

Приходченко Людмила Леонідівна,

к. держ. упр., доцент докторант кафедри державного управління і місцевого самоврядування ОРІДУ НАДУ

ЩОДО СКЛАДНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

Розглянуто теоретичні та прикладні питання застосування показників оцінювання ефективності державного управління. Проаналізовано критерії, показники та індикатори зарубіжних та вітчизняних методик оцінювання ефективності державного управління. Визначено ряд питань щодо подальших наукових досліджень.

Ключові слова: ефективність державного управління, індикатори, критерії, оцінювання, показники.

Загальновідомо, що ефективність державного управління зумовлює політичні, економічні та соціальні ефекти, визначає ступінь розвитку суспільства, безпосередньо впливає на ступінь задоволення потреб, інтересів та цілей конкретної особи тощо. Водночас, визначити результати державного управління й оцінити їх, навіть за наявності достовірних даних і чіткої методики розрахунку й порівняння показників, релевантних критеріїв, дуже складно через специфічність управлінської діяльності.

У зв'язку з цим, США, Канада, Швеція, Великобританія, фактично, всі країни, що входять до складу всесвітньої Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) впродовж десятка років використовують цілісну систему критеріїв для оцінки діяльності органів влади, підґрунтя якої на державному рівні складають обов'язкові програми забезпечення їх підтримки. Стосовно Європейських систем управління, то з успіхом застосовуються системи забезпечення та оцінювання якості – TQM (Total Quality Management), SQMS (Scottish Quality Management System), ISO (International Standardization) та інші. Відтак, прагнення України стати повноправним партнером розвинених європейських країн також має супроводжуватися створенням системи оцінки ефективності та якості

функціонування органів влади на всіх етапах процесу прийняття та реалізації управлінських рішень як на місцевому, так і на центральному рівнях управління, оскільки за відсутності системної оцінки будь-якої діяльності не можна говорити про її ефективність чи якість надання послуг населенню.

Актуальність даного дослідження обумовлюється практичною цінністю проведення оцінювання ефективності, яка полягає в тому, що надає змогу визначити: наскільки співвідносяться обрані напрямки діяльності та методи досягнення задекларованих цілей; якими є витрати ресурсів щодо створення продукту (товару чи послуги); який результат і ефект отримали в підсумку (поточному та кінцевому), чи отримують споживачі послуг задоволення від споживання продукту тощо. Крім того, оцінювання – процес, що потребує постійного удосконалення через специфічність призначення: здатність отримувати об'єктивну інформацію, за допомогою якої простежувати рівень розвитку об'єкта оцінювання, визначати напрямки покращення існуючого стану і вносити корективи, як у діяльність, так і безпосередньо в саму систему оцінювання щодо критеріїв та показників. Його застосування [1]: допомагає поліпшити якість, прозорість діяльності влади, тому що результати оцінювання завжди доступні широкому колу громадськості. Важко переоцінити важливість проведення систематичного оцінювання і для бюджетного процесу, який можна значно покращити шляхом оцінки відповідності рівня послуг витратам коштів.

Питання ефективності державного управління (вивчення сутності поняття ефективність, визначення показників та критеріїв вимірювання діяльності органів публічної влади та ін.) досить детально вивчають такі вчені, як Г.Атаманчук, В.Дзюндзюк, А.Гошко, О.Кілієвич, О.Кулініна, М.Лесечко, П.Надолішній, С. Наумкіна, Н.Нижник, В.Мельниченко, О.Оболенський, Г.Одинцова, В.Цветков, А.Чемерис. Щодо досліджень питань оцінки, вимірювання результатів діяльності, оцінювання рівня ефективності та управлінського потенціалу, перспективності управлінських рішень, то починаючи від «панелі приладів» Д.Джурано, П.Друкера, ідеї яких

знайшли своє продовження і в збалансованій системі показників Нортон-Каплана (Balanced Scorecard – BSC), маємо здобутки К. Адамса, Г.Атаманчука, М. Болріджа, К.Вайс, Е. Ведунга, В.Дзюндзюка, А. Дронова, А.Гошко, Р. Каплан, О.Кілієвича, М. Кеннерлі, Н. Мельтюхової, Э. Нілі, Д. Нортон, О. Оболенського, В. Тертички, А.Урсула та інші [6, 9, 11, 17]. А також І. Пахтусової, О. Бабінової стосовно оцінки рівня ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування [1, 7], Н. Подольчак – формування інтегрального показника для прийняття управлінських рішень щодо рівня ефективності системи менеджменту, Ю. Шкворець – критеріїв та показників оцінки ефективності програмно-цільового фінансування [16], О. Кузьміна, О. Мельник – індикаторів у системі управління підприємством [4], Л. Батурін, Г. Зінченко, О. Крижановська, А. Старостін, І. Харченко висвітлюють питання оцінювання ефективності діяльності керівника, лідера чи просто державного службовця, окремих складових ресурсного забезпечення, наприклад, фінансового потенціалу регіону. Це надало можливість авторам не тільки запропонувати різні теоретичні моделі, але й методики кількісної та формалізованої оцінки ефективності.

Разом з тим, аналіз зарубіжних та вітчизняних наукових здобутків показує, що складність таких досліджень пов'язана із відсутністю чітко визначених показників та критеріїв оцінювання ефективності державного управління, а саме усталеної методики, яка б заслуговувала на довіру достовірністю отриманих результатів. А відтак, серед науковців відсутня однастайність щодо можливості виміру рівня ефективності державного управління, діяльності його суб'єктів, визначення яким чином вона впливає на соціально-економічний розвиток регіону тощо. Крім того, недостатньо розробленими у науковому та практичному плані залишаються питання понятійного апарату: ототожнення понять «показники», «індикатори», «критерії», а також «ефективність», «результативність», «якість», що також призводить до різних концептуальних підходів до наукових розробок

методик оцінювання. На практиці це призводить до того, що, наприклад, при розробці методичних матеріалів щодо основних критеріїв оцінки професіоналізму державного службовця визнаються: атестація і щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.

Тому завданням є ґрунтовний аналіз зарубіжних та вітчизняних підходів до визначення показників та критеріїв оцінювання ефективності державного управління з метою подальшої розробки концептуальних засад їх застосування у вітчизняній практиці державотворення.

Виклад основного матеріалу потребує уточнення понять «індикатори», «критерій», «показники», з якими безпосередньо пов'язаний процес оцінювання. Їх призначення полягає в тому, що вони не тільки допомагають складні процеси зробити простими, але й надають змогу порівнювати отримані результати у часі. Звернемося до великого тлумачного словника сучасної української мови [2]:

– індикатор це прилад, пристрій, елемент, який відображає перебіг процесу або стан об'єкта спостереження, його кількісні та якісні характеристики у формі, зручній для сприйняття людиною; у системах обробки інформації елемент даних, який запитується для з'ясування – чи задовольняється певна умова в процесі виконання машинної програми [с.496];

– критерій – підстава для оцінки, визначення кваліфікації чогось; мірило істинності, вірогідності людських знань, їх відповідності об'єктивній дійсності; ознака чи сукупність ознак [с.588];

– показник – свідчення, доказ, ознака чогось; наочні дані про результати роботи, якогось процесу, дані про досягнення в чому-небудь; кількісна характеристика властивостей виробу; явище або подія, на підставі яких можна робити висновок про перебіг якого-небудь процесу [с. 1024].

Таким чином, показники – це згруповані певним чином дані, що дозволяють оцінити судження про ключові аспекти функціонування систем

(управлінських, економічних, соціальних тощо); критерії – ознака чи сукупність ознак, які надають підставу для здійснення оцінки показників; а індикатори – елемент даних, що містить кількісні та якісні характеристики процесу або стану об'єкта оцінювання. І саме в такому контексті ми будемо їх розуміти в нашому дослідженні.

Що стосується понять «ефективність», «результативність» та «якість», то вони також потребують уточнення з огляду на нечіткість, невизначеність та надмірну дискусійність у теорії та практиці державного управління. Будь-яке поняття має відносний характер і його визначення відображає предмет частково, однобічно, тому створення методики оцінювання, а тим більше її використання потребує чіткості та конкретизації дефініцій, оскільки відмінності у їх розумінні виконавцями можуть призвести до абсолютно протилежного очікуваному результату. Так, з огляду на проведені дослідження сутності вказаних понять у зарубіжній та вітчизняній науці, пропонуємо наступне розуміння [11]:

– ефективність – це диференційована та багаторівнева характеристика, яка водночас зберігає свою відносність стосовно проголошених цілей; співвідношення між продуктом та ресурсами, які пішли на його створення з огляду на результат, тобто ми вказуємо на зв'язок із ресурсами, продуктом і цілями, але обов'язково і з ефектом, причому останній досягається за межами діяльності, процесу творення товару чи послуги, саме в процесі його споживання;

– результативність пов'язана із технічною раціональністю, це результати порівняно з цілями, тобто ступінь досягнення декларованих цілей, причому у зіставленні з використаними для цього в процесі діяльності ресурсами: оцінюються при цьому як досягнуті результати, так і наслідки, що спостерігаються;

– якість – це ступінь вартості, придатності (застосування) чого-небудь для використання за призначенням, сукупність характеристик продукту (товару чи послуги) стосовно його здатності задовольняти встановлені і

передбачувані норми [2, с.1647], вона не зводиться до окремих властивостей, а охоплює послугу цілком і невіддільна від неї (не можна залишаючись самим собою втратити свою якість).

В економічних розрахунках, зазвичай, використовують різні показники ефективності/продуктивності, які загально прийнято поділяють за: місцем одержання (регіональні, локальні, галузеві та загальнодержавні); метою визначення (абсолютні та порівняльні); ступенем збільшення (одноразові та мультиплікаційні); часом розрахунку результат і витрат (за розрахунковий період, рік тощо). Однак, серед них чільне місце посідають саме фінансові показники, які є найпростішими за доступом до інформації та простотою методики розрахунків показників.

Так, дослідження, проведені Renaissance Worldwide та журналом CFO Magazine серед 200 найбільших західноєвропейських компаній, засвідчили, що майже 50 % компаній створюють власні системи оцінювання ефективності, які базуються виключно на системі фінансових показників, ключових при оцінці кредитоспроможності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств фінансово-кредитними установами, потенційними інвесторами, державними органами влади тощо [4]. Однак, істотним недоліком є те, що фінансові показники не можуть надати повної інформації про усі сфери діяльності організації; вони, як правило, не відображають інформацію про проблемні чи позитивні фактори формування на підприємстві рівнів рентабельності, ліквідності, ділової активності тощо.

Слід зазначити, що у більшості зарубіжних країн основою для оцінювання соціально-економічних результатів діяльності державного сектору формують показники ефективності та результативності. Сама система оцінки ефективності витрачання бюджетних коштів має бути побудована таким чином, аби показники надавали можливість отримати комплексну оцінку ефективності функціонування органів публічної влади.

В міжнародній практиці вироблено спеціальну аналітичну методику оцінки ефективності діяльності державних органів, що отримала назву «функціональний огляд» (functional review) [15], розробки концепції Balanced Scorecard (збалансованої системи показників ефективності), яка набула масового поширення як у бізнесових структурах, так і окремі її елементи перенесені до державного сектору [17]. Разом з тим, у Франції вже понад 70 років використовується подібний інструмент – tableau de bord (Tb) для вибору, документування та інтерпретації об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових та не фінансових показників. Перевагами даного інструменту є здатність об'єднати в одній структурі стратегічні та операційні показники, передбачати багаторівневу деталізацію цілей з допомогою конкретних показників та високий рівень узгодження визначених заходів для досягнення цільових показників, ітеративний характер формування, відсутність чіткої структурованості.

Основу tableau de bord складають дві категорії показників:

- цільові (визначаються керівниками вищого рівня управління відповідно до обраних стратегій розвитку);
- функціональні (показники, які істотно впливають на досягнення цільових показників).

Слід також відзначити і Призму ефективності, що є тримірною системою, максимально гнучкою для того, аби у випадку потреби сконцентруватися на проблемах різного рівня: певному бізнес-процесі чи поліпшенні ефективності структурного підрозділу, органу влади в цілому. Вона надає змогу визначати важливі складові стратегій, процесів та можливостей, до яких потрібно звертатися з точки зору виміру та управління для задоволення потреб та інтересів різних зацікавлених сторін та організацій. Однією із переваг структури Призми ефективності є те, що вона ясно показує, які елементи мають бути відображені на карті стратегії: аспекти та точки зору на ефективність у поєднанні. Лише за такої умови можна говорити про більш точний вимір ефективності [6].

В Україні спроби оцінити діяльність органів публічної влади робилися неодноразово, свідченням чого є Розпорядження Кабінету Міністрів «Деякі питання оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату, проведення моніторингу умов інвестиційної діяльності та стану роботи із зверненнями інвесторів» з відповідним додатком щодо показників статистичної звітності економічного і соціального розвитку, на основі яких має проводитися оцінювання роботи [13].

А також Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі» [14] було визначено кількісні та якісні показники, які характеризують результати виконання бюджетної програми і підтверджуються статистичною, бухгалтерською та іншою звітністю і які дають можливість здійснити оцінку використання коштів на виконання бюджетної програми. Передбачалось, що їх застосування надасть змогу чітко показати ефективність використання бюджетних коштів, співвідношення досягнутих результатів та витрат, тривалість виконання бюджетної програми, її необхідність і відповідність визначеній меті, а також порівнювати результати виконання бюджетних програм у динаміці за роками та між головними розпорядниками бюджетних коштів, визначати найефективніші бюджетні програми при розподілі бюджетних коштів.

Результативні показники поділено на такі групи:

– показники затрат – визначають обсяги та структуру ресурсів, що забезпечують виконання бюджетної програми;

– показники продукту – використовуються для оцінки досягнення поставлених цілей; показником продукту є, зокрема, кількість користувачів товарами (роботами, послугами), виробленими в процесі виконання бюджетної програми;

– показники ефективності – визначаються як відношення кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до їх вартості у

грошовому або людському вимірі (витрати ресурсів на одиницю показника продукту);

– показники якості – відображають якість вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг).

Відповідно, на допомогу практикам було розроблено методи обліку ефективності (продуктивності) програм, які повинні відповідати наступним вимогам [12, с.35 – 52]:

– повністю враховувати плановий та фактичний обсяг товарів (робіт, послуг) та затрати на їх виробництво;

– забезпечувати єдність методів вимірювання продуктивності праці;

– показники ефективності (продуктивності) мають бути наскрізними, зведеними, порівняльними, мати високий ступінь узагальнення, бути універсальними у застосуванні.

Однак, проведений аналіз запропонованих підходів та прикладів визначення показників переконливо показує, що показник результативності (якості) покликаний відображати в динаміці покращення рівня якості отримання даного продукту діяльності, відбивати соціальну ефективність програми. Натомість, показники ефективності мають кількісний вираз: кількість дітей на одного педагога, чол.; вартість перебування дитини за рік, грн.

Про «дієвість» застосування на практиці показників ефективності та якості свідчить аналіз понад 100 бюджетних програм з керівництва і управління у різних сферах діяльності за 2006 рік, проведений НДЕІ Мінекономіки України. Серед 243 результативних показників ефективності і 214 – якості відповідно лише 7 і 20 показників конкретно спрямовані на соціально-економічний результат [16]. Слід також зазначити, що серед показників якості показник «відсоток вчасно виконаних доручень» передбачено в програмах 37 міністерств і відомств України (або понад 75 % загальної їх кількості), що свідчить про недостатність виконання вимоги «Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному

процесі» щодо встановлення безпосереднього зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання [14].

Доцільним, у даному випадку є порівняння із зарубіжним досвідом. Наприклад, при наданні такої послуги як водопостачання, в країнах-членах ОЕСР враховуються такі показники [1]:

- поточні витрати на обробку води (продуктивність обробки води);
- поточні витрати на водопостачання (продуктивність водопостачання);
- приблизні втрати води (% води, котрий не обраховується);
- результати проб, тестування (результати тестів обробки води, обладнання та системи водопостачання);
- кількість полумок по всіх напрямках постачання води по км. труб;
- мінімізація втрат води;
- ефективність: вода збережена, безпечна та відповідає вимогам.

Вимоги щодо підвищення ефективності використання державних ресурсів спонукають до пошуку \визначення критеріїв та показників оцінювання ефективності та результативності \доцільності використання бюджетних коштів. Однак, критерії, які застосовуються при цьому не є формалізованими, офіційно ніким не встановлені, тому у кожному конкретному випадку при визначенні таких критеріїв повинен бути закладений більш глибокий зміст, ніж звичайна оцінка фінансового планування чи витрат за економічними проектами. Крім того, треба враховувати і той факт, що часові межі реалізації програм використання бюджетних коштів значно ширші, період наслідків їх впровадження більший, а отриманий ефект не завжди є матеріальним, тому дуже складно оцінити результат використання бюджетних коштів. Проблема проведення оцінювання ефективності полягає і в тому, що сформульовані цілі та очікувані результати багатьох програм також не містять чітких критеріїв та показників їхнього досягнення [9].

Новим рішенням в галузі систем звітності, що спирається на оптимальні технології збалансованих систем показників, даючи можливість

установам та їхнім працівникам визначати, візуалізувати, вимірювати й аналізувати ключові показники ефективності, а також стратегії установи з меншими фінансовими витратами та більшою гнучкістю, ніж аналогічні продукти є Microsoft Federal Agency Balanced Scorecard Solution [3]. Вона надає установам гнучкий набір альтернатив для швидкого створення інтерактивних систем показників і застосовується для оцінювання діяльності окремих працівників, груп та всієї установи шляхом порівняння поточних показників із запланованими.

Фактично, мова про автоматизацію збалансованої системи показників, яка створює можливості для:

- удосконалення управління ресурсами;
- раціоналізація процесу визначення стратегічних напрямків діяльності;
- візуалізація стратегій та завдань установи;
- розширення можливостей співробітництва та спільного використання знань;
- підвищення швидкості та якості процесу ухвалення рішень;
- отримання доступу в режимі реального часу до ключових показників ефективності;
- поліпшення контролю за діяльністю установи.

Слід також відзначити напрацювання О.В. Поляк, якою розроблено методику оцінювання результативності (effectiveness) надання управлінських послуг, що включає п'ять критеріїв та дванадцять показників оцінювання якості [8]:

- доступність: суб'єкт вироблення та надання управлінських послуг, територіальне розташування органів влади та визначений доступ для отримання послуг, зразки аналогових форм для вироблення послуг;
- зручність: види послуг та структури, що їх надають; способи надання послуг (безпосередньо чи на відстані);

– своєчасність: визначений час для вироблення послуг, встановлені терміни надання послуг;

– повага до особи: врахування потреб груп користувачів послуг (за віком, достатком тощо), межі етики поведінки виробників послуг, динаміка розкриття корупційних діянь чи їх відсутність під час надання послуг;

– відкритість: розміри плати за послуги чи їх безоплатність, форми надання послуг, інформативність процесу вироблення послуг.

Власне кажучи, як і дослідження І.В. Пахтусової, яка пропонує оцінювати рівень ефективності системи менеджменту органів місцевого самоврядування як суб'єкта управління суспільним розвитком з погляду функціонування самої системи керування за допомогою низки якісних та кількісних критеріїв та показників, які можна згрупувати в блоки [7]:

- показники цілеспрямованості управлінської системи;
- показники технології процесів управління;
- показники структури системи управління;
- показники кадрового забезпечення системи управління.

Саме вони, з урахуванням зарубіжного досвіду, можуть скласти основу адаптованої методики оцінки соціально-економічної ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування. На переконання І.В. Пахтусової, здійснення оцінювання соціально-економічної ефективності управлінської діяльності міської ради є доцільним за умови використання наступних груп базових індикаторів за сферами впливу даного органу влади:

- добробут (нерівність доходів, бідність, дезінтеграція суспільства);
- зайнятість (безробіття, неповна зайнятість, якість трудових ресурсів);
- житлові умови (старий фонд, перенаселеність, інфраструктура);
- охорона здоров'я (доступність, тривалість життя);
- культура (доступність, забезпеченість закладами культури);
- навколишнє середовище (відповідність стандартам води, повітря й ґрунту);
- безпека (кримінал, техногенні й природні нещастя).

Таким чином, підсумовуючи, зазначимо, що ефективність є багатоаспектним поняттям, визначається різними критеріями, оскільки покликана відобразити відносини різних аспектів діяльності: продукту і ресурсів, результату і витрат, результату і цілей, результату і потреб, корисності та витрат. Це потребує особливих способів узгодження критеріїв між собою, пошуку їх компромісу. Наприклад, між економічністю, мінімізацією використання обмежених ресурсів і якістю отриманого продукту.

Складність та суперечливість застосування критеріїв та показників оцінювання ефективності обумовлюється тим, що ефективність як оціночна категорія, охоплює вибір та реалізацію управлінського процесу, передбачає цілеспрямованість, що зумовлює зміну критеріїв її оцінювання у відповідності із змінами поставлених цілей, існуючих стандартів та визнаних цінностей, що в свою чергу, визначає її домінанти, відтак доцільним є застосування алгоритму (методики), яка «схоплює» сутність процесу оцінювання, водночас залишаючи простір для врахування специфіки об'єкту.

Тим більше, що процес створення системи оцінювання, розробки та застосування відповідних методик ускладнюється через необхідність забезпечення гнучкості та високого рівня адаптивності до змін середовища функціонування, а це передбачає чітке відстежування та врахування множини взаємозв'язків між показниками та відображення змін. А також:

- непрописаність вихідних позицій оцінювання: не конкретність сформульованих цілей у програмах та стратегіях розвитку, проектах тощо, та не визначення кількісних та якісних показників;

- термінологічну неузгодженість застосовуваних понять, їх ототожнення, що призводить до відмінностей у сприйнятті тих, хто розробляє показники, їх дотримується та контролює;

- можливий опір з боку працівників при впровадженні системи індикаторів, оскільки при цьому збільшується рівень відповідальності за ділянку роботи, сегмент, об'єкт, використання певних ресурсів тощо.

Тому доцільним є застосування алгоритму при розробці критеріїв оцінювання, який складається із наступних етапів:

- визначення рівнів (високий, середній, низький чи оптимальний, припустимий, неприпустимий тощо), на яких має здійснюватися оцінювання, оскільки кожний з них передбачає відмінності у показниках;

- відпрацьовування набору показників, що в сукупності характеризують рівень розвитку оцінюваної якості, параметра, результату;

- ранжування показників та оцінювання факторів їх вагомості;

- застосування показників.

При цьому методологічною вимогою є дотримання наступного правила: кожний із критеріїв оцінки має бути представлений як сукупність під критеріїв більш низького рівня, а вони, у свою чергу, у вигляді сукупності під критеріїв ще нижчого рівня. Цей процес повторюють доти, поки не з'являється можливість визначити для кожного з критеріїв і під критеріїв одного чи кількох показників оцінки, значення яких визначають за допомогою вимірювальної методики.

Також зіставлення в різних параметрах показників має стати основою для розроблення критеріїв оцінювання ефективності використання коштів місцевих бюджетів як при складанні бюджету, так і за його виконання. Крім того, для всіх місцевих програм слід визначати індивідуальні показники (критерії) ефективності, оскільки кожна з них має свою мету, завдання і, відповідно, свої, лише їй властиві показники затрат, тобто визначати узагальнені критерії ефективності використання коштів місцевих бюджетів неможливо. Що й має становити проблемне поле подальших наукових розвідок у цій сфері, а також конкретизація специфічних показників ефективності та результативності, їх апробація на практиці, внесення коректив із врахуванням останніх досягнень.

Список використаних джерел

1. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD)/ Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. – 1736 с.
3. Держава у XXI сторіччі: Випуск 2. Частина 2. Microsoft: рішення для місцевих та регіональних органів виконавчої влади <http://www.microsoft.com/Ukraine/Government/Newsletters/IT/Part2/Solutions/Default.aspx>
4. Кузьмін О., Мельник О. Індикатори в системі управління підприємством: http://www.nalogovnet.com/stat_st.php?x=234
5. Наказ Міністерства фінансів України “Про запровадження результативних показників, що характеризують виконання бюджетних програм” від 08.08.2002 №621
6. Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. Призма ефективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им / Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк // Пер. а англ. - Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. – 400 с.
7. Пахтусова І.В. Оцінка рівня ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в Україні: http://www.confcontact.com/2007mart/2_pahtus.htm
8. Поляк О.В. Механізми надання управлінських послуг органами влади: http://www.oda.cv.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=339&Itemid=59
9. Приходченко Л. Ефективність державного управління: критерії і підходи до оцінювання / Приходченко Л. // Теорія та практика державного управління. Зб. наук. праць. – Вип. 3 (15). – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. – С. 139 – 146
10. Приходченко Л. Забезпечення ефективності системи органів публічної влади: питання формулювання та вимірювання цілей / Приходченко Л. // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ОРІДУ. Вип. 2 (34) – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. – С. 23 – 32
11. Приходченко Л. Щодо сутності поняття «ефективність» в системі демократичного врядування / Приходченко Л. // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ОРІДУ. Вип. 3 (31) – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. – С. 57–65
12. Реалізація галузевих стратегій розвитку: програмно-цільовий метод Практичний посібник для розпорядників коштів міських бюджетів (Видання перероблене та оновлене) / Проект «Реформа місцевих бюджетів в Україні», RTI International. – К.: 2008. – 123 с.
13. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату, проведення моніторингу умов інвестиційної діяльності та стану роботи із зверненнями інвесторів» від 18 грудня 2003 року № 779-р: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
14. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі» від 14.09.2002 №538р: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
15. Функціональний огляд, як аналітична методика оцінки ефективності управлінської діяльності: Доповідь Н. Маннінга і Н. Парісона «Модернізація федеральної державної служби. Методика проведення функціональних оглядів» // www.academia.org.ua
16. Шкворець Ю.Ф. Критерії та показники оцінки ефективності програмно-цільового фінансування центральних органів управління з питань науки, інноваційної діяльності й освіти / Шкворець Ю. : iee.org.ua/files/alushta/06-shkvorec-kryteryu_ta_pokaznyky.pdf
17. D.Norton, R.Kaplan "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January- February 1996

Prikhodchenko L.L. Regarding the use of indexes evaluating the effectiveness of public administration: theory and practice

Consider the theoretical and applied the use of indexes evaluating the effectiveness of public administration. Analyzed criteria, indicators and indicators of foreign and domestic methods of evaluating the effectiveness of public administration. Identified several issues for further research.

Key words: efficiency of public administration, indicators, criteria, evaluation, performance.

Приходченко Л.Л. Отноительно сложности применения показателей оценивания эффективности государственного управления: теория и практика

Рассмотрено теоретические и практические вопросы применения показателей оценивания эффективности государственного управления. Проанализировано критерии, показатели и индикаторы зарубежных и отечественных методик оценивания эффективности государственного управления. Определен ряд вопросов относительно последующих научных исследований.

Ключевые слова: эффективность государственного управления, индикаторы, критерии, оценивание, показатели.