

**О. І. Воронов**

кандидат психологічних наук, доцент,  
докторант кафедри державного менеджменту  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України

## РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Обґрунтовано поняття та сформовано модель результативності механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. Розглянуті показники та чинники, що впливають на результативність механізмів прийняття управлінських рішень, і визначені критерії її оцінки. Проаналізована оцінка державними службовцями результативності механізмів прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади Південного регіону України.*

**Ключові слова:** *результативність, управлінське рішення, механізми прийняття рішень, система управління, результативне лідерство.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах реформування державного управління та трансформації соціальних відносин Україна має сформувати результативну систему публічного управління. Світова практика еволюції моделей публічного управління підтверджує необхідність орієнтації органів державного управління та місцевого самоврядування на досягнення кінцевих, суспільно значущих результатів. Розвиток сфери публічного управління, яка перебуває в процесі модернізації, має бути спрямований на пошук результативних управлінських механізмів, зокрема механізмів прийняття управлінських рішень, що обумовлює необхідність побудови системи моніторингу результативності таких механізмів. В теорії прийняття управлінських рішень використовується багато підходів, технологій, методів та інструментів, але в недостатній мірі розглядаються питання, присвячені результативності механізмів прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні дослідження з управління результативністю в сфері публічного управління здійснювали М. Алле, І. Адізес, Л. Босіді, А. Божья-Воля, П. Друкер, К. Куросава, О. Оболенський, О. Олексюк, Л. Приходченко, І. Розпутенко, Д. Сінк, В. Сороко, А. Чемерис, Ю. Шаров. Відомий дослідник в галузі менеджменту П. Друкер визначав, що «результативність» (effectiveness) означає «робити правильні речі», а «ефективність» (efficiency) – «робити

речі правильно» [1]. Таким підходом визначається проблема двоїстості ефективності діяльності: досягнення поставленої мети (результативність); досягнення мети найбільш економічним способом (ефективність). П. Друкер пропонує розрізняти поняття ефективності, результативності та економічності. Два останні поняття, на його думку, є складовими частинами першого. Розуміння сутності понять він вважає індивідуальним для кожної організації [2].

Використання зарубіжного досвіду є позитивним для визначення результативності механізмів управлінських рішень, але, звертаючись до нього, треба звернути увагу не тільки на відповідність різних концепцій сучасним реаліям публічного управління в Україні, але й на адекватне тлумачення застосовуваних термінів, що дасть змогу уникнути методичних помилок. З метою уточнення термінології звернемося до положень «Державного стандарту України ISO 9000:2000». Словник термінів стандарту зазначає, що «результативність» (effectiveness) – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а «ефективність» (efficiency) – це співвідношення між досягнутим результатом й витраченими ресурсами [3]. Тобто результативність оцінює ступінь досягнення поставлених цілей або реалізації стратегії, а ефективність передбачає досягнення поставлених цілей з мінімально можливими витратами. В англійській економічній літературі найбільш відомими є терміни

“business performance”, “enterprise performance”, “productivity of an enterprise” і менш поширеним, але закріпленим стандартом ISO 9000:2000, – “effectiveness”. Згадані вище терміни і термін “performance” широко використовуються в науковій літературі в поняттях, які за змістом суттєво відрізняються. Проаналізувавши наявні визначення, можна вказати, що найбільш відповідним змісту терміна “performance” є еквівалент «результативність», хоча досить часто його перекладають і як «ефективність», що створює передумови для змішування показників цих категорій, оскільки за своїм змістом вони не є синонімами. Загалом значення терміна залежить від контексту, в якому він вживається.

На думку С. Покропивного, змістовне тлумачення «результативності діяльності підприємства як економічної категорії визначається об’єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством» [4]. Е. Мосенг і П. Бредап створили домінуючу сьогодні у більшості наукових видань тривимірну модель результативності економічних процесів, яка визначається на основі трьох понять: економічності, ефективності, гнучкості [2]. В. Качалов визначає результативність як міру, в якій організація реалізувала заплановану діяльність і досягла певних результатів з потрібним рівнем якості [5]. Аналогічно Н. Терещенко і Н. Яшин вважають, що результативність – це міра досягнення результатів, адекватних встановленим цілям, що задовольняють потреби зацікавлених сторін і створюють умови для розвитку організації [6]. Головним завданням сучасного менеджменту будь-якої організації О. Яхонтова вважає створення системи управління результативністю. Для досягнення стабільної результативності організації вона пропонує тісно пов’язувати її стратегію із взаємоузгодженими діями відносно чотирьох основних складових її діяльності: керівництва організації, клієнтів, функціональних процесів та персоналу [7, с. 212]. Головною ознакою результативності Л. Федулова визначає міру точності управління, що характеризується досягненням мети управління або рівнем наближення до неї. Ця категорія пов’язана з конкретними проблемами, способами їх розв’язання та залежить від створення умов праці на конкретному об’єкті і зовнішнього середовища [8].

Багатьма дослідниками результативність розглядається як складне явище, яке характе-

ризується рештою показників з досягнення цілі та є зовнішнім проявом її діяльності. На думку А. Поршнева, показниками результативності управління потрібно вважати рівень досягнення цілей; рівень задоволення потреб; розміри потенційної потреби; стабільність конкурентної переваги; потенційні можливості розвитку організації [9]. Р. Дарміць і Н. Вацик серед показників результативності визначають стан досягнення бажаного результату, ціну досягнення цілей, ступінь реалізації суспільних завдань, відповідність часовому діапазону [10]. У вищевказаних роботах феномен «результативності» розглядається зазвичай як складова економічної теорії.

**Мета статті.** Поза увагою науковців дуже часто залишаються питання комплексного розгляду феномена «результативності» управлінських рішень. Тому метою статті є дослідження теоретико-методологічних аспектів результативності механізмів прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління України з позиції соціального виміру.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження феномена «результативності» управлінського рішення в сфері публічного управління має свої особливості. Відомий дослідник проблематики державно-управлінських рішень В. Бакуменко визначає результативність як показник, який характеризує ступінь завершення певної роботи й реалізації визначених цілей, показує, що було зроблено внаслідок здійснення певних зусиль і витрат ресурсів. Він запропонував такі критерії оцінки результативності діяльності в сфері публічного управління: *технологічна раціональність* – альтернативний вибір ефективних технологій вирішення проблем; *здійсненість* політична і адміністративна; *вимірюваність* – оцінка наслідків управлінських рішень у кількісних показниках; *адекватність* наявним ресурсам [11, с. 615].

Результатом діяльності в сфері публічного управління, як підкреслює Н. Обушна, є особливий продукт – певний підсумок надання неринкової публічної послуги або виконання публічної функції. Традиційні вартісні методи оцінювання діяльності в сфері публічного управління поступово витісняються методами оцінювання за результатами, тому доцільно визначити поняття суспільно значущого результату, який слід розглядати як узагальнюючий підсумок реалізації публічної функції у кількісному вимірі, що показує корисність діяльності органу виконавчої влади для суспільства і держави

[12]. Суспільно значущий результат діяльності органу виконавчої влади визначається такими критеріями, як об'єктивність – реальність існування певного результату; вимірюваність – обчислення результату у вартісному вираженні; публічність – інформаційна обізнаність суспільства про суспільну значущість результату.

С. Борисевич розглядає результативність як властивість алгоритму процесу управління (*алгоритм* – від імені середньовічного математика аль Хорезмі *Algorithmi*, визначає систему операцій за чітко визначеними правилами, що приводять до успішного вирішення завдання), яка передбачає після його реалізації успішний результат. На практиці органи виконавчої влади можуть перебувати в станах сталого розвитку, динамічної рівноваги елементів системи, втрати динамічної рівноваги, що потребує прийняття певних управлінських рішень і визначення відповідних критеріїв результативності [13].

Результативність управління залежить від умов і результатів праці в конкретній організації, від стану зовнішнього середовища та суспільно-політичної ситуації. На результативність управління впливають такі чинники, як потенціал організації; збалансованість її складових; внутрішні процеси; рівень розвитку підсистем; раціональність співвідношення між організаційною та фінансовою діяльністю; оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями системи. Г. Атаманчук визначає, що результат управління не завжди виражається прибутком. Результат може бути прямим або непрямим (прямий результат приховує роль управління в його досягненні, прибуток часто є непрямим результатом), економічним, соціальним, соціально-економічним, політичним [14, с. 394–395].

Правильний вибір критеріїв результативності дає змогу формувати оптимальні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію. На це впливають такі чинники, як вибір основної та допоміжної цілі; обмеження в часі та ситуаційному просторі; коефіцієнти ризику від впливу факторів зовнішнього середовища; незбалансованість складових сфери публічного управління; рівень адаптивності органів публічного управління до зовнішнього і внутрішнього середовища. Результативність управління не завжди характеризується лише кількісними показниками, що викликає необхідність формування системи управління за результатами [15]. Формуючи систему управління за резуль-

татами, слід враховувати, що результативність управлінських рішень визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ.

У сфері внутрішнього середовища організацій на результативність прийняття управлінських рішень активно впливає феномен лідерства [16]. За умов забезпечення лідерських позицій система державного менеджменту може знизити або підвищити рівень якісних показників свого функціонування з урахуванням майбутніх цілей. Результативне лідерство базується на чотирьох основних напрямках розвитку особистості керівника в сфері публічного управління: фізичному, ментальному, соціальному, духовному. Такі напрями можуть бути пристосовані до діяльності органу виконавчої влади: фізичний – щоденні операції; ментальний – стратегія розвитку; соціальний – суспільні цінності діяльності органу влади; духовний – корпоративна культура організації. Динамічне управління цими чотирма напрямками обумовлює феномен результативного лідерства в органах виконавчої влади [17].

Спираючись на вищевикладене, можна визначити поняття результативності в сфері публічного управління. Л. Приходченко розглядає результативність державного управління (*effectiveness of public administration*) як результати діяльності органів влади, їх структурних підрозділів щодо реалізації публічних програм та проектів, порівняно із задекларованими метою та цілями, що мають суспільно важливе значення [11].

Така результативність може бути охарактеризована з використанням конкретних кількісних параметрів, оскільки оцінюванню підлягають досягнуті результати і наслідки, які очікуються [18]. Результативність державного управління пов'язана з технічною раціональністю, оскільки порівнюється діяльність органу влади, його структурного підрозділу з реалізацією прийнятого управлінського рішення із запланованими показниками обраної цілі.

Науковий аналіз феномена результативності в сфері публічного управління дає змогу дослідити результативність механізмів прийняття управлінських рішень. Такі механізми забезпечують практичну реалізацію відповідних рішень, їх технологічну, суспільну та адміністративну здійсненість, відповідність наявним ресурсам. На ґрунті аналізу наявних теоретичних підходів нами була сформована модель результативності механізмів при-

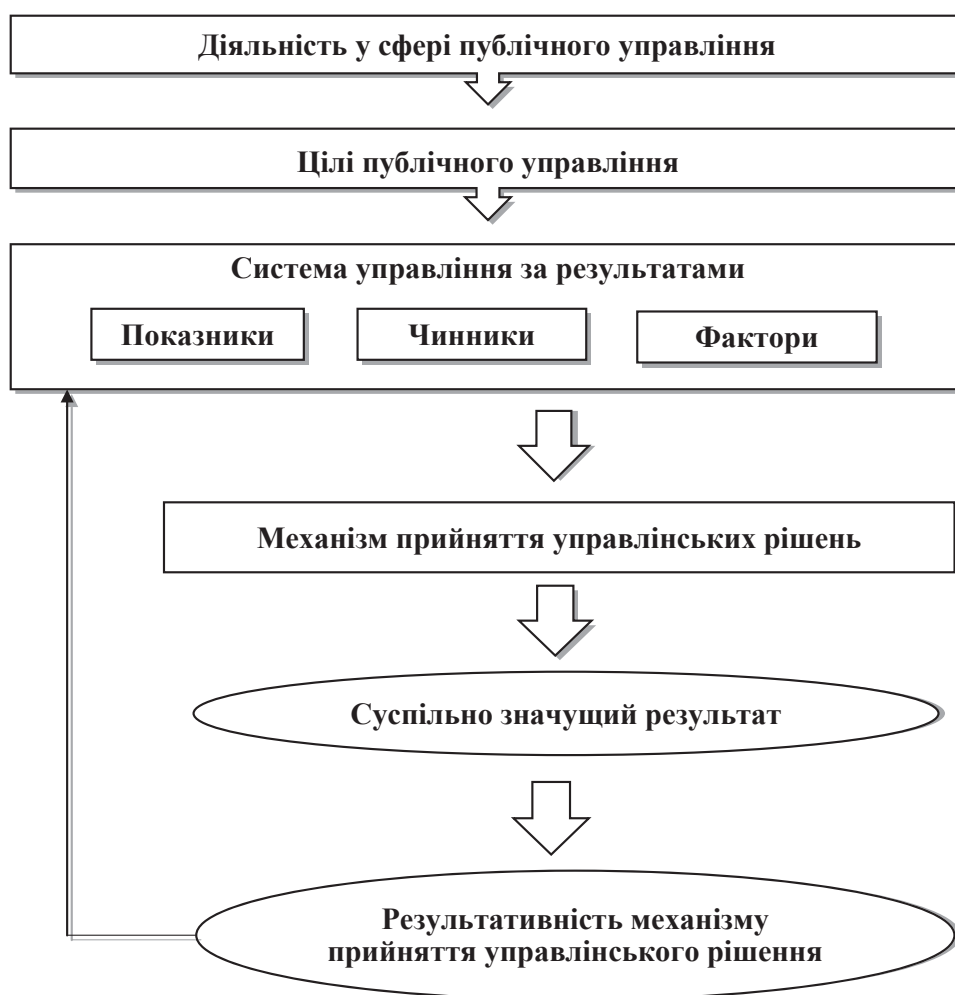


Рис. 1. Модель результативності механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління

Джерело: розроблено автором

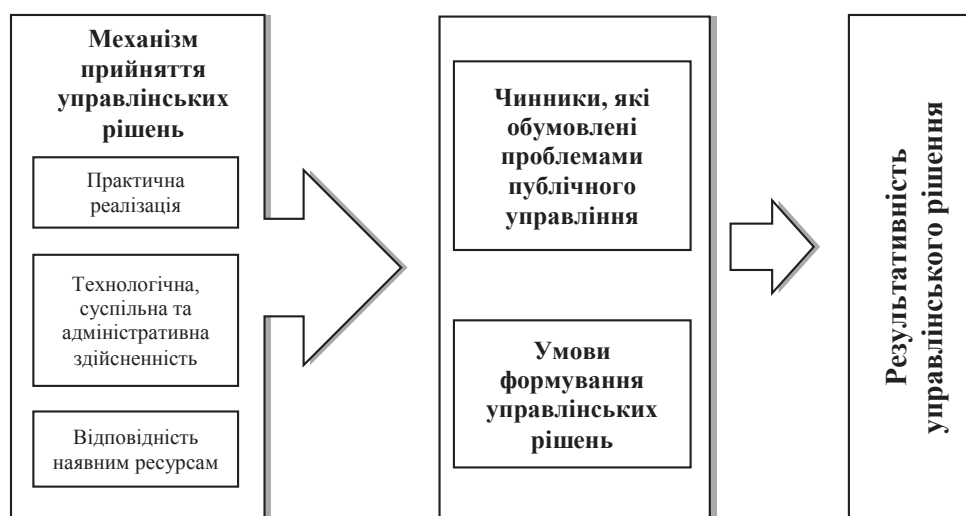


Рис. 2. Система чинників впливу на результативність механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління

Джерело: розроблено автором

йняття управлінських рішень в сфері публічного управління (див. рис. 1). Результативність механізмів прийняття управлінських рішень визначається відповідністю таких рішень національним інтересам держави, її політичному курсу, сучасній світовій практиці, стратегії органів виконавчої влади, оперативністю вирішення суспільних проблем, своєчасністю, продуманістю, достатньою узгодженістю із зацікавленими сторонами, рівнем технологічної підготовки державних службовців, підтримкою населення [19, с. 114].

На результативність механізмів прийняття управлінських рішень органами публічного управління впливає рівень врахування чинників, які обумовлюють проблеми публічного управління, а саме раціональність структури публічного управління на території держави; врахування інтересів всіх соціальних прошарків, професійних груп, національних і конфесійних структур суспільства; використання сучасних технологій управління; упорядкування норм поведінки, діяльності і системної взаємодії учасників управлінських процесів; врахування динаміки модернізації органі-

заційних відносин та структур під впливом економічних, соціальних і гуманітарних інновацій, зміни цілей публічного управління; залучення до державної служби висококваліфікованих фахівців, вдосконалення їх навичок в процесі професійної діяльності; зміцнення зв'язків органів публічної влади з суспільством (див. рис. 2).

З метою апробації розробленої «Моделі результативності механізмів прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління» нами в квітні 2016 року зі слухачами заочної форми навчання спеціальності «Державне управління» Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України було проведено анкетування для визначення результативності механізмів прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади. В дослідженні брали участь 103 слухача віком від 26 до 56 років з Одеської, Миколаївської, Херсонської, Вінницької обласних та районних державних адміністрацій, інших органів державного управління Південного ре-

Таблиця 1

**Анкета оцінки результативності механізмів  
прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади**

<b>Негативна спрямованість</b>	<b>Оцінка ступеня визначеності ситуації</b>					<b>Позитивна спрямованість</b>
Співробітники зосереджені лише на вирішенні внутрішніх проблем та особистих планах	1	2	3	4	5	Співробітники зосереджені на результативному вирішенні внутрішніх та зовнішніх проблем
Співробітники не бажають брати участь у формуванні управлінських рішень, тому що бояться відповідальності	1	2	3	4	6	Співробітники беруть активну участь у підготовці управлінських рішень за відповідним професійним рівнем
Перспективні цілі та критерії діяльності органу виконавчої влади не узгоджені зі співробітниками	1	2	3	4	5	Співробітники приймають основні життєві критерії та цілі діяльності органу виконавчої влади
Система прийняття управлінських рішень не відповідає діловій стратегії органу виконавчої влади	1	2	3	4	5	Система прийняття управлінських рішень сприяє успішній реалізації ділової стратегії органу виконавчої влади
У структурі управлінських рішень не враховуються перспективи суспільного розвитку	1	2	3	4	5	Поточні управлінські рішення корегуються з урахуванням перспективних прогнозів суспільного розвитку
Співробітники не досягають результатів, які вказані в їх особистих зобов'язаннях	1	2	3	4	5	Співробітники завжди досягають результатів, які вказані в їх особистих зобов'язаннях
Дуже слабкий зв'язок між підготовкою управлінських рішень та визнанням результативності співробітників органу виконавчої влади	1	2	3	4	5	Винагорода та визнання прямо пропорційні результатам участі співробітників органу виконавчої влади в формуванні управлінських рішень
Співробітниками не відстежується рівень особистої результативності в системі прийняття управлінських рішень	1	2	3	4	5	Співробітниками ретельно відстежується рівень особистої результативності в системі прийняття управлінських рішень
	Загальна сума					



**Показники оцінки результативності механізмів  
прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади Південного регіону**

Категорії опитаних	Кількість опитаних	Оцінка результативності		
		Низька	Середня	Висока
Обласна державна адміністрація:	27	9	11	7
керівники	9	5	2	2
співробітники	18	4	9	5
Районна державна адміністрація:	32	11	15	6
керівники	11	6	3	2
співробітники	21	5	12	4
Інші органи державного управління:	44	16	18	10
керівники	12	7	2	3
співробітники	32	9	16	7
За гендерною ознакою:				
чоловіки	42	24	11	7
жінки	61	19	25	17
Всього	103	36	44	23

гіону. Спираючись на методику Р. Шо «Оцінка результативності організації» [20] і враховуючи змістовне наповнення вищевказаної моделі, ми сформуваємо відповідну анкету (див. табл. 1).

Результативність механізмів прийняття управлінських рішень визначалась таким чином: низька (8–18 балів), середня (19–29 балів), висока (30–40 балів). В процесі дослідження були отримані результати, які відображені в таблиці (див. табл. 2). Дослідження показало, що з 32 осіб керівного складу, що займають посади начальників управлінь, департаментів, відділень, 56% оцінили результативність механізмів прийняття рішень як низьку, а 21% – як середню. Тобто, з точки зору керівників, в органах виконавчої влади загальний рівень результативності функціонування механізмів прийняття управлінських рішень оцінюється як низький або середній.

З боку співробітників оцінки загального рівня результативності збігались з оцінками керівного складу, але як низьку результативність оцінювали 25% опитаних, а як середню – 52% опитаних. З урахуванням гендерної ознаки більш критичними у визначенні результативності механізмів прийняття управлінських рішень виявились чоловіки, з яких 57% оцінили результативність як низьку. Серед жінок – державних службовців лише 31% оцінили результативність як низьку. Це в деякій мірі пов'язано з гнучкістю підходів до оцінки результативності з боку жінок.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, можна зробити висновок, що «результативність» є досить складним поняттям. Різноманітність підходів щодо трактування сутності поняття «результативність» зумовлена широким спектром його за-

стосування та особливостями сфери публічного управління. Воно охоплює значну кількість чинників та критеріїв, які відображають можливості органів публічного управління щодо формування суспільно значущого результату їх діяльності. Оцінювання результативності механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління надає змогу активно вдосконалювати інструменти професійної діяльності органів виконавчої влади. В процесі оцінювання встановлено, що на сучасному етапі результативність механізмів прийняття управлінських рішень характеризується загальним низьким або середнім рівнем. Крім того, існує розбіжність в оцінці результативності механізмів прийняття управлінських рішень з боку керівництва та працівників органів виконавчої влади, з боку державних службовців: чоловіків та жінок. Потрібно відзначити, що за гендерною ознакою в складі державної служби України (особливо в низовій та середній ланках) превалюють жінки (75% в 2015 році), тому врахування гендерних та вікових особливостей впливу на результативність функціонування механізмів прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління необхідно розглядати як об'єкт подальшого дослідження.

**Список використаної літератури:**

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 328 с.
2. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер. – М. : Техническая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
3. Системи управління якістю. Основні положен-

- ня та словник (ISO 9000:2000, IDT). ДСТУ ISO 9000:2001. – К. : Держспоживстандарт України 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://dbn.at.ua/\\_id/11/1128\\_432\\_iso9000-1-.pdf](http://dbn.at.ua/_id/11/1128_432_iso9000-1-.pdf).
4. Покропивний С. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С. Покропивний, В. Колот. – К. : КНЕУ, 2009. – 352 с.
  5. Качалов В. Что такое «постоянное повышение результативности СМК»? / В. Качалов // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 1. – С. 28–32.
  6. Терещенко Н. Модель комплексной оценки результативности СМК / Н. Терещенко, Н. Яшин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – С. 12–17.
  7. Яхонтова Е. 10 шагов для преодоления разрыва между объявленной стратегией и реальными процессами / Е. Яхонтова // Генеральный директор. – 2008. – № 1. – С. 40–51.
  8. Федулова Л. Менеджмент організацій / Л. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
  9. Поршнева А. Качество, результативность и эффективность менеджмента / А. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 212 с.
  10. Дармиць Р. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства / Р. Дармиць, Н. Вацик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20 (12). – С. 153–161.
  11. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад.: Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін.] ; [за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна]. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
  12. Обушна Н. Результативність та ефективність управління – парадигма сучасного публічного управління / Н. Обушна // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 4 (27). – С. 47–61.
  13. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011– . – Т. 2. : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю. Сурмін (співголова), П. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – 692 с.
  14. Атаманчук Г. Управление: сущность, ценность, эффективность : [учеб. пособие для вузов] / Г. Атаманчук. – М. : Академпроект: культура, 2006. – 543 с.
  15. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрон. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 248 с.
  16. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 316 с.
  17. Федорак Я. Про важливість управління результативністю / Я. Федорак // Management.com.ua. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/interview/int239.html>.
  18. Файберг Т. Оценка результативности деятельности бюджетных учреждений / Т. Файберг // Известия ИГЭА. – 2006. – № 2. – С. 23–25.
  19. Механізми імплементації політичних рішень в державному управлінні : [монографія] / [В. Бакуменко, О. Руденко, В. Туча]. – К. : АМУ, 2015. – 184 с.
  20. Шо Р. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы / Р. Шо. – М. : Дело, 2000. – 272 с.

### **Воронов А. И. Результативность механизмов принятия управленческих решений в сфере публичного управления**

*Обосновано понятие, и сформирована модель результативности механизмов принятия управленческих решений в сфере публичного управления. Рассмотрены показатели и факторы, которые влияют на результативность механизмов принятия управленческих решений, и определены критерии её оценки. Проанализирована оценка государственным служащими результативности механизмов принятия управленческих решений в органах исполнительной власти Южного региона Украины.*

**Ключевые слова:** *результативность, управленческое решение, механизмы принятия решений, система управления, результативное лидерство.*

### **Voronov O. I. The effectiveness of managerial decision-making mechanisms in public administration**

*Efficiency model of managerial decision-making mechanisms in public administration sphere has been designed and its notion has been substantiated. This paper presents factors and indicators that have an impact on the effectiveness of managerial decision-making mechanisms and criteria of its evaluation have been defined. The estimation of the effectiveness of managerial decision-making mechanisms by public servants in the executive bodies of the Southern region of Ukraine has been analyzed.*

**Key words:** *effectiveness, managerial decision, decision-making mechanisms, management system, effective leadership.*