

Новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту

УДК 351:322

КРАСНОРУЦЬКИЙ О.О., доктор економічних наук, професор,
Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка
ВЛАСЕНКО Т.А., кандидат економічних наук, доцент, Харківський
національний економічний університет імені С. Кузнеця
ГАЛИЧ С.П., аспірант, Харківський національний
економічний університет імені С. Кузнеця

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Красноручський О.О., Власенко Т.А., Галич С.П. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування.

В статті розглянуто сутність ефективності публічного адміністрування та підходи до її визначення на різних рівнях. Запропоновано визначення результативності публічного адміністрування як узагальнюючого показника, який включає як кількісні, так і якісні характеристики, відображає дієвість у досягненні поставлених цілей, економічність у використанні наявних ресурсів, продуктивність отриманих результатів (ефективність) як віддачу від витрачених ресурсів, прибутковість як результат функціонування народного господарства країни, якість як відповідність правил державотворення країни міжнародним стандартам та нормам та якість життя населення країни. На державному рівні виділяють: соціальну; економічну; політичну і системну результативності. На рівні публічних адміністрацій результативність публічного адміністрування доцільно оцінювати з використанням системи збалансованих показників (BSC). Вимірами виступають: споживачі, фінанси, навчання і розвиток, внутрішні процеси. Відповідно для кожного виміру запропоновані напрями вимірювання, очікування і показники.

Ключові слова: ефективність публічного адміністрування, результативність публічного адміністрування, дієвість, економічність, прибутковість, якість, якість трудового життя, продуктивність, соціальна результативність, економічна результативність, політична результативність, системна результативність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ефективність та результативність у публічному адмініструванні є наразі однією з найголовніших проблем через те, що саме ці поняття можуть дати відповідь на питання, чи вірно вибрана стратегія розвитку держави, чи правильні рішення приймаються на найвищому законодавчому рівні та наскільки правильно вони імплементуються на найнижчому. Оскільки за останні роки наша країна пережила низку значних потрясінь, значущість публічного адміністрування як нової парадигми державного управління значно зросла, так як вона повинна не лише забезпечити розвиток держави, але і здійснити це найшвидшим та найбільш економічним шляхом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями ефективності

публічного адміністрування займалися такі закордонні дослідники, як: Г. Бухарт, Н. Гегедюш, П. Друкер, А. Крис, Е. Масленникова, М. Мокеєв, К. Майк, В. Петти, Л. Сильченков, С. Синк, А. Смит, Т. Хачатуров, П. Хейне, Н. Энди та інші. Вагомий внесок в розробку науково-теоретичних засад ефективності публічного адміністрування внесли і відомі українські дослідники, такі як: О. Біляк, Б. Гаврилишин, С. Гайдученко, Т. Морщенок, Н. Нижник, Є. Стрілець, В. Сороко, С. Чернов, А. Чемерис, та інші.

Формулювання цілей статті. Враховуючи велику кількість досліджень у сферах управління ефективністю публічного адміністрування єдиного бачення серед дослідників немає, що і обумовило мету та завдання дослідження. Метою роботи є визначення сутності

ефективності публічного адміністрування та її виміру на різних рівнях. Об'єктом є процес управління ефективністю публічного адміністрування. Предметом – виокремлення основних підходів до оцінки рівня ефективності публічного адміністрування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «ефективність» нерозривно пов'язано з поняттям «ефект» [по лат. effectus], що означає дію чи результат діяльності. Ефект є абсолютною категорією, яка відображає отриманий результат від взаємодії або процесу, яка складається з сукупності якісних та кількісних характеристик параметрів системи, яких набула остання після реалізації процесу чи взаємодії [1]. На відміну від «ефекту» категорія «ефективність» є відносною, властива лише цілеспрямованому процесу.

Крім ефективності значну увагу дослідники завжди приділяли поняттю «результативність». При чому одноставного бачення різниці між цими поняттями досі немає. За словами П. Друкера, результативність є наслідком того, що робляться потрібні та слухні речі; а ефективність – наслідок того, що правильно створюються ці самі речі. Як бачимо обидва ці поняття є однаково важливими [2].

Розмежування понять «результативність» та «ефективність» було затверджено і в ДСТУ ISO 9000:2007, де результативність (effectiveness) визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (efficiency) – це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами [3]. Як бачимо в даному документі результативність близька за значенням до цільового підходу у розумінні ефективності, що ще раз підтверджує близькість цих понять, але їх не тотожність.

Так у довіднику за редакцією Н. Глазунової, Ю. Забродіна і А. Поршнева ефективність державного управління визначена як співвідношення результатів управління із задекларованими цілями, що відповідає вищенаведеному баченню дієвості [4].

Відомі гуру державного управління в Україні А. Мельник та О. Оболенський пропонують визначення ефективності публічного адміністрування через трирівневу модель: загальна соціальна ефективність (рівень держави та усієї системи державного управління), спеціальна соціальна ефективність (ефективність функціонування суб'єктів державного управління), конкретна соціальна ефективність (ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб) [5]. Цих же рівнів дотримуються і автори довідника [4].

В. Цветков ефективність державного управління пов'язує із громадською свідомістю, з правовим становищем людини в суспільстві: «ефективність державного управління – це людська специфіка управління, що здійснюється людиною і для людини» [6].

Б. Гаврилишин вважає, що ефективність влади – це, насамперед, її прийнятність (аспект соціальної ефективності). Йдеться про те, що суспільство не байдуже до того, як здійснюється управління, воно зацікавлене в його високій якості [7, с. 50].

Н. Нижник у своїх дослідженнях виділяє три основних підходи до розуміння ефективності державного управління [8, с. 6]:

1) модель оцінки ефективності за схемою «ресурсне забезпечення діяльності – затрати – результат», яка аналогічна моделі «внесок – продукт», що віддзеркалює витратний підхід до визначення ефективності, або характеристику «дієвість» щодо результативності.

2) модель довготермінової організації Р. Лайкерта, за якою ефективність визначають три групи факторів: а) внутрішньоорганізаційні чинники (змінні), які перебувають під контролем організації: формальна структура організації, економічна стратегія і соціальна політика, професійно-кваліфікаційний склад персоналу тощо; б) проміжні змінні, що представляють людські ресурси організації: організаційний клімат, ставлення до праці, навички людей, рівень довіри до керівництва, традиції, методи прийняття рішень, способи стимулювання і мотивації

діяльності; в) результативні (наслідкові) змінні, які виражають остаточний результат зусиль – зростання і падіння прибутку, зростання чи зниження продуктивності праці, ступінь задоволення потреб тощо;

3) модель захисту збалансованих інтересів суспільства і держави, що проявляється в успішному розв'язанні проблеми оптимального захисту інтересів держави, населення, соціальних груп та окремого громадянина. І ефективність буде забезпечена лише у разі взаємодії трьох складових: громадян, суспільства та держави [8, с. 11]. Остання модель подібна до багатокритеріального бачення ефективності відносно зацікавлених груп.

Шведський досвід оцінки діяльності органів державного управління [9, с. 29] демонструє модель (яка отримала назву аудит адміністративної діяльності), основу на парадигмі «внесок – продукт», яка включає три складові:

– *економічність (economy)* – тобто орієнтація на найменші витрати, зокрема мінімізація вартості ресурсів, спрямованих на діяльність із досягнення визначеної якості послуги з урахуванням законності використання державних фондів. Тобто встановлюється відповідність використання ресурсів потребам, належність кількості ресурсів відповідній якості у визначений час, у необхідному місці, за розумну ціну;

– *ефективність (efficiency)* – співвідношення між продуктом у вигляді наданих товарів (послуг) та ресурсами, використаними на їх створення. Аналізується технологія і методи роботи, співпраця підрозділів, засоби заохочення працівників до скорочення витрат робочого часу. Встановлюється практика найкращого досвіду, який орієнтовано на отримання максимуму продукту в термінах, кількості та якості, які відповідають внеску і способам діяльності;

– *результативність (effectiveness)* – ступінь відповідності досягнутих результатів поставленій меті – нормі. У процесі аналізу результативності оцінюється вчасність досягнення мети, ступінь задоволення людей відповідною програмою.

Отже ці показники корелюють з вищенаведеними. Переважно саму

результативність (effectiveness) представляють як міру досягнення цілі – тобто дієвість. А ефективність (efficiency) з точки зору найпоширенішого витратного підходу, включаючи сюди додатково «економічність». Звернемо увагу, що найчастіше поза сферою аналізу науковців залишаються питання відповідності досягнутих цілей поставленим вимогам (або стандартам), що особливо актуально для публічного адміністрування та якості.

Г. Бухарт запропонував розглядати ефективність діяльності органів публічної влади на основі трьох теорій [10]:

– механістичної (традиційної) теорії ефективності державного управління, яка передбачає використання усталеної і закритої моделі досягнення незмінних цілей за допомогою відомих і наперед встановлених засобів та стандартів (модель «внесок – продукт»);

– теорії людських ресурсів, яка передбачає суттєвий вплив людського потенціалу на ефективність управління, де вагому роль відіграють соціальні фактори: поведінкові, мотиваційні (задоволення потреб службовців, плінність кадрів, моральний стан колективу, кількість прогулів, відданість взаємній справі тощо). Основна увага приділяється особистому досвіду або характеристиці особистих якостей, якими володіють вдалі менеджери. П. Друкер, розглядаючи роботу управляючого, наголошує на необхідності вчитися бути ефективним, тобто ефективність – це практика, практичні навички, яких потрібно набувати в процесі постійної і копійної праці [2, с. 44];

– теорії організацій, яка, на відміну від попередніх, розглядає організацію як відкриту структуру, на яку впливає зовнішнє середовище, внаслідок дії якого можуть змінюватись цілі, засоби і стратегія організації. Для забезпечення ефективності організація повинна адекватно пристосовуватись до змін, бути гнучкою та здатною контролювати зовнішнє середовище.

Враховуючи вищезазначений системний підхід до ефективності варто звернути увагу на необхідності розгляду результативності публічного

адміністрування як з внутрішньої так і з зовнішньої сторони.

Отже підсумовуючи вищенаведені визначення запропонуємо значення результативності публічного адміністрування як узагальнюючого показника, який включає як кількісні, так і якісні характеристики, відображає дієвість у досягненні поставлених цілей, економічність у використанні наявних ресурсів,

продуктивність отриманих результатів (ефективність) як віддачу від витрачених ресурсів, прибутковість як результат функціонування народного господарства країни, якість як відповідність правил державотворення країни міжнародним стандартам та нормам та якість життя населення країни.

Проілюструємо це визначення на рис. 1.



Рис. 1. Результативність публічного адміністрування

Розглядаючи результативність публічного варто звернути увагу на класифікацію даного поняття. Повертаючись до вищенаведених тверджень, звернемо увагу на точку зору А. Мельника та О. Оболенського, які запропонували три рівня ефективності:

- загальна соціальна ефективність (рівень держави та усієї системи державного управління),
- спеціальна соціальна ефективність (ефективність функціонування суб'єктів державного управління),
- конкретна соціальна ефективність (ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб) [5]. Ми розглядаємо результативність як ширше поняття, до якого в цілому можна застосувати такі рівні.

Цілком зрозуміло, що класифікація результативності публічного адміністрування залежатиме від рівня його

розгляду. Так В. М. Сороко пропонує таку класифікацію: ефективність з погляду необхідності (indispensable effectiveness), ефективність з погляду виконання плану (plan realization), цільова і виконавська ефективність (target & implementation effectiveness), порівняльна ефективність (relative effectiveness), критерій розвитку (development effectiveness), реактивна ефективність (challenge effectiveness), фінансова і предметна ефективність [11, с.18-20]. Сутність кожного вигляду детально розглянута в даній роботі. Ці види цілком можна застосувати на рівнях спеціальної соціальної ефективності і конкретної соціальної ефективності, тобто відносно функціонування суб'єктів державного управління, управлінських органів і посадових осіб, тобто на рівні органу публічного адміністрування.

На рівні держави та усієї системи

державного управління пропонуються такі види ефективності [11, с. 20-21]: соціальна, політична, економічна, ефективність проведення державних рішень у життя. На цих типах варто зупинитися докладніше.

Враховуючи, що однією з найголовніших функцій держави є реалізації соціальних функції, то цілком зрозуміло, що соціальна результативність полягає перш за все у забезпеченні всім громадянам належного рівня соціального захисту, створенні рівних умов для розвитку особистості, подоланні безробіття, бідності, різкого розмежування між найбагатшими та найбіднішими прошарками суспільства, зниження територіальної та регіональної асиметрії тощо.

Економічна результативність – це насамперед створення умов для ведення бізнесу, залучення іноземних інвестицій, дієвої експортно-імпоротної діяльності та впровадження політики імпортозаміщення, подолання корупції як головного перепону для розвитку підприємництва тощо.

Специфічними саме для галузі публічного адміністрування є політична результативність та результативність проведення державних рішень у життя. Перша зорієнтована на створення позитивного політичного середовища, яке повинно сприяти формування політичних еліт, зацікавлених у розвитку країни, що мають виступати основою формування політичних партій, коаліцій та об'єднані, діяльність яких суттєво впливає на роботу органів публічного влади країни.

Результативність проведення державних рішень у життя, запропонована В.М. Сороко [11, с. 21] відображає в якій мірі зазначені рішення дотримуються в суспільстві, і які наслідки мають. Виконавцями в даному розумінні є народ в цілому.

Системна результативність взаємодії всіх органів влади, враховуючи їх структуру та підпорядкованість на всіх рівнях при прийнятті та імплементації управлінських рішень, має забезпечувати найкраще провадження зазначених рішень в життя суспільства.

Такий підхід є дещо обмеженим, адже він не дозволяє викрити внутрішню

структуру органів влади та ефективність їх взаємодії. Треба пам'ятати, що ключові управлінські рішення в країні (нормативні акти, зовнішньоекономічні вектори розвитку) приймаються найвищими законодавчими та виконавчими органами влади, тобто людьми в рамках системи. Отже, політична результативність повинна відображати спроможність приводити до верхівок влади відданих країні персоналій, а результативність проведення державних рішень у життя варто розглядати як системну результативність – тобто результативність взаємодії всіх органів влади, враховуючи їх структуру та підпорядкованість на всіх рівнях при прийнятті та імплементації управлінських рішень.

Отже, на рівні держави ми можемо виокремити чотири принципові типи результативності: соціальну, економічну, політичну та системну.

Поза детальною увагою дослідників в публічному адміністрування залишаються типи результативності на рівні окремого державного службовця. Відповідно варто виділяти індивідуальну та групову результативність. Індивідуальна повинна відображати рівень компетентності, відповідальності, чутливості і рухливості, працездатності, ступінь і якість виконання завдань конкретними службовцями. Групова ефективність не тільки звичайна сума окремих індивідуальних ефективностей, але і спроможність окремого службовця працювати в команді, досягати командної взаємодії.

Окремим значним блоком результативності публічного адміністрування є визначення критеріїв та показників її оцінки. Найбільш розповсюдженими критеріями оцінки є розроблені А. Мельником та О. Оболенським [5].

Крім вищезазначених критеріїв оцінювання роботи окремих працівників можна запропонувати такі [120, с. 29]:

– рівень загальної освіти, що визначає ступінь функціональної грамотності людини, а також рівень розуміння, необхідні для освоєння порівняно нескладних робіт (завдань);

- професійна підготовка як формальна, так і отримана завдяки досвіду й самоосвіті, але в будь-якому випадку, що відбивається в знаннях, уміннях, навичках, достатніх для виконання на середньому рівні різних професійних функцій;

- розумові і фізичні здібності, які відповідають специфіці посади і навчання, що позитивно впливають на результати праці, планування й розвиток кар'єри;

- типи і риси темпераменту - в оптимальному варіанті сильна, урівноважена, рухома нервова система - як сприятливий чинник оволодіння працівником навичками і мистецтвом управління;

- виконання складних, точних, відповідальних, монотонних робіт (завдань), а також прискореної його адаптації до різних змін в організації;

- професійні інтереси (переваги, схильності), що виявляються в адекватних видах діяльності і активізують їх;

- стан здоров'я, достатній для даної професійної діяльності.

Оцінка результативності публічного адміністрування є досить важким завданням через складність вимірювання по-перше, результатів діяльності, які, як було вже зазначено вище, мають місце на державному рівні, на рівні діяльності окремого органу публічного адміністрування та як результат виконання своїх обов'язків окремими державними службовцями. Адже ці результати мають як безпосередню форму (надання адміністративних послуг) та і опосередковану форму (прийняття закону по сприянню інвестиційній привабливості). Опосередкована форма передбачає створення відповідних умов для протікання процесів в державі, але цілком можливо, що ці умови не дадуть бажаного результату через їх несистемність, наприклад. З іншого боку конкретні результати не завжди можна виміряти однозначними кількісними та якісними показниками.

Наступним рівнем виміру виступають публічні адміністрації - безпосередньо органи здійснення публічної влади в країні. Найбільше критеріїв ефективності публічного адміністрування відноситься саме до цього рівня, так як вони є і в групі,

що відображає ефективність організації і функціонування суб'єктів державного управління, і в групі критеріїв ефективності діяльності державних органів влади і посадових осіб. Отже сукупність показників оцінки повинна розроблятися з врахуванням цих критеріїв. Перспективним є підхід щодо використання системи збалансованих показників (BSC) у вимірі результативності публічного адміністрування на рівні окремих органів. У роботі [110] розглянуто саме такий підхід. Беручи його за основу запропонуємо власну вдосконалену карту BSC. Цілком погоджуючись з тим, що у центрі місії державного органу перебуває клієнт, звернемо увагу, що на відміну від бізнесу, де клієнти не завжди є споживачами, адже в бізнесі є посередники та реалізатори, в публічному адмініструванні клієнти завжди є споживачами результатів діяльності даної інституції. Важливо завжди чітко детермінувати кого ми вважаємо своїми основними споживачами, наскільки повно задовольняємо їх потреби та як вони можуть оцінити отримані «продукти». Відповідно показники результативності повинні відображати відсоток споживачів, задоволених своєчасністю та якістю надання послуги, а також задоволених співпрацею і комунікацією.

Щодо фінансового виміру, то тут ми повністю підтримуємо автора [11, с. 87] щодо фокусування на балансі жорстких бюджетних обмежень і витрат на виробництво послуги, аналізі «накладних витрат» і інвестиційних потреб, політики регулювання доходів.

Внутрішні процеси повинні відображати особливості процедури створення цінності для споживача в рамках органу публічного адміністрування. Крім цього саме ці внутрішні процеси обумовлюють якість результату на виході.

Останній вимір стосується навчання та розвитку співробітників. У публічних установах питання кадрів стоїть ще гостріше, ніж у приватному бізнесу, так як їх результати діяльності мають переважно форму надання послуг, і передбачають безпосередньою взаємодію службовців зі споживачами. Саме тому стимулювання професійного зростання та особистісного

розвитку стають наріжним каменем забезпечення результативності діяльності публічних адміністрацій стосовно ключових внутрішніх процесів. Ключовими чинниками успіху для даного виміру виступають інновації, мотивування, навички співробітників, рівень комплектації персоналу, а індикаторами можуть бути: ступінь фінансування і комплектування посад; ступінь достовірності інформації для управління; відсоток співробітників, які задовольняють кваліфікаційним вимогам; відсоток співробітників, задоволених робочим кліматом в організації, задоволеність співробітників умовами праці та винагородою.

В загальному вигляді система BSC для публічної адміністрації повинна мати такий вигляд (рис. 2).

Таким чином, було розглянуто підходи

до побудови системи оцінки результативності публічного адміністрування на рівні окремої інституції.

В заключенні наведемо визначення високоефективної організації, надане в роботах [130; 14], під яким розуміється інституція, чії співробітники виробляють необхідні товари чи надають необхідні послуги більш високої якості за такої ж чи меншої кількості ресурсів. Продуктивність і якість роботи співробітників поліпшується постійно. Високоефективні організації: формують свою структуру, виходячи з цілей і завдань своєї діяльності; реструктурують свою діяльність із метою максимального задоволення потреб клієнтів; постійно підтримують і розвивають зв'язок із зовнішнім середовищем; є гнучкими, швидко пристосовуються до нових умов; конкурентоспроможні.

Очікування: ефективне управління зобов'язаннями і забезпечення відповідності професійним стандартам і нормативним вимогам	Напрями вимірювання: відповідність практики управління вимогам і зобов'язанням	Напрями вимірювання: узгоджуються з потребами внутрішніх і зовнішніх споживачів	Очікування: ефективна методика відбору і використання інформації про споживачів. Підвищення рівня задоволеності споживачів
Показники: виконання та дотримання бюджету, відношення витрат на утримання до продукуваних результатів	Фінанси	Споживачі	Показники: бюджетна заявка повинна враховувати вимоги споживачів; % споживачів, задоволених своєчасністю та якістю надання послуги; % споживачів, задоволених співпрацею і комунікацією
Показники: ступінь фінансування і комплектування посад; % співробітників, які задовольняють кваліфікаційним вимогам	Навчання і розвиток	Внутрішні процеси	Показники: ефективність грошових виплат; ефективність стягування платежів; ефективне ведення рахунків; достовірне ведення процесів бухгалтерського обліку
Очікування: підвищення ефективності роботи, розвиток партнерських якостей і самостійності; синхронізація індивідуальних завдань із завданнями організації	Напрями вимірювання: управління кадрами має гарантувати кваліфіковану і ефективну роботу персоналу	Напрями вимірювання: управління ефективністю витрат, економікою внутрішніх процесів і стимулювання продуктивності	Очікування: структура витрат, орієнтована на стратегічні цілі; оптимізація часу робочого циклу; висока якість; підвищення і удосконалення внутрішнього потенціалу і продуктивності

Рис. 2. Система BSC для публічних адміністрацій

Високоефективні організації формують структуру, виходячи з цілей і завдань діяльності, реструктурують діяльність із метою максимального задоволення потреб споживачів, постійно підтримують і

розвивають зв'язок із зовнішнім середовищем, є гнучкими, вони швидко пристосовуються до нових умов, конкурентоспроможні.

Ґрунтуючись на цих критеріях

запропонуємо показники оцінки результативності публічного адміністрування на рівні окремого працівника: показники ресурсів (обсяг фінансових коштів, виділених на реалізацію програми), процесів (середня тривалість узгодження одного проекту нормативно-правового акта, середній час очікування споживача послуги в черзі), безпосередніх результатів (відсоток розглянутих скарг, число активних проектів на поточну дату), кінцевих ефектів (частка інвалідів, які пройшли програми соціальної реабілітації), впливу (відсоток прийнятих поправок у законопроект).

Висновки. На основі аналізу критеріїв результативності, було визначено, що результативність публічного адміністрування є більш ємним поняттям ніж ефективність. Таким чином було запропоновано визначення результативності публічного адміністрування як узагальнюючого показника, який включає як кількісні, так і якісні характеристики, відображає дієвість у досягненні поставлених цілей, економічність у використанні

наявних ресурсів, продуктивність отриманих результатів (ефективність) як віддачу від витрачених ресурсів, прибутковість як результат функціонування народного господарства країни, якість як відповідність правил державотворення країни міжнародним стандартам та нормам та якість життя населення країни. Результативність публічного адміністрування розрізняється в залежності від рівня її виділення. Так на державному рівні виділяють: соціальну; економічну; політичну і системну. На рівні органу публічного адміністрування виокремлюють: з погляду необхідності; з погляду виконання плану; цільову і виконавську ефективність; порівняльну; критерій розвитку; реактивну; фінансову і предметну. На рівні публічних адміністрацій результативність публічного адміністрування доцільно оцінювати з використанням системи збалансованих показників (BSC). Вимірами виступають: споживачі, фінанси, навчання і розвиток, внутрішні процеси. Відповідно для кожного виміру запропоновані напрями вимірювання, очікування і показники.

Література.

1. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – [3-е изд. перераб и доп.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с.
2. Друкер П. Классические работы по менеджменту / П. Друкер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 349 с.
3. Морщенок Т.С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність» [Електронний ресурс] / Т.С. Морщенок, О.М. Біляк // Режим доступу: www.zgia.zp.ua.
4. Гегедюш Н. Государственное и муниципальное управление: [конспект лекцій] / Н. Гегедюш, Е. Масленникова, М. Мокеев. – Москва: Юрайт, 2008 – 320 с.
5. Мельник А.Ф. Державне управління: [підручник] / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна. – К.: Знання, 2009. – 582 с.
6. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В.В. Цветков. – Х.: Право, 1996. – 164 с.
7. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. Дорогокази в майбутнє / Б. Гаврилишин // Наукове видання. Доповідь Римському Клубові. – [Третьє українське доповнене видання]. – К.: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2009. – 248 с.
8. Нижник Н. До проблеми ефективності державного управління в Україні / Н. Нижник // Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: зб наук. пр.; за заг. ред. В.М. Князева. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – С. 6–11.
9. Аудит адміністративної діяльності: теорія та практика / Пер. з англ. В. Шульга. – К.: Основи, 2000. – 190 с.
10. Бухарт Г. Ретроспективний аналіз продуктивності в державному секторі / Г. Бухарт // Эффективность государственного управления. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», Рос. экон. журн., Изд-во АО «Консалтбанкир», 1998. – С. 47–83.
11. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування: [навчальний посібник] / В.М. Сороко. – К.: НАДУ, 2012. – 260 с.
12. Словарь современных экономических и правовых терминов / [Авт.-сост. В.Н. Шимов, А.Н. Тур, Н.В. Стах и др.]; под. ред. В.Н. Шимова и В.С. Каменкова. – Мн.: Амалфея, 2002. – 816 с.
13. Дзюндзюк В.Б. Публічне адміністрування в Україні: [навчальний посібник] / В.Б. Дзюндзюк, Н.М. Мельтюхова та ін.; за заг. ред. д-ра ф. наук, проф. В.В. Корженка, к.е.н., доц. Н.М. Мельтюхової – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – 306 с.

14. Чернов С.І. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» / С.І. Чернов, С.О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 97 с.

References.

1. Rajzberg B.A., Lozovskij L.Sh., and Starodubceva E.B. (2002). *Sovremennyj jekonomicheskij slovar'* [The dictionary of modern Economics]. (3d ed.). Moscow: INFRA-M, p. 480 [in Russian].
 2. Druker P. (2015). *Klassicheskie raboty po menezhmentu* [The classic work on management]. Moscow: Al'pina Publisher, p. 349 [in Russian].
 3. Morshchenok T.S., and Biliak O.M. (n.d.). Ohliad pidkhodiv do vyznachennia ekonomichnoi sutnosti poniattia «efektyvnist» [Overview of approaches to definition of economic essence of notion «efficiency»]. *zgia.zp.ua* Retrieved from www.zgia.zp.ua [in Ukrainian].
 4. Gegedjush N., Maslennikova E., and Mokeev M. (2008). *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie* [State and municipal management]. Moscow: Jurajt, p. 320 [in Russian].
 5. Melnyk A.F., Obolenskyi O.Iu., and Vasina A.Iu. (2009). *Derzhavne upravlinnia* [Public administration]. Kyiv: Znannia, p. 582 [in Ukrainian].
 6. Tsvietkov V.V. (1996). *Derzhavne upravlinnia: osnovni faktory efektyvnosti (polityko-pravovyi aspekt)* [Governance: key factors of efficiency (political and legal aspect)]. Kharkov: Pravo, p. 164 [in Ukrainian].
 7. Havrylyshyn B. (2009). Do efektyvnykh suspilstv. Dorohovkazy v maibutnie [To effective societies. Pointers to the future]. *Dopovid Rym'skomu Klubovi – Report To The Club Of Rome*. (3d ed.). Kyiv: Univ. vyd-vo PULSARY, p. 248 [in Ukrainian].
 8. Nyzhnyk N. (2000). Do problemy efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [The problem of efficiency of state management in Ukraine]. *Pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia: stan, perspektyvy ta svitovyi dosvid – Improving the efficiency of public administration: state, prospects and international experience*. V.M. Kniazieva (Ed.). Kyiv: Vyd-vo UADU, pp. 6–11 [in Ukrainian].
 9. *Audit administrativnoi dijial'nosti: teorija ta praktika* [Audit administrative activities: theory and practice]. (2000). (V. Shul'ga, Trans.). Kyiv: Osnovi, p. 190 [in Ukrainian].
 10. Buhart G. (1998). Retrospektivnyj analiz proizvoditel'nosti v gosudarstvennom sektore [A retrospective analysis of the performance of the state sector]. *Jeffektivnost' gosudarstvennogo upravlenija – The efficiency of public administration*. Moscow: Fond «Za jekonomicheskiju gramotnost'», Ros. jekon. zhurn., Izd-vo AO «Konsaltbankir», pp. 47–83 [in Russian].
 11. Soroko V.M. (2012). *Rezultatyvnyj ta efektyvnist derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriadiuvannia* [The effectiveness and efficiency of public administration and local self-government]. Kyiv: NADU, p. 260 [in Ukrainian].
 12. Shimov V.N., Tur A.N., Stah N.V. et al. (2002). *Slovar' sovremennykh jekonomicheskikh i pravovykh terminov* [Dictionary of modern economic and legal terminology]. V.N. Shimova and V.S. Kamenkova (Eds.). Minsk: Amalfeja, p. 816 [in Russian].
 13. Dziundziuk V.B., Meltiukhova N.M. et al. (2011). *Publichne administruvannia v Ukraini* [Public administration in Ukraine]. V.V. Korzhenko and N.M. Meltiukhova (Eds.). Kharkov: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», p. 306 [in Ukrainian].
 14. Chernov S.I., and Haiduchenko S.O. (2014). *Tekst lektcii z dysypliny «Publichne administruvannia»* [Text of lectures on discipline «Public administration»]. Kharkov: KhNUMH, p. 97 [in Ukrainian].
-

Аннотация.

Красноруцкий А.А., Власенко Т.А., Галич С.П. Направления совершенствования оценки эффективности публичного администрирования.

В статье рассмотрена сущность эффективности публичного администрирования и подходы к ее определению на разных уровнях. Предложено определение результативности публичного администрирования как обобщающего показателя, включающего как количественные, так и качественные характеристики, отражающего действенность в достижении поставленных целей, экономичность в использовании имеющихся ресурсов, производительность полученных результатов (эффективность) как отдачу от затраченных ресурсов, прибыльность как результат функционирования народного хозяйства страны, качество как соответствие правилам государства страны международным стандартам и нормам и качеству жизни населения страны. На государственном уровне выделяют: социальную; экономическую; политическую и системную результативности. На уровне публичных администраций результативность публичного администрирования целесообразно оценивать с использованием системы сбалансированных показателей (BSC). Измерениями выступают: потребители, финансы, обучение и развитие, внутренние процессы. Соответственно для каждого измерения предложены направления измерения, ожидания и показатели.

Ключевые слова: эффективность публичного администрирования, результативность публичного администрирования, действенность, экономичность, прибыльность, качество, качество трудовой жизни, производительность, социальная результативность, экономическая результативность, политическая результативность, системная результативность.

Abstract.

Krasnorutskiy O.O., Vlasenko T.A., Galic S.P. Directions of perfection of assessment of efficiency of public administration.

In the article the essence of efficiency of public administration and the approaches to its definition at different levels. The proposed definition of effectiveness of public administration as an umbrella figure that includes both quantitative and qualitative characteristics, reflecting the effectiveness in achievement of objectives, efficiency in the use of available resources, the performance of the obtained results (efficiency) as the return on resources expended, profitability as a result of functioning of the national economy, as compliance with the rules of the state of the country with international standards and norms and quality of life of the population. At the state level are: the social; economic; political and system performance. At the level of public administration efficiency of public administration should be assessed using a balanced scorecard (BSC). Dimensions are: customers, Finance, training and development, internal processes. Accordingly, for each measurement, the directions of measurement, expectations and indicators.

Key words: *the efficiency of the public administration, the performance of public administration, effectiveness, efficiency, profitability, quality, quality of work life, performance, social performance, economic performance, political performance and system effectiveness.*

Стаття надійшла до редакції 31.08.2016 р.

Бібліографічний опис статті:

Красноруцький О.О. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування / О.О. Красноруцький, Т.А. Власенко, С.П. Галич // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 3. – С. 45-54.

Krasnorutskiy O.O., Vlasenko T.A., and Galic S.P. (2016). Directions of perfection of assessment of efficiency of public administration. Actual problems of innovative economy, No 3, pp. 45-54.



УДК 336.72

МАТЮШЕНКО Ю.В., аспірант,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**КЛАСИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ ТА МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ДО ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Матюшенко Ю.В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін.

Розглянуто основні класифікації і види методів стимулювання персоналу, які були розроблені вченими-економістами і використовуються на сучасних підприємствах. Проведено аналіз цих класифікацій, запропонована нова класифікація стимулювання персоналу з урахуванням її напрямків проведення на підприємстві за умов здійснення організаційних змін. Було виявлено, що одним з найважливіших аспектів, що впливають не тільки на ефективність роботи персоналу, а й на ефективність проведення організаційних змін на підприємстві, є стимулювання. Виділено два напрямки стимулювання персоналу до проведення організаційних змін, а саме: стимулювання участі у здійсненні організаційних змін на підприємстві та стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні організаційних змін на підприємстві.

Ключові слова: *стимулювання, організаційні зміни, напрямки та методи стимулювання персоналу на підприємстві до здійснення організаційних змін, форми прояву методів стимулювання персоналу.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. За останні роки в соціально-економічній системі нашої країни відбулися суттєві трансформації, високий рівень динаміки яких впливає на діяльність вітчизняних підприємств. Це вимагає від суб'єктів господарювання адекватного реагування на зазначені трансформації економічного простору. Адекватне

реагування можливе лише за умови ефективного управління організаційними змінами, які передбачають реалізацію комплексу заходів щодо їх реалізації. Крім того, ефективне проведення організаційних змін дозволяє підвищувати результативність діяльності в цілому.

При здійсненні організаційних змін на підприємстві найбільші труднощі