управління, дієві механізми координації й чіткого розподілу відповідальності;
- 2) необхідність посилити спроможність державних органів щодо реформування державного управління;
- 3) встановити окремий підрозділ задля забезпечення відповідного та належного супроводу реформи, професійної, технічної й адміністративної підтримки діяльності політичного лідера реформи державного управління й механізмів відповідної та ефективної координації діяльності;
- 4) здійснювати комунікативний супровід реформи державного управління;
- 5) оцінювати державне управління з метою створення основ для середньострокового огляду й аналізу Стратегії й плану заходів щодо її реалізації у відповідності до існуючих принципів державного управління [14, с. 13-14].

Таким чином, підвищення ефективності системи державного управління є міждисциплінарною методологічною проблемою, що ґрунтується на комплексі теорій (соціологічних, політологічних, економічних тощо), використанні різних принципів і технологій. Нове розуміння сутності управління якістю в Україні передбачає вирішення низки проблем, зокрема:

- 1) усвідомлення сутності та необхідності оцінювання ефективності державного управління вищим керівництвом країни та самими державними службовцями;
- 2) чітке визначення цілей, принципів та критеріїв оцінки діяльності органів державного управління;
- 3) формування підстав для активного залучення інститутів громадянського суспільства до процесу оцінки ефективності державного на різних рівнях;
- 4) забезпечення справжньої відкритості та прозорості діяльності органів публічного управління;
- 5) нормативно-правове врегулювання процесу оцінювання ефективності публічного управління;
- 6) впровадження в діяльність всіх управлінських структур сучасних управлінських інформаційних і комунікаційних технологій;
- 7) використання надійних і постійне удосконалення методів оцінки ефективності державного управління та методів збору інформації.

Як відомо, державно-управлінські рішення є ланкою безпосередньої взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства. Така взаємодія вимагає застосування в процесі прийняття державно-управлінських рішень найбільш відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення. Одним із напрямів підвищення ефективності державно-управлінських рішень може стати запровадження в діяльність органів державної влади інформаційно-аналітичної системи, призначеної для збору, систематизації, подальшої обробки та аналізу інформації [1].

Вказана система повинна бути орієнтованою на аналіз певних чинників, а саме:

- фактичний стан, динаміку та прогнозований рівень розвитку окремо взятих процесів та соціально-економічного розвитку в цілому;
- рейтингову оцінку результативності діяльності державних органів влади та органів місцевого самоврядування [6, с. 133-134].

Крім того, вказана система повинна забезпечувати:

- належне здійснення інформаційно-аналітичної підтримки виконавчих державних органів влади щодо формування збалансованих планів соціально-економічного розвитку та контролю щодо їхнього виконання;
- здійснення систематичного моніторингу балансу бюджетних витрат пов'язаних з різними напрямками розвитку;
- здійснення відповідного збору, узгодження, структурування, зберігання, верифікації та подання поточних й ретроспективних даних за відповідними показниками соціального й економічного розвитку;
- відповідне формування й введення бази планових та фактичних індикаторів розвитку;
- інформаційну взаємодію регіональних державних органів влади з ОМС та ЦОВВ;
- розроблення можливих та допустимих варіантів планів ведення регуляторної діяльності тощо [6, с. 134].

До складу орієнтовної функціональної структури такої інформаційно-аналітичної системи можемо віднести наявність (рис. 5):

- підсистеми збору, попередньої обробки й зберігання інформації;
- підсистеми аналізу інформації й прогнозування;
- підсистеми формування інформаційно-аналітичних матеріалів;
- підсистеми подання інформації.

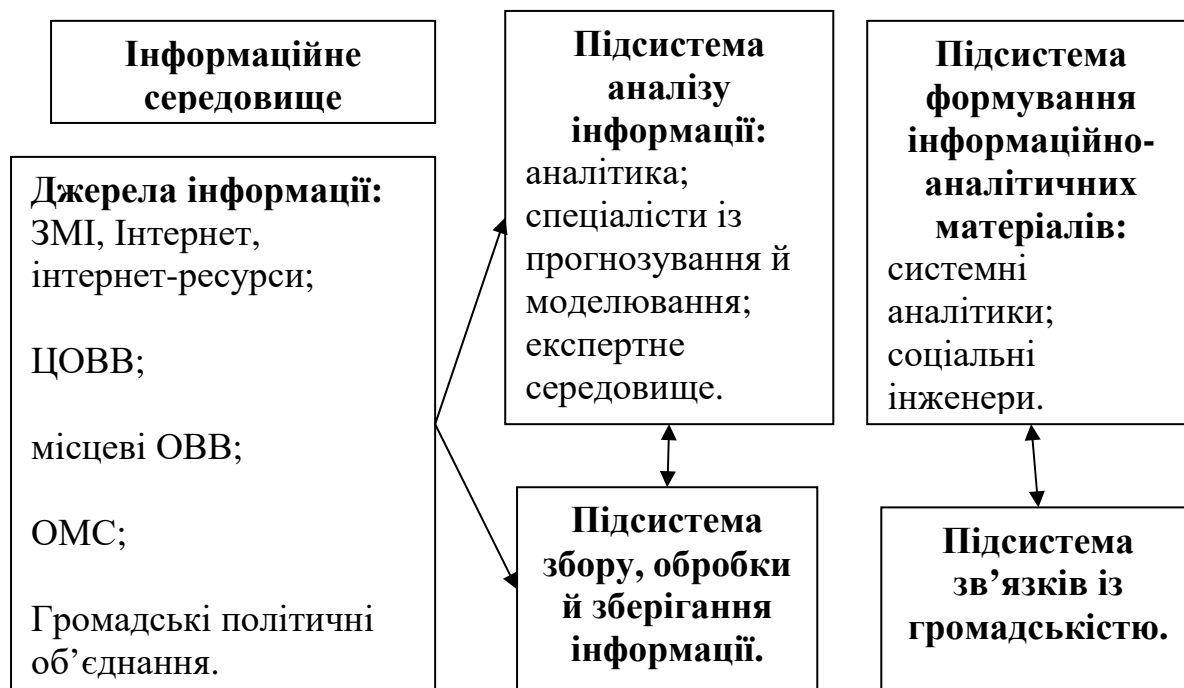


Рис. 5. Функціональна структура інформаційно-аналітичної системи прийняття державно-управлінських рішень

Запропонована інформаційно-аналітична система повинна:

- спиратися на вже існуючу соціально-економічну інфраструктуру;
- враховувати масштабність та основний зміст задач, котрі потрібно вирішити на певному рівні ієрархії управлінської системи.

Зважаючи на вказане, така система повинна «ефективно доповнюватися іншими підсистемами чи, навпаки, кількість підсистем може скорочуватися за рахунок поглинання функціоналу одних підсистем функціоналом інших» [5].

З метою покращити ефективність державно-управлінських рішень варто наголосити на вагомій ролі політичного прогнозування. Ще на початку ХХ ст. дослідником В. Базаровим було запропоновано «орієнтуватися в прогнозі явищ, котрі піддаються управлінню, не на передбачення, а на підвищення ефективності планових й інших рішень» [5]. Дослідник наголошував, що «здійснювати це потрібно за допомогою поєднання визначеної цільової установки й наукового обґрунтування її можливостей в плані реалізації» [5]. Отже, повинні зважуватися всі можливі наслідки планових рішень, підвищуватися рівень їхньої об'єктивності та, як наслідок, їхня ефективність. Крім того, «явища, котрі піддаються управлінню (й державному зокрема), практично неможливо передбачити, однак можна й потрібно підвищувати ефективність управління» [4, с. 21].

Отже, на нашу думку, ефективність управлінських рішень повинна включати обґрунтування вибору основних критеріїв ефективності щодо кожного конкретного випадку під час прийняття рішення (рис. 6). На рис. 6 представлено комплексну оцінку ефективності управлінських рішень. Обов'язковою умовою проведення такого оцінювання є вивчення кожного окремого показника, котрий є відображенням локальної характеристики ефективності, у співвідношення та співставленні з іншими показниками вказаної системи.

Необхідність дотримання принципів єдиної методології під час оцінювання ефективності управлінських рішень на вищих рівнях управління чи окремого підрозділу, дозволить, з прямих показників виділити низку непрямих, які, однак, є не менш важливими для оцінювання ефективності управлінських рішень й представлені – соціальними, економічними та технічними показниками.



Рис. 6. Комплексна оцінка ефективності управлінських рішень

Соціальні показники дозволяють встановити ступінь впливу управлінських рішень, котрі було прийнято на вищому рівні на загальний рівень задоволеності потреб населення у таких рішеннях, на стан морально-психологічного клімату в колективі тощо. Такими показниками можуть виступати: рівень напруги в суспільстві; рівень задоволеності працівників умовами праці та рівнем оплати праці; рівень довіри суспільства до установи чи можновладців; коефіцієнтом самореалізації працівників, перспективами їхнього професійного розвитку тощо.

Економічні показники представлені: ефективністю прийнятих рішень, ефективністю використання фондів; платоспроможністю тощо.

Технологічні показники є відображенням стану матеріально-технічної бази установи; ефективністю управління установою, кадрами тощо.

Приватні показники ефективності управлінських рішень керівників підрозділів є відображенням показників їхньої ефективної діяльності, правильно сформованих та поставлених ієрархічних цілей та повинні частково співпадати із загальними непрямими показниками.

Варто наголосити, що деякі показники можуть піддаватися подальшій деталізації. Під час проведення конкретного аналізу ефективності управлінських рішень певного керівника чи певної установи є можливою (а інколи необхідною) модифікація певних критеріїв (враховуючи конкретні особливості установи чи підрозділу) з метою отримати найбільш достовірну характеристику ефективності управлінських рішень.

Висновки. Таким чином, зростання ролі процесів прийняття державно-управлінських рішень з метою підвищення їх ефективності виникає необхідність застосування методів прогнозування, особливо – моделювання. Разом з цим, відведення особливого місця аналізу в механізмі прийняття державно-управлінських рішень

передбачає використання сучасних прикладних аналітичних методик. Наголошено на основних формах показників ефективності, які використовуються при розв'язанні завдань прийняття рішень: ймовірність досягнення мети; ймовірність отримання необхідного результату; середній результат; ймовірно-гарантований результат; гарантований результат.

З метою підвищення ефективності державно-управлінських рішень необхідно:

– запровадити в діяльність органів державної влади інформаційно-аналітичної системи, призначеної для збору, систематизації, подальшої обробки та аналізу інформації;

– під час розроблення державно-управлінських рішень застосувати методи прогнозування (особливо – моделювання) та сучасні прикладні аналітичні методики.

Отже, для того аби визначити наскільки ефективним є управлінське рішення варто використовувати три елементи оцінювання, котрі знаходять своє вираження в таких трьох категоріях, як:

– відсоток якості управлінського рішення (чим вищим є відсоток, тим ефективніше управлінське рішення);

– потенційна ефективність управлінського рішення (знаходить своє вираження в різноманітних можливостях щодо зниження собівартості управлінського рішення, що само по собі є достатньо ефективним);

– оцінка результатів управлінського рішення (знаходить своє вираження в об'ємах отриманих засобів від прийняття управлінського рішення).

Управлінські рішення перебувають в безпосередньому взаємозв'язку з результатами та метою установи, й може бути оцінено різноманітними економічними величинами та категоріями. Ефективність управлінського рішення можна також виразити через здатність органів чи установ використовувати власні наявні ресурси й використовувати нові ресурси для досягнення мети й завдань установ шляхом максимально можливої мінімізації витрат та досягнення максимального ефекту.

Таким чином, основні підходи оцінювання ефективності управлінських рішень сформовано ще не остаточно. Частіше за все ефективність оцінюється на якісному рівні й знаходить свою вираження в динаміці кількісних та якісних показників, які в цілому є відображенням результатів діяльності установи чи певного колективу. За такого підходу поза увагою залишається питання ефективності розроблення та реалізації управлінського рішення на різних етапах.

Література.

1. Бізікова Т.В. Участь громадськості в процесах територіального планування і розвитку // Бізікова Т.В., Андріяш В.І., Малікіна О.А. / Наукові праці : науково-методичний журнал. – Вип. 255. – Т. 267. державне управління. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. – С. 6-13.

2. Громадська Н.А. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу / Громадська Н., Андріяш В.І. // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. – № 8. – С. 445-470.

3. Бабінова О.О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна / О.О. Бабінова // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 2. – С. 73-78.

4. Дегтяр А.О. Аналітично-організаційне забезпечення прийняття та реалізації державно-управлінських рішень : дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02 / Національна академія держ. управління при Президентів України. Харківський регіональний ін-т держ. управління. – Х., 2004. – 415 с.

5. Горбатенко В.П., Бутовська І.О. Політичне прогнозування. Навч. посібник. – К. : МАУП, 2005. – 152 с.

6. Котковський В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади / В. Р. Котковський // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 4. – С. 132-138.

7. Кравчук І. Моделі оцінювання у сфері державного управління / І. Кравчук // Вісник Національної академії державного управління при Президентів України. – 2010. – № 1. Режим доступу : visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-1-3.pdf.

8. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Крупник А.С., Линьов К.О., Нужний Є.М., Рудик О.М. – К. : Видавничий дім «ПРОСТІР», 2007. – 156 с.

9. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг : монографія / О. В. Берданова, В. М. Вакулєнко, М. Д. Василенко [та ін.] / за заг. ред. Ю. П. Лебединського. – Ужгород : Патент, 2003. – 192 с.

10. Оболенський О.Ю. Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування : монографія / О.Ю. Оболенський. – Хмельницький : Поділля, 1998. – 570 с.

11. Одінцова Г.С. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схем. / Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. Г.С. Одінцової. – Х. : ХарРІ УАДУ, 2002. – 492 с.

12. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління / Д. Олійник // «Ефективність державного управління». – 2013. – Вип. 34. – С. 275-283.

13. Приходченко Л. Ефективність державного управління: критерії і підходи до оцінювання / Л. Приходченко // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Вип. 3 (15). – Х. : Магістр, 2006. – С. 139-146.

14. Рубцов В.П. Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні : науково-практичний посібник. / В.П. Рубцов. – К. : Гнозис, 2002. – 148 с.

15. Штика Л.Г. Концептуальні засади побудови системної моделі професіоналізації державного управління / Л.Г. Штика [Електронний ресурс] // Державне управління : теорія та практика. – 2007. – № 2. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>

16. Тертичка В.В. Оцінювання державної політики та програм : консп. лекц. / В.В. Тертичка, В.О. Купрій. – К. : НАДУ, 2009. – 55 с.

17. Andriiash Viktoriia, Yevtushenko Alexander, Torkhova Nadiia, Malikina Oksana. Organizational forms of Public relations and media management in the Justice system of Ukrainian // VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRATIVAS PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION. 2020, T. 19, Nr. 4 / 2020, Vol. 19, № 4, pp. 169-182. (Scopus)

References.

1. Bizikova, T. Andriiash, V. and Malikina, O. (2016), “Public participation in the processes of spatial planning and development”, *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu “Kyievo-Mohylianska akademiia”*. Seriiia : *Derzhavne upravlinnia*, vol. 267, no. 255, available at: nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_3 (Accessed 25 Aug 2021).

2. Andriiash, V. and Hromadska, N. (2020), “Effectiveness of public administration decisions: features of the use of political analysis”, *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 8, pp. 445-470

3. Babinova, O. (2007), “Criteria for evaluating the effectiveness of local governments: world experience and Ukraine”, *Stratehichni priorytety*, vol. 2 (3), available at: old.niss.gov.ua/book/StrRryor/3/10.pdf (Accessed 25 Aug 2021).

4. Dehtiar, A. (2004), “Analytical and organizational support for the adoption and implementation of public administration decisions”, Abstract of Ph.D. dissertation. Mechanisms of public administration, Donetsk, Ukraine, available at: www.disslib.org/analitichno-orhanizatsiynе-zabezpechennja-priynjattja-ta-realizatsiyni-derzhavno.html (Accessed 25 Aug 2021).

5. Horbatenko, V. and Butovska, I. (2005), *Politychne prohnozuvannia: navch. posibnyk* [Political forecasting: textbook. manual], Kyiv, Ukraine.

6. Kotkovskiy, V. (2015), “Information and analytical support of management decisions in the activities of public authorities”, *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4, pp. 132-138.

7. Kravchuk, I. (2010), “Evaluation models in the field of public administration”, *Visnyk NADU*, vol. 1, available at: visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-1-3.pdf (Accessed 25 Aug 2021).

8. Krupnyk, A. Lynov, K. Nuzhnyi, Ye. and Rudyk, O. (2007), *Teoriia i praktyka pryiniattia upravlinskykh rishen : navch. posibnyk* [Theory and practice of managerial decision making: textbook. manual], Vydavnychi Dim «Prostir», Kyiv, Ukraine.

9. Lebedynskiy, Yu. (2003), *Rozvytok partnerstva mizh mistsevoiu vladoiu ta nederzhavnym sektorom u sferi nadannia hromadskykh posluh : monohrafiia* [Development of partnership between local authorities and the non-governmental sector in the field of public services: a monograph], Patent, Uzhhorod, Ukraine.

10. Obolenskyi, O. (1998), *Derzhavna sluzhba Ukrainy: realizatsiia systemnykh pohliadiv shchodo orhanizatsii ta funktsionuvannia : monohrafiia* [Civil Service of Ukraine: implementation of systemic views on the organization and functioning: a monograph], Podillia, Khmelnytskyi, Ukraine.

11. Odintsova, H. (2002), *Derzhavne upravlinnia i menezhment : navch. posib. u tabl. i skhem.* [Public administration and management: a textbook in tables and diagrams], KharRI UADU, Kharkiv, Ukraine.

12. Oliinyk, D. (2013), “Modern methods of assessing the effectiveness of public administration”, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 34, pp. 275-283.

13. Prykhodchenko, L. (2006), “Effectiveness of public administration: criteria and approaches to evaluation”, *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr.*, vol. 3 (15), pp. 139-146.

14. Rubtsov, V. (2002), *Indykatory ta monitorynh u munitsypalnomu upravlinni : naukovopraktychnyi posibnyk* [Indicators and monitoring in municipal administration: a scientific and practical guide], Hnozy, Kyiv, Ukraine.

15. Shtyka, L. (2007), “Conceptual principles of building a system model of professionalization of public administration”, *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 2, available at: www.academy.gov.ua/ej6/index.htm (Accessed 25 Aug 2021)

16. Tertychka, V. and Kuprii, V. (2009), *Otsiniuvannia derzhavnoi polityky ta prohram : konspekt leksii* [Evaluation of public policy and programs: lecture notes], NADU, Kyiv, Ukraine.

17. Andriiash, V. Yevtushenko, A. Torkhova, N. and Malikina, O. (2020), “Organizational forms of Public relations and media management in the Justice system of Ukrainian”, *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRATIVAS PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION*, Vol. 19, no. 4, pp. 169-182.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2021 р.