

чинок, інші побутово-соціальні достатки працівників як у період трудової діяльності, так і після її завершення.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що обґрунтований рівень оплати праці необхідно орієнтувати на мінімальний (а в перспективі і на раціональний) споживчий бюджет, обчислювальний диференційовано відповідно до кваліфікації, категорії персоналу, видів економічної діяльності, регіонального розміщення тощо.

Говорячи про величину заробітної плати, не можна не враховувати і вплив на процеси її формування ринку праці. Співвідношення попиту та пропозиції на цьому ринку, механізми конкуренції як з боку роботодавців, так і продавців робочої сили визначають у чималому ступені поточну ціну праці – заробітну плату.

Міжгалузеві і міжрегіональні розходження в ціні робочої сили залежать від дієвості колективних зусиль працівників, спрямованих на забезпечення справедливих, на їхню думку, умов оплати праці. Багато в чому на розходження в оплаті праці впливають дії професійних союзів або інших організацій, що представляють інтереси працівників найманої праці, а також прагнення держави й інших роботодавців зняти соціальну напругу, що призводить до невиправданих економічних втрат через колективні протести з боку найманих робітників.

Заробітна плата тісно пов'язана з цінами на споживчі товари і послуги. Чим вони вищі, тим нижче при тому ж самому абсолютному рівні оплати праці її реальний зміст. З падінням рівня цін і тарифів на послуги зростає реальний обсяг заробітної плати. Отже, представницькі органи працівників і роботодавців, виробляючи відповідні заходи політики оплати праці і доходів працівників, мають обов'язково враховувати рівень і динаміку цін на споживчі товари і тарифів на послуги.

### Висновки

На сьогодні очевидним є те, що створення ефективної системи формування та розподілу доходів, яка б задовольнила всіх суб'єктів економічної діяльності, – справа дуже складна. Насамперед потрібна науково обґрунтована дер-

жавна політика доходів, яка б враховувала сучасне економічне становище в Україні, розвиток та діяльність інституційних секторів економіки в умовах ринкової економіки, внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на їхній розвиток, а також необхідність внесення певних поправок та корективів у зв'язку із зміною соціально-економічної ситуації. Без науково обґрунтованої та концептуально вивіреної політики доходів державі важко здійснити податкову та пенсійну реформу, реформування соціальної політики та політики заробітної плати, підтримку розвитку корпоративного сектору економіки, малого та середнього бізнесу, детінізації економіки, впровадження моделі інвестиційно-інноваційного розвитку та економіки знань.

### Література

1. Студенский П. Доход наций (теория, изменение и анализ: прошлое и настоящее). – М.: Статистика, 1968. – 712 с.
2. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Кн. 1. Процесс производства капитала. – М.: Политиздат, 1978. – 907 с.
3. Смит А. Дослідження про природу і причини багатства народів (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (1776) by Adam Smith) // [http://en.wikisource.org/wiki/The\\_Wealth\\_of\\_Nations](http://en.wikisource.org/wiki/The_Wealth_of_Nations)
4. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения // <http://ek-lit.narod.ru/ricsod.htm>
5. Самуельсон Пол А., Вильям Д. Нордхаус. Экономика: Пер. с англ. – М.: БИНОМ, Лаборатория Базовых Знаний, 1997. – 800 с.
6. Маршалл А. Принципы экономической науки. Т. 1. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 416 с.
7. Маконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т. 1. – М.: Республика, 1992. – 399 с.
8. Юхименко П.І., Леоненко П.М. Історія економічних учень: навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2005. – 583 с.
9. Яковлев Р.А. Концепція реформування заробітної плати. – М.: Інститут праці Мінпраці РФ, 1998.
10. Статистичний збірник Національні рахунки України за 2010 рік. Державна служба статистики України / К., 2012. – 158 с.

В.М. БОГОМАЗОВА,  
к.е.н., НДЕІ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України

## Показники ефективності діяльності центральних органів виконавчої влади

У статті досліджуються шляхи реформування існуючої системи державного стратегічного планування в центральних органах виконавчої влади на основі програмно-цільового методу. Запропоновано методичні рекомендації щодо формування типового переліку показників результативності діяльності ЦОБВ. З цією метою узагальнено зарубіжний досвід щодо критеріїв відбору по-

казників та їх видів, здійснено аналіз функцій всіх ЦОБВ, на основі чого наведено приклади формування показників результативності діяльності ЦОБВ з ув'язкою їх функцій з цілями та завданнями органа.

**Ключові слова:** реформування, система державного стратегічного планування, центральні органи виконавчої

влади, ЦОБВ, програмно-цільовий метод, результативність діяльності ЦОБВ.

*В статье исследуются пути реформирования существующей системы государственного стратегического планирования в центральных органах исполнительной власти на основе программно-целевого метода. Предложены методические рекомендации по формированию типового перечня показателей результативности деятельности ЦОИВ. С этой целью обобщен зарубежный опыт по критериям отбора показателей и формированию их видов, осуществлен анализ функций всех ЦОИВ, на основе чего приведены примеры формирования показателей результативности деятельности ЦОИВ с увязкой их функций с целями и задачами органа.*

**Ключевые слова:** реформирование, система государственного стратегического планирования, центральные органы исполнительной власти, ЦОИВ, программно-целевой метод, результативность деятельности ЦОИВ.

*The article deals with ways of reforming the existing system of strategic planning in the central organs of executive power on the basis of program-target method. Proposed guidelines for the formation of a typical list of the authority performance indicators. To this end, generalized international experience on the selection criteria and indicators of species, the analysis authority functions on the basis of what are examples of authority performance indicators formation with linking their functions with the purposes and objectives of authority.*

**Постановка проблеми.** Щонайменше протягом півстоліття зусилля урядів різних країн були спрямовані на те, як домогтися найбільшої ефективності діяльності органів влади. Удосконалення систем державного управління, використання нових концепцій і технологій менеджменту (New Public Management) у значній мірі були пов'язані із застосуванням показників ефективності та результативності діяльності.

Досить мінливі соціально-економічні умови сучасного світу ставлять перед центральними органами нові цілі і завдання, непорівнянні за своїми масштабами, складністю та комплексністю із завданнями держави в ХХ або тим більше в ХІХ столітті. Для того щоб гідно відповідати на ці виклики, органи державної влади і державні службовці змушені не тільки переглядати звичні, традиційні методи управління, а й постійно підвищувати ефективність своєї діяльності. Підвищення ефективності діяльності, якості реалізації державних функцій і впровадження нових методів управління стали лейтмотивом усіх великих реформ державної служби, що здійснювалися за останні 30 років у різних країнах. Як показує практика, у значній мірі успіх проведення реформ залежить від створення ефективної системи показників результативності діяльності центральних органів виконавчої влади (ЦОБВ), від їхньої зацікавленості в досягненні суспільно значущих цілей і завдань.

Ключовим аспектом підвищення результативності діяльності державних службовців у багатьох країнах стає створення об'єктивної та комплексної системи показників, що відображають виконання встановлених функцій органу і ступінь досягнення поставлених цілей, що дозволяють сфокусувати увагу на основних пріоритетах його діяльності. З цією метою в інших країнах широко використовуються різні показники результативності (Performance Measures), однак в Україні загальновизначена типологія показників, яка б ув'язувала б функції, цілі та завдання ЦОБВ, поки що відсутня.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Наукові дослідження, що проводяться в країнах СНД сьогодні, концентрують увагу на реформуванні системи державного стратегічного планування. Наприклад, у Росії розробками системи планування на державному рівні займалися такі фахівці, як М. Кліщ [1], О. Берездвіна [2, 3], Д. Циганков [14], О. Беляев [14] та ін. Серед зарубіжних авторів значну увагу проблемам оцінки діяльності органів влади приділяли Дж. Бачлер [4], Л. Мадер [5], Н. Менінг [6], Н. Парісон [6], С. Кульман [7, 8] та ін.

Разом із тим в Україні впровадження державного планування, орієнтованого на результат, вивчено недостатньо, крім цього, не розглянуто питання щодо впровадження принципів програмно-цільового методу у планах діяльності центральних органів виконавчої влади, вимірювання результативності їх роботи на основі встановленої типології показників, крім цього, ув'язаної з цілями та завданнями органу, що ставляться в середньостроковій перспективі.

**Мета статті** полягає у розробці методичних рекомендацій щодо визначення системи показників результативності діяльності ЦОБВ, включаючи їх типологію та базовий перелік.

**Виклад основного матеріалу.** Під показником результативності в широкому сенсі розуміють кількісний індикатор, що характеризує результат діяльності або успішність руху до досягнення поставленої мети.

Під результатами розуміється ступінь досягнення поставлених цілей і кількісне співвідношення результатів і витрат, а також ефект «зворотного зв'язку», тобто відношення і оцінка населенням діяльності органів виконавчої влади.

Однією з найбільших труднощів при побудові комплексних систем показників результативності є орієнтація на кінцеві результати, які виражаються в соціальному і економічному ефекті, що призводить до складності визначення кінцевого вкладу окремо взятого центрального органу виконавчої влади (ЦОБВ) у досягнутий результат, а для об'єктивної оцінки його діяльності необхідно сформувати якомога більш чіткі показники.

Показники результативності багато в чому залежать і від зовнішніх умов, на які ЦОБВ не має суттєвого впливу. На практиці виявляється важко оцінити кінцеві результати діяльності органів влади у чистому вигляді, без урахування впливу зовнішніх факторів.

Показники результативності діяльності ЦОБВ мають відповідати таким основним критеріям:

1. Бути чітко ув'язані з цілями і завданнями ЦОБВ.
2. Відображати ступінь внеску ЦОБВ у досягнення цілей і завдань.
3. Повністю відображати виконання основних функцій ЦОБВ.
4. Бути сформульовані таким чином, щоб максимально відображати безпосередній вплив ЦОБВ на динаміку показників результативності.

У більшості зарубіжних практичних посібників із розробки показників результативності зазначена відповідність критеріям «4С» [9]:

1. Чіткість (Clearness).
2. Повнота (Completeness).
3. Комплексність (Complexity).
4. Несуперечність (Consistency).

Ці вимоги відносяться як до кількісних, так і до якісних показників.

Також показники результативності мають відповідати концепції SMART і мають бути [9]:

1. Конкретними (Specific).
2. Вимірними (Measurable).
3. Досяжними (Achievable).
4. Релевантними (Relevant).
5. Прив'язаними до певного періоду часу (Timecertain).

Однією з найскладніших проблем є квантифікація і формалізація показників результативності. Це важливо як для визначення мети і планування діяльності ЦОБВ, так і для проведення оцінки результативності. Кількісні показники результативності легше оцінювати при проведенні моніторингу, крім того, вони забезпечують об'єктивність оцінки.

Перелічимо основні поняття результату, що використовуються в закордонній практиці оцінки результативності ЦОБВ:

– Outcome – результат у формі ефекту від проведення тієї чи іншої політики, виконання програми витрат, надання послуг. У США цей термін вживається як передбачувані і плановані наслідки дій органів. В інших країнах він, як правило, використовується для позначення фактичного результату. Цей результат виступає соціальним ефектом від проведення тієї чи іншої політики, виконання програми витрат, надання послуг.

– Output – результат у формі товарів і послуг, що надаються державними організаціями. На даному рівні розрізняють результат – безпосередній, прямий результат – результат у формі товарів чи послуг.

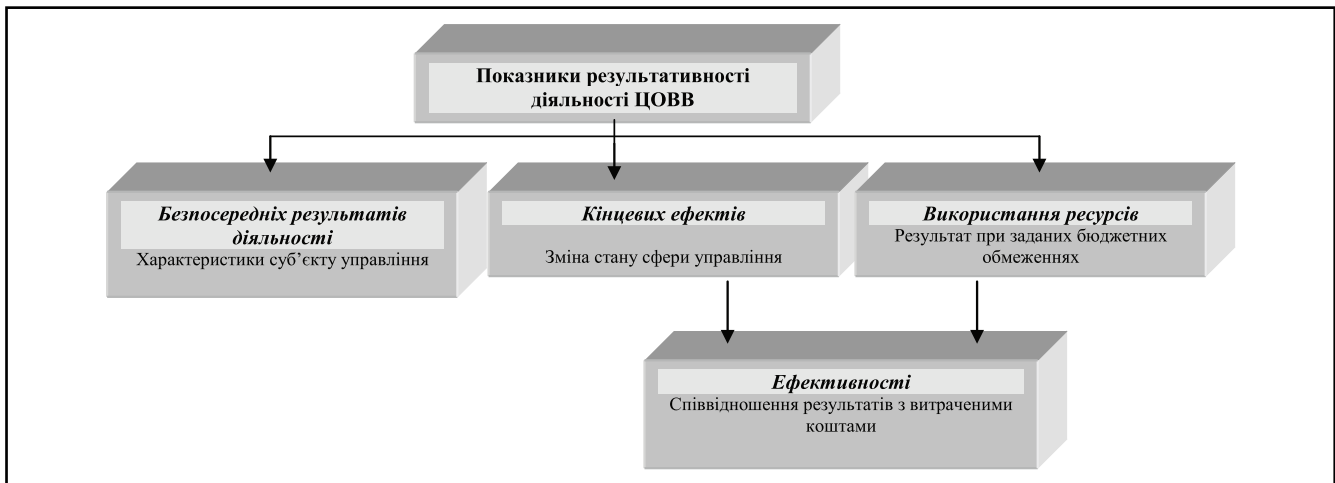
– Performance – параметри діяльності органів влади, що характеризують її результативність. Це індикатор результативності, використовується для поточного контролю, моніторингу результативності роботи органу державлади.

– Input – ресурси (фінансові, людські, матеріальні), які використовуються для забезпечення діяльності державних органів. Це ресурс для оцінки результатів. При цьому під ресурсами розуміються як грошові ресурси, так і негрошові: робоча сила, приміщення, структури і т.д.

Розроблена класифікація показників, що вимірюють результати діяльності ЦОБВ, наведена на рисунку. Враховуючи досвід планування за результатами в зарубіжних країнах, виділено чотири типи показників результативності – показники кінцевих ефектів, показники безпосередніх результатів, показники використання ресурсів та показники ефективності, що дозволяють оцінити співвідношення отриманих результатів і витраченими на їх отримання коштами. Ці чотири типи показників охоплюють все розмаїття видів показників результативності і в узагальненому вигляді відображають принципові складові управління, властиві будь-якому органу виконавчої влади – об'єкт (сфера) управління, суб'єкт управління, вартість управління та ефективність управління.

У класифікацію закладено поділ результатів діяльності органів на безпосередні (outputs) і кінцеві (outcomes). Безпосередні результати діяльності ЦОБВ виражаються, як правило, в кількісних характеристиках обсягу виконаної роботи, а кінцеві – у досягненні значущих цілей і завдань органів влади. При цьому досягнення кінцевих результатів (outcomes) показує результативність діяльності органу з точки зору суспільства, а досягнення безпосередніх результатів (outputs) характеризує, наскільки раціонально ЦОБВ здійснював свою діяльність.

Виходячи з запропонованої типології показників результативності визначено загальний (базовий) перелік показни-



Класифікація показників, що кількісно вимірюють результати діяльності ЦОБВ

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

ків результативності для всіх типів ЦОВВ (для цього складено класифікацію органів) згідно із Законом України «Про центральні органи виконавчої влади» [12].

З цією метою було проаналізовано функції із нових положень про ЦОВВ<sup>1</sup> і, виходячи з цього всі ЦОВВ розділено на відповідні типи органів залежно від сфери їх діяльності (табл. 1).

**Таблиця 1. Перелік типових показників відповідно до виду ЦОВВ та його функцій (найбільш типових)**

Напрями діяльності Групування функцій ЦОВВ	Показники результативності	
	кінцевих ефектів	безпосередніх результатів
<b>Функції, що притаманні всім ЦОВВ (кількість 79)</b>		
1. Підготовка та підвищення кваліфікації працівників у відповідній сфері діяльності, за яку відповідає орган	Зміна спроможності ЦОВВ до виконання свої завдань	Зміна кількості працюючих, що пройшли підготовку та підвищення кваліфікації у даній сфері, %
2. Забезпечення методичної бази з відповідних питань	Зміна якості роботи ЦОВВ внаслідок регламентації статутних функцій ЦОВВ	Кількість підготовлених проектів МР (од), з них частка затверджених, %. Питома вага функцій ЦОВВ, забезпечених методичними рекомендаціями щодо їх здійснення
3. Взаємодія органу з іншими ЦОВВ у розробці спільних документів Функція: ...бере участь у: розробленні... – розгляді..... – формуванні пропозицій... – з'ясуванні... тощо	Представлення своєї сфери управління в спільному документі уряду (щодо аналізу, прогнозу, програми, економічної політики тощо)	Внесок органу (в якій частині і на скільки) у: розробленні – «пропозиція» (захід), розгляді – «розділ» до документу, з'ясуванні – пропозиція щодо внесення змін у документ
<b>Органи за відповідною сферою діяльності (міністерства (16) та частково агентства (17)<sup>2</sup>)</b>		
4. Відповідальність за певну сферу діяльності (економіка, фінанси, право, охорона здоров'я, екологія, освіта, безпека тощо)	Зміна стану відповідної сфери діяльності та її складових	Кількість підготовлених проектів, програм, планів, аналітичних документів, пропозицій (заходів) прямого впливу на сферу управління
5. Законотворча діяльність у відповідній сфері, забезпечення нормативно-правового регулювання	Очікувана зміна показників стану відповідної сфери внаслідок прийняття закону чи іншого нормативного документу	Кількість підготовлених проектів та прийнятих нормативно-правових актів
6. Допомога, інформування, роз'яснення фізичним та юридичним особам	Кількість задоволених споживачів роботою органу (за даними опитувань), зміна кількості осіб, %	Кількість проведених роз'яснень, інформувань, виконаних запитів юридичних та фізичних осіб
<b>Служби (26)</b>		
7. Надання адміністративних послуг фізичним або юридичним особам	Забезпеченість потреби в адміністративних послугах (% задоволених звернень), відсутність черг, зменшення витрат часу на обслуговування	Впровадження інформаційних технологій обслуговування. Наявність черг на обслуговування
<b>Агентства (17)</b>		
8. Функції з управління об'єктами державної власності	Показники ефективності фінансово-господарської діяльності об'єкта державної власності	Кількість проведених аналізів стану об'єкту, сформованих пропозицій щодо змін в управлінні; кількість прогнозів стану, планів діяльності, звітів про виконання плану
<b>Інспекції (11)</b>		
9. Контрольно-наглядові функції щодо: перевірки; нагляду; контролю; експертиз	Зміна стану об'єкта (відповідної сфери) внаслідок здійснення контролю	Кількість дозволів, ліцензій, сертифікатів, технічних завдань, проектної документації, ведення обліку. Кількість аналітичних документів. Кількість пропозицій до управління об'єктом
<b>Комітети (2)</b>		
Антимонopolний комітет		
Функції: 4, 5, 6, 9		
Державний комітет телебачення і радіомовлення		
Функції: 4, 5, 6, 8		
<b>Комісії (5)</b>		
Функції: 4, 8, 9		
<b>Фонди (2)</b>		
Притаманні всі описані вище функції		

<sup>1</sup> Зазначимо, що перелік функцій органів влади, викладений в їх нових «Положеннях», складений без орієнтації на можливість кількісної оцінки результатів виконання кожної функції, без врахування потреби в оцінці ефекту від кожної дії, реалізованого заходу «негалузевого» органу влади.

<sup>2</sup> Агентства – з чітко визначеною сферою управління, з визначення з Закону України «Про ЦОВВ»

Встановлено, що існують функції, притаманні всім типам ЦОВВ, це: 1) підготовка та підвищення кваліфікації працівників у відповідній сфері діяльності, за яку відповідає орган; 2) забезпечення методичної бази з відповідних питань; 3) взаємодія органу з іншими ЦОВВ у розробці спільних документів. Далі йде перелік функцій, що відображає специфіку сфери діяльності органу.

Так, для органів за відповідною сферою діяльності (міністерств та деяких агентств) характерні такі функції:

1) відповідальність за певну сферу діяльності (економіка, фінанси, право, охорона здоров'я, екологія, безпека тощо);

2) законотворча діяльність у відповідній сфері, забезпечення нормативно-правового регулювання;

3) допомога, інформування, роз'яснення фізичним та юридичним особам.

У служб більшість функцій становлять функції з надання адміністративних послуг.

В агентств – чітко визначена сферою управління, тому функції спрямовані переважно на управління об'єктами державної власності.

Інспекції виконують контрольно-наглядові функції: перевірка; нагляд; контроль; експертиза.

Для кожного типу функцій в табл. 1 наведено зміст показника кінцевого ефекту і показника безпосереднього результату.

Слід зазначити, що при формуванні показника безпосереднього результату для напряму діяльності «Взаємодія органу з іншими ЦОВВ у розробці спільних документів» слід брати до уваги зміст діяльності для виконання цієї функції:

1) розробка чи участь в формуванні аналітичного документу – письмового викладу результатів, який включає:

– аналіз поточного стану об'єкта управління (сфери, за яку відповідає орган влади);

– тенденції змін;

– вплив факторів, які формують стан об'єкта аналізу;

– перелік проблем у розвитку об'єкта;

– потенційні дії для вирішення проблем;

2) розробка чи участь при формуванні заходів економічної політики в певній сфері – документ, який містить опис:

– проблеми в розвитку об'єкта (сфери) управління з боку ЦОВВ;

– дії органів влади та суб'єктів сфери управління для вирішення проблеми;

– виконавці запропонованих дій;

– вартість ресурсів для запропонованих дій;

– очікуваний кількісний (вартісний) ефект (фінансовий, економічний, соціальний) від запропонованих дій;

3) внесення пропозицій до політики в певній сфері – документ, який містить опис декількох заходів із розрахунком загального об'єднаного ефекту всіх запропонованих в пропозиції заходів:

– проблеми в розвитку об'єкта (сфери) управління з боку ЦОВВ;

– заходи щодо дій (за структурою п. 2);

– загальний ефект від всіх заходів пропозиції;

4) розробка прогнозу розвитку певної сфери – документ, який містить опис:

– поточного стану сфери (об'єкта);

– тенденцій змін;

– сценарні умови майбутнього розвитку (зовнішні, внутрішні, заходи політики);

– прогнозний стан сфери (об'єкта) в майбутньому періоді;

– можливі інші тенденції розвитку;

– можливі ризики;

5) розроблення розділу до прогнозно-програмного документу щодо сфери (об'єкта) управління (регулювання, контролю) містить опис:

– поточний стан сфери (об'єкта);

– проблеми;

– заходи (дії) для вирішення проблем;

– очікуваний загальний ефект (кількісний, вартісний) від реалізації запропонованих заходів.

Процедура визначення показників під цілі та завдання органу влади полягає в такому:

1) з відповідної стратегічної цілі формуються завдання;

2) із завдань визначається сфера управління, яка є пов'язуючою ланкою з відповідною функцією органа (напрямом діяльності з табл. 1);

3) виходячи зі сфери управління формується показник, перелік яких наведено далі.

Показник кінцевого ефекту (outcome measure) відображає зміну стану об'єкта управління внаслідок діяльності органу виконавчої влади. Ефект для об'єкта управління може бути як деяка об'єктивна зміна його стану, так і суб'єктивне враження об'єкта про зміну її стану. Показник кінцевого ефекту може виражати як кількісну, так і якісну оцінку стану (або зміни стану) сфери, на яку впливає органу виконавчої влади (табл. 2).

Визначення показника кінцевого ефекту має відображати мету органу виконавчої влади, об'єкт його впливу і характеристику його стану. Кількісне вираження бажаного ефекту для даного горизонту планування задається цільовим значенням показника результативності.

Показник безпосереднього результату (output measure) відображає кількісний, можливо з якісною характеристикою, результат діяльності органу виконавчої влади, тобто виконаний обсяг робіт, необхідний для вирішення завдань органу (табл. 3).

На відміну від показника кінцевого ефекту він відображає характеристики не об'єкта управління, а самого органу виконавчої влади, тобто суб'єкта управління. Ці показники являють собою характеристику управлінського впливу. Управлінський вплив може проявлятися у вигляді наданих послуг, проведених оцінок, аналізів, прийнятих рішень, а може полягати в реалізації встановлених процедур, забезпеченні ділових процесів.

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Таблиця 2. Приклади показника кінцевого ефекту

Функція ЦОВВ	Приклад показника
Аналізує стан та тенденції економічного і соціального розвитку України, секторів та галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць, розробляє пропозиції щодо пріоритетних напрямів розвитку та реформування економіки, урахуваючи принципи сталого розвитку, здійснює державне прогнозування економічного і соціального розвитку України та підготовку відповідних планів і програм, складає прогнози зведені національні рахунки для економіки в цілому, в тому числі таблиці «витрати–випуск» (міжгалузеві баланси), забезпечує координацію роботи органів виконавчої влади із зазначених питань, розробляє структуру прогнозних та програмних документів економічного і соціального розвитку, методичні рекомендації щодо їх підготовки, відповідає за впровадження сучасних методологічних підходів до прогнозування та розроблення планів і програм економічного і соціального розвитку (Мінекономрозвитку)	Зростання ВВП. Темп зростання продуктивності праці в економіці. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці з темпами зростання зарплати. Енергоємність, індекс. Матеріалоємність, індекс. Капіталоємність, індекс. Індекс конкурентоспроможності
Вивчає стан економічної активності населення і тенденції процесів на ринку праці, складає на цій основі прогнози щодо регулювання ринку праці та зайнятості населення (Мінсоцполітики)	Кількість економічно активного населення; відсоток безробітних; кількість зайнятих
Сприяє розвитку надання юридичних послуг із метою реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян та юридичних осіб (Мінюст)	Зміна кількості звернень громадян та юридичних осіб. Зміна кількості наданих юридичних послуг фізичним та юридичним особам. Зміна кількості звернень до міжнародних установ юрисдикції
Забезпечує здійснення державними виконавцями заходів примусового виконання рішень, передбачених законами (Державна виконавча служба)	Зміна кількості примусового виконання рішень. Сума сплачених штрафів
Забезпечує виконання заходів із мінімізації та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, пов'язаних із технологічними терористичними проявами та іншими видами терористичної діяльності під час проведення антитерористичних операцій, а також проводить просвітницькі та практично-навчальні заходи з метою підготовки населення до дій в умовах вчинення терористичного акту (Міністерство надзвичайних ситуацій)	Кількість постраждалих осіб, пов'язаних із терористичними операціями. Кількість підготовлених осіб населення до дій в умовах вчинення терористичного акту
Затверджує показники якості й безпеки лікарських засобів, вимоги й умови проведення виробничого контролю щодо якості, досліджень вивчення лікарських засобів та програми клінічних випробувань лікарських засобів, допоміжних речовин, лікарської рослинної сировини, лікувальної косметики, імунобіологічних препаратів, біоматеріалів, медичної техніки та інших виробів медичного призначення (Міністерство охорони здоров'я)	Поліпшення якості й безпеки медпрепаратів, санітарних регламентів тощо внаслідок затверджених норм та правил. Зміна частки вітчизняних лікарських засобів у загальній кількості використаних. Рівень задоволеності попиту на лікарські препарати, що відпускаються населенню відповідно до переліку груп населення і категорій захворювань. При амбулаторному лікуванні яких лікарські препарати і вироби медичного призначення відпускаються по рецептах лікарів безкоштовно за рахунок бюджетних коштів, пред'явленими громадянами до аптечних установ. Зміна кількості виявлених порушень встановлених законодавством націнок на лікарські засоби. Забезпеченість хворих високооснащеними лабораторіями. Охоплення населення щепленнями

Сукупність показників кінцевого ефекту і безпосереднього результату являє собою ієрархію, в якій кожному показнику кінцевого ефекту відповідає деякий набір показників безпосереднього результату, причому один показник безпосереднього результату може відповідати різним показниками кінцевого ефекту. Ця ієрархія показників результативності відображає декомпозицію цілі в тактичні завдання, оскільки показник безпосереднього результату пояснює, за рахунок чого забезпечується показник кінцевого ефекту. Створення ієрархії показників результативності вимагає визначення формальних зв'язків між показниками кінцевого ефекту і відпо-

відними їм показниками безпосереднього результату. Є можливість встановлення логічних зв'язків між показниками безпосереднього результату і показниками кінцевого ефекту. Можна встановити загальні закономірності:

- чим менше заходів (процесів) для досягнення мети реалізує орган виконавчої влади, тим більший вплив має безпосередній результат одного заходу на кінцевий ефект;
- чим більше повноважень в органа виконавчої влади по відношенню до сфери управління, тим вище залежність показника кінцевого ефекту від показників безпосереднього результату;

Таблиця 3. Приклади показника безпосереднього результату

Функція ЦОВВ	Приклад показника
1. Визначає пріоритети розвитку промисловості, готує пропозиції щодо вдосконалення механізму державного регулювання функціонування промислового сектору економіки (Мінекономрозвитку)	Кількість розроблених та реалізованих інноваційних проєктів
2. Аналізує стан розвитку підприємництва, здійснює заходи щодо реалізації державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва, готує та подає в установленому порядку Кабінету Міністрів України пропозиції щодо її вдосконалення (Мінекономрозвитку)	Кількість поданих пропозицій, які мають обрхований економічний ефект. Загальний річний ефект від пропозицій уряду за рік. Прийняття закону України про скасування вимог щодо необхідності обов'язкового надання паперових витягів, виписок з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб–підприємців. Забезпечення постійного, вільного та безкоштовного доступу до інформації Єдиного державного реєстру. Прийняття нормативно–правових актів, необхідних для впровадження Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»
Проводить постійний моніторинг розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, аналізує ефективність експорту та імпорту товарів (робіт, послуг), розробляє і забезпечує здійснення заходів щодо розвитку та вдосконалення структури експорту та імпорту товарів (робіт, послуг), розробляє рекомендації для відповідних галузей економіки з урахуванням кон'юнктурних змін на світовому ринку (Мінекономрозвитку)	Кількість розроблених та реалізованих інноваційних проєктів
Розробляє за дорученням Президента України, Кабінету Міністрів України та з власної ініціативи проєкти законів та інших нормативно–правових актів; розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавства, здійснює правову експертизу проєктів законів (Мінюст)	Кількість прийнятих законів та нормативно–законодавчих актів. Здійснення правової експертизи

– чим менше вплив зовнішніх факторів, тим вище залежність показника кінцевого ефекту від показників безпосереднього результату.

Більш ніж десятирічний досвід таких країн, як США, Великобританія, Австралія та Нова Зеландія, показує, що при оцінці результативності діяльності ЦОВВ різним групам вищенаведених показників слід надавати різну значимість. Наприклад, показників безпосередніх результатів (outputs) органам влади простіше досягти, ніж показників кінцевих ефектів (outcomes), тому значимість останніх має бути більшою [1].

Показник використання ресурсів – відображає технологію використання ресурсів у процесі створення безпосереднього результату діяльності органу виконавчої влади при заданих бюджетних обмеженнях і для досягнення цільових значень показників безпосереднього результату.

Загальний перелік показників використання ресурсів, що розглядаються при плануванні діяльності в даному році, може відображати використання не всіх ресурсів або відображати використання групи ресурсів в цілому. Але при цьому сам перелік ресурсів, що враховується при плануванні в будь-якому випадку, має бути повним незалежно від того, впливають окремі ресурси на очікувані результати чи ні, інакше частина витрат не буде включена в бюджет.

Показники використання ресурсів необхідні для пов'язування діяльності органу виконавчої влади, його підпорядкованих органів із витратами органу влади. На основі повного набору показників використання ресурсів можна розрахувати вартість надання послуги (виконання функції). Аналіз фактич-

них значень виявить вузькі місця, тобто покаже, дефіцит якого ресурсу або нераціональна організація якого процесу не дозволила забезпечити досягнення цільового значення показника безпосереднього результату – кінцевого ефекту.

Показники використання ресурсів можуть не задаватися суб'єктом планування як типові для всіх підпорядкованих міністерствам органів на початку планування. У цьому випадку показники використання ресурсів визначає кожний орган на основі власного досвіду і з урахуванням бажаних змін. Суб'єкт планування збирає пропозиції всіх підпорядкованих органів і «за фактом» формує загальний перелік найменувань показників використання ресурсів на плановий період.

Показники використання ресурсів безпосередньо відображають дійсний вплив органу виконавчої влади (його підрозділу, підпорядкованого йому органа) на результат, тобто, наприклад, на обсяг і якість наданих послуг. Суть показників використання ресурсів полягає в тому, що вони значною мірою визначають структуру і вартість витрат на надання послуги. За їх допомогою можна виявити можливості підвищення ефективності роботи організації, оскільки показники цього типу описують параметри, на які можуть цілеспрямовано впливати (змінюючи їх) органи виконавчої влади чи підпорядковані органи, а також визначити наступний показник – ефективності.

Показники ефективності – оцінюють співвідношення отриманих результатів і витраченими на їх отримання коштами. У загальному вигляді для всіх ЦОВВ він розраховується як відношення показника кінцевого ефекту до показника використаних ресурсів:

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Таблиця 4. Взаємозв'язок цілей, завдань та показників оцінки діяльності ЦОВВ – суб'єкта планування (на прикладі Мінекономрозвитку)

Цілі, завдання і показники оцінки діяльності у відповідних одиницях виміру	2011 (факт)	2012 (план)	2013 (план)	2014 (план)	Цільове значення показника
Ціль №1. Спрощення процедур відкриття бізнесу					
Завдання №1.1 Розроблення та прийняття нормативно-правових актів щодо спрощення процедур відкриття бізнесу					
Показник кінцевих ефектів 1: Частка малого та середнього бізнесу в загальному випуску продукції, %;					30%
Показник кінцевих ефектів 2: Кількість днів, потрачених на реєстрацію відкриття бізнесу					1 робочий день
Показник безпосереднього результату: прийняття законодавчих та нормативно-правових актів щодо скасування необхідності подвійного повідомлення податкових органів про відкриття суб'єктами господарювання рахунків у банку					Функціонування
Ціль №2. Завершення запровадження електронної державної реєстрації юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців та взаємний обмін інформацією між усіма учасниками державної реєстрації та банками					
Завдання №2.1 Впровадження системи електронної державної реєстрації юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців, розробка та прийняття нормативно-правових актів щодо взаємообміну інформацією					
Показник кінцевих ефектів: Зміна кількості суб'єктів підприємницької діяльності у випуску продукції, %					105% у рік
Показник безпосереднього результату: прийняття Закону України про скасування вимог щодо необхідності обов'язкового надання паперових витягів, виписок з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців					Функціонування
Показник безпосереднього результату: Забезпечення постійного, вільного та безкоштовного доступу до інформації Єдиного державного реєстру					Постійний вільний доступ
Ціль №3. Скорочення строків процедури банкрутства, забезпечення паритетності захисту інтересів боржників і кредиторів, запровадження дієвого механізму відновлення платоспроможності боржника та запобігання маніпуляціям з майном					
Завдання №3.1. Розробка та прийняття нормативно-правових актів з метою врегулювання процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом					
Показник безпосереднього результату: прийняття нормативно-правових актів, необхідних для врегулювання процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом					Функціонування прозорі інформсистеми
Показник кінцевих ефектів 1: Зміна показника «Врегулювання неплатоспроможності» в рейтингу Doing Business					Збільшення коефіцієнта повернення з 8,9 до 15 центів на долар, поліпшено показники за зазначеним критерієм на 6 позицій
Ціль №4. Спрощення процедури добровільного припинення господарської діяльності фізичної особи-підприємця					
Завдання №4.1. Розроблення та внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України щодо заявницького принципу державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичних осіб-підприємців, який не має найманих працівників					
Показник безпосереднього результату: Прийняття Закону					
Завдання №4.2. Розроблення та внесення на розгляд Верховної Ради України проекту Закону України щодо заявницького принципу державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичних осіб-підприємців, який не має найманих працівників					
Показник безпосереднього результату: Прийняття Закону					Спрощена процедура закриття бізнесу

$$E = \frac{P_{кінц.еф.}}{P_{вик.рес.}} \quad (1)$$

У табл. 4 наведено взаємозв'язок цілей, завдань та показників оцінки діяльності центрального органу виконавчої влади – суб'єкта планування (на прикладі Міністерства економічного розвитку та торгівлі), де показано перетин показника, що відноситься до конкретної функції органа з показником під певну ціль і завдання.

Слід зазначити, що після формування переліку показників кінцевих ефектів і безпосередніх результатів суб'єкт планування (ЦОВВ) визначає цільові значення по кожному показнику. Цільові значення є індивідуальними і мають відображати об'єктивний стан органа і сфери його управління.

**Висновки**

В умовах проведення системних соціально-економічних реформ, започаткованих Президентом України, особливої



актуальності набуває проблема підвищення результативності державної політики та розвитку інституційної спроможності міністерств, інших центральних органів виконавчої влади. Відповідно необхідно суттєво посилити роль стратегічного планування на всіх рівнях державного управління, насамперед з точки зору орієнтації на вимірювані кінцеві результати реалізації державної політики.

З метою подальшого реформування системи соціально-економічного планування, одна з цілей якої – забезпечити умови для максимально ефективного використання бюджетних ресурсів відповідно до пріоритетів соціально-економічної політики держави, необхідно посилення спроможності ЦОБВ до стратегічного планування своєї діяльності у рамках чітких орієнтирів, які закладені у стратегічних і програмних документах, при одночасному впровадженні системи планування і моніторингу соціально-економічної результативності бюджетних видатків за допомогою якісних та кількісних показників.

І хоча в Україні вже закладені основи стратегічного планування, орієнтованого на результат, однак залишається не сформованою нормативна і методична база з цього питання, що не дозволяє повноцінно інтегрувати плани діяльності центральних органів виконавчої влади до системи документів державного стратегічного планування та, досягти соціально-економічної ефективності їх діяльності.

### Література

1. Клищ Н.Н. Методы повышения эффективности управления в органах государственной власти / Н.Н. Клищ // Состояние и механизмы модернизации государственного управления в РФ. – М., 2004.
2. Берездивина Е.В. Оценка эффективности использования бюджетных средств в части расходов на оказание бюджетных услуг / Е.В. Берездивина, В.Ф. Елисеенко, А.Б. Жулин, Н.М. Сивашева. – [Монография]. – М., Издательский дом ГУ-ВШЭ. – 2004.
3. Берездивина Е.В. [рездивина; Гос. ун-т – Высш. шк. экономики. – М.: ГУ ВШЭ, 2007. – 72 с.](http://irbis.msal.ru:8080/cgi/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21PO1=0&S21PO2=0&S21PO3=M&S21COLORTERMS=0&S21STR=Обоснование расходов органа исполнительной власти на выполнение задач в соответствии с докладом о результатах и основных направлениях деятельности / Е.В. Берездивина. – [Текст]: препринт WP8/2007/01 / Е.В. Бе-</li>
</ol>
</div>
<div data-bbox=)

4. Бачлер Дж. Оценка региональной политики в Европейском обществе. 2000. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ieie.nsc.ru/~taxis/bachtler-rec.htm>

5. Мадер Л. Оценка законодательства – вклад в повышение качества законов. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.te-zavr.ru/lawmaking/material>

6. Мэнинг Н., Парисон Н. Реформа государственного управления. Международный опыт. М. – «Весь мир». – 2003.

7. Kuhlman S. Performance Measurement and Performance Comparison in German Local Governments. – 2004.

8. Kuhlman S. Evaluation of Local Government Modernization: Implementation and Effects of the «New Steering Model» in German Municipalities. – 2004.

9. Системы планирования и оценки результативности деятельности государственных гражданских служащих // Материалы международной конференции Всемирного банка. – М.: Издательство Всемирного банка, 2006.

10. Бюджетный кодекс Украины. Закон Украины №2456-VI від 08.07.2010.

11. Концепція застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.09.2002 №538 // Офіційний вісник України, 2002 р., №38. – С. 17.

12. Закон України від 17.03.2011 №3166-VI «Про центральні органи виконавчої влади» [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>

13. Методичні рекомендації щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим. Затверджені наказом Міністерства економіки України 06.04.2011 №327.

14. Boyne, G., Meier, K. (2006) Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management. NY, USA: Cambridge University Press.

15. Коллоквиум «Оценивание программ и политик: методология и применение»: сборник материалов, Вып. 1 // Под ред. Д.Б. Цыганкова. – М., 2007. – 216 с.

16. Прогнозування і розробка програм: Метод. посіб. / В.Ф. Беседін та інші; [за ред. В.Ф. Беседіна]. – К.: Наук. світ, 2000. – 468 с.

*О.В. ЄВТУШЕВСЬКА,  
к.е.н., асистент, Київський національний університет ім. Т. Шевченка*

# Становлення та розвиток корпоративних відносин в Україні

*Розкриваються особливості процесу становлення корпоративних відносин у вітчизняних умовах. Висвіт-*

*люються основні тенденції розвитку корпоративних зв'язків в умовах економічної нестабільності. Надаються*