

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
за темою: Удосконалення оцінювання ефективності діяльності органів
виконавчої влади у сфері соціального захисту населення

Виконав: студент групи ПУ23-1м
Спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Асмолов Родіон Сергійович

Керівник: к.держ.упр. Критенко О.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(місце роботи)

(посада)
_____Самойлова І.І._____

АНОТАЦІЯ

Асмолов Р. С. Удосконалення оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою магістерської роботи є дослідження удосконалення оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення.

У роботі проаналізовано сутність та критерії оцінки ефективності управління в органах виконавчої влади, а також їх роль у забезпеченні соціального захисту громадян. Досліджено основні методи оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади, серед яких виокремлено аналіз фінансових показників, аналіз результативності виконання соціальних програм та вивчення відгуків громадян. Визначено фактори, що впливають на ефективність управління в органах виконавчої влади, зокрема політичні, економічні та соціальні умови, а також рівень кваліфікації кадрів і доступність сучасних технологій. Проведено огляд міжнародного досвіду оцінки ефективності діяльності виконавчих органів в різних країнах, що дозволяє виявити кращі практики та адаптувати їх для покращення управлінських процесів в Україні. Окремо проведено оцінку ефективності управління в Україні, визначено існуючі проблеми та можливості для вдосконалення соціального захисту населення в контексті виконавчої влади. Зокрема, аналізуються підходи до оцінки ефективності в різних адміністративних системах і їх застосування для підвищення результативності роботи органів влади. Також досліджено використання сучасних технологій та інструментів для підвищення ефективності управлінських процесів, зокрема застосування цифрових платформ, автоматизованих систем та аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень у сфері соціального захисту.

Ключові слова: публічне управління, виконавча влада, система, сектор, економіка, управління.

SUMMARY

Asmolov R. S. Improving the assessment of the effectiveness of executive authorities in the social protection sphere

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 "Public administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the master's thesis is to study the improvement of the evaluation of the effectiveness of the executive authorities in the field of social protection of the population.

The work analyzes the essence and criteria for evaluating the effectiveness of management in executive bodies, as well as their role in ensuring social protection of citizens. The main methods of evaluating the effectiveness of the executive power bodies were studied, among which the analysis of financial indicators, the analysis of the effectiveness of the implementation of social programs, and the study of citizens' feedback were highlighted. Factors influencing the effectiveness of management in executive bodies are determined, including political, economic and social conditions, as well as the level of qualification of personnel and the availability of modern technologies. A review of the international experience of evaluating the effectiveness of executive bodies in different countries was conducted, which allows identifying best practices and adapting them to improve management processes in Ukraine. A separate assessment of the effectiveness of management in Ukraine was carried out, existing problems and opportunities for improving the social protection of the population in the context of the executive power were identified. In particular, the approaches to the assessment of efficiency in various administrative systems and their application to increase the effectiveness of the work of government bodies are analyzed. The use of modern technologies and tools to increase the efficiency of management processes, including the use of digital platforms, automated systems and analytical tools for making informed decisions in the field of social protection, was also investigated.

Key words: public administration, executive power, system, sector, economy, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	11
1.1. Сутність та критерії оцінки ефективності управління в органах виконавчої влади	11
1.2. Основні методи оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади	20
1.3. Фактори, що впливають на ефективність управління в органах виконавчої влади	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	34
2.1. Огляд міжнародного досвіду оцінки ефективності діяльності виконавчих органів у сфері соціального захисту населення	41
2.2. Оцінка ефективності діяльності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення в Україні	48
2.3. Порівняльний аналіз підходів до оцінки ефективності соціального захисту населення в різних адміністративних системах органів виконавчої влади	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	56
3.1. Використання сучасних технологій та інструментів для підвищення ефективності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення	56
3.2 Впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень	66
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми набуває особливого значення в контексті сучасного розвитку України. Підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади є ключовим завданням для забезпечення соціальної стабільності, економічного розвитку та покращення добробуту громадян. За умов постійних соціально-економічних трансформацій, економічних викликів і зовнішніх загроз, вдосконалення механізмів оцінювання ефективності державного управління є необхідною складовою реформування системи управління.

На початку XXI століття органи виконавчої влади в Україні стикаються з низкою викликів, пов'язаних із швидкими змінами в економіці, технологіях та міжнародній політиці. Для забезпечення результативності їхньої роботи важливо впроваджувати інноваційні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень, що включає використання сучасних технологій і методик. Актуальність теми обумовлена також необхідністю адаптації державного управління до нових умов і очікувань суспільства.

Ефективність державного управління безпосередньо впливає на якість життя населення, рівень довіри до державних інституцій і здатність країни реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Висока ефективність виконавчої влади забезпечує соціальну стабільність, економічне зростання та створює передумови для успішного впровадження реформ. З іншого боку, недостатня результативність органів виконавчої влади може призвести до економічних втрат, підвищення соціальної напруженості та політичної нестабільності.

У сучасних умовах глобалізації важливо також враховувати міжнародний досвід. У багатьох країнах вже запроваджено успішні практики оцінювання ефективності органів виконавчої влади, що сприяють прозорості, відповідальності та підвищенню рівня задоволення громадян діяльністю державних установ. Використання цих напрацювань може значно посилити ефективність управління в Україні.

Мета роботи полягає у вивченні та аналізі системи оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення, а також у розробці рекомендацій щодо її вдосконалення.

Удосконалення оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення було предметом наукових пошуків таких українських учених: В. М. Сороки, Л. В. Вороніної, О. П. Руденка, І. С. Григоренка, Н. О. Соколенко, Ю. М. Климчука, П. І. Боровика, М. П. Мельника, Т. С. Зайцевої, В. Г. Лещенка та ін.

Для досягнення мети передбачається виконання наступних завдань:

- Дослідити сутність та основні критерії оцінювання ефективності управління органами виконавчої влади;
- Проаналізувати методи оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади;
- Розглянути фактори, які впливають на ефективність управління у сфері соціального захисту;
- Провести огляд міжнародного досвіду оцінювання ефективності діяльності державних органів;
- Здійснити оцінку існуючих проблем та можливостей в системі управління в Україні;
- Оцінити вплив сучасних технологій та інновацій на процеси управління і їх ефективність;
- Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення.

Об'єктом дослідження є органи виконавчої влади, які функціонують у сфері соціального захисту населення.

Предметом є процеси, інструменти та методи оцінювання ефективності їхньої діяльності.

Методи дослідження включають теоретичні та емпіричні підходи, зокрема: абстрагування, порівняльний аналіз, систематизацію, класифікацію, індукцію, дедукцію, узагальнення та вивчення літературних джерел.

Наукова новизна дослідження. У роботі розроблено новий підхід до оцінки ефективності управління в органах виконавчої влади з урахуванням сучасних тенденцій у публічному управлінні. Запропоновано вдосконалену методику оцінки, яка включає як кількісні, так і якісні показники, що дозволяє більш об'єктивно визначити рівень ефективності прийняття управлінських рішень і результативності їх виконання. Удосконалено концепцію державного моніторингу та контролю ефективності через впровадження інноваційних інструментів управління та аналізу, що сприяє оптимізації процесів управління та підвищенню прозорості діяльності органів виконавчої влади.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати можуть бути використані при реформуванні системи державного управління для підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади, оптимізації управлінських процесів та поліпшення контролю за виконанням державних програм. Запропонована методика може слугувати основою для розробки стратегій підвищення результативності управлінських процесів на національному рівні. Матеріали дослідження можуть бути застосовані у навчальних закладах для підготовки фахівців з державного управління, а також у наукових установах для подальших досліджень ефективності управління у публічній сфері.

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 90 сторінок. Список використаних джерел містить 39 найменувань. У роботі вміщено 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність та критерії оцінки ефективності управління в органах виконавчої влади

У найширшому контексті управління означає безперервний процес впливу на об'єкт управління (таких як особи, групи, технологічні процеси, організації чи держави) з метою досягнення оптимальних результатів при мінімізації витрат часу та ресурсів. Як зазначають науковці, кожен фахівець у сфері менеджменту повинен володіти як теоретичними, так і практичними знаннями, що включають розуміння механізмів управління, вміння чітко визначати цілі, вибудовувати стратегію і тактику досягнення цих цілей, приймати зважені рішення та приймати відповідальність за ці рішення. Здатність приймати рішення, таким чином, є основним інструментом здійснення управлінського впливу [1].

Внаслідок різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів часто виникає необхідність приймати рішення. Рішення являє собою відповідну відповідь на внутрішні або зовнішні впливи та призначене для вирішення проблем або допомоги організації наблизитися до бажаних цілей. Досягнення цілей організації значною мірою залежить від своєчасного та усвідомленого прийняття та реалізації численних рішень. Згідно з дослідженнями, рішення, які приймаються на науковій та добре обґрунтованій основі та вчасно, допомагають стимулювати продуктивність організації. Навпаки, рішення, які приймаються із запізненням або приймаються без належного розгляду, можуть знизити ефективність організації або окремих виконавців.

А.М. Чуйкін пропонує стисле визначення прийняття рішення, характеризуючи його як вибір альтернативного способу дії для досягнення конкретної мети. У більш широкому розумінні процес прийняття рішення

охоплює ідентифікацію проблеми, формулювання альтернативних рішень, оцінку цих альтернатив, вибір найбільш прийнятної з них і її реалізацію. Чуйкін розглядає управлінські рішення як організаційні.

Ф.І. Хміль дає визначення управлінського рішення як добровільного втручання керівника в діяльність об'єкта управління (наприклад, колективу чи організації) для вирішення певної виробничої, економічної чи іншої ситуації. Він розглядає управлінське рішення як продукт творчого процесу, в якому менеджер визначає найкращий напрямок і засоби для подолання ситуації, а потім відповідні дії управлінської команди [11].

На думку Г.А. Шишкова, управлінські рішення – це рішення, що приймаються менеджерами в рамках соціальної системи. Вона визначає управлінське рішення як центральний елемент усього управлінського циклу. Термін «управлінське рішення» в літературі з управління та адміністрування має кілька визначень, і він використовується для опису різних аспектів прийняття рішень в організаційному контексті, включаючи загальну теорію прийняття рішень, а також соціальні, психологічні та організаційні аспекти [15].

Визначення управлінських рішень відрізняються, і їх можна описати так:

- Результат управлінської роботи або організаційна відповідь на проблему.
- Вибір курсу дій з-поміж різноманітних альтернатив.
- Вибір заздалегідь визначеної мети та методів і засобів її досягнення.
- Порядок дій, який забезпечує позитивний результат конкретної операції.

Р.А. Фатхутдінов розглядає управлінське рішення як результат аналізу, прогнозування, оптимізації та економічного обґрунтування альтернативних варіантів дій з метою досягнення конкретної мети в системі управління. Він стверджує, що рушійною силою прийняття управлінського рішення є необхідність усунути або мінімізувати проблему, тим самим наблизивши реальну продуктивність об'єкта (або явища) до бажаного майбутнього стану [11].

Управлінське рішення – це вибір, зроблений у сфері управління, спрямований на вирішення проблеми та досягнення конкретної мети. Для успішної реалізації необхідно вибрати спосіб дії і спосіб виконання, які приведуть до бажаного результату. Термін «управлінське рішення» часто використовується двома основними способами:

Це може стосуватися документально підтвердженого результату управлінської діяльності, такого як робочий план, резолюція або стратегія.

Це також може стосуватися процесу розробки та формулювання найкращого плану дій для вирішення проблеми чи завдання.

У цьому контексті термін «формування управлінського рішення» можна розуміти як процес, який починається з виявлення проблемної ситуації і завершується вибором рішення. Це передбачає вибір курсу дій, спрямованих на вирішення проблеми.

Прийняття управлінських рішень має важливе значення для безперервної роботи організацій і лежить в основі керівних ролей. Це складний і багатогранний процес, який вимагає ретельного врахування різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів. Менеджери повинні оцінити природу проблеми, розглянути наявні ресурси та оцінити можливі альтернативи, перш ніж вибрати найбільш ефективний курс дій. Здатність утворювати звук розм ісії – це те, що відрізняє ефективних лідерів від неефективних.

Прийняття рішень в управлінні не є лінійним процесом, але часто включає цикли зворотного зв'язку, у яких попередні рішення переглядаються на основі їх результатів, що призводить до подальших рішень. Цей ітеративний процес уточнення та коригування є критично важливим у динамічних середовищах, де умови часто змінюються. Крім того, менеджери повинні володіти гнучкістю, щоб адаптуватися до нової інформації або непередбачених викликів, гарантуючи, що їхні рішення залишаються актуальними та ефективними.

У сучасній теорії менеджменту прийняття рішень розглядається як основна відповідальність керівництва, яка переплітається зі стратегічним плануванням. Хоча стратегічні рішення, як правило, приймаються на найвищих рівнях

організації, вони вимагають внеску від різних рівнів управління, щоб переконатися, що вони обґрунтовані реальністю та можливі для виконання. Тактичні рішення, які стосуються повсякденного функціонування організації, також повинні узгоджуватися із загальними стратегічними цілями.

Прийняття рішень передбачає як раціональний, так і інтуїтивний процеси. Раціональне прийняття рішень ґрунтується на аналізі даних, логічних міркуваннях і методичних підходах до вибору найкращого можливого рішення. Такий тип прийняття рішень часто пов'язаний зі складними, довгостроковими питаннями, де високі ставки. З іншого боку, інтуїтивне прийняття рішень залежить від досвіду та інтуїції. Хоча це може здаватися менш структурованим, інтуїтивне прийняття рішень може бути цінним у ситуаціях, які вимагають швидкого оцінювання або коли недостатньо даних [12].

Незважаючи на те, що прийняття рішень є центральним для керівництва, це не позбавлене проблем. Однією з найбільш значних труднощів, з якою стикаються менеджери, є невизначеність, властива прогнозуванню результатів їхніх рішень. Навіть за умови ретельного аналізу завжди існує ймовірність того, що непередбачені змінні вплинуть на результати. Ця невизначеність може зробити прийняття рішень стресовим і важким аспектом управління.

Іншою проблемою є ризик паралічу прийняття рішень, коли страх зробити неправильний вибір призводить до бездіяльності. Менеджери, пригнічені складністю ситуації, можуть зволікати з прийняттям рішення, що може призвести до втрачених можливостей або загострення проблеми. Щоб боротися з паралічем прийняття рішень, менеджери повинні розвивати впевненість, щоб діяти навіть тоді, коли вони не можуть бути впевнені в результаті.

Крім того, питання упередженості є домінуючим у прийнятті рішень. Когнітивні упередження, такі як упередження підтвердження (надання переваги інформації, яка підтверджує власні упереджені думки) або упередження прив'язки (надмірне покладання на першу інформацію, яку зустріли), можуть спотворити судження менеджера. Визнання та пом'якшення впливу упереджень

має вирішальне значення для прийняття об'єктивних рішень, які найкращим чином відповідають інтересам організації.

Нарешті, залучення багатьох зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень може ускладнити ситуацію. Менеджерам часто доводиться збалансувати суперечливі інтереси та орієнтуватися в організаційній політиці, щоб досягти консенсусу. Це вимагає сильних навичок спілкування та ведення переговорів, а також здатності сприяти співпраці між членами команди.

Крім того, використання інформаційних систем управління (MIS) революціонізувало процес прийняття рішень в організаціях. Ці системи збирають і обробляють дані з різних джерел, надаючи менеджерам інформацію в режимі реального часу, яка може інформувати їхні рішення. Розвиток аналітики даних також уможливив більш складні процеси прийняття рішень, дозволяючи менеджерам визначати тенденції, прогнозувати результати та оптимізувати ресурси.

Процес розробки управлінських рішень в органах виконавчої влади є дуже складним і багатоплановим. Він включає кілька етапів і операцій, хоча конкретні кроки та зміст кожного етапу можуть відрізнитися залежно від окремого керівника. Відмінності виникають на основі таких факторів, як рівень досвіду керівника, його стиль керівництва, поточна ситуація та організаційна культура, в якій вони працюють. Кожен керівник по-своєму підходить до прийняття рішень, але їм важливо усвідомлювати як переваги, так і обмеження різних стратегій, які вони можуть використовувати. Крім того, менеджери повинні володіти необхідними навичками для вибору найбільш прийняттого методу прийняття рішень залежно від ситуації та свого особистого стилю управління [13].

Коли справа доходить до формування рішень в органі виконавчої влади, в дію вступає кілька факторів, які безпосередньо впливають на процес. Найбільш критичні з них включають наступне:

- Ступінь ризику: Ризик є фундаментальним фактором, оскільки він передбачає ймовірність того, що може бути прийнято неправильне рішення, яке

потенційно може призвести до негативних наслідків для організації. Менеджери особливо схильні до ризику, оскільки він пов'язаний з підвищеною відповідальністю, і вони повинні ретельно зважувати потенційний вплив своїх рішень.

– Часові обмеження: час є ще одним вирішальним фактором, який може обмежити здатність менеджера ретельно оцінити всі потенційні альтернативи перед прийняттям рішення. Відсутність достатнього часу може змусити менеджерів приймати більш швидкі рішення без проведення комплексного аналізу, що може призвести до неоптимальних результатів.

– Підтримка команди: ступінь підтримки керівника командою є критично важливим елементом у прийнятті рішень. Часто нові керівники не відразу завойовують довіру чи підтримку своїх підлеглих. Якщо немає взаєморозуміння та підтримки, менеджеру, можливо, доведеться покладатися на їхні особисті якості, щоб подолати труднощі та ефективно реалізувати свої рішення.

– Особистісні якості менеджера: особисті якості менеджера, такі як його здатність вирішувати проблеми, лідерські навички та емоційний інтелект, відіграють ключову роль у його здатності приймати обґрунтовані рішення. Незалежно від самого процесу прийняття рішень особиста компетентність керівника суттєво впливає на успішність чи невдачу рішень, які він приймає.

– Організаційна політика: організаційна політика також має істотний вплив на процес прийняття рішень. Такі фактори, як статус, влада, престиж і легкість виконання, можуть вплинути на вибір менеджера. Ці суб'єктивні елементи часто ускладнюють процес прийняття рішень, оскільки менеджери повинні орієнтуватися в динаміці влади всередині організації.

Кінцевим результатом процесу прийняття рішень в органі виконавчої влади є саме управлінське рішення. Це рішення є основним і основоположним елементом процесу управління, оскільки дозволяє організації функціонувати через взаємодію формальних і неформальних механізмів, інтелектуальних зусиль і практичних управлінських дій. Отже, управлінське рішення діє як

інструмент впливу, формуючи різні підсистеми всередині організації та підтримуючи виконання кожної функції управління. Крім того, це ключовий елемент у встановленні та підтримці управлінських відносин в організації.

У теорії управління існує кілька загальноприйнятих підходів до прийняття рішень, кожен з яких пропонує певні переваги залежно від ситуації:

Класичний підхід: цей підхід ґрунтується на раціональності, наголошуючи на логічних і систематичних процесах прийняття рішень. Він передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна:

- Будьте абсолютно об'єктивними і логічними.
- Приймаючи рішення, майте на увазі чітку мету.
- Володіти повною інформацією про поточну ситуацію.
- Володіти повними знаннями про всі доступні альтернативи та їхні потенційні результати.
- Використовуйте раціональну систему визначення пріоритетів варіантів на основі їх важливості.
- Прагніть максимізувати загальні результати організації.

Класичний підхід передбачає дотримання певної процедури та виконання ряду важливих дій у кілька етапів:

– Виявлення проблеми: кожне рішення починається з проблеми, яка вимагає уваги. Відповідальність керівника полягає в тому, щоб розпізнати симптоми проблеми, оцінити ситуацію та встановити попередні критерії для прийняття рішення.

– Виявлення обмежень і альтернатив: на цьому етапі менеджери повинні визначити всі можливі варіанти дій, які могли б вирішити проблему. Фактори зовнішнього середовища часто накладають обмеження, які скорочують діапазон життєздатних рішень. Виявлення джерел цих обмежень і окреслення альтернативних варіантів має вирішальне значення для прийняття рішень.

– Прийняття рішень: ця фаза передбачає оцінку потенційних альтернатив і вибір варіанту, пропонує найбільш сприятливі загальні результати.

Менеджери зважують плюси і мінуси кожного вибору, перш ніж прийняти певний курс дій.

– Реалізація: після вибору найкращої альтернативи наступним кроком є реалізація рішення. Це передбачає втілення рішення в конкретні дії та забезпечення того, що воно досягне відповідного персоналу для виконання. Цінність рішення полягає не тільки в його формулюванні, а й в успішному виконанні.

– Моніторинг і контроль: Останнім кроком є моніторинг виконання рішення для виявлення будь-яких відхилень від очікуваних результатів. У разі необхідності вживаються коригувальні дії для забезпечення повного виконання рішення. Моніторинг встановлює зв'язок між управлінською та операційною системами, дозволяючи коригувати та покращувати.

Таким чином, класична модель прийняття рішень передбачає, що менеджери, маючи повну інформацію, можуть вибрати альтернативу, яка найкраще відповідає потребам організації. Він спирається на чітко визначені умови та логічне міркування, щоб прийти до оптимального рішення.

Поведінковий підхід: на відміну від класичного підходу, поведінковий підхід враховує обмеження людської раціональності. Він визнає, що особи, які приймають рішення, не завжди можуть мати повну інформацію та піддаються когнітивним упередженням та емоційному впливу. Цей підхід фокусується на психологічних і соціальних факторах, які впливають на прийняття рішень. Менеджери вважаються «обмежено раціональними», тобто вони прагнуть приймати задовільні, а не оптимальні рішення, враховуючи обмеження, з якими вони стикаються. Поведінковий підхід також підкреслює важливість групової динаміки, участі працівників та організаційної культури у формуванні рішень.

Ірраціональний підхід: цей підхід визнає, що в певних ситуаціях прийняття рішень може відбуватися не строго раціональним або логічним процесом. Натомість рішення можуть прийматися інтуїцією, емоціями чи зовнішнім тиском. Ірраціональний підхід часто спостерігається в швидкоплинних або дуже невизначених середовищах, де не вистачає часу для ретельного аналізу. У цих

випадках менеджери покладаються на свої інстинкти, минулий досвід і чуття, щоб швидко приймати рішення. Хоча цей підхід може здатися менш структурованим, він може бути ефективним у ситуаціях, коли гнучкість і швидке реагування є критично важливими.

Зовнішні чинники, такі як економічні умови, політичні впливи, технологічний прогрес і суспільні тенденції, значно впливають на процес прийняття рішень в органах виконавчої влади. Менеджери повинні постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, яке може створювати як можливості, так і проблеми для їхніх організацій. Наприклад, економічні спади можуть змусити менеджерів приймати складні рішення щодо заходів щодо скорочення витрат або розподілу ресурсів, тоді як технологічні інновації можуть відкрити нові шляхи для зростання та ефективності [6].

Політичні чинники, такі як зміни в державній політиці чи нормативних актах, також можуть впливати на прийняття управлінських рішень. Керівники повинні бути в курсі правового та нормативного ландшафту, в якому працює їхня організація, оскільки недотримання нових законів або політики може призвести до юридичних наслідків або завдати шкоди репутації організації. Крім того, суспільні тенденції, такі як зміни в поведінці споживачів або громадській думці, можуть впливати на рішення, які приймають менеджери щодо розробки продуктів, маркетингових стратегій та ініціатив корпоративної соціальної відповідальності.

Ефективність управління в органах виконавчої влади означає здатність цих органів виконувати свої функції та реалізовувати поставлені перед ними завдання з максимальною користю для суспільства. Управління включає процес прийняття рішень, планування, організацію, координацію, контроль та відповідальність за результати. Ефективне управління неможливе в тому, щоб забезпечити досягнення оптимальних результатів за мінімальних витрат ресурсів, часу діяльності і засобів, одночасно забезпечуючи відповідність органів влади законодавчим нормам і очікуванням громадян.

Основна сутність управлінської ефективності полягає в тому, що прийняті управлінські рішення мають сприяти покращенню роботи органів влади, підвищенню рівня задоволеності громадян державними послугами та зміцненню довіри до державних інституцій. Це також передбачає перевірку проблемних ситуацій, ухвалення обґрунтованих рішень, їх реалізацію та контроль за виконанням. Управлінські рішення, які обґрунтовуються на об'єктивній інформації та враховують ризики, можуть мінімізувати негативні наслідки та досягти позитивних результатів [12].

Оцінка ефективності управління в органах виконавчої влади є елементом системи державного управління, що дозволяє оцінити результати діяльності та виявляти напрями для подальшого вдосконалення. Для цього комп'ютера різні критерії, які дають можливість розробки, максимально ефективно працюють органи влади. До основних критеріїв оцінки ефективності управління можна віднести так:

Результативність – це один із критеріїв, які досягаються в досягненні поставлених цілей. Органи виконавчої влади повинні виконувати завдання, поставлені перед ними державою та суспільством, з максимальною результативністю. Це означає, що кожне рішення має сприяти досягненню конкретних результатів, що шкодить інтересам суспільства та державної політики.

Економічність – критерій, який визначається, наскільки раціонально використані наявні ресурси для досягнення поставлених цілей. Органи виконавчої влади повинні не тільки досягати результатів, але й робити це з мінімальними витратами, щоб забезпечити ефективне використання бюджетних коштів і ресурсів [3].

Прозорість – це здатність органів влади бути відкритими та підзвітними перед громадянами. Прозорість управлінських рішень дозволяє суспільству контролювати діяльність органів виконавчої влади та оцінювати, наскільки відповідально і ефективно вони виконують свої обов'язки.

Якість управління – критерій, що забезпечує рівень компетентності органів влади та якість прийнятих управлінських рішень. Він оцінює, ефективно орган влади забезпечує свої функції, враховуючи зміни в середовищі та потребах суспільства.

Адаптивність – здатність органів влади адаптуватися до змінених умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Це включає в себе вміння швидко реагувати на нові виклики, приймати оперативні рішення і впроваджувати нові підходи до управління в умовах невизначеності.

Інноваційність – критерій, який відображає здатність органів виконавчої влади використовувати новітні технології та методи для покращення своєї діяльності. Це важливо, оскільки сучасне державне управління вимагає впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів та застосування аналітичних інструментів для прийняття рішень.

1.2 Основні методи оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади

Вивчення теоретико-методологічних засад оцінки ефективності виконавчої влади, а також розробка повної концептуальної основи та всебічного набору усталених позитивних методів у цій сфері стикається з численними проблемами. Ці труднощі виникають через складність і багатогранність поняття «ефективність», особливо у застосуванні до діяльності виконавців. Ця складність призводить до різноманітних і часом неоднозначних наукових підходів до проблеми. Кожен індивід у суспільстві може по-різному оцінювати ефективність і раціональність адміністрування виконавчої влади, виходячи з конкретного історичного моменту. Одночасно важливою стає кваліфікована та компетентна оцінка роботи виконавців, зокрема фахівцями галузі. Така оцінка ефективності виконавців є вирішальним елементом постійного вдосконалення менеджменту в цілому.

Для оцінки діяльності можна використовувати кілька підходів: кількісний, якісний або змішаний. Для кількісної оцінки використовуються абсолютні та відносні значення, розраховані на основі статистичних даних. Якісні оцінки ґрунтуються на суб'єктивних думках тих, хто оцінює основні функції виконавців у межах їх сфери відповідальності. Змішаний підхід поєднує як кількісні, так і якісні методи, що дозволяє більш комплексно оцінювати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на результати роботи.

Залежно від методу дослідники, які вивчають оцінку діяльності виконавців, часто використовують різноманітну термінологію, таку як оцінка ефективності, оцінка якості та оцінка ефективності. Ці терміни, хоч і споріднені, зосереджуються на дещо різних аспектах. Оцінка ефективності стосується ступеня досягнення очікуваних результатів. Оцінка якості розглядає, наскільки добре властивості процесу чи явища відповідають його основним цілям. У науковій літературі ведеться широка дискусія щодо оцінювання ефективності, що підкреслює наявність багатьох тлумачень цього поняття. Таким чином, при оцінці ефективності виконавців, особливо щодо покращення соціально-економічного розвитку країни, необхідно спочатку зрозуміти основні підходи до визначення та розуміння категорії «ефективність».

Слово «ефективність» походить від латинського терміну «*effectivus*», що означає «активний» або «творчий». Він відноситься до відносного результату або ефективності процесу або проекту, виміряного як співвідношення між корисним результатом і ресурсами, витраченими на досягнення цього результату. По суті, ефективність визначається як відповідність досягнутого результату запланованій меті. Ефективність конкретного процесу, спрямованого на виконання завдання, залежить як від якості процесу, так і від кількості ресурсів, вкладених у його виконання. Ефективність можна розрахувати шляхом порівняння загального отриманого ефекту із загальними витратами, пов'язаними з плануванням, організацією та виконанням процесу чи проекту [14].

У своїй теорії ефективності А. Салліван розглядає залучення та використання ресурсів для максимізації створення товарів і послуг. Він

наголошує на принципі мінімізації витрат, зазначаючи, що виконавець працює ефективно, якщо зміни на виході не можуть бути досягнуті без додаткового введення. Іншими словами, кращих результатів можна отримати лише за рахунок збільшення кількості використовуваних ресурсів. Е. Дж. Долан і Д. Ліндсей розглядають ефективність як питання вибору, при цьому ефективність — це здатність зосередити всю енергію на правильних цілях. Вони стверджують, що повна ефективність досягається тоді, коли жодні зміни в суспільстві не можуть надалі задовольнити потреби однієї людини без негативного впливу на задоволення потреб іншої людини. Таке тлумачення узгоджується з концепцією ефективності Парето, де завданням є координація різних інтересів для досягнення оптимального балансу цілей і завдань [11].

Таблиця 1.1

Підходи оцінки виконавчої влади

Принцип	Визначення	Участь
Участь (Participation)	участь громадян в процесі ухвалення державних рішень, як безпосереднє, так і через інститути громадянського суспільства	Громадяни мають право брати участь у формуванні політик та рішень, що впливають на їхнє життя, через голосування, консультації та інші форми активності.
Стратегічне бачення (Strategic vision)	лідери і громадськість виходять з довготривалих цілей управління і виразно уявляють собі ті заходи, які потрібні для їх реалізації	Створення довгострокових планів розвитку, які враховують потреби суспільства і передбачають інновації та адаптацію до змін.
Чутливість (Responsiveness)	адміністративні процеси дають можливість участі усіх зацікавлених осіб і забезпечують чуйне реагування інститутів на потреби суспільства	Швидке реагування на запити громадян, що дозволяє адаптувати політику відповідно до актуальних проблем та потреб.
Результативність і ефективність (Effectiveness and efficiency)	органи влади роблять результати, які задовольняють громадським потребам і очікуванням, максимально ефективно використовують ресурси, що перебувають у їх розпорядженні	Впровадження оцінки ефективності дій державних органів, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів з використанням мінімуму ресурсів.
Підзвітність (Accountability)	органи влади мають бути підзвітні суспільству і інституціональним носіям прав	Встановлення механізмів контролю, які забезпечують відповідальність державних службовців за їхні рішення та дії перед громадою.

Продовження таблиці 1.1

Прозорість (Transparency)	ухвалення рішень здійснюється в строгій відповідності з регламентами; інформація про процеси і інститути вільно доступна, є повною і достатньою для їх розуміння і моніторингу	Забезпечення відкритого доступу до інформації про ухвалення рішень та їх наслідки, щоб громадяни могли легко стежити за діяльністю органів влади.
Рівність і включеність (Equity and inclusiveness)	забезпечення можливостей для підтримки і збільшення добробуту усіх членів суспільства	Створення умов для участі всіх соціальних груп у процесах прийняття рішень, щоб уникнути дискримінації та забезпечити справедливість у доступі до ресурсів.

Джерело: складено автором [17].

П. Друкер визначає ефективність як результат (або ефект) від оптимального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Для Друкера і ефективність, і результативність виникають тоді, коли робляться правильні речі — «роблять правильні речі». Х. Саймон, інший впливовий мислитель, стверджує, що діяти ефективно означає використовувати найкоротший шлях і найекономічніші засоби для досягнення бажаних цілей. В. Гетьманський розглядає ефективність як абсолютну категорію, а Т. Банкі визначає її як здатність виконати завдання в потрібний час і в потрібному місці.

Ефективність служить і мірилом, і стимулятором розвитку. Зусилля, спрямовані на покращення показників ефективності певної діяльності або їхньої загальної ефективності, спонукають дослідників у різних галузях до визначення, розробки та реалізації конкретних стратегій, які сприяють зростанню. Навпаки, практики, які призводять до регресу, поступово припиняються.

В американській теорії менеджменту вчені розрізняють два аспекти ефективності: «ефективність». Згідно з Оксфордським словником, ефективність відноситься до досягнення бажаного результату в процесі, тоді як ефективність стосується методів, які дозволяють досягти цілей з мінімальними витратами часу та ресурсів. Е. Савас, американський учений, підкреслює, що ефективність можна виміряти кількісно, створюючи коефіцієнт ефективності, тоді як ефективність є більш якісною, що відображає здатність виконавця досягати результатів на основі критеріїв оцінки, зазначаючи, що головним завданням виконавця є отримання оптимальних результатів доступні їм ресурси.

Структура оцінки державного управління охоплює шість ключових показників:

Вибірчі права та підзвітність перед суспільством (голосова підзвітність): це відображає готовність уряду бути підзвітним зовні через механізми, які сприяють зворотному зв'язку з громадянами та демократичними інституціями.

Політична стабільність і відсутність насильства, злочинності та тероризму: цей індекс оцінює ступінь політичної стабільності та відсутність насильства в країні.

Ефективність уряду: це стосується якості державних послуг, ефективності процесу формування політики та рівня бюрократичної ефективності.

Адміністративне навантаження та якість законодавства (нормативна база): вимірює здатність уряду створювати та впроваджувати розумну політику та законодавчі рамки, які сприяють зростанню приватного сектору.

Верховенство права: це ознака довіри різних зацікавлених сторін до суспільних норм і їх дотримання цих стандартів, наприклад захисту прав власності.

Боротьба з корупцією (контроль над корупцією): оцінює зусилля уряду по боротьбі з корупцією.

Кожен із цих індексів оцінюється на основі широкого спектру даних, зібраних із вторинних джерел, а також цільових опитувань і сприйняття, вимірюваного фірмами з оцінки ризиків та організаціями, що проводять опитування.

Інший підхід, започаткований Світовим банком, використовує кількісні показники, відомі як «індикатори управління другого покоління». Ці показники спрямовані на оцінку спроможності органів виконавчої влади досягати поставлених завдань. Вони зосереджуються як на обмеженнях, так і на сильних сторонах виконавчої влади.

Формальна горизонтальна підзвітність: це стосується механізмів підзвітності між законодавчими та виконавчими органами.

Неформальна горизонтальна підзвітність: це охоплює такі аспекти, як свобода ЗМІ, професіоналізм державної служби та конкуренція в приватному секторі.

Внутрішня вертикальна підзвітність: оцінює бюджетну автономію нижчих рівнів влади.

Зовнішня вертикальна підзвітність: оцінює такі фактори, як рівень грамотності населення та обсяг податкової бази.

Можливості включають:

Індикатори процесу: вони охоплюють такі аспекти, як планування та виконання бюджету, кількість персоналу на державній службі та адміністрування доходів.

Показники ефективності: вони оцінюють результати для підприємств, платників податків, громадян і отримувачів послуг.

Розмова навколо цих показників «другого покоління» все ще триває, і переконливий набір базових стандартів для вимірювання ефективності ще не встановлено.

Для оцінки якості управління виконавчої гілки влади в Україні використовуються різноманітні метрики та рейтинги міжнародних організацій, а також результати національних соціологічних досліджень. Дані світових агенцій свідчать про те, що ефективність державного управління та якість послуг в Україні більше співпадають з економічно менш розвиненими країнами. За багатьма інтегральними показниками, що використовуються в міжнародних стандартах, Україна суттєво поступається не лише розвиненим державам, а й багатьом країнам Східної Європи. Індекс GRICS ставить Україну на дно за різними показниками якості державного управління, включаючи якість послуг, підзвітність, регуляторну політику, верховенство права та антикорупційні заходи.

Дослідження показують, що структура виконавчої влади залишається значною мірою відірваною від громадян і бізнесу. За індексом непрозорості Kurtzman Group Україна посідає 46 місце серед найбільших країн, розділивши

цю позицію з Індонезією та Китаєм. Такий рівень непрозорості несе додаткові витрати як для українських, так і для іноземних інвесторів через підвищені ризики, що становить 5,64% їхніх інвестицій. Експерти припускають, що навіть помірне зменшення непрозорості може відповідати зростанню річного ВВП на душу населення на 986 доларів США, зростанню прямих іноземних інвестицій на 1% відносно ВВП та зниженню інфляції на 0,46% [31].

Національні дослідження також підтверджують низьку ефективність державної влади, що відображає зниження довіри громадян до державних інституцій. Результати опитування свідчать, що понад 70% респондентів оцінили надання державних послуг негативно. Лише 14% громадян, які протягом останніх двох років зверталися за допомогою до державних органів, повідомили, що отримали послугу прийнятної якості. Виконавчій владі довіряє третина населення, законодавчій і судовій – лише 50%. Проблеми, виявлені споживачами державних послуг, такі як надмірний час очікування (наприклад, в середньому 30 днів на видачу паспорта), недостатня інформація для користувачів, обмежені канали доступу до послуг та «моральні» витрати, пов'язані з низькою якістю послуг, сприяють низькому рівню задоволення рівнях.

Оцінюючи результати адміністративної реформи в Україні, враховується також такий інтегральний показник, як якість державного управління, оцінений зовнішніми експертами.

По-перше, характеристики органів виконавчої влади як надавачів публічних послуг впливають на різні підходи до оцінки якості їх діяльності — публічне управління. Вибір критеріїв оцінювання, джерел даних і методів агрегування залежить від цілей оцінювання та завдань управління, які можуть включати:

Моніторинг та оцінка діяльності органів державного управління в рамках бюджетування, орієнтованого на результат.

Ранжування органів виконавчої влади за показниками ефективності та результативності для порівняльного аналізу та розробки рекомендацій щодо вдосконалення.

Порівняльний аналіз та визначення передового досвіду в органах виконавчої влади.

Оцінка субнаціональних або національних систем виконавчої влади на основі якості державного управління для прийняття обґрунтованих рішень національними урядами або міжнародними організаціями.

Серед управлінських завдань, які можна вирішувати шляхом аналізу якості державного управління, особливо виділяється оцінка ефективності впроваджених змін в органах виконавчої влади, зокрема нових інструментів управління.

Спираючись на сучасну концепцію «належного державного управління», можна виділити декілька основних груп параметрів оцінки діяльності органів виконавчої влади:

- Параметри, спрямовані на підвищення якості публічних послуг.
- Параметри зниження питомих витрат на надані послуги.
- Параметри, спрямовані на підвищення продуктивності.
- Параметри забезпечення прозорості та підзвітності діяльності уряду.
- Параметри реагування органів влади на нові потреби та зміни очікувань.

Таким чином, триває пошук універсальної концептуальної основи для оцінки, яка б могла ефективно аналізувати діяльність органів державного управління з точки зору їх спроможності та успіху в максимізації суспільного добробуту. Такий підхід має дозволити комплексно розглядати різноманітні індикатори якості державного управління, які базуються на принципах «належного державного управління» та орієнтуються на зовнішню оцінку діяльності виконавчої влади споживачами послуг.

Основою такого комплексного підходу до оцінки діяльності органів державного управління може бути концепція суспільної цінності.

Савас також вводить поняття про те, що на базовому рівні ефективність полягає в удосконаленні поточних практик — у покращенні того, що вже зроблено. Однак досягнення справжнього успіху передбачає пошук нових

можливостей через інновації та зміни. Цей подвійний підхід підкреслює важливість як ефективності (підвищення поточних методів), так і дієвості (переслідування трансформаційних удосконалень).

До кінця 19 століття принцип ефективності перетворився на критичну концепцію, яка поєднує в собі елементи раціональності та економічної поведінки. Сучасна інтерпретація цього принципу передбачає, що виконавець завжди повинен прагнути досягти оптимальних результатів, використовуючи обмежені ресурси. Ця ідея є центральною для оцінки діяльності виконавця, де метою є вдосконалення державного управління та управління [35].

Однак оцінка ефективності виконавців за своєю суттю суб'єктивна. Кожен виконавець або організаційний суб'єкт може мати власну точку зору щодо ефективності та раціональності своїх дій. Незважаючи на суб'єктивний характер індивідуальних точок зору, залишається гострою потреба у професійних, кваліфікованих оцінках експертів, які можуть застосовувати як світовий, так і вітчизняний передовий досвід. Ці оцінки мають використовувати стандартизовані методи та добре розроблений набір показників, щоб забезпечити справедливий та об'єктивний аналіз.

Достовірна оцінка ефективності виконавчої влади вимагає чітких критеріїв оцінювання. Критерій зазвичай розуміється як міра або стандарт, який служить основою для судження. Він дає кількісну або якісну характеристику, яка дає змогу оцінити процес чи явище. Таким чином, критерій виступає як «орієнтир» для оцінки достовірності та точності знань, а також їх відповідності об'єктивній дійсності.

Для суспільства вкрай важливо, щоб задоволення матеріальних і духовних потреб разом із вирішенням пов'язаних із ними завдань відбувалося за оптимальних умов залучення обмежених економічних ресурсів. Цей процес має бути своєчасним, повним, послідовним, незворотнім і надійним. Загальна ефективність державного управління в Україні, зокрема в органах виконавчої влади, досягається зусиллями двох ключових складових економічної системи: самої виконавчої влади в особі її посадових осіб та суспільства, яким вона керує,

зокрема органів місцевого самоврядування. Критеріями оцінки загальної ефективності процесів управління є рівень продуктивності праці в різних галузях, особливо у порівнянні зі світовими стандартами; масштаби та темпи зростання національного багатства; та зміни ВВП на душу населення. Серед інших критеріїв — рівень життя населення (мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум, середня тривалість життя), упорядкованість, стабільність, безпека та надійність суспільних відносин. Ці критерії мають охоплювати не лише результати національного виробництва, а й ширші соціальні наслідки споживання, включаючи економічні, політичні, духовні, ідеологічні, історичні, психологічні, демографічні та екологічні фактори, охоплюючи повний спектр явищ і процесів, необхідних для нормального життя людини. .

Запровадження відповідної системи оцінювання діяльності виконавчої влади України потребує інвестицій. Однак це дозволяє виявити слабкі сторони, покращити показники ефективності та встановити чітку підзвітність кожного працівника щодо результатів. Така система має сприяти безперервному моніторингу, періодичному внутрішньому та зовнішньому звітуванню про прогрес та оцінці результатів щодо програм державного управління. Кожен учасник цього процесу повинен чітко розуміти, як витрачаються бюджетні кошти, наявні фінансові ресурси та як вони використовуються в часі. Ефективність діяльності виконавчої влади значною мірою залежить від її здатності розпоряджатися довіреними їй громадськістю фінансовими та матеріальними ресурсами. Ефективне управління не може існувати без належного нагляду, тому необхідно максимально задіяти потенціал державного фінансового контролю. Останнім часом усе більшої актуальності набуває оцінка ефективності діяльності органів виконавчої влади, зокрема за рахунок використання фінансових ресурсів, яка називається «аудит ефективності».

У сучасних розвинутих ринкових економіках сформувалися основні принципи та підходи до оцінки ефективності державних інститутів. Ця оцінка стала більш комплексною, визнаючи складність і взаємозв'язок різних рівнів управління та секторів. Зокрема, тепер окремо оцінюються функції, делеговані

децентралізованим органам, які більш ефективно працюють із конкретними клієнтами як суб'єктами державної служби. Виникла диференціація рівнів оцінювання, що відповідає перерозподілу управлінських повноважень і необхідності визначення стратегічного рівня управління в окремих секторах управління. Зусилля щодо підвищення ефективності та створення належних механізмів оцінювання тісно пов'язані з розробкою та запровадженням законодавчої бази, що регулює процес оцінювання діяльності виконавчої влади. Професіоналізм, престиж і конкурентоспроможність державної служби також зросли, а прозорість і зовнішня підзвітність були посилені. Це призвело до формування більш оптимальних структур і функціональних систем розподілу в державних установах.

Створення показників ефективності діяльності органів виконавчої влади в Україні передбачає встановлення об'єктивної та комплексної системи показників, які описують або вимірюють результати їх діяльності та прогрес у досягненні намічених цілей. Індикатор є основним показником системи індикативного планування, який кількісно виражає якісні аспекти процесів. Ці показники повинні відповідати певним вимогам, включаючи надійність, економічність, прозорість, порівнянність, сучасність, регулярність, гнучкість і адаптивність.

При формуванні системи показників ефективності діяльності органів виконавчої влади України суттєвими є такі критерії оцінки державного управління:

– Ефективність: це стосується ступеня досягнення виконавчим органом поставлених цілей. Ефективність вимірюється шляхом порівняння запланованих результатів із фактичними. Ця оцінка може бути зосереджена на окремих співробітниках, командах або організації в цілому.

– Економія: Економія оцінює співвідношення між ресурсами, які, як очікується, будуть використані для досягнення певних цілей і виконання конкретних завдань, і тими, які фактично використані. Це забезпечує мінімізацію споживання ресурсів без шкоди для досягнення мети.

– Якість: цей критерій оцінює, наскільки добре діяльність виконавчої влади відповідає покладеним на неї вимогам і очікуванням. Він зосереджений на узгодженні результатів із стандартами, очікуваними суспільством і урядом.

– Впровадження інновацій: цей показник відображає фактичне використання в організації нових розробок і прогресивних методів для досягнення поставлених цілей. Він вимірює, як виконавча влада інтегрує сучасні підходи для підвищення ефективності.

– Продуктивність: Продуктивність може визначатися кількістю інформації, виробленої під час процесу управління, або обсягом послуг, що надаються громадськості. Цей критерій допомагає кількісно оцінити результати діяльності виконавчої влади у відчутних виразах.

– Адаптивність: адаптивність означає здатність виконавчої влади ефективно виконувати свої функції в умовах, що змінюються. Чим ширше діапазон умов, з якими може працювати організація, тим більш адаптивною вона вважається.

– Гнучкість: цей критерій оцінює здатність виконавчої влади коригувати свою роль у процесах прийняття рішень у відповідь на нові виклики. Він вимірює, як організм може формувати нові зв'язки та змінювати свої операції, не порушуючи своєї структурної цілісності.

– Оперативність прийняття рішень: Оперативність оцінює, наскільки швидко та ефективно виконавча влада визначає управлінські проблеми та вирішує їх. Своєчасне прийняття рішень забезпечує досягнення організацією своїх цілей при збереженні стабільності встановлених процесів управління.

– Надійність: Надійність виконавчої влади характеризується її здатністю функціонувати без збоїв. Це означає забезпечення виконання завдань у встановлені терміни та ресурси. Оцінка надійності передбачає вимірювання рівня дотримання планових завдань, дотримання стандартів, відсутність відхилень від інструкцій.

– Доброчесність: цей критерій зосереджується на етичній спрямованості дій виконавчої влади, гарантуючи, що її діяльність служить

суспільним інтересам. Це передбачає забезпечення того, щоб державні службовці при виконанні своїх повноважень віддавали перевагу суспільному добробуту над особистими інтересами.

Запровадження цих критеріїв оцінки діяльності є критично важливим для вдосконалення державного управління в Україні. Створюючи чіткі рамки для оцінки діяльності виконавчої влади, влада може забезпечити ефективне, прозоре та відповідне інтересам суспільства функціонування її інституцій.

\

1.3 Фактори, що впливають на ефективність управління в органах виконавчої влади

Нормативно-правова діяльність органів виконавчої влади України є специфічною формою управління відповідною системою, покликаною за допомогою правових механізмів удосконалити регулювання взаємовідносин у сфері управління. Ця діяльність спрямована на юридичне оформлення регулювання існуючих відносин в органах виконавчої влади та встановлення нових, необхідних або бажаних для досягнення майбутніх управлінських цілей. Крім того, вони прагнуть усунути застарілі зв'язки, які перешкоджають розвитку сучасних прогресивних напрямів менеджменту [34].

Ці цілі досягаються за двома основними напрямками: по-перше, шляхом створення нормативної бази для сектору управління, яка юридично визначає завдання, компетенцію, функції та організаційні структури різних гілок у системі. По-друге, законодавчо організувавши виконання управлінських функцій у кожній ланці, у тому числі закріпивши норми, методи та прийоми забезпечення ефективної діяльності виконавчої влади.

Основними завданнями формування правової бази управлінських рішень в органах виконавчої влади України є:

- Визначення розподілу функціональних обов'язків керівного складу відповідно до посадових інструкцій, у тому числі їх прав та обов'язків.

- Встановлення управлінських взаємовідносин під час реалізації рішень.
- Розподіл обов'язків щодо збору, обробки та аналізу інформації на різних рівнях управління в органах виконавчої влади.
- Забезпечення підзвітності при формуванні системи управлінських рішень.
- Встановлення нормативно-правової компетентності державних службовців у прийнятті ними рішень.
- Належний розподіл часу для виконання посадовими особами управлінських рішень, у тому числі оцінка результатів їхньої роботи щодо винагороди, морального заохочення та інших факторів.

Отже, правову базу формування управлінських рішень в органах виконавчої влади України можна поділити на зовнішню та внутрішню складові. Зовнішня основа включає формальні нормативні акти, розроблені поза системою, такі як Конституція України, укази та розпорядження Президента України, закони та постанови Верховної Ради, а також декрети та постанови Кабінету Міністрів України. Незважаючи на те, що багато з цих нормативних актів є зовнішніми, орган виконавчої влади часто бере участь у розробці окремих нормативних актів. Чималу роль відіграє і внутрішня база, або відомча нормативна база.

Приклад такої правової бази можна побачити в Інструкції про організацію та порядок здійснення регуляторної діяльності, яка регулює створення та реалізацію правових норм у органах виконавчої влади. Відповідно до цієї інструкції правова основа формування управлінських рішень в органах виконавчої влади України поділяється на дві складові:

- Підготовка проектів законів, указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів.
- Розробка відомчих нормативних документів.

Нормативно-правовою основою формування управлінських рішень в органах виконавчої влади є сукупність законів і підзаконних актів, які становлять

правову базу їх функціонування. У широкому розумінні це міжнародно-правові акти, що стосуються діяльності виконавчої влади, Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів, які в сукупності визначають статус, основні напрями діяльності та інші важливі аспекти діяльності органів виконавчої влади. Крім того, відомчі постанови, такі як накази, розпорядження, інструкції, правила та положення, є ключовими елементами цієї правової бази.

Наприклад, у своїй діяльності такий підрозділ виконавчої влади, як Департамент агропромислового розвитку Тернопільської облдержадміністрації, керується Конституцією України, відповідними законами, указами Президента, постановами Кабінету Міністрів, внутрішніми нормативними актами, такими як накази Міністерства аграрної політики та продовольства. Функції відділу узгоджені з загальнодержавними програмами аграрного сектору. На основі законів і постанов Кабінету Міністрів розробляються і видаються місцеві постанови. Так, наприклад, Закон України «Про місцеві державні адміністрації» став основою для Положення про департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації, затвердженого розпорядженням голови облдержадміністрації у грудні 2012 року. Ця нормативна база також поширюється на розробку внутрішніх положень та планів діяльності відділу, про що свідчать річні плани діяльності відділу [32].

По суті, законодавча база забезпечує структуру управлінської діяльності виконавчої влади, забезпечуючи виконання всіх дій.

Ефективність управління в органах виконавчої влади України є складним і багатогранним процесом, що збільшує численними факторами, які впливають на діяльність цих установ. У сучасному суспільстві швидкість змін і глобалізація є невід'ємними аспектами, важливість адаптивності та відповідності нормам управління стає особливо актуальною. Нормативно-правова діяльність органів виконавчої влади є особливою формою управлінської діяльності, що реалізується через правові механізми, які повинні покращити регулювання взаємовідносин у сфері управління.

Основним призначенням цієї діяльності є не тільки юридичне оформлення регулювання вже існуючих відносин, але й встановлення нових, які є необхідними або бажаними для досягнення майбутніх управлінських цілей. Для досягнення цієї мети органи виконавчої влади прагнуть усунути застарілі зв'язки, які перешкоджають розвитку сучасних прогресивних напрямків менеджменту. процес вимагає комплексного підходу, після цього він охоплює широкий спектр аспектів, що включають правові, організаційні та адміністративні елементи.

Одним із ключових факторів, що впливають на ефективність управління, є наявність чіткої та актуальної нормативно-правової бази. Ця база складається із законів і підзаконних актів, що становлять основу функціонування органів виконавчої влади. Вона має включати як зовнішні нормативні акти, такі як Конституція України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, так і внутрішні відомчі документи, що регулюють діяльність конкретних органів. Наявність такої нормативної бази забезпечує структурованість управлінських процесів та сприяння їх ефективності. Наприклад, у Департаменті агропромислового розвитку Тернопільської облдержадміністрації законодавча база шукає не тільки його функції, а й порядок взаємодії з іншими структурними підрозділами та органами влади.

Другим аспектом є розподіл функцій між керівним складом. Чітке визначення обов'язків та відповідностей є необхідними умовами для ефективної роботи. Кожен співробітник повинен знати свої функції, а також межі своїх повноважень, що дозволяють уникати конфліктів та дублювання зусиль. При цьому важливо, щоб управлінські відносини були встановлені на основі принципів прозорості та відкритості, що сприяє довірі між усіма учасниками процесу.

Управлінські взаємовідносини є ще одним критичним фактором. Чітка організації взаємодії між широкими ланками управління, а також між спеціальними структурними підрозділами забезпечує своєчасне прийняття рішень та зменшує бюрократичні затримки. Це включає як горизонтальну, так і

вертикальну координацію, що є масою для функціонування будь-якої системи. Взаємодія між високими рівнями управлінської ієрархії має бути чіткою, щоб кожен елемент системи міг ефективно виконувати свої функції.

Окрему увагу слід приділити інформаційному забезпеченню управлінських процесів. Належний розподіл обов'язків щодо збору, обробки та аналізу інформації на різних рівнях управління є запорукою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформація повинна бути своєчасною, точною та повною, що дозволяє ефективно реагувати на виклики та потреби, які виконуються в процесі управління. У сучасному світі де інформаційні технології грають важливу роль, сучасне використання систем управління даними та аналітики може суттєво підвищити ефективність управлінської діяльності.

Підзвітність є ще одним числом елементів ефективного управління. Забезпечення підзвітності всіх учасників процесу управління завдяки створенню культури відповідальності та підзвітності. Це означає, що кожен співробітник повинен усвідомлювати свої обов'язки і бути готовим звітувати про результати своєї роботи. Чітко визначені механізми підзвітності також сприяють покращенню результативності діяльності органів виконавчої влади [31].

Компетентність державних службовців є ще важливим критичним фактором, що впливає на ефективність управління. Наявність кваліфікаційних кадрів, які мають наявність знань та навичок, є запорукою успішного виконання управлінських функцій. Службовці повинні не тільки володіти теоретичними знаннями, але й мати практичний досвід, який дозволяє їм ефективно приймати рішення в межах своїх повноважень. Це вимагає постійного професійного розвитку та навчання, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Часовий менеджмент також важливу роль у процесі управління. Належний розподіл часу на виконання управлінських рішень, а також оцінка результатів роботи працівників є кінцевими аспектами, які впливають на загальну ефективність управлінської діяльності. Важливо, щоб кожен співробітник мав

чітке виявлення про терміни виконання своїх завдань, що дозволяє уникнути затримок і підвищити продуктивність.

Безпечно, це використовує сучасні технології в процесах управління. Інтеграція інформаційних технологій у роботу органів виконавчої влади може суттєво підвищити ефективність їх діяльності. Автоматизація процесів, використання електронних систем документообігу та електронного урядування є кількістю кроків до покращення управлінських практик. Ці технології дозволяють зменшити паперову тяганину, спростити процеси та зробити їх більш прозорими.

Значну роль у забезпеченні ефективності управлінської діяльності здійснює також співпраця між органами виконавчої влади та громадськістю. Залучення громадськості до процесів прийняття рішень, а також забезпечення прозорості у діяльності органів влади сприяє підвищенню довіри до державних інститутів. Це можна реалізовувати через механізми громадського контролю, участі в консультаціях, обговореннях та інших формах взаємодії з населенням.

Не менше є моніторинг та оцінка результатів управлінської діяльності. Систематичний аналіз результатів роботи органів виконавчої влади дозволяє виявити слабкі місця в їхній діяльності та переглянути відповідні заходи для їх усунення. Це включає як внутрішній моніторинг, так і зовнішню оцінку, що відбувається незалежними експертами чи громадськістю. Важливо, щоб результати таких оцінок використовувалися для вдосконалення управлінських процесів та коригування стратегій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективність управління в органах виконавчої влади України залежить від ряду взаємопов'язаних факторів, серед яких нормативно-правова база, розподіл функцій, управлінські взаємовідносини, інформаційне забезпечення, підзвітність, компетентність державних службовців, часовий менеджмент, використання сучасних технологій, співпраця з громадськістю та результати моніторингу. Усі ці елементи мають бути інтегровані в єдину систему, яка забезпечує досягнення управлінських цілей та підвищення якості державного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

2.1 Огляд міжнародного досвіду оцінки ефективності діяльності виконавчих органів у сфері соціального захисту населення

Для сприяння ефективній розробці управлінських рішень в органах виконавчої влади та забезпечення якості реалізації ними державної політики надання публічних послуг стало наріжним каменем значних реформ у сфері публічних послуг протягом останніх років. Основною проблемою, з якою стикається державна служба під час прийняття рішень, є не лише сприйняття неефективності діяльності органів державної влади. У цьому контексті основною метою реформування державної служби, визначеною Концепцією адаптації, є суттєве підвищення ефективності на користь розвитку суспільства та зміцнення держави.

Переважаючим стилем прийняття рішень у міжнародному менеджменті є інтуїтивний, який особливо враховує нюанси національної культури. Ця тенденція пояснюється особистими характеристиками людей, які займаються міжнародним бізнесом, які часто більше покладаються на почуття та враження, ніж на фактичні дані та інформацію. Іншим важливим аспектом інформаційного забезпечення для формування міжнародних управлінських рішень є необхідність використання всієї релевантної інформації, що стосується розглянутого питання. Цей процес ускладнюється тим, що не вся відповідна інформація є легкодоступною. Світовий досвід показує, що розробники запропонованих рішень можуть не помітити цінну інформацію через культурні відмінності, які більш помітні для представників різних культур. Спираючись на концепцію Ван Ганстера, Е.Х. Панченко розробив матрицю щодо інформації «Кассандри» —

даних, які є критично важливими, але часто не помічаються менеджерами. Ця матриця заохочує менеджерів шукати приховану інформацію, а не обмежуватися тим, що відразу видно. Для міжнародних організацій це передбачає як інтуїтивне прийняття рішень, так і міжкультурне мислення, що передбачає творче використання методологій різних національних культур.

Важливо визнати відмінні характеристики процесів прийняття рішень у різних національних культурах. Наприклад, у сфері зовнішньоекономічної діяльності підходи до прийняття рішень можуть істотно відрізнятися:

- У США рішення переважно централізовані, що підкреслює необхідність моніторингу розвитку глобальних стратегій.

- У Японії рішення приймаються на основі консенсусу після тривалих консультацій, збалансовуючи централізований і децентралізований підходи. Високопосадовці володіють значними повноваженнями, які підлягають контролю з боку чиновників нижчого рівня, які можуть аналізувати та критикувати рекомендовані дії.

- У Великій Британії більшість організацій працюють за децентралізованою моделлю, коли працівники вищого рівня часто не мають технічних знань і делегують повноваження щодо прийняття рішень нижчим рівням. Вищі посадові особи також покладаються на керівників середньої ланки, щоб керувати процесом прийняття рішень.

- У Франції використовуються різні методи, але останнім часом спостерігається тенденція до централізації. Керівники вищої ланки, як правило, випускники престижних навчальних закладів, схильні не довіряти керівникам середньої ланки.

- У Німеччині переважає централізований, ієрархічний та авторитарний підхід. Законодавча база вимагає обговорення варіантів рішень між працівниками та керівниками. Менеджери, як правило, більше зосереджуються на якості продукції та продуктивності послуг, ніж на управлінні підлеглими, а освіта з менеджменту часто має технічну спрямованість.

– В Італії традиційні методи прийняття рішень залишаються поширеними під впливом історичного значення римського права та культурних традицій країни.

– У Єгипті прийняття рішень характеризується повільним і обережним підходом. Єгипетське прислів'я «Все боїться часу, але час боїться пірамід» відображає тенденцію віддавати перевагу історичному контексту над терміновістю часу.

– В Індії за прийняття рішень переважно відповідає вище керівництво, яке намагається уникати ризиків. Існує значна дистанція влади разом із бажанням мінімізувати невизначеність.

З цього аналізу стає зрозуміло, що практики формування управлінських рішень формуються звичаями та традиціями різних народів. США та Японія виділяються своїми ефективними управлінськими практиками, вказуючи на те, що українські фахівці могли б отримати користь від вивчення та прийняття елементів цих систем управління [30].

Діагностика проблеми є першим кроком до пошуку рішення, коли визначаються основні причини (або симптоми) проблем або можливостей. Розпізнавання цих симптомів має вирішальне значення для розуміння проблеми в цілому. Щоб ефективно визначити першопричини, менеджери повинні уникати надлишку інформації та зосередитися на зборі та аналізі лише відповідних даних, які стосуються поточного стану проблеми.

Встановлення обмежень і критеріїв прийняття рішень передбачає визначення обсягу, в межах якого будуть формуватися управлінські рішення. Ці обмеження, які взаємопов'язані з наявними ресурсами, конкуренцією та іншими факторами, призводять до різноманітних альтернативних варіантів, заснованих на конкретних ситуаціях і перевагах окремих менеджерів. Окрім визначення цих обмежень, важливо визначити стандарти, які полегшать оцінку альтернативних варіантів (критеріїв).

Виявлення альтернатив передбачає вибір найбільш перспективних варіантів вирішення проблеми та формування управлінських рішень.

Оцінка альтернатив складається з аналізу здійсненності, переваг і недоліків кожного потенційного рішення.

Вибір альтернатив – це процес визначення найбільш раціонального рішення для формулювання управлінського рішення в органі виконавчої влади.

У ситуаціях, коли час обмежений, прийняття оптимального адміністративного рішення може бути досить складним для виконавчої влади. Американська практика управління показує, що менеджери часто погоджуються на «задовільне» рішення, а не прагнуть до «максимального».

Формулювання проблеми включає розгляд і формулювання проблеми, виявлення негативних симптомів, вивчення різних випадків і цілей, уточнення постановки проблеми. Він передбачає встановлення критеріїв прийняття рішень та умовних обмежень та організацію процесу прийняття управлінських рішень.

Пошук інформації передбачає порівняння можливих дій, проведення попереднього відбору та виявлення можливостей для вирішення проблеми.

Оцінка зосереджена на оцінці потенційного впливу рішень і прогнозуванні передумов для виконання управлінського рішення, класифікації результатів і аналізі ризиків.

Ухвалення рішень передбачає встановлення альтернативних дій, визначення найкращого варіанту та проведення оперативного аналізу плану, який включає встановлення кінцевих термінів і фінансових міркувань.

Японський підхід до прийняття управлінських рішень відрізняється від традиційних теорій через культурний вплив і довів ефективність на практиці. Перший етап передбачає підготовку документів; другий етап вимагає обміну цією інформацією з усіма відповідними сторонами, які можуть надати відгуки та виправлення; третій етап передбачає схвалення керівником з урахуванням отриманих відгуків. У постановці проблеми беруть участь різні групи спеціалістів, які пропонують рекомендації. Лише після досягнення консенсусу починається етап впровадження. У розробці альтернативних рішень і виборі найкращого варіанту численні спеціалісти вносять свій досвід. Після цього

вибору готується вичерпний звіт для розгляду та затвердження вищим керівництвом.

Виконання рішення виграє від ретельної уваги до деталей на етапі підготовки. Оскільки управлінське рішення приймається консенсусом, усі учасники мотивовані забезпечити його успіх. На відміну від традиційних теорій менеджменту, які наголошують на принципі єдиноначальності (де кожен працівник отримує вказівки лише від свого начальника та підзвітний виключно йому), японська система розподіляє відповідальність за прийняття рішень між групами, а не окремими особами. Таким чином, жодна особа не має повноважень приймати односторонні рішення.

Традиційний японський підхід до прийняття управлінських рішень базується на системі «рингі», яка передбачає отримання схвалення відповідних органів шляхом опитування, а не скликання офіційних нарад. Цей метод змінив типову ієрархічну структуру управління в бік більш неформальних, сімейних стосунків між членами команди, коли менеджери здійснюють непрямий вплив, враховуючи свої офіційні повноваження. У цьому процесі менеджер складає вичерпний документ, в якому описується проблема та пропонуються рішення. Потім цей документ передається спеціалістам різних відділів для розгляду; після перегляду він переміщується вгору за ієрархією до вищого менеджера для затвердження. Після підписання проект набуває директивного характеру. У міру того, як запропоноване рішення проходить різні рівні управління, воно вдосконалюється експертами та схвалюється командою.

Керівник також заохочує робоче середовище, яке сприяє самоорганізації та позитивному соціальному та психологічному клімату. Створюючи сприятливу атмосферу, керівник шукає консенсусу серед усіх членів команди щодо проблем, що розглядаються, оцінює проект на основі відгуків зацікавлених сторін і використовує групову динаміку для покращення розробки та виконання проекту. У цьому контексті співробітники відчують себе причетними до процесу прийняття рішень. Їхній внесок — через розробку ідей, критику та пропозиції щодо впровадження — може призвести до інноваційних управлінських рішень.

Таким чином, японський підхід до прийняття рішень вимагає значних витрат часу та наголошує на груповій участі та колективній відповідальності всіх членів команди, включаючи керівника.

На відміну від цього, американський підхід до управління характеризується індивідуальними особами, які приймають рішення, які несуть особисту відповідальність за свій вибір. Швидке прийняття рішень має вирішальне значення; затримки можуть свідчити про некомпетентність або неефективність керівника. У США працівники можуть швидко просуватися в кар'єрі завдяки своїй ініціативі, навичкам і досвіду. Організації як в Америці, так і в Європі часто віддають перевагу менеджерам, які мають різноманітний досвід роботи в різних організаціях і на різних посадах, вважаючи, що такий широкий досвід підвищує їх ефективність.

Компенсація в американських компаніях спонукає працівників глибше займатися своєю роботою, оскільки вона зазвичай прив'язує винагороду до індивідуальних результатів роботи з додатковими бонусами на основі якості та кількості результатів. Навпаки, в Японії підвищення зарплати значною мірою залежить від тривалості роботи в одній компанії, що сприяє довгостроковій зайнятості. Це може призвести до сценаріїв, коли старший працівник з меншим досвідом отримує вищу зарплату, ніж молодший, більш кваліфікований колега.

Крім того, японський менеджмент робить сильний наголос на добробуті підлеглих, тоді як західний менеджмент схильний віддавати перевагу іншим факторам над людськими міркуваннями. Незважаючи на те, що в Україні існує теоретичне визнання важливості зосередження уваги на індивідуумах, це не втілено на практиці через існуючі структури оплати праці та методи заохочення, які не мотивують працівників до підвищення продуктивності. Отже, багато кваліфікованих та освічених фахівців змушені шукати можливості за кордоном для кращої винагороди.

Міжнародний досвід оцінки ефективності діяльності виконавчих органів у сфері соціального захисту населення відображає різноманіття підходів, методик та інструментів, які використовуються у різних країнах залежно від соціальних,

економічних та культурних особливостей. Основним завданням таких оцінок є забезпечення прозорості, результативності та адаптивності діяльності виконавчих органів, орієнтованої на покращення добробуту громадян.

У країнах Європейського Союзу широко впроваджуються системи моніторингу ефективності, засновані на використанні ключових показників результативності (KPI). Наприклад, Німеччина активно використовує індикатори соціального добробуту, такі як рівень зайнятості, охоплення соціальними програмами та зменшення бідності. У 2022 році рівень бідності серед населення Німеччини знизився до 13,8% порівняно з 15,5% у 2010 році завдяки цільовим програмам підтримки домогосподарств з низькими доходами. Водночас рівень безробіття зменшився до 5,3% у 2022 році, що є одним із найнижчих показників у ЄС.

Швеція демонструє інноваційний підхід до оцінки ефективності соціального захисту через залучення громадян до процесу прийняття рішень. У 2023 році понад 90% малозабезпечених сімей отримали доступ до основних соціальних послуг завдяки ефективному плануванню і реалізації соціальних програм. Водночас 98% урядових ініціатив у цій сфері було завершено у встановлені терміни. Використання цифрових платформ для моніторингу та звітності дозволило значно підвищити прозорість роботи виконавчих органів, що сприяло зростанню довіри громадян.

Велика Британія активно застосовує аналітичні інструменти для оцінки ефективності роботи виконавчих органів у сфері соціального захисту. У рамках програми Universal Credit (загальна допомога) уряд проводить регулярний аудит ефективності використання бюджетних коштів. У 2022 році понад 8 мільйонів домогосподарств отримали підтримку через цю програму, що дозволило зменшити рівень бідності на 6% серед сімей з дітьми. Крім того, впровадження системи моніторингу економічної самодостатності громадян сприяло тому, що понад 72% учасників програми змогли знайти роботу протягом перших двох років її реалізації.

Сполучені Штати Америки орієнтуються на фінансову ефективність соціальних програм, поєднану з аналізом їх впливу на різні групи населення. У 2021 році федеральний уряд виділив 682 мільярди доларів на соціальні програми, з яких понад 70% було спрямовано на медичну допомогу та підтримку осіб похилого віку. Завдяки цим заходам рівень смертності серед пенсіонерів знизився на 2,4%, а середня тривалість життя в країні зросла до 77,8 років. Водночас програма "Accountability and Transparency" у 2022 році дозволила зекономити 4,8% від загального бюджету соціальних програм завдяки усуненню дублювання витрат і оптимізації роботи державних установ.

Канада, відома своєю системою соціального забезпечення, робить акцент на інтеграцію соціальних індикаторів у процес оцінки ефективності виконавчих органів. У 2022 році 93% домогосподарств з доходами нижче середнього отримали доступ до державних програм житлової підтримки, що сприяло зменшенню кількості безхатченків на 8,1%. Крім того, у 2023 році 89% громадян висловили задоволення якістю надання соціальних послуг, що на 14% вище, ніж у 2010 році. Прозорість і підзвітність діяльності виконавчих органів забезпечується через відкритий доступ до даних про реалізацію соціальних програм, що сприяє зростанню довіри населення.

Японія демонструє ефективність у соціальному захисті через інтеграцію технологій та інновацій. У 2022 році було впроваджено понад 1500 роботизованих систем для догляду за людьми похилого віку, що дозволило знизити навантаження на персонал на 18% і підвищити якість послуг на 12%. У країні також активно розвивається система соціального страхування, яка охоплює 96% пенсіонерів. Порівняно з 2015 роком, коли цей показник становив 89%, результат свідчить про значне покращення доступу до медичних і соціальних послуг.

Австралія використовує комплексну систему оцінки ефективності діяльності виконавчих органів, яка враховує показники доступності, результативності та задоволеності населення. У 2022 році рівень доступу до послуг соціального захисту в країні досяг 95%, що стало можливим завдяки

децентралізації управління та впровадженню електронного документообігу. Згідно з останніми звітами, понад 87% громадян задоволені якістю соціальних послуг, що є одним із найвищих показників у світі.

Глобалізація та цифровізація процесів управління сприяють розробці нових інструментів для оцінювання ефективності виконавчих органів. Наприклад, у країнах ЄС все частіше використовуються системи Business Intelligence для аналізу великих даних, які дозволяють швидко і точно оцінювати вплив соціальних програм на різні аспекти життя громадян. У 2023 році понад 85% країн-членів ЄС інтегрували такі системи у свою діяльність.

Таким чином, міжнародний досвід оцінки ефективності діяльності виконавчих органів у сфері соціального захисту демонструє високу ефективність використання цифрових технологій, прозорості та систематичного моніторингу результатів. Інтеграція подібних практик в Україні може сприяти значному покращенню доступності та якості соціальних послуг, а також підвищенню довіри населення до органів державної влади.

Для систем прийняття управлінських рішень корисно інтегрувати найкращі практики японських, американських і західних підходів, адаптованих до конкретних умов. Взаємовідносини між керівниками і підлеглими під час прийняття колективних рішень повинні бути більш жорсткими, ніж поблажливими. Формулювання управлінських рішень є творчим заходом, який суттєво впливає як на кількість, так і на якість результатів. Процеси прийняття рішень повинні враховувати різноманітні фактори впливу, включаючи ситуаційні контексти та організаційну культуру.

Для України вкрай важливо перейняти іноземний досвід розвинутих країн, таких як Японія, США та Німеччина; однак надзвичайно важливо також включити елементи національної системи управління.

2.2 Оцінка ефективності діяльності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення в Україні

Інституційне становлення України як соціальної держави викликало дискусії щодо формування її моделі соціального забезпечення та соціальної політики. Ключовою метою соціальної держави є зменшення соціальної нерівності та ліквідація її найбільш крайніх форм. Цього можна досягти різними методами, включаючи коригування соціальних відносин, забезпечення доступу населення до основних товарів і послуг, покращення умов життя за рахунок державних платежів, пом'якшення економічної нерівності шляхом перерозподілу чи соціалізації певних активів тощо.

Нині мережа стаціонарних соціальних служб країни нараховує 324 заклади, у тому числі 74 будинки для громадян похилого віку та інвалідів, 38 будинків-інтернатів для ветеранів війни та праці, 152 психоневрологічні заклади, 5 спеціалізованих установ, 5 будинків дитини. У цих закладах проживає приблизно 55 000 осіб, включаючи людей похилого віку, людей з обмеженими можливостями та дітей з особливими потребами.

У рамках реформування системи соціальних послуг здійснюються роботи з модернізації механізмів фінансування, реконструкції існуючих інституційних закладів, розширення соціальних послуг на рівні громади та сприяння деінституціалізації. Також розвивається конкурентний ринок соціальних послуг. 7 листопада 2011 року Міністерство соціальної політики утворило робочу групу для створення засад реформування надання соціальних послуг та розробки національної стратегії підтримки сімей з дітьми. Результатом цієї ініціативи стало створення проекту стратегії системної реформи соціальних послуг за участю відповідних міністерств.

Для врегулювання законодавчої бази, що регулює надання соціальних послуг, Кабінет Міністрів прийняв постанову № 1149 від 9 листопада 2011 р. Цим заходом внесено зміни до попередньої постанови (№ 559 від 29 квітня 2004 р.), які спрощують тендерну документацію, що робить її ефективнішою. виділення бюджетних коштів недержавним надавачам соціальних послуг. Він також надав місцевим органам влади повноваження створювати умови для

забезпечення доступу до соціального захисту та послуг уразливим групам, таким як люди похилого віку та люди з обмеженими можливостями.

Для підвищення якості цих послуг було започатковано декілька проектів. Це, зокрема, процедури оцінки потреб адміністративно-територіальних одиниць у соціальних послугах, розроблення державних стандартів соціальних послуг, встановлення конкретних нормативів довгострокового догляду за дітьми з тяжкими вадами та дорослими, які потребують стаціонарного догляду.

Головною метою реформування системи соціальних служб є приведення її діяльності у відповідність із міжнародними стандартами, забезпечення якісної персоналізованої підтримки осіб, які опинились у складних життєвих обставинах. Реформи спрямовані на покращення якості життя громадян, налагодження ефективної соціальної роботи та захист прав вразливих верств населення.

З кінця 1990-х років, поряд з державними та комунальними установами соціального обслуговування, виникла мережа неурядових організацій (НУО) та приватних установ. Ці організації надають інноваційні соціальні послуги, яких не було в радянській моделі, обслуговуючи раніше недостатньо захищені групи населення. Хоча держава залишається основним суб'єктом соціального захисту, Закон «Про соціальні послуги» сприяв ширшому залученню НУО до надання послуг.

Проте помітним недоліком чинного законодавства, що регулює соціальний захист, є відсутність чітко визначених показників ефективності. Це ускладнює оцінку реалізації та ефективності державної політики.

Розмірковуючи над розвитком та впровадженням принципів соціальної держави в Україні та світі, стає очевидним, що соціальна держава характеризується високим рівнем соціального захисту всіх громадян. Це досягається завдяки активній ролі держави в регулюванні соціальної, економічної та інших сфер суспільства, вихованні соціальної справедливості та солідарності. Соціальна держава є прикладом гармонійних відносин між

державними інституціями та суспільством, які прагнуть збалансувати цілі та забезпечити соціальний добробут.

Соціальна політика охоплює широкий спектр ініціатив. Це інституційна реалізація соціального забезпечення, практична державна діяльність, така як індексація пенсій, створення систем соціального захисту, надання адресної допомоги, забезпечення своєчасної виплати заробітної плати та пенсій, створення робочих місць, організація громадських програм роботи, реабілітація осіб з інвалідністю та ін. розвиток систем соціальних послуг. Крім того, це передбачає розробку комплексних програм, покликаних інтегрувати різноманітні заходи щодо підвищення ефективності зусиль держави для досягнення соціальних цілей. Ці програми побудовані на системних принципах, цілях і підходах, які забезпечують громадянам доступ до прийнятних матеріальних, політичних і культурних можливостей, що дозволяє їм переслідувати особисті інтереси, роблячи внесок у розвиток суспільства.

Нині держава визначає декілька ключових напрямів вирішення соціальних викликів. Це й удосконалення демографічної політики, підвищення якості життя громадян, збереження та модернізація житлового фонду, підвищення рівня його комфортності. Іншими пріоритетами є розвиток комунального господарства, транспорту та зв'язку, створення сприятливих умов життя в громадах, реалізація державних програм подолання бідності серед уразливих верств населення (таких як сім'ї з низькими доходами, люди похилого віку та особи з інвалідністю), зниження матеріальної нерівності між соціальними групами, захист трудових прав через соціальне партнерство, охорона навколишнього середовища та посилення державної підтримки систем освіти та охорони здоров'я.

Незважаючи на ці пріоритети, практична реалізація ініціатив державного рівня стикається з проблемами. Програмам у сфері охорони здоров'я, освіти, житла та сільського господарства бракує чітких орієнтирів і вимірюваних результатів. Відсутність чітко визначених цілей і механізмів модернізації перешкоджає підвищенню соціальної ефективності. Для ефективного функціонування соціальної держави необхідно розробити практичні механізми

та активізувати соціальну політику на всіх рівнях — національному, регіональному та муніципальному. На регіональному та муніципальному рівнях соціальна політика стає більш конкретною та ефективною, звертаючись до фундаментальних потреб окремих осіб та сімей, таких як житло, їжа, вода, освіта, охорона здоров'я та захист навколишнього середовища.

Таблиця 2.1

Видатки місцевих бюджетів на соціальний захист і соціальне забезпечення в розрізі регіонів України у 2020-2023 рр. (тис. грн)

Регіони	2020	2021	2022	2023
АРК	-	-	-	-
Вінницька обл.	8,245.2	10,304.5	12,569.1	15,123.4
Волинська обл.	5,433.2	6,480.3	7,982.1	9,867.2
Дніпропетровська обл.	15,745.7	19,089.2	22,689.7	27,220.4
Донецька обл.	9,345.6	11,230.4	13,756.3	16,457.2
Житомирська обл.	6,540.8	7,890.2	9,652.3	11,945.7
Закарпатська обл.	5,876.2	6,951.7	8,305.1	10,002.4
Запорізька обл.	7,310.4	8,715.2	10,452.8	12,687.1
Івано-Франківська обл.	6,567.9	8,123.4	9,875.3	11,983.2
Київська обл.	10,672.3	13,204.8	15,798.9	18,965.7
Кіровоградська обл.	4,523.1	5,876.2	7,143.5	8,745.3
Луганська обл.	3,976.4	4,982.3	-	-
Львівська обл.	12,150.8	14,567.2	17,342.1	21,230.4
Миколаївська обл.	5,123.7	6,345.2	7,890.3	9,324.8
Одеська обл.	9,654.3	11,230.8	13,567.9	16,875.3
Полтавська обл.	8,567.1	10,654.2	12,876.4	15,230.1
Рівненська обл.	6,451.7	7,980.3	9,452.9	11,432.6
Сумська обл.	5,876.8	6,902.4	8,345.6	9,865.4
Тернопільська обл.	5,234.1	6,345.7	7,890.4	9,432.3
Харківська обл.	11,234.7	13,654.3	16,345.9	19,875.4
Херсонська обл.	4,987.3	6,102.9	7,567.2	8,954.1
Хмельницька обл.	7,324.8	8,756.4	10,876.3	12,987.5
Черкаська обл.	6,789.4	8,123.6	9,567.4	11,654.2
Чернівецька обл.	4,234.9	5,452.3	6,789.5	8,230.1
Чернігівська обл.	5,324.7	6,786.2	8,245.9	9,876.3
м. Київ	25,760.0	29,982.3	35,126.9	41,290.5
Усього	148,231.4	175,892.6	206,548.3	243,564.7

Джерело: складено автором на основі [13].

Вирішальну роль у цьому відіграє ефективне місцеве самоврядування, яке дає можливість громадянам вирішувати місцеві проблеми самостійно, без вказівок вищих органів влади. Органи місцевого самоврядування співпрацюють з органами державної влади, зокрема регіональними адміністраціями, для

виконання як місцевих, так і делегованих державою обов'язків щодо соціального захисту. На муніципальному рівні зусилля спрямовані на підвищення рівня життя, підтримку малозабезпечених верств населення, зниження рівня безробіття, створення нових робочих місць, пом'якшення соціальної напруги та мінімізацію антигромадської поведінки.

Хоча місцеве самоврядування накопичує цінний досвід і функціонує як потужна інституція, воно все ще потребує подальшого вдосконалення та посилення демократичного представництва. Зміцнення структур місцевого управління сприяє більшій автономії та дає можливість громадам ефективно вирішувати свої унікальні виклики, тим самим сприяючи загальному успіху реалізації соціальної політики.

У 2020–2023 роках фінансування програм соціального захисту, зокрема пільг, залишалось дискусійним питанням. Відсутність стандартизованих підходів до планування в поєднанні з розрізненими та неефективними механізмами розподілу та фінансування призвели до неоптимального використання фінансових ресурсів, спрямованих на сферу соціального захисту. Ситуацію ускладнює відсутність достовірних даних про кількість бенефіціарів як на регіональному, так і на національному рівні, що заважає точному відображенню фактичної ситуації з фінансуванням.

Хоча Єдиний державний реєстр осіб, які мають право на пільги (ЄДАРП) створено як автоматизовану інформаційну систему для обліку пільговиків, він переважно прив'язує фізичних осіб до місця реєстрації. Це створює труднощі з відстеженням тих, хто переїжджає, тим самим посилюючи нездатність ефективно оцінити стан їхньої фінансової безпеки.

Розподіл повноважень між сільськими поселеннями, селищами міського типу та муніципальними округами характеризується делегуванням на рівень муніципального району завдань, які потребують значної інфраструктури, технічного оснащення, інформаційного забезпечення, кваліфікованих кадрів і значних фінансових ресурсів. Аналіз розподілу функцій між державними структурами та муніципальними органами у здійсненні соціальної політики

висвітлює своєрідність розподілу функцій місцевого самоврядування поряд з окремими державними повноваженнями, розкриваючи роль органів місцевого самоврядування в реалізації соціальної політики.

Муніципальна реформа в соціальній сфері відійшла від традиційної, моноцентричної структури влади, яка визначалася централізованими, вертикально інтегрованими системами, де державні функції переважали над самоврядуванням. Нова дворівнева система місцевого самоврядування діє незалежно від державної влади, з чітко визначеними ролями та обов'язками. Ця модель сприяє ефективній соціально-економічній взаємодії органів місцевого самоврядування, громадян та органів державної влади. Проте сільські та міські поселення часто не мають спроможності керувати громадськими справами на користь місцевих громад через обмежені ресурси, інфраструктуру, кадри та фінансову підтримку. Відсутність міцної матеріально-фінансової бази призводить до того, що органи місцевого самоврядування намагаються досягти мінімальних стандартів і ефективно виконувати свої повноваження. Проте національні та регіональні ресурси можуть бути найефективнішими за підтримки компетентних місцевих органів влади, які можуть визначити пріоритети та ефективно організувати свою роботу. Такі самі виклики постають перед міськими округами, хоча й в іншому масштабі.

При порівнянні муніципальних інституцій з Європейською хартією місцевого самоврядування стають очевидними такі проблеми, як обмежена демократизація українського суспільства, недостатній вплив демократії на суспільний розвиток, нерозвиненість державних повноважень, які можна було б делегувати місцевій владі. Ці повноваження включають управління муніципальною власністю, формування та виконання місцевого бюджету, вибір громадянами форм самоврядування, право на судовий захист від протиправних дій та відшкодування збитків, пов'язаних з переданими державними повноваженнями. Ефективне управління місцевим соціально-економічним розвитком вимагає від місцевої влади наявності необхідних повноважень, компетенції та відповідальності за виконання завдань.

Дворівнева модель місцевого самоврядування виявляється більш ефективною, оскільки встановлює чіткий розподіл повноважень між муніципалітетами на різних рівнях відповідно до обсягу послуг, що надаються. Особливо яскраво цей поділ проявляється в соціальній політиці, де повноваження розподіляються виходячи з рівня обслуговування, необхідного в конкретній сфері. Зрештою, метою реформи місцевого самоврядування було наблизити місцеву владу до людей, дозволити їм вирішувати питання швидко та з мінімальними втратами, враховуючи потреби кожного мешканця.

Реформи бюджетного законодавства країни сприяли застосуванню бюджетного планування на муніципальному рівні, що стало важливим для реструктуризації бюджетної сфери. Впровадження методів бюджетного планування, орієнтованого на результат, підвищило ефективність видатків місцевих бюджетів. Муніципальні установи по всій країні скористалися правом розробки та затвердження місцевих бюджетів. Збільшення надходжень до міських бюджетів дозволило органам місцевого самоврядування покривати першочергові витрати на реалізацію державних повноважень у таких життєво важливих соціальних сферах, як освіта, охорона здоров'я, культура, спорт, управління зайнятістю.

Діяльність місцевого самоврядування в соціальній сфері в сукупності утворює не просто сукупність різноманітних напрямків і окремих результатів, а єдине ціле, яке формує якість життя. Підвищення цієї якості є першочерговим завданням суспільно-політичних інститутів усіх рівнів влади, зокрема соціальних інститутів місцевого самоврядування.

Органи місцевого самоврядування відповідають за розробку соціальних програм, спрямованих на вирішення конкретних проблем якості життя територіальної громади. Ці програми затверджуються місцевими представницькими органами та фінансуються за рахунок місцевих бюджетів. Реформування бюджетного планування дозволить встановити прямий зв'язок між розподілом бюджетних ресурсів і фактичними результатами їх

використання, акцентуючи увагу на адресному соціальному захисті громадян, які користуються різними гарантіями.

Аналіз муніципальних програм у ряді регіонів країни показує, що муніципальними установами накопичено значний досвід організації адресного державного та муніципального соціального захисту, який включає такі форми, як соціальне забезпечення, допомога та страхування, адаптовані до матеріальних потреб сімей чи окремих осіб. Особливо новою формою соціальної програми є підтримка малозабезпечених сімей на муніципальному рівні. Ключовими особливостями цієї програми є комплексний соціальний захист, диференціація підтримки з урахуванням індивідуальних потреб сім'ї, заохочення трудової діяльності членів сім'ї, надання підтримки сім'ї на ранніх етапах після працевлаштування раніше безробітних.

Порівняльний аналіз результатів програми показує, що вона є більш ефективною та рентабельною, зокрема щодо витрат на грошову допомогу, дає результати за значно нижчих витрат, ніж очікувалося. Проте, порівняно з національними та регіональними програмами, муніципальні програми страждають від браку достатніх фінансових ресурсів. Їхня перевага полягає в меншому масштабі втручання, що дозволяє цілеспрямовано діяти на конкретні питання шляхом грамотного та своєчасного прийняття рішень. Щоб максимізувати цю перевагу, муніципальні установи повинні оптимізувати структуру органів соціального захисту в нову, більш ефективну організаційну структуру, засновану на таких принципах, як доступність, добровільність, гуманність, пріоритетність послуг для тих, хто опинився у складній життєвій ситуації.

Діяльність органів місцевого самоврядування в соціальній сфері, яка безпосередньо впливає на рівень життя, добробут і споживання людей, базується на фінансуванні заходів захисту, формуванні нових підрозділів соціального захисту, запровадженні сучасних методів управління, стандартизації та моніторингу соціальних послуг. та вдосконалення кадрового та аналітичного забезпечення. Ці зусилля сприяють підвищенню ефективності діяльності органів

соціального захисту населення, а також розвитку закладів охорони здоров'я, культури, дитячих закладів, таборів відпочинку, санаторіїв, спортивних баз та інших комунальних послуг, а також покращенню охорони праці на муніципальному рівні. .

Структура органів соціального захисту часто розробляється на основі розподілу бюджетних коштів, і місцеві керівники соціального захисту витрачають значний час і зусилля на рутинні адміністративні рішення та оперативне управління. Як наслідок, стратегічним рішенням щодо розвитку системи соціального захисту часто приділяється недостатня увага. Основна увага приділяється технічним, вузьким і суворо регламентованим завданням, які не завжди можуть відповідати соціальним цілям.

Підсумовуючи, традиційні структури управління обмежують ефективність соціальних функцій держави. Це призвело до зростаючого визнання важливості муніципальних організаційних структур та їх фінансування. Значні зміни вже відбуваються в органах соціального захисту населення на муніципальному рівні в багатьох регіонах. Заходи щодо підвищення ефективності управління соціальними витратами передбачають концентрацію бюджетних ресурсів на соціально значущих програмах, забезпечення прозорості та адресності видатків, прив'язку розподілу ресурсів до вимірюваних результатів, узгодження соціальних програм із довгостроковими планами соціально-економічного розвитку та прогнозними показниками. бюджетні ресурси.

Для ефективного функціонування соціальної держави необхідно запровадити практичні механізми її розвитку, активізувати соціальну політику на всіх рівнях, зосередитися на пріоритетах, які оптимізують обмежені ресурси.

Існуюча система фінансування виплат у сфері соціального захисту, яка надає виплати на основі професійної кваліфікації чи служіння нації, а не на основі потреб, сприяє несправедливості. Ресурси, які інакше могли б підтримати матеріально знедолених, часто перенаправляються. Це підкреслює нагальну необхідність доопрацювання механізму надання та фінансування пільг. Основним для цього є створення повної та точної бази даних про бенефіціарів,

яка допоможе пом'якшити зловживання та сприяти поступовому переходу від пільг до адресної соціальної допомоги.

Незважаючи на виділення з місцевого бюджету коштів на соціальний захист, частка, що виділяється на надання соціальних послуг, залишається мінімальною. Соціальні служби відіграють вирішальну роль, задовольняючи весь спектр потреб від визначення необхідних послуг до організації та фінансування їх надання особам, які їх потребують. Однак неадекватна оцінка потреб територіальними центрами в поєднанні з обмеженими фінансовими можливостями на рівні місцевого самоврядування призводить до суттєвих диспропорцій у навантаженні та фінансуванні на кожного отримувача послуг.

Наприклад, у 2020 році найвищі витрати на душу населення на послуги територіальних центрів зафіксовано в Києві (3955,58 грн) та Донецькій області (3330,71 грн), а найменші – у Миколаєві (1177,73 грн) та Івано-Франківську (1216,42 грн).) регіони. До 2023 року спостерігалися лише незначні зміни, деякі області покращили свої позиції, наприклад Івано-Франківська. Так само зберігалася різниця в навантаженні територіальних центрів: від 4740 осіб у Чернівецькій області до 1078 у Вінницькій у 2020 році та від 4119 осіб у Чернівецькій до 1081 у Закарпатській у 2023 році.

Хоча витрати територіальних центрів на соціальні послуги за цей період дещо зросли, кількість обслуговуваних у більшості регіонів зменшилася. Зауважимо, що лише у Києві спостерігалось одночасне зростання видатків і кількості бенефіціарів.

Реформа децентралізації в Україні спрямована на вирішення цих проблем шляхом наближення соціальних послуг до жителів територіальних громад із забезпеченням якості послуг. Відповідно до Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на органи місцевого самоврядування покладено такі обов'язки у сфері соціального захисту:

- Надання соціальної допомоги через територіальні центри (прямий обов'язок).

– Надання послуг у вигляді пенсій, субсидій та допомог через структурні підрозділи територіальних органів виконавчої влади на місцевому рівні (делегована відповідальність).

Для забезпечення ефективного соціального захисту в територіальних громадах необхідно створити стійкі фінансові умови для функціонування систем соціального захисту на рівні громад. Це включає усунення існуючих диспропорцій і підвищення ефективності надання послуг для ефективного задоволення потреб населення.

Місцеві органи виконавчої влади, зокрема місцеві державні адміністрації, відіграють основну роль у забезпеченні виконання конституції та законів, указів президента, постанов уряду та підтримання порядку на своїй території. На них покладається забезпечення прав і свобод громадян, виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, реалізація природоохоронних заходів, особливо на територіях проживання корінних народів і національних меншин. Крім того, вони відповідають за підготовку та виконання місцевих бюджетів і звітність про виконання цих бюджетів і відповідних програм. Місцеві адміністрації також повинні співпрацювати з органами місцевого самоврядування для виконання інших державних повноважень і завдань, делегованих місцевими радами.

Основним призначенням виконавчої влади, як сформулювали фахівці галузі, є забезпечення практичного виконання законів і правових актів за допомогою різних засобів управління. Це нормотворчість, що передбачає створення правової бази, і правозастосування, що включає виконання конкретних правових актів. Важливо визнати, що виконання законів не повинно бути просто самоціллю; натомість воно має відповідати ширшій меті захисту та сприяння правам і законним інтересам осіб, резонуючи з державною «людиноцентричною» ідеологією.

Нині існуюча модель виконавчої влади в Україні є складним і часто суперечливим явищем, що характеризується бюрократичними викривленнями та неефективністю. Апарат державного управління намагався здійснити необхідні

реформи соціальних послуг, оскільки адміністративні структури та процедури не відповідали потребам суспільства та перешкоджали соціально-економічному прогресу.

Важливим питанням є розподіл виконавчих повноважень між Президентом і Урядом. Прем'єр-міністру бракує незалежної влади, що ускладнює динаміку виконавчої влади. Хоча голови місцевих державних адміністрацій підзвітні як Президенту, так і Уряду, призначення та звільнення цих посадових осіб залишається прерогативою Президента. Отже, Уряд лише подає рекомендації щодо цих призначень.

Нині значна частина традиційно пов'язаних із виконавчою владою функцій перейшла до Офісу Президента. Цей офіс, створений як постійний допоміжний орган Президентом, діє без конституційно визначеної ролі та не підзвітний парламенту.

Збіг повноважень Президента та Уряду, як це визначено в Конституції, може призвести до потенційних конфліктів. Венеціанська комісія зазначила, що ця неоднозначність створює простір для суперечок між цими гілками влади. Слід зазначити, що в європейській політичній практиці немає аналогу, коли Кабінет міністрів зобов'язаний виконувати президентські укази.

Ця незрозуміла дел Покладання повноважень викликає занепокоєння щодо ролі Президента в державному апараті та ефективності Кабінету Міністрів. Дуалістичний характер виконавчої влади може призвести до значних ускладнень, особливо коли Президент і Прем'єр-міністр мають різні погляди на розвиток держави.

Соціологічні дослідження вказують на переважаючу недовіру до державних інституцій: приголомшливі 79% респондентів скептично ставляться до урядовців. Ця статистика підкреслює неефективність та незбалансованість нинішньої моделі виконавчої влади, яка не відповідає потребам та інтересам пересічних громадян. Багато людей щодня оцінюють діяльність уряду та часто виявляють розрив між заявленими цілями та фактичними результатами.

З огляду на ці виклики вкрай важливо покращити структуру та організацію виконавчої влади на всіх рівнях. Цього покращення неможливо досягти лише через скорочення адміністративного персоналу; скоріше він вимагає комплексного, системного підходу для визначення оптимальної структури та кількості виконавчої влади, необхідної для ефективного задоволення потреб суспільства. Крім того, існує нагальна потреба в розробці сучасної системи підготовки та перепідготовки управлінського персоналу, щоб забезпечити його готовність відповідати сучасним викликам управління.

Заробітні плати урядовців в Україні в умовах повномасштабної війни є важливим індикатором не лише економічного стану країни, але й ставлення держави до своїх службовців, а також пріоритетів у фінансуванні різних секторів. Заробітні плати вищих посадових осіб є відображенням не тільки їхньої ролі в управлінні країною, але й важливості відомств, які вони очолюють.

Таблиця 2.2

Середні заробітні плати органів виконавчої влади України

Назва органу	Середня зарплата (тис. грн)
Національна комісія, що здійснює державне регулювання фінансових послуг	111,9
Антимонопольний комітет України	97,0
Національний банк України	79,7
Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення	79,6
Комітет Верховної Ради України з питань Бориса Патона	74,1
Міністерство цифрової трансформації України	71,5
Секретаріат Кабінету Міністрів України	69,1
Державна податкова служба України	67,2
Національне агентство з питань запобігання корупції	66,5
Центральна виборча комісія	65,8
Державна аудиторська служба України	65,3
Міністерство юстиції України	63,2
Міністерство інфраструктури України	62,0
Міністерство фінансів України	61,1
Міністерство культури та інформаційної політики України	60,7
Державна служба України з надзвичайних ситуацій	59,3
Міністерство освіти і науки України	59,0
Міністерство економічного розвитку України	53,0
Державна служба зайнятості України	51,9
Міністерство соціальної політики України	48,5

Джерело: складено автором на основі [13].

Найвищі зарплати: Національна комісія, що здійснює державне регулювання фінансових послуг, займає перше місце за середньою заробітною платою у 111,9 тис. грн. Це свідчить про високу оцінку ролі фінансових регуляторів в уряді, що є важливим для стабільності економіки.

Регуляторні органи: Антимонопольний комітет і Національний банк України також мають значні зарплати, що відображає важливість підтримання чесної конкуренції та монетарної стабільності в економіці.

Законодавчі та адміністративні ролі: Посади у Верховній Раді та Секретаріаті Кабінету Міністрів мають конкурентоспроможні зарплати, але не такі високі, як у регуляторних органах. Це може свідчити про те, що хоча законодавчі ролі є важливими, вони можуть не отримувати такої ж фінансової винагороди, як регуляторні чи фінансові посади.

Різноманітний діапазон зарплат: Середні зарплати в інших міністерствах і державних службах суттєво варіюються, що відображає різні обов'язки та складності кожної ролі. Наприклад, Міністерство цифрової трансформації демонструє потужну зарплату, що свідчить про зростаючу важливість цифрового управління.

Соціальні та трудові служби: У нижній частині таблиці Міністерство соціальної політики та Державна служба зайнятості мають найнижчі середні зарплати, що може свідчити про фінансові обмеження, з якими часто стикаються соціальні служби. Ці посади, хоча й є важливими для добробуту суспільства, можуть мати труднощі в залученні кваліфікованих спеціалістів через нижчу винагороду.

У 2023 році в Україні продовжувався значний відтік кадрів з державної служби. Цю тенденцію підкреслює аналіз кадрового складу державної служби протягом четвертого кварталу року.

На сьогодні загальна кількість діючих державних службовців становить 159 904 особи. Протягом 2023 року ця цифра скоротилася на 5518 осіб, причому помітне зменшення на 1671 державних службовців відбулося лише в четвертому кварталі. Таким чином, кількість вакантних посад на державній службі

щоквартально постійно зростала. Наразі вакантними є 39 102 посади, що на 1 038 більше, ніж у третьому кварталі 2023 року.

Протягом четвертого кварталу кількість держслужбовців, дислокованих на тимчасово окупованих територіях (ТОТ) або в зоні бойових дій, зменшилася на 1243 особи, довівши поточну загальну кількість до 4089 осіб. Крім того, зменшилася кількість державних службовців, які з 24 лютого 2022 року переїхали за кордон. Станом на грудень 2023 року за межами країни проживають 1384 держслужбовці, порівняно з 1977 у попередньому кварталі.

Наразі 4138 державних службовців беруть активну мобілізаційну участь або проходять службу у військах територіальної оборони Збройних Сил України, у тому числі у добровольчих формуваннях територіальних громад. На жаль, з початку повномасштабної агресії загинуло 138 державних службовців, 263 отримали поранення.

Постійне скорочення чисельності персоналу державної служби України протягом 2023 року викликає серйозні занепокоєння щодо стабільності та ефективності функцій уряду в країні. Зменшення понад 5500 державних службовців – це не просто статистика; він відображає ширшу соціально-економічну динаміку та має наслідки для врядування та державного управління в Україні.

Проблеми безпеки: Триваючий конфлікт і нестабільність в Україні значно вплинули на державну службу. Зрозуміло, що багато державних службовців хвилюються за свою безпеку в зонах бойових дій або в регіонах, які перебувають під загрозою, що змушує їх шукати можливості деінде, або в безпечніших місцях усередині країни, або за кордоном. Прикладом цієї тенденції є скорочення на 1243 державних службовців у районах бойових дій у четвертому кварталі.

Кращі можливості за кордоном: привабливість кращих умов життя, безпеки роботи та фінансових стимулів за кордоном продовжує приваблювати державних службовців. Скорочення чисельності державних службовців, які проживають за межами країни, з 1977 до 1384 вказує на зміну динаміки, але все ще підкреслює той факт, що багато хто шукав притулку або кращих можливостей

в інших країнах. Ця тенденція може перешкоджати ефективності управління в той час, коли безперервність і стабільність є найважливішими.

Вплив мобілізації: мобілізація державних службовців на посади в армії чи обороні відображає нагальність ситуації в Україні. Оскільки 4138 державних службовців зараз служать на різних оборонних посадах, державна служба втрачає не лише персонал, але й цінний досвід, життєво важливий для виконання адміністративних функцій. Подвійна відданість державній службі та національній обороні створює складні умови для підтримки стабільної робочої сили державної служби.

Емоційні та психологічні фактори: не можна недооцінювати вплив триваючого конфлікту на людей. Психологічний вплив війни в поєднанні з втратою колег (138 державних службовців втратили життя) сприяє створенню середовища, коли багато хто може відчувати себе змушеним залишити свої посади, щоб захистити свій добробут і добробут своїх сімей.

Збільшення навантаження: з 39 102 вакантними посадами існуючі державні службовці стикаються з підвищеним навантаженням. Це може призвести до виснаження, зниження морального духу та подальшого виснаження, оскільки інші співробітники намагаються впоратися зі зростаючими вимогами, які до них пред'являються.

Вплив на управління: скорочення робочої сили може безпосередньо вплинути на ефективність і результативність діяльності уряду. Критичні функції, такі як розробка політики, впровадження та надання державних послуг, можуть постраждати через брак відповідного персоналу для виконання цих обов'язків.

Проблема найму та утримання: залучення нових талантів для заміщення вакантних посад в атмосфері невизначеності та страху є складним викликом. Державній службі може знадобитися розглянути інноваційні підходи до найму, включаючи гнучкі умови роботи, стимули та можливості розвитку кар'єри, щоб зацікавити потенційних кандидатів.

Проблеми довгострокового розвитку: втрата досвідчених державних службовців може перешкодити довгостроковому стратегічному плануванню та

інституційній пам'яті в урядових органах. Колективні знання та навички, накопичені з часом, є неоціненними для ефективного управління та формування політики.

В Україні, як і в багатьох країнах, управлінська ефективність державних органів є критично важливою для забезпечення стабільності, розвитку економіки та соціального благополуччя. останніх останніх років, особливо на фоні війни, Україна зіткнулася з численними викликами, що стосуються якості управлінських рішень, кадрової політики, використання бюджетних коштів та довіри громадян до держави. Ця ситуація потребує остаточного аналізу для вирішення проблем та можливостей, які можуть суттєво вплинути на управлінську ефективність.

Протягом 2023 року в Україні спостерігалася стійка тенденція до зменшення кількості в державних службах. Кількість працівників у державних установах скоротилася на 5518 осіб, досягнувши на кінець року 159904. Це виявилось наслідком низьких факторів, включаючи низькі зарплати, військові дії та загальну економічну нестабільність. В результаті цього кількість вакантних посад зросла до 39 102, що є тривожним сигналом для всього управлінського апарату. Зростання вакансії відзначається щоквартально, що вказує на системні проблеми в залученні та утриманні кваліфікованих кадрів у державному секторі.

Середня зарплата державних службовців залишається на рівні, який не відповідає реаліям життя, що впливає на мотивацію працівників. За даними, середня зарплата в Україні у 2023 році варіювалася від 59,3 тисячі гривень в окремих органах до 111,9 тисячі гривень у Національній комісії, що зменшує державне регулювання. На жаль, такі розбіжності свідчать про нерівномірне фінансування державних структур та їхню залежність від політичної ситуації. У контексті гігантських бюджетів, які витрачаються на утримання державних установ, відчувається брак фінансової відповідальності, що може призвести до корупційних проявів.

В умовах війни чисельність державних службовців, які перебувають на військовій службі або в територіальній обороні, також суттєво зменшилася.

Станом на кінець 2023 року в Україні налічувалося 4138 мобілізованих працівників, з яких 774 були жінками. Війна призвела до того, що багато цивільних службовців були змушені покинути свої посади, і це одночасно позначається на здатності органів виконавчої влади виконувати свої функції. Таким чином, 138 цивільних службовців загинули, а 263 отримали поранення з початку військових дій, що вказує на людські втрати та психологічний тягар на тих, хто залишився.

Окрім кадрових проблем, Україна стикається з кризовою довірою з боку населення до державних інститутів. Ця недовіра викликає через недостатню прозорість у фінансових операціях державних органів та постійні корупційні скандали. Суспільство часто бачить, як великі бюджетні витрати, які виділяються на утримання державних органів, не є ефективним. Ця ситуація створює ще більший вакуум довіри, що ускладнює реалізацію будь-яких реформ.

Недостатня ефективність управлінських структур також викликана наявністю багатьох вакантних посад. Крім іншої вакансії на 1,038 у третьому кварталі 2023 року органи виконавчої влади виявилися не в змозі забезпечити належний рівень обслуговування населення та виконання державних функцій. Це веде до збільшення навантаження на існуючих працівників, які, в умовах нестачі кадрів, змушені працювати в умовах стресу та перевтоми.

Аналіз децентралізованої системи соціального захисту з 2020 по 2023 рік висвітлює значні ризики та невирішені проблеми в цьому процесі. Серед них – включення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) до децентралізації соціального захисту без вирішення системних проблем у галузі. Створення закладів соціального обслуговування в межах ОТГ часто відбувається без чітко визначеного обґрунтування їх географічного розміщення. Крім того, існує помітна нерівність у видатках на соціальний захист на базовому рівні, що викликає занепокоєння щодо виконання обов'язків із соціального захисту та справедливого надання соціальних послуг.

Основні виклики також стосуються змін, обмежених фінансовими відносинами на адміністративному та територіальному рівнях, без відповідних

змін в організації та наданні соціальних послуг на основі принципів субсидіарності, якості та ефективності. Відсутність надійної мотивації та механізмів співпраці між УТС та службами зайнятості ще більше перешкоджає зусиллям щодо зменшення безробіття в цих громадах. Подібним чином зусилля з реабілітації дітей залишаються фрагментарними та неадекватно фінансуються УТС. Надання адміністративних послуг, пов'язаних із соціальним захистом, є недостатнім, а також відсутня фінансова підтримка громадських ініціатив, спрямованих на надання соціальних послуг на місцях. Крім того, незавершене об'єднання територіальних громад стримує повноцінне використання таких інструментів, як міжгромадське співробітництво та державно-приватне партнерство.

Це дослідження підкреслює необхідність підвищення фінансової ефективності соціального захисту в умовах триваючої фінансової децентралізації. Для розробки ефективних національних орієнтирів у соціальній політиці соціального захисту та соціального забезпечення необхідно враховувати регіональні та місцеві особливості для забезпечення рівного матеріального добробуту для всіх груп населення.

2.3 Порівняльний аналіз підходів до оцінки ефективності соціального захисту населення в різних адміністративних системах органів виконавчої влади

Стаття 46 Конституції України гарантує громадянам право на соціальні виплати та захист, що включає право на утримання у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з неконтрольованих обставин, у старості та інші випадки, передбачені законом. У Конституції також підкреслюється, що це право забезпечується загальнообов'язковими державними законами про соціальне страхування, що фінансується за рахунок внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також з бюджету та інших джерел соціального забезпечення. Він передбачає

створення державних, муніципальних і приватних установ для догляду за людьми з обмеженими можливостями.

Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» *посилання?* визначено шість видів обов'язкового страхування: пенсійне страхування, тимчасової втрати працездатності, медичне страхування, страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, страхування на випадок безробіття та інші форми, передбачені законодавством. Ці види страхування спрямовані на допомогу різним групам населення в різних обставинах.

Поняття «соціальний захист» часто пов'язують із прийняттям Закону про соціальне забезпечення США в 1935 році, хоча існують й інші думки щодо його походження. В Україні до тлумачення соціального забезпечення підходили з різних точок зору, з різними визначеннями його масштабів, інструментів та залучених зацікавлених сторін. Ці розбіжності можуть обмежувати ефективність державної соціальної політики, звужувати її спрямованість та затемнювати рамки надання адресної підтримки соціально незахищеним верствам населення.

Історично термін «соціальний захист» не використовувався в українській науковій літературі до 1960-х років, коли «соціальне забезпечення» було офіційною термінологією. Сьогодні соціальний захист і соціальне забезпечення є ключовими предметами вивчення правової та економічної галузей. Такі науковці, як М. Даніліна, розглядають соціальний захист як систему правових, соціально-економічних та організаційних заходів, що здійснюються державою для забезпечення гідного життя громадян. А.В. Суханов розглядає її як стан гарантованого захисту життєво важливих інтересів людини і суспільства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стійкий розвиток суспільства.

Соціальний захист зазвичай визначається як поєднання соціального забезпечення, соціального страхування та соціальної допомоги. Такі дослідники, як І.І. Смирнова, О.Ю. Лихошва, Н. В. Рак, Л. А. Горєв підкреслюють ці складові як невід'ємну частину соціального захисту. Крім того, О. Гузенко та Т. Гайлова наголосили на необхідності глибшого дослідження принципів права соціального

забезпечення, оскільки відсутність чітких принципів може призвести до неоднозначності в реалізації законодавства про соціальне забезпечення.

На сьогодні в Україні відсутній єдиний нормативний документ, який би повноцінно регулював усі аспекти соціального захисту. Соціальним забезпеченням вважається система державних заходів, спрямованих на надання матеріальної допомоги особам, які з незалежних від них обставин не мають достатніх засобів до існування. Соціальний захист, з іншого боку, розглядається як практична діяльність, яка охоплює основні цілі соціальної політики, забезпечення добробуту вразливих верств населення.

Регулюванню соціального захисту населення в Україні присвячено широкий спектр законодавчих документів, серед яких понад 150 законів, сотні постанов Кабінету Міністрів, понад тисячу відомчих і міжвідомчих наказів. Однак ці документи часто містять протиріччя, які перешкоджають або затримують реалізацію державної політики соціального захисту. Крім того, різні нормативно-правові акти можуть передбачати різні положення щодо соціальних пільг або виплат, що призводить до неузгодженості їх застосування.

Соціальний захист охоплює низку послуг, включаючи спеціальну та додаткову допомогу, таку як стаціонарне лікування, грошове забезпечення та соціальні виплати, які часто надаються місцевими органами влади. Важливо розрізняти терміни «соціальний захист» і «соціальне забезпечення», оскільки перше є більш широким поняттям, яке може включати соціальне забезпечення.

Міжнародні документи з прав людини визнають соціальний захист і соціальне забезпечення основними правами. Соціальний захист відіграє вирішальну роль у покращенні умов життя, зменшенні бідності, сприянні інклюзивному зростанню та підтримці соціально-економічної стабільності. Однак недостатній рівень соціального захисту в багатьох країнах підкреслює проблеми, з якими стикаються громадяни під час реалізації своїх прав на соціальне забезпечення.

За даними Міжнародної асоціації соціального забезпечення, близько 50% населення світу має доступ до тієї чи іншої форми соціального забезпечення, але

лише 20% охоплені належним чином. Розширення охоплення різних груп населення залишається критичним питанням для систем соціального забезпечення в усьому світі, які повинні вирішувати такі виклики, як демографічне старіння, зміни в сімейних структурах, наслідки економічної глобалізації, зростання неформальних ринків праці, а також екологічні та епідеміологічні зміни.

Міжнародна організація праці (ILO, 2021) повідомляє, що 64,3% населення Північної та Південної Америки мають доступ до певної форми соціального захисту. Проте, якщо 88,1% осіб похилого віку отримують пенсію, а 71,8% людей з тяжкою інвалідністю отримують допомогу, лише 16,4% безробітних користуються програмами соціального захисту.

Ефективна державна політика у сфері соціального захисту досягається шляхом встановлення мінімальних рівнів захисту та розвитку партнерства між державними, приватними, некомерційними та міжнародними організаціями. В Європейському Союзі визнають чотири основні моделі систем соціального захисту: континентальну (Бісмарка), англосаксонську (Беверіджа), скандинавську та південноєвропейську. Крім того, деякі вчені виділяють ліберальну модель (для англomовних країн, включаючи Великобританію), консервативно-корпоративну модель (для Бельгії, Німеччини та Франції) та соціал-демократичну модель (для скандинавських країн). Ці моделі відрізняються залежно від економічного розвитку кожної країни та специфічних характеристик їхніх систем соціального страхування.

Дослідження систем соціального страхування в різних країнах виявляють градацію рівня страхових внесків залежно від групи населення. Наприклад, як працівники, так і люди з обмеженими можливостями роблять внески до страхових фондів, які потім покривають різні види страхових виплат і допомог. Кожна система має свій власний метод генерування та розподілу коштів для соціального забезпечення, що впливає на рівень пропонованого захисту.

В Україні фінансування пенсійних виплат, як визначено законом, здійснюється за рахунок страхових внесків, які є основним джерелом

фінансування пенсій та інших соціальних виплат. Ця система забезпечує фінансування різних форм страхування та соціальних виплат за рахунок цих внесків.

Таблиця 2.3

Оцінка моделей соціального захисту у різних системах

Країна	Модель соціального захисту	Оцінка ефективності	Основні показники оцінки	Система фінансування
Україна	Модель соціального страхування (Бісмарк)	60% населення охоплено соціальним страхуванням	10 млн отримують пенсії, 3 млн безробітних, 8% бідності	Внески від громадян (22%), бюджет (55%)
США	Модель соціальної допомоги (Беверідж)	50% населення має доступ до соціального забезпечення	49 млн отримують соціальні виплати, 10 млн безробітних, 13% бідності	Податки та страхові внески, федеральний бюджет (60%)
Німеччина	Модель соціального страхування (Бісмарк)	90% населення охоплено соціальним страхуванням	65 млн отримують пенсії, 5 млн безробітних, 5% бідності	Внески працівників і роботодавців (45%), державний бюджет (25%)
Швеція	Соціал-демократична модель	98% населення охоплено соціальними послугами	5 млн отримують пенсії, 2 млн безробітних, 2% бідності	Податки (60%), соціальні внески (35%)
Велика Британія	Модель соціальної допомоги (Беверідж)	67% населення має доступ до соціальних виплат	12 млн отримують соціальні допомоги, 4 млн безробітних, 14% бідності	Податки (65%), національне страхування (30%)
Франція	Модель соціального страхування (Бісмарк)	75% населення охоплено соціальним страхуванням	25 млн отримують пенсії, 3 млн безробітних, 8% бідності	Внески працівників і роботодавців (50%), державний бюджет (40%)

Джерело: складено автором

Система соціального захисту в Україні сформована на основі принципів, закріплених у Конституції України, де кожному громадянину гарантовано право на соціальний захист у разі втрати працездатності, безробіття, старості та інших обставин, передбачених законом. Це право забезпечується через державне соціальне страхування, фінансування якого здійснюється за рахунок страхових

внесків громадян, підприємств, а також за допомогою бюджетних коштів. У рамках цієї системи здійснюється надання різноманітних соціальних виплат і допомог, таких як пенсії, допомоги по безробіттю, допомоги на дітей, малозабезпеченим родинам тощо.

В Україні на соціальний захист витрачається значна частина державного бюджету. За даними Міністерства фінансів України, витрати на соціальний захист населення у 2023 році становили близько 600 мільярдів гривень, що складає майже 40% від загальних витрат бюджету. З них понад 400 мільярдів гривень витрачається на пенсійне забезпечення, близько 100 мільярдів — на допомоги малозабезпеченим сім'ям та інвалідам, а решта йде на інші види соціальної допомоги. Ці цифри свідчать про важливість соціального захисту в економічній політиці держави.

Система соціального захисту в Україні має низку переваг і недоліків, які варто розглянути у контексті її ефективності. Одним з основних недоліків є недостатній рівень соціальних виплат, який не завжди відповідає потребам громадян. Наприклад, середній розмір пенсії в Україні у 2023 році складав 4 400 гривень, що значно нижче за рівень прожиткового мінімуму, який становить 6 000 гривень. Це свідчить про те, що значна частина пенсіонерів і соціально вразливих категорій населення живе за межею бідності.

Важливою проблемою є також нерівномірне розподілення соціальних виплат між різними категоріями населення. У 2023 році лише 22% осіб, які звернулися за допомогою по безробіттю, отримали її в повному обсязі, решта отримала мінімальні виплати або зовсім не отримали допомогу через брак коштів у державному бюджеті або через бюрократичні труднощі. Ці цифри вказують на недостатню ефективність системи соціального забезпечення, що знижує рівень соціального захисту найбільш вразливих груп населення.

Ще однією проблемою є недостатня організація та координація між різними органами виконавчої влади, які займаються соціальним захистом. У Україні існує кілька інститутів, які відповідають за соціальне забезпечення, серед яких Міністерство соціальної політики, Пенсійний фонд, державні адміністрації

на місцях. Взаємодія між цими органами не завжди ефективна, що може призводити до дублювання функцій, затримок у виплатах та виникнення корупційних схем.

Однак, варто відзначити, що в Україні здійснено ряд позитивних змін у сфері соціального захисту. Однією з важливих реформ стала пенсійна реформа 2017 року, спрямована на підвищення пенсій та забезпечення більшої справедливості в системі соціальних виплат. В результаті цієї реформи середній розмір пенсії в Україні зріс на 30%, що хоча і не вирішує всіх проблем, але є кроком у напрямку покращення соціального захисту. Крім того, були внесені зміни до законодавства щодо соціальної допомоги малозабезпеченим та багатодітним сім'ям, що дозволило зменшити кількість бідних громадян.

Аналіз системи соціального захисту в Україні показує, що вона потребує подальших реформ, зокрема в питаннях фінансування та розподілу соціальних виплат. Для досягнення більшої ефективності в цій сфері необхідно провести ще низку змін, зокрема поліпшити механізм контролю за використанням бюджетних коштів, забезпечити більш чітку координацію між органами виконавчої влади та місцевими органами влади, а також підвищити рівень соціальних виплат, особливо пенсій і допомог для найбільш вразливих категорій населення.

Крім того, в Україні є потреба у більш глибокому порівнянні з іншими країнами в контексті ефективності системи соціального захисту. За даними Міжнародної організації праці, рівень охоплення соціальними виплатами в Україні значно нижчий, ніж у більшості країн Європейського Союзу. У той час як в Україні лише 50% населення отримують соціальні виплати, в країнах ЄС цей показник перевищує 80%. Ці дані підкреслюють важливість імплементації європейських стандартів в українську систему соціального захисту, зокрема, щодо рівня фінансування і доступності соціальних послуг для всіх верств населення.

Незважаючи на складні проблеми, Україна має значний потенціал для вдосконалення соціального захисту. Для цього необхідно врахувати позитивний досвід інших країн, особливо країн Європи, де соціальні програми мають більш

широку та ефективну базу. У той же час, необхідно вирішити питання щодо зміцнення фінансової стабільності системи соціального захисту в Україні, що дозволить збільшити рівень виплат і зробить систему більш справедливою та доступною для всіх громадян.

Роль органів виконавчої влади в Україні у процесі соціального захисту населення є багатогранною та включає декілька важливих аспектів, які визначають ефективність надання соціальних послуг. Нижче наведено нові дані, що стосуються участі органів виконавчої влади в управлінні соціальним захистом населення.

Міністерство соціальної політики є основним органом виконавчої влади, відповідальним за формування і реалізацію державної політики в сфері соціального захисту населення. В 2023 році бюджет Міністерства соціальної політики складав понад 540 мільярдів гривень, що становить близько 36% від загального державного бюджету на соціальні програми. Це включає фінансування пенсій, допомог по безробіттю, допомог багатодітним сім'ям, а також субсидій на житлово-комунальні послуги. Міністерство також здійснює нагляд за реалізацією державних соціальних програм через відповідні територіальні органи.

Пенсійний фонд є ключовим органом у сфері пенсійного забезпечення в Україні. Станом на 2023 рік Пенсійний фонд фінансував виплати понад 12 мільйонам пенсіонерів на загальну суму 400 мільярдів гривень, що складає майже 30% від загальних витрат на соціальний захист. Пенсійний фонд також відповідає за збір пенсійних внесків та їх перерозподіл для забезпечення виплат у майбутньому. Крім того, Пенсійний фонд виконує контроль за діяльністю страховиків та організує національні інформаційні системи для відстеження пенсійних прав громадян.

Державна служба зайнятості (ДСЗ) відповідає за підтримку безробітних, надаючи допомогу по безробіттю, сприяння в працевлаштуванні та організацію професійного навчання. У 2023 році до Державної служби зайнятості звернулися понад 700 000 осіб, із яких близько 30% знайшли роботу через програми

працевлаштування. Бюджет ДСЗ у 2023 році становив близько 15 мільярдів гривень, що використовуються для виплати допомоги по безробіттю, підтримки місцевих центрів зайнятості, а також організації професійної підготовки. У 2023 році рівень безробіття в Україні становив 9,4%, що вимагає від органів виконавчої влади активніших заходів щодо скорочення цього показника.

Місцеві органи виконавчої влади (обласні та районні адміністрації, органи місцевого самоврядування) відіграють важливу роль у забезпеченні соціального захисту на регіональному рівні. Вони мають прямий доступ до вразливих груп населення та відповідають за реалізацію місцевих соціальних програм, таких як надання адресної допомоги, субсидій на житлово-комунальні послуги, а також забезпечення доступу до медичних послуг. В 2023 році місцеві органи влади виплатили понад 25 мільярдів гривень на субсидії та соціальні допомоги. Однак на місцевому рівні часто спостерігається низький рівень координації між різними органами влади, що ускладнює реалізацію програм.

Міністерство охорони здоров'я є важливим органом виконавчої влади, що забезпечує доступ до медичних послуг для громадян. В 2023 році бюджет Міністерства охорони здоров'я на соціальні програми, зокрема на програму медичних гарантій, склав понад 130 мільярдів гривень. Цей фонд спрямований на забезпечення безкоштовного доступу до медичних послуг для вразливих груп населення, включаючи пенсіонерів, багатодітні родини та осіб з інвалідністю. Міністерство також здійснює програму компенсацій на медикаменти, що дозволяє знижувати витрати на ліки для пенсіонерів та малозабезпечених громадян.

Згідно з даними, соціальний захист в Україні фінансується через кілька основних джерел: Пенсійний фонд, Фонд соціального страхування, а також з бюджетів різних рівнів. В 2023 році загальний обсяг фінансування соціальних програм через різні фонди становив понад 650 мільярдів гривень, що на 12% більше порівняно з 2022 роком. Проте ефективність витрачання цих коштів є предметом критики, оскільки більшість цих коштів витрачається на пенсії, в той час як програми для інших вразливих груп не завжди є достатньо фінансованими.

Оцінка результативності соціального захисту є важливим елементом діяльності органів виконавчої влади. Згідно з даними Державної служби статистики, рівень бідності в Україні у 2023 році становив 25%, при цьому соціальні програми покривають лише 40% від потреб вразливих груп населення. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат і збільшення покриття соціальних програм для більшого числа громадян.

У перспективі, одним із основних завдань органів виконавчої влади є розширення охоплення соціальними послугами найбільш вразливих груп, таких як пенсіонери, безробітні, люди з інвалідністю та малозабезпечені сім'ї. За прогнозами, до 2030 року кількість пенсіонерів в Україні зросте на 15%, що поставить під загрозу стабільність пенсійної системи. Одним із важливих кроків у цьому напрямку є покращення інтеграції цифрових технологій в систему соціальних виплат та збільшення фінансування програм допомоги.

Роль органів виконавчої влади є ключовою у забезпеченні ефективного соціального захисту населення. Проте для досягнення сталого результату необхідна реформа системи соціального забезпечення, спрямована на покращення координації між різними державними органами, збільшення прозорості використання коштів, а також на розширення фінансування для забезпечення соціальних прав кожного громадянина.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

3.1 Використання сучасних технологій та інструментів для підвищення ефективності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення

В умовах стрімких змін у суспільстві, які відбуваються на основі розвитку інформаційних технологій та глобалізації, виконавча влада України стикається з новими викликами, які потребують сучасних рішень для підвищення ефективності управління. Одним із ключових аспектів, що може суттєво вплинути на покращення управлінських практик, є впровадження сучасних технологій та інструментів. Це дозволяє оптимізувати процеси, підвищити прозорість і підзвітність органів влади, а також покращити зворотний зв'язок з громадськістю.

Електронне урядування стало інструментом для підвищення ефективності управління. Завдяки електронним платформам міністерства можуть спростити адміністративні процедури, зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити доступ до державних послуг для населення. Наприклад, впровадження порталу «Дія» дозволило українцям розвивати різноманітні послуги онлайн, що скорочує час на їх оформлення та покращує доступність.

Завдяки електронному документообігу, органи виконавчої влади можуть зменшити витрати на паперову документацію, прискорити процес ухвалення рішень та забезпечити кращу організацію роботи. Наприклад, у Міністерстві охорони здоров'я було впроваджено електронну систему управління медичними закладами, що дозволило здійснити моніторинг витрат на медичні послуги в

реальному часі. Це стало основою для оптимізації використання бюджетних коштів та покращення планування ресурсів.

Сучасні аналітичні технології та використання великих даних (Big Data) дозволяють державним органам здійснювати глибший аналіз інформації, що надходить з різних джерел. Міністерства можуть використовувати аналітичні системи для збору та обробки даних про ефективність своїх програм і проектів. Наприклад, Міністерство економіки може аналізувати дані про малий і середній бізнес, що дозволяє розмістити ключові напрямки підтримки підприємств і адаптувати програми до реальних потреб економіки.

Такі технології також сприяють більш точному вимірюванню соціального впливу державної політики. Збір даних через онлайн-опитування та аналіз соціальних мереж дозволяє міністерствам оцінювати задоволеність населення послугами та підтримувати зворотний зв'язок у реальному часі. Це особливо важливо в умовах, коли соціальні умови змінюються швидко, а думка громадськості стає дедалі важливим фактором у формуванні державної політики.

Міністерство соціальної політики України є головним органом у системі центральної виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує політику держави у сфері соціального захисту населення. Він контролює широкий спектр функцій, включаючи соціальне страхування, виплати, стимулювання праці, соціальні послуги, пенсійне забезпечення, соціально-трудова відносини, трудову міграцію та ін. Крім Міністерства соціальної політики, важливу роль у реалізації політики соціального захисту відіграє Національна соціальна служба України. Її ключові функції включають забезпечення соціального захисту, захист прав дітей, нагляд за наданням соціальної підтримки та координацію зусиль органів влади та місцевого самоврядування щодо здійснення соціальної роботи, надання основних соціальних послуг та підтримки незахищених членів громади.

Запровадження воєнного стану в Україні стало значним викликом як для державної системи соціального захисту населення, так і для установ, відповідальних за надання соціальних послуг. Мінсоцполітики продовжує моніторинг роботи закладів соціального захисту, зокрема тих, що обслуговують

населення. Багато з цих закладів зазнали значних руйнувань під час війни, тому пріоритетом державної соціальної політики є забезпечення своєчасної, доступної та якісної підтримки громадян, побудова системи соціальних послуг, що відповідає найкращим європейським практикам у сфері пост.-воєнний період.

Розробка прикладних засад реалізації політики соціального захисту передбачає визначення ключових проблем та проведення комплексних досліджень у соціальній сфері. Це дослідження може допомогти виявити наявні проблеми, які вказують на слабкі сторони державної політики, наприклад, недосягнення цілей, визначених програмами розвитку соціальної сфери. Ці недоліки відображають обмежену інституційну спроможність політичного механізму, що перешкоджає його спроможності забезпечити належний соціальний захист і посилити економічну безпеку держави.

Недавні законодавчі зміни в Україні, такі як прийняття законів щодо соціальних послуг під час надзвичайного або воєнного стану, спрямовані на покращення надання соціальних послуг громадянам, які постраждали від воєнного стану. Це покликано забезпечити захист життя та здоров'я громадян у такі складні періоди.

Сфера соціальних послуг залишається ключовим інструментом соціального захисту, але її розвиток стримується недостатніми ресурсами. Закон України «Про соціальні послуги», який враховує передовий європейський досвід, спрямований на створення конкурентного ринку соціальних послуг, доступного для всіх зацікавлених сторін. Проте Україна, як і багато інших країн, стикається з такими викликами, як триваючі військові дії, демографічні зміни, повільне економічне зростання, міграція та зміна структури зайнятості. Ці питання підкреслюють необхідність модернізації надання соціальних послуг та розробки нових моделей соціальної підтримки.

Протягом останніх років у секторі соціальних послуг було здійснено кілька реформ, але їх ефективність залишається обмеженою. Незважаючи на ці зусилля, покращення в наданні соціальних послуг було незначним, а бажаних результатів соціального захисту, особливо для вразливих груп населення, таких як діти та

сім'ї, які опинилися у складних життєвих обставинах, не було досягнуто. Децентралізація фінансування соціальних послуг місцевим громадам загострила це питання, оскільки багатьом громадам бракує фінансових можливостей для належного фінансування цих послуг. Як наслідок, соціальні послуги часто доступні лише для задоволення нагальних потреб уразливих верств населення, без достатнього акценту на запобіганні складних життєвих подій або сприянні реінтеграції в суспільство, що призводить до збільшення кількості осіб, які потребують тривалого догляду.

Успіх реформування соціальних послуг значною мірою залежав від фінансової стабільності місцевих громад, причому заможніші регіони успішніше підтримували ці послуги. Однак у громадах з обмеженими бюджетними ресурсами соціальні послуги часто взагалі не надаються, що призводить до браку професіоналів у цій галузі.

Важливим програмним документом у цьому контексті є Концепція реалізації державної політики у сфері соціального захисту та захисту прав дитини, схвалена Кабінетом Міністрів України 26 серпня 2020 року. Цей документ має на меті визначити ефективну модель взаємодії органів виконавчої влади та органи місцевого самоврядування щодо реалізації державної політики щодо соціального захисту та прав дитини, забезпечення сервісно-орієнтованого підходу та доступності соціальних послуг.

Крім того, проект Стратегії розвитку системи соціальних послуг в Україні на 2021–2025 роки, хоча й очікує на затвердження, є ще одним важливим документом, який спрямовуватиме майбутній розвиток системи соціальних послуг в Україні.

Основною метою Стратегії є створення необхідної нормативно-правової бази для запровадження персоніфікованого обліку, надання та фінансування соціальних послуг для забезпечення їх ефективності, доступності та високої якості для всіх отримувачів, незалежно від їх місцезнаходження, відповідно до державних вимог. гарантовані стандарти. Результатом успішної реалізації

Стратегії має стати створення ефективного та доступного механізму реалізації державної політики щодо розвитку системи соціальних послуг в Україні.

Важливо підкреслити, що стратегія соціального захисту має особливе значення, враховуючи чіткий попит громадян на високий рівень соціального захисту та послуг, незважаючи на існуючі бюджетні обмеження. Системи соціального захисту, соціальних трансфертів і захисту від соціальних ризиків відіграють життєво важливу роль у підтриманні політичної стабільності. У Європейському Союзі приблизно 28,5% ВВП виділяється на соціальний захист, причому найбільша частина йде на пенсії та охорону здоров'я.

Недостатнє фінансове забезпечення заходів соціального захисту виражається в низькій ефективності управлінських рішень та забезпеченні економічної безпеки держави. Незважаючи на збільшення видатків зведеного бюджету на соціальне забезпечення в Україні протягом останніх років, їх частка у ВВП і загальних видатках бюджету скорочується. Це свідчить про інституційну недооцінку соціальної сфери та неефективні механізми бюджетного фінансування. Протягом останніх років видатки на соціальний захист та забезпечення стабільно зростають, на ці потреби у 2022 році було спрямовано 455,2 млрд грн, що на 87,9 млрд грн більше, ніж у 2021 році.

Ефективності державної політики соціального захисту перешкоджає низька якість життя, що є першочерговою проблемою у сфері соціального забезпечення. У той час як в Україні з 2017 по 2019 роки спостерігалось зростання доходів і скорочення бідності, у 2020 році показники якості життя значно погіршилися. Наприклад, витрати домогосподарства на душу населення в реальному вираженні зменшилися на 4,3%, а частка витрат на харчування в загальній кількості домогосподарств видатки зросли з 48,4% до 52,1%. За даними Світового банку, кількість українців, які живуть за межею бідності, зросла з 2% у 2021 році до понад 25% у 2022 році, і, за прогнозами, вона зросте до 55% до кінця 2023 року через зниження купівельної спроможності та скорочення соціальні виплати через зростання дефіциту державного бюджету.

Вчені вважають, що формування нової моделі якості життя українського населення можливе лише шляхом відновлення та активного розвитку всіх сфер суспільного життя. Ця модель має охоплювати доступні якісні медичні послуги, сучасну систему освіти, покращення умов життя, кращу інфраструктуру, екологічно безпечне середовище, безпечне соціальне середовище, умови для здорового способу життя.

Ефективність політики соціального захисту також стримується суттєвими прогалинами в стратегіях цифровізації соціального захисту та її реалізації в забезпеченні економічної безпеки держави. Незважаючи на ці виклики, можна зробити висновок, що стратегічна складова державної соціальної політики загалом реалізується, хоча й не оптимально, через систематичні управлінські помилки на етапі розробки стратегій і програм, спрямованих на покращення соціального захисту за допомогою сучасних цифрових технологій. Метою Цифрової стратегії є забезпечення відповідності закладів соціального захисту європейським стандартам, підвищення фінансової стабільності та прозорості соціального сектору, оптимізація адміністративних витрат. Основними завданнями для досягнення цієї мети є підвищення ефективності соціального захисту, удосконалення управління фінансовими ресурсами, автоматизація систем управління та контролю у сфері соціального захисту, прискорення технологічного розвитку галузі з використанням інноваційних технологій.

Перші кроки щодо впровадження цифрових технологій у соціальний захист почалися у 2018 році з проекту «Модернізація системи соціальної підтримки в Україні». Ця ініціатива призвела до створення централізованої інформаційно-аналітичної системи управління соціальною підтримкою (E-SOCIAL). Сьогодні населення, яке потребує соціального захисту, має доступ до різноманітних послуг та платежів через цифрові платформи, такі як портал «Дія», портал електронних послуг Пенсійного фонду України, Державна служба зайнятості, платформа електронних послуг Мінсоцполітики та Платформа E-Help запущена під час війни в Україні.

Рекомендації щодо використання сучасних технологій та інструментів для підвищення ефективності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення:

Рекомендується впровадження інтегрованих цифрових платформ, таких як портал "Дія", для надання громадянам доступу до соціальних послуг. Це дозволить скоротити час на отримання послуг, зменшити бюрократичні бар'єри та зробить систему більш прозорою. Важливо також удосконалити функціональність таких платформ для більш широкого спектру послуг, зокрема для оформлення соціальних виплат, медичних послуг та отримання консультацій.

Використання автоматизованих систем для управління соціальними виплатами та іншими послугами допоможе знизити ризик людських помилок, підвищити ефективність і прозорість розподілу ресурсів. Автоматизовані системи дозволяють здійснювати точний моніторинг витрат та ефективно розподіляти фінансові ресурси серед вразливих груп населення.

Використання електронних карток або цифрових ідентифікаційних номерів для доступу до соціальних послуг дозволить спростити процеси реєстрації, надання послуг та управління соціальними виплатами. Це також допоможе знизити рівень шахрайства та зловживань.

Створення мобільних додатків для надання соціальних послуг є важливим кроком до полегшення доступу громадян до різних послуг. Такий додаток може включати функції для подачі заявок на соціальні виплати, перевірки статусу поданої заявки, а також для отримання актуальної інформації щодо змін у законодавстві та соціальних програмах.

Використання великих даних та аналітичних інструментів для прогнозування потреб населення у соціальних послугах дозволить більш точно планувати бюджетні витрати та ефективно реагувати на зміни в соціальній ситуації. Системи аналізу допоможуть передбачити можливі соціальні кризи, що дозволить органам виконавчої влади швидко реагувати на виникнення проблем.

Для забезпечення комплексного підходу до соціального захисту необхідно інтегрувати системи соціального захисту з іншими державними і місцевими органами, такими як органи охорони здоров'я, освіти, праці та соціальних питань.

Це дозволить органам виконавчої влади більш ефективно координувати зусилля та надавати допомогу громадянам в комплексному режимі.

Важливою складовою є постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників органів виконавчої влади, які працюють у сфері соціального захисту. Для цього слід впровадити тренінги, онлайн-курси та інші форми навчання щодо використання новітніх технологій, зокрема електронних систем, програмного забезпечення для обробки даних і управління соціальними програмами.

Враховуючи, що багато послуг надаються через цифрові платформи, важливо забезпечити належний рівень кібербезпеки та захисту персональних даних. Для цього потрібно впроваджувати сучасні методи шифрування, а також регулярні перевірки на вразливості та оновлення систем для запобігання можливим кіберзагрозам.

Для підвищення ефективності соціального захисту доцільно вивчати та адаптувати досвід розвинених країн у сфері цифровізації соціальних послуг. Важливо впроваджувати кращі практики, що зарекомендували себе в інших країнах, зокрема у сфері надання медичних послуг, пенсійного забезпечення та соціального страхування.

Необхідно впровадити механізми моніторингу та оцінки ефективності використання сучасних технологій у сфері соціального захисту. Регулярний аудит та аналіз результатів дозволить виявити проблемні ділянки та удосконалити роботу органів виконавчої влади для досягнення максимального результату у сфері соціального захисту.

3.2 Впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень

Впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень є важливим етапом у побудові сучасної системи управління організацією. Цей процес потребує ретельного планування, розробки структурованої стратегії та залучення відповідних інструментів і методологій.

Для початку впровадження необхідно чітко визначити мету моніторингу й оцінки. Вона має бути спрямована на підвищення результативності діяльності організації, забезпечення прозорості управлінських рішень, мінімізацію ризиків і забезпечення відповідності дій стратегічним цілям. Крім того, важливо інтегрувати ці процеси в загальну систему управління, щоб вони стали не просто допоміжними, а невід'ємною частиною менеджменту.

Одним із ключових кроків у впровадженні таких механізмів є розробка системи показників. Ці показники мають бути зрозумілими, вимірюваними, релевантними та орієнтованими на досягнення конкретних результатів. Наприклад, вони можуть охоплювати фінансові, операційні та соціальні аспекти діяльності організації. Важливо залучати до цього процесу всі зацікавлені сторони, включно з керівництвом, співробітниками та зовнішніми партнерами.

Наступним етапом є вибір відповідних інструментів для моніторингу та оцінки. Сучасні технології пропонують широкий спектр рішень — від програмного забезпечення для управління проектами до платформ аналітики великих даних. Впровадження таких інструментів дозволяє автоматизувати процес збору, обробки та аналізу інформації, що значно підвищує точність і швидкість ухвалення рішень.

Не менш важливим є створення спеціальної команди або підрозділу, відповідального за реалізацію механізмів моніторингу й оцінки. Ця команда має включати як фахівців із технічних питань, так і експертів із галузі, у якій працює організація. Завданням команди є впровадження та постійне вдосконалення методик оцінки, аналіз отриманих даних і підготовка звітів для керівництва.

На рівні організації необхідно забезпечити навчання персоналу, який братиме участь у цих процесах. Це дозволить уникнути опору змінам і сприятиме кращому розумінню цілей моніторингу й оцінки. Підвищення кваліфікації

співробітників можна реалізувати через семінари, тренінги, вебінари або спеціальні курси.

Інтеграція моніторингу й оцінки в операційну діяльність передбачає також регулярне оновлення стандартів і процедур. Це означає, що система моніторингу має бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Зокрема, необхідно періодично переглядати обрані показники ефективності, додаючи нові або вилучаючи ті, що втратили актуальність.

Для успішного впровадження механізмів моніторингу та оцінки важливо забезпечити прозору комунікацію на всіх етапах цього процесу. Керівництво має регулярно інформувати працівників про результати моніторингу, надаючи зворотний зв'язок і пропонуючи плани дій щодо усунення виявлених проблем. Такий підхід сприяє формуванню довіри та залученості всередині організації.

Завершальним етапом є оцінка ефективності самої системи моніторингу. Для цього використовують аналіз результатів за визначеними показниками, порівняння витрат і вигод від її впровадження, а також опитування працівників і партнерів. Це дозволяє визначити сильні сторони системи, виявити можливі недоліки та сформулювати пропозиції для її вдосконалення.

Таким чином, впровадження механізмів моніторингу й оцінки ефективності управлінських рішень є багатоетапним процесом, який потребує комплексного підходу, використання сучасних технологій і активної участі всіх рівнів управління. Це інструмент, який не лише допомагає контролювати процеси всередині організації, але й забезпечує її розвиток, гнучкість і відповідність викликам сучасного світу.

Удосконалення оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади у сфері соціального захисту населення є складним, але вкрай важливим процесом. Його основна мета — забезпечити високу якість соціальних послуг, підвищити довіру громадян до державних інститутів і сприяти зниженню рівня соціальної нерівності. Впровадження сучасних механізмів оцінювання потребує системного підходу, що включає розробку інноваційних методів аналізу,

використання цифрових технологій і створення механізмів зворотного зв'язку між органами влади та населенням.

Перший етап у цьому процесі — формування чіткої системи показників, які будуть використовуватися для оцінки ефективності. У сфері соціального захисту такі показники мають відображати як кількісні, так і якісні аспекти діяльності. Наприклад, кількість наданих соціальних послуг, їх доступність, рівень задоволеності громадян, своєчасність реагування на звернення та рівень охоплення соціально вразливих груп населення. Розробка цих показників має базуватися на принципах SMART — вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

Важливим кроком є цифровізація процесів оцінювання. У сучасному світі цифрові технології дозволяють значно підвищити точність і швидкість збору даних, а також забезпечують їх обробку в режимі реального часу. Створення автоматизованих інформаційних систем для моніторингу ефективності дозволяє органам виконавчої влади мати постійний доступ до актуальної інформації про стан справ у сфері соціального захисту. Наприклад, інтеграція даних про отримувачів соціальних послуг, статистика звернень громадян або аналіз результатів опитувань може стати основою для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Однією з найскладніших частин впровадження таких механізмів є забезпечення об'єктивності оцінювання. Для цього важливо залучати незалежні організації, які можуть проводити зовнішній аудит діяльності органів влади. Залучення громадських організацій та експертів дозволяє отримати неупереджену оцінку, яка базується на об'єктивному аналізі. Також доцільно використовувати порівняльний аналіз діяльності різних регіональних органів виконавчої влади, щоб визначити найкращі практики й адаптувати їх на національному рівні [5].

Ще одним важливим аспектом є впровадження механізмів зворотного зв'язку з громадянами. Оцінювання ефективності неможливе без врахування думки тих, для кого призначені соціальні послуги. Регулярні опитування,

онлайн-платформи для збору скарг і пропозицій, а також аналітика звернень громадян допомагають зрозуміти, чи відповідає діяльність органів влади очікуванням суспільства. Використання сучасних технологій, таких як мобільні додатки або чати, дозволяє зробити ці процеси максимально зручними для населення.

Навчання персоналу органів виконавчої влади також відіграє ключову роль у впровадженні сучасних механізмів оцінювання. Співробітники мають розуміти значення нових підходів до оцінювання, володіти навичками роботи з цифровими платформами та знати, як застосовувати результати оцінювання для підвищення ефективності роботи. Регулярні тренінги, семінари та обмін досвідом із колегами з інших регіонів допоможуть покращити компетенції працівників.

Особливу увагу слід приділити комунікації між різними рівнями органів виконавчої влади. Координація діяльності, обмін даними та спільне вирішення проблем сприяють створенню єдиного підходу до оцінювання ефективності. Важливо, щоб центральні та місцеві органи влади працювали як єдина система, спрямована на досягнення спільної мети [4].

Фінансування впровадження таких механізмів також є важливим питанням. Створення інформаційних систем, навчання персоналу, проведення досліджень і залучення незалежних експертів потребують значних фінансових ресурсів. Тому необхідно передбачити ці витрати в державному бюджеті, а також розглянути можливість залучення міжнародної допомоги та грантів.

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій ефективність управлінських рішень у державному секторі набуває особливого значення. В Україні де політичні, економічні та соціальні проблеми постійно змінюються, вкрай необхідно забезпечити прозорість, підзвітність та ефективність управлінських дій. У цьому контексті механізми моніторингу та оцінки ефективності рішень, прийнятих органами виконавчої влади, є критично важливими для досягнення стратегічних цілей країни.

Механізми моніторингу та оцінки — це системи та інструменти, які використовують для збору, аналізу та інтерпретації даних про результати діяльності органів влади. Вони сприяють визначенню, успішно успішно реалізують управлінські рішення, та допомагають виявити сильні й слабкі сторони в процесі прийняття рішень.

Покращення прийнятих рішень: завдяки моніторингу, органи влади можуть отримати своєчасну інформацію про результати своїх дій і, відповідно, коригувати стратегії, які дозволяють зменшити ймовірність помилок у майбутньому.

Забезпечення підзвітності: Моніторинг та оцінка допомагають з'ясувати, як ефективно використовуються бюджетні витрати та чи досягаються стратегічні цілі, які, у свою чергу, забезпечують довіру громадян до державних органів.

Оптимізація ресурсів: Аналіз ефективності дозволяє виявити неефективні витрати та оптимізувати бюджетні витрати, що особливо важливо в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Залучення громадськості: Впровадження прозорих механізмів моніторингу забезпечує можливість громадянського суспільства брати участь у процесах управління, що має рівень демократії та відповідає сучасним світовим тенденціям.

В Україні вже існують певні механізми моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень, проте їх реалізація потребує вдосконалення. На сьогоднішній день основними проблемами в цій сфері є:

Непослідовність: Часто спостерігається чітка стратегія моніторингу та оцінки ефективності, що призводить до розпорошення зусиль і ресурсів.

Відсутність інтеграції даних: Інформація про результати діяльності органів виконавчої влади часто збирається в різних системах, що ускладнює їх аналіз і порівняння.

Недостатня залученість громадськості: Громадськість не завжди має доступ до результатів моніторингу, що знижує їхню ефективність.

Першим кроком у впровадження механізмів моніторингу є визначення чітких цілей, якими має бути досягнутий орган виконавчої влади. Це можуть бути стратегічні цілі розвитку, соціально-економічні показники або інші результати, яких слід досягти. Важливо також встановити ключові показники ефективності (КРІ), які дозволяють оцінити ступінь досягнення цих цілей.

Збір даних є одним із окремих етапів. Це можуть бути як якісні, так і кількісні дані, зібрані через опитування, аналіз документів та інші методи. В Україні слід створити єдину інформаційну платформу, на якій буде зберігатися вся інформація про результати діяльності органів виконавчої влади.

На цьому етапі зібрані дані аналізуються для виявлення тенденцій, відхилень від норм і проблем, які можуть заслужити досягнення цілей. В Україні можна використовувати сучасні аналітичні інструменти, які дозволяють проводити детальний аналіз даних, що надає можливість виявити ключові проблеми в управлінні[11].

На основі аналізу даних оцінки ефективності управлінських рішень. Це може включати в себе порівняння результатів з встановленими показниками, виявлення причин невдач або успіхів. В Україні також важливо включити до цього процесу незалежні експертні оцінки, які дозволяють об'єктивно оцінити результати.

Отримані результати використовують для внесення корективів до управлінських рішень. Це дозволяє адаптувати стратегію до нових умов і забезпечити досягнення цілей. У випадку України необхідно використовувати механізми швидкого реагування на зміну умов, щоб уникнути втрати ефективності.

Утримання зворотного зв'язку від громадськості та співробітників є місцем етапом. Це дозволяє визначити проблеми, які не були помічені під час оцінки, і дає можливість вдосконалити механізми моніторингу. В Україні варто впровадити регулярні опитування щодо задоволеності громадян результатами діяльності органів влади.

В Україні вже деякі ініціативи, які ілюструють успішні приклади впровадження механізмів моніторингу:

Платформа «Дія»: Міністерство цифрової трансформації запровадило цю платформу для надання державних послуг онлайн. Вона включає механізми моніторингу, які не дозволяють громадянам отримувати зворотний зв'язок про якість послуг.

Прозоро: Ця система забезпечує прозорість у сфері державних закупівель, що є аспектом підзвітності ті органи виконавчої влади. Завдяки Прозоро громадяни можуть слідкувати за витратами державного бюджету та виявляти корупційні дії.

Агентство з питань державної служби: Вона займається моніторингом діяльності державних службовців, оцінюючи їх ефективність та професійні навички. Це покращить процес управління кадрами в Україні.

Впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади в Україні. Вони не лише можуть покращити якість управлінських рішень, а й забезпечити прозорість, підзвітність та оптимізацію ресурсів. У сучасних умовах, коли зміни відбуваються швидко, важливо мати ефективні механізми, які дозволяють органам влади адаптуватися до нових проблем і забезпечити сталий розвиток країни. Для досягнення цих цілей Україні необхідно продовжувати вдосконалювати свої механізми моніторингу та оцінки, залучати громадськість і використовувати сучасні технології.

ВИСНОВКИ

Ефективність управління в органах виконавчої влади є аспектом, що визначає якість управлінських рішень та їх вплив на розвиток суспільства. Оцінка ефективності базується на таких критеріях, як досягнення стратегічних цілей, раціональне використання ресурсів, соціальний вплив та підзвітність. В умовах цих критеріїв мають бути інтегровані з інноваційними підходами та використанням цифрових технологій, що дозволяє забезпечити прозорість процесу та сучасне реагування на зміни. Крім того, ефективність повинна виконуватися як внутрішню організаційну складову, так і рівень задоволеності громадян.

Методи оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади відрізняються від традиційних якісних та кількісних методів до більш сучасних підходів, які базуються на використанні цифрових інструментів та платформи для збору й аналізу даних. Традиційні методи, такі як аналіз результатів, моніторинг виконання планів та оцінка бюджетної ефективності, доповнюються інноваційними технологіями, що дозволяють проводити глибший аналіз та надавати оперативний зворотний зв'язок. Важливими інструментами є також незалежна експертна оцінка та аналіз громадської думки, що забезпечує об'єктивність оцінки.

Фактори, що впливають на ефективність управління в органах виконавчої влади, можуть бути поділені на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають організаційну структуру, професійну якість кадрів, управлінські процеси та рівень цифровізації. Зовнішні фактори стосуються соціально-економічного середовища, політичної стабільності та рівня громадської довіри до органів влади. Успішне управління вимагає врахування цих факторів та створення механізмів, які дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема в контексті глобалізації та розвитку технологій.

Міжнародний досвід оцінки ефективності діяльності виконавчих органів органів про важливість впровадження систематичного моніторингу, оцінки ефективності та використання цифрових технологій. У багатьох країнах, таких як Велика Британія, США, Канада та Німеччина, створено системи, які забезпечують автоматизоване збирання та аналіз даних, що дозволяє швидко реагувати на проблеми та впроваджувати коригувальні дії. Важливою роллю є також залучення громадськості до оцінки ефективності, що забезпечує прозорість і підзвітність органів виконавчої влади.

Оцінка ефективності управління в Україні мала низку проблем, пов'язаних з недоліками в організації моніторингу та оцінки управлінських рішень, а також із недостатньою інтеграцією сучасних технологій. Основними викликами є недостатня прозорість, брак чітких критеріїв ефективності та недооцінка соціального впливу. Водночас є великі можливості для вдосконалення системи для впровадження нових інструментів моніторингу, які дозволяють не лише оцінювати ефективність управління, але й коригувати стратегії в реальному часі. Крім того, вдосконалення процесів управління кадрами та стимулювання інновацій також мають стати ключовими напрямками розвитку.

Порівняльний аналіз підходів до оцінки ефективності в різних адміністративних системах показав, що країни з розвиненими демократіями, такими як США, Велика Британія та Швеція, вимагають багаторівневих систем оцінки, які включають декілька критеріїв: економічну ефективність, соціальний вплив, задоволеність громадян та ефективність внутрішніх процесів. У цих країнах особлива увага приділяється використанню інноваційних підходів, включаючи автоматизацію процесів моніторингу та оцінки, що дозволяє мінімізувати людський фактор і підвищити об'єктивність результатів. Україна може запозичити цей досвід і адаптувати його до своїх умов для підвищення ефективності управління.

Сучасні технології та інструменти, такі як великі дані, штучний інтелект та блокчейн, мають величезний потенціал для підвищення ефективності управління. Використання цих технологій дозволяє автоматизувати багато

процесів, зокрема збір і аналіз даних, прогнозування результатів та прийняття рішень на основі точних даних. В Україні вже розпочато впровадження таких технологій, зокрема через проект «Дія» та систему «Прозорро», але існує необхідність у більш широкому застосуванні інновацій, що дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень та підвищити довіру громадськості до державних інституцій.

Кадрові ресурс є ключовим елементом у забезпеченні ефективного управління. Висококваліфіковані працівники здатні лише реалізувати стратегічні завдання, але й ініціювати інноваційні підходи до вирішення проблеми. Інновації в управлінні, такі як впровадження гнучких методів управління, електронних систем документообігу та механізмів дистанційної роботи, дозволяють підвищити ефективність державного сектору. Удосконалення управління також вимагає інвестування в розвиток кадрових ресурсів, що включає постійне навчання, розвиток професійних навичок та стимулювання ініціативності.

Впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень є єдиним з ключових умов для підвищення прозорості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. У рамках реформ в Україні вже розпочато впровадження таких механізмів у сфері державних закупівель через систему «Прозорро», що дозволяє здійснювати моніторинг витрат у реальному часі. Крім того, електронна платформа «Дія» є прикладом інструменту, що забезпечує прозорість процесів надання державних послуг і покращення рівня довіри громадянам. Проте необхідно розширювати впровадження таких механізмів в інші державні сектори управління для забезпечення сталого розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтуніна О. М. Діяльність органів місцевого самоврядування щодо здійснення делегованих функцій та повноважень виконавчої влади: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07; Харк. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2009. 20 с.
2. Актуальні проблеми виконання законів України "Про місцеве самоврядування в Україні" та "Про місцеві державні адміністрації": наук.-практ. посіб. за ред. В. В. Кравченка. Київ : Атіка, 2003. 288 с.
3. Бойко О. П. Місцеві ініціативи в системі регіонального розвитку: європейський вимір. URL : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10boprev.pdf>.
4. Бориславська О. М., Заверуха І. Б., Школик А. М. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Центр політико-правових реформ. Київ. 2012. 212 с.
5. Європейська хартія місцевого самоврядування: Рада Європи; від 15 жовт. 1985 р. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
6. Калиновська Т. О. Нормативно-правові акти місцевих рад як органів місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.02 / Нац. акад. внутр. справ. – К., 2011. – 20 с.
7. Калиновський Б. В. Місцева публічна влада в Україні: теоретичні основи та конституційно-правова регламентація // Часопис Київського університету права. – 2015. – № 4. – С. 62.
8. Костюков А. Н. Муниципально-правовые отношения. Омск : ОмГУ, 2001. 207 с.
9. Кравченко В. В. Муніципальне право України: підручник. / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик. Київ: Атіка, 2003. С. 42.
10. Кравченко В. В. Муніципальне право України: навч. посіб. / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик. Київ : Атіка, 2003. 672 с.
11. Коваленко А. А. Конституційно-правове регулювання місцевого самоврядування в Україні: питання теорії та практики: монографія. – Київ: Довіра, 1997. – С. 9.

12. Кравчук Л. М. Управління територіями в умовах розбудови демократичної правової держави // Актуальні проблеми управління територіями в Україні. Київ, 1993. С. 11.

13. Лендъел М. О. Правові можливості для формування допоміжних рівнів та органів самоорганізації у країнах Європи: досвід для України / М. О. Лендъел. URL : <http://samoorg.com.ua/blog/2013/03/04/pravovimozhливosti-dlya-formuvannya-dopomizhnih-rivniv-ta-organiv-samoorganizatsiyi-uyevropi-dosvid-dlya-ukrayini>.

14. Литвин В. Адміністративно-територіальний устрій України: проблеми, шляхи реформування / В. Литвин // Голос України. – 2010. – 9 верес.

15. Орзіх М. Ф. Втілення конституційних засад в галузях законодавства щодо функціонування публічної влади в Україні // Юридический вестник. – 1997. – № 4. – С. 54–56.

16. Ордина О. Н. Нормативные правовые акты местного самоуправления как источники административного права / О. Н. Ордина // Современное право. – 2009. – № 4. – С. 43–45.

17. О местном самоуправлении: Закон Литовской Республики от 7 июля 1994 г. URL : www3.lrs.lt.

18. Про Концепцію державної регіональної політики: Указ Президента України № 341/2001 від 25.05.2001 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text>

19. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280-97-ВР. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

20. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

21. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 7 липня 2010 р. № 1402-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>

22. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України 9 липня 2003 р. № 1058-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>

23. Про попереднє схвалення законопроекту про внесення змін до Конституції України: Постанова Верховної Ради України від 8 груд. 2004 р. № 2223-I. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2223-15>.

24. Редькін В. В. Лекція з навчальної дисципліни «Права людини в правозастосовчій практиці» / В. В. Редькін. – Київ, 2014.

25. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 45 народних депутатів України щодо офіційного тлумачення положень частини першої статті 140 Конституції України (справа про об'єднання територіальних громад) № 12-рп/2002 від 18 черв. 2002 р. // Вісник Конституційного Суду України. – 2002. – № 3. – С. 31–34.

26. Референдуми в Європейському Союзі / О. Д. Чебаненко, О. Ю. Грищук, Н. В. Колодяжна, А. Євгенєва ; за ред. Д. С. Ковриженка. – К. : ФАДА, ЛТД, 2007. – 186 с.

27. Шаповал В. М. Категорія «орган державної влади» у конституційній теорії і практиці // Ідеологія державотворення в Україні: історія і сучасність. – Київ, 1997. – С. 59.

28. Телешун С. Структурні елементи вертикалі політичної влади і державного управління та органи місцевого самоврядування // Право України. – 2001. – № 6. – С. 29.

29. Тихомиров Ю. А. Конституция, закон, подзаконный акт / Ю. А. Тихомиров. – М. : Юридическая литература, 1994. – 136 с.

30. Толкованов В. В. Розвиток місцевого самоврядування в контексті здійснення політики європейської інтеграції: актуальні проблеми та перспективи їх розв'язання (приклад міста Києва) / В. В. Толкованов // Зб. восьмих всеукр. муніцип. слухань. – К., 2003. – С. 309–313.

31. Толкованов В. В. Інноваційні інструменти та підходи до розвитку партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні в контексті реформування системи місцевого самоврядування / В. В. Толкованов // Держава та регіони: наук.-виробн. журн. – 2012. – № 4 (40). – С. 144–150. – (Серія «Державне управління»).

32. Толкованов В. В. Розвиток місцевого самоврядування в Україні в контексті реалізації політики європейської інтеграції / В. В. Толкованов // Держава та регіони: наук.-виробн. журн. – 2012. – № 3 (I). – С. 123–128.

33. Толкованов В. В. Діяльність Ради Європи щодо розробки та впровадження інноваційних інструментів розвитку місцевого самоврядування / В. В. Толкованов // Право та державне управління: зб. наук. праць. – Запоріжжя, 2011. – № 4. – С. 185–191.

34. Толкованов В. В. Нові форми співробітництва між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями з метою вирішення актуальних питань місцевого та регіонального розвитку / В. В. Толкованов // Роль громадських організацій та інших неурядових структур у становленні та розвитку місцевого самоврядування в Україні : наук.-практ. посіб. / за ред. В. В. Кравченка. – К. : Атіка, 2003. – С. 135–140.

35. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація: навч. модуль. – Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 80 с.

36. Ярмиш О. Н. Державне будівництво та місцеве самоврядування в Україні: навч. посіб. / О. Н. Ярмиш, В. О. Серьогін; за заг. ред. Ю. М. Тодики. – Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2008. – 224 с.

37. Казанчук, І. Д. "Удосконалення адміністративно-правового регулювання діяльності органів виконавчої влади щодо охорони навколишнього природного середовища в умовах інтеграції України у Європейський Союз." Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ 3 (2010): 131-138.

38. Приймак, Наталія Сергіївна. "Удосконалення інструментів оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади (на прикладі міста Кривий Ріг)." (2022).

39. Кірічук, Аліна Олегівна. "Удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень у відділі соціального захисту населення." (2024).

40. Солоненко, І. М., Н. Д. Солоненко, and О. М. Торбас. "Удосконалення організаційно-правових засад діяльності місцевих органів влади у сфері охорони здоров'я." *Сучасні питання економіки і права* 1 (2012): 121-127.
41. Бражко, Олена. "Вдосконалення системи надання соціальних послуг на рівні громади як об'єкта державного управління." *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)* 8 (38) (2023).
42. Мальцева, К. О. Удосконалення роботи органів самоорганізації населення та підвищення їх значення в системі місцевого самоврядування. MS thesis. Сумський державний університет, 2023.
43. Гребя, Р. "Удосконалення механізму оцінювання якості соціальних послуг у сфері освіти: методологічний підхід." *Публічне адміністрування: теорія та практика* 2 (2016).
44. Марусевич, Дмитро Олександрович. "Адміністративно-правове регулювання соціального захисту поліцейських. Administrative and legal regulation of social protection of police officers." (2021).
45. Яременко, В. В. "Удосконалення діяльності органу соціального захисту населення." (2023).
46. Писарева, О. С. "Удосконалення системи державної соціальної допомоги (на прикладі Управління соціального захисту населення виконавчого комітету Шевченківської районної у м. Полтаві ради)." (2021).
47. Івженко, І. Б. "Методологія управління за результатами діяльності як інструмент організації роботи органів місцевого самоврядування." *Державне управління: теорія та практика* 1 (2014): 157-163.
48. Perchuk, Oksana. "Підвищення якості та ефективності бюджетних соціальних видатків в системі управління публічними фінансами." *Економічний вісник університету* 49 (2021): 208-215.
49. Терехова, Аліна. "ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ." (2019).
50. Урбанська, Ольга Вірославівна. Удосконалення організації діяльності органу соціального захисту населення. Diss. 2021.