

ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ
З ПОЗИЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯASSESSMENT OF MANAGEMENT ACTIVITY IN THE PUBLIC SPHERE
FROM THE POSITION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Стаття присвячена (має за мету) висвітленню напрямів та підходів до визначення критеріїв та показників оцінювання результативності та ефективності управлінської діяльності в сфері публічного управління з точки зору її впливу на прискорення процесів, спрямованих на подолання наслідків війни в Україні у повоєнний час. В процесі оцінки ефективності управління в публічній сфері в умовах подолання кризи визнано за доцільне здійснювати диференціацію показників оцінювання управлінської діяльності, аналогічно бізнесовій сфері, тобто на показники, що відображують кінцевий ефект функціонування об'єкта управління в цілому, показники, що характеризують ефективність функціонування окремих підсистем системи управління (системну ефективність управління), а також показники, які оцінюють ділові якості управлінського персоналу (операційну ефективність управління). При цьому, саме в процесі оцінювання системної ефективності публічного управління в умовах подолання кризи запропоновано з використання показників, притаманних бізнесовому менеджменту, зокрема, використання показників, що характеризують результативність, продуктивність та економічність системи управління, а також її адаптивність, гнучкість, оперативність, та надійність. В статті звернено увагу на специфіку показників оцінювання діяльності органів публічного управління як з точки зору врахування критеріїв, що визначають якість життя громадян і задоволення суспільного (громадського) інтересу в умовах антикризового управління на державному та регіональному рівнях, так і з позиції врахування громадської оцінки цієї діяльності, в тому числі і шляхом здійснення нею певного впливу на функціонування та розвиток бізнесу. Підкреслено про важливість врахування громадської та суспільно-політичної оцінки ефективності діяльності різноманітних форм управління шляхом застосування такого показника оцінювання їх діяльності як соціальна ефективність управління (як загальна та спеціальна соціальна ефективність). Звернено увагу на необхідність врахування певних публічних аспектів при діяльності бізнесового та комерційного менеджменту в умовах подолання кризи.

Ключові слова: ефективність управління, економічність, продуктивність, результативність, соціальна ефективність, умови подолання кризи.

The article is dedicated (aims to) to highlighting directions and approaches to determining criteria and indicators for evaluating the effectiveness and efficiency of management activities in the field of public administration from the point of view of its influence on the acceleration of processes aimed at overcoming the consequences of the war in Ukraine in the post-war period. In the process of evaluating the effectiveness of management in the public sphere under the conditions of overcoming the crisis, it is recognized as expedient to differentiate the indicators of the evaluation of management activity, similarly to the business sphere, that is, into indicators that reflect the final effect of the functioning of the management object as a whole, indicators that characterize the effectiveness of the functioning of individual subsystems management systems (systemic management efficiency), as well as indicators that evaluate the business qualities of management personnel (operational management efficiency). At the same time, it is in the process of evaluating the systemic efficiency of public management in the conditions of overcoming the crisis that it is proposed to use indicators inherent in business management, in particular, the use of indicators characterizing the effectiveness, productivity and economy of the management system, as well as its adaptability, flexibility, efficiency and reliability. The article draws attention to the specifics of the performance evaluation indicators of public administration bodies, both from the point of view of taking into account the criteria that determine the quality of life of citizens and the satisfaction of public interest in the conditions of anti-crisis management at the state and regional levels, and from the point of view of taking into account the public assessment of this activity, including by exerting a certain influence on the operation and development of the business. The importance of taking into account the public and socio-political assessment of the effectiveness of the activities of various forms of management by using such an indicator of their activity as the social effectiveness of management (both general and special social effectiveness) is emphasized. Attention is drawn to the need to take into account certain public aspects in the activities of business and commercial management in the conditions of overcoming the crisis.

Key words: management efficiency, cost-effectiveness, productivity, effectiveness, social efficiency, conditions for overcoming the crisis.

УДК 351.82:613/614
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.40.23>

Мороз О.С.

к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри управління
та адміністрування
Інженерний навчально-науковий
інститут імені Ю.М. Потебні
Запорізького національного
університету

Постановка проблеми у загальному вигляді. Відбудова та відновлення економіки і громадянського суспільства України у післявоєнний період передбачає врахування широкого кола чинників, пов'язаних як з розв'язанням безпосередньо безпекових проблем, так і з подоланням існуючих кризових явищ

в ресурсній, інфраструктурній, енергетичній, економіко-фінансовій, соціально-політичній, психологічно-емоційній та інших сферах життєдіяльності. Таким чином, організація заходів щодо відновлення та подальшого розвитку економіки та громадянського суспільства в країні в цілому та окремих її регіонах,

зокрема, має базуватися на засадах антикризового менеджменту. При цьому, ефективно формування та цільове й економне витрачання ресурсів, а також використання результатів і наслідків функціонування господарюючих суб'єктів усіх форм власності мають бути жорстко спрямовані на відновлення і розвиток як економіки країни в цілому та окремих регіонів зокрема, так і задоволення суспільних потреб та громадських інтересів, що не можливе без суттєвого підвищення результативності та ефективності процесів управління зазначеними процесами.

Таким чином, необхідність прискорення процесів, спрямованих на подолання наслідків війни в Україні у повоєнний час зумовлює суттєве зростання впливу на ці процеси діяльності виконавчих органів різних форм публічного управління – як органів державного управління та місцевого самоврядування, так і управління громадськими та політичними організаціями і товариствами, об'єднаннями громадян тощо. Тому, на наш погляд, дослідження питань, пов'язаних з визначенням, підвищенням та оцінюванням результативності та ефективності процесів, пов'язаних як з управлінської діяльністю в цілому, так і з публічним управлінням та адмініструванням, зокрема, з точки зору антикризового менеджменту є одним з найбільш актуальних питань. Особливо це стосується проблематики, пов'язаної з окресленням наявних специфічних особливостей, що впливають на визначенні ефективності саме публічного управління та адміністрування і в першу чергу стосовно означення підходів до оцінки результативності та ефективності здійснення саме державного антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оцінки ефективності управлінської діяльності в цілому знайшли своє відображення в працях таких видатних світових вчених, як К. Барнард, П. Друкер, Т. Пітерс, Д. Сінк, Р. Уотермен та інших. Висвітленню проблем пов'язаних з ефективності різноманітних форм і методів публічного управління (в першу чергу з точки зору державного регулювання економіки) присвячені окремі дослідження, що наведені в роботах Н. Бевериджа, С. Брю, Дж. Б'юкенена, Т. Веблена, Дж. Гілдра, Д. Гелбрейта, Д. Кейнса, Д. Кауфмана, Д. Коммонса, А. Лаффера, Р. Лукаса, В. Мак-Коннела, У. К. Мітчелла, Г. Мюрдаля, П. А. Самуельсона, Дж. Стіглер, Г. Туллока, М. Фрідмена, Л. Ерхарда та багатьох інших.

Суттєвий внесок в дослідження ключових питань ефективності публічного управління в Україні внесли, зокрема, такі вітчизняні вчені як В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко,

Б. Гаврилішин, Є. Карташов, В. Князев, К. Колесніков, О. Молошна, В. Цветков та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Складність визначення результативності управління та ефективності процесів, пов'язаних з цією діяльністю полягає в тому, що ці процес здійснюють опосередкований вплив на отримання кінцевих результатів діяльності як підприємницьких бізнесових структур, так і публічних організацій (установ, закладів). Проте, незважаючи на різноманіття підходів до оцінювання результатів управлінської діяльності та методів і способів їх досягнення, принцип визначення успішності завжди полягає в співвідношенні отриманих результатів діяльності з цільовими настановами та витратами, пов'язаними із забезпеченням саме цих досягнутих результатів. При цьому проблематика в першу чергу виникає у зв'язку зі спроможністю забезпечити адекватну та об'єктивну оцінку, як отриманих результатів з точки зору визначеної мети та встановлених завдань, так і відповідних витрат, що виключно пов'язані з отриманим результатом та забезпечили його отримання, а також приведення цих показників в порівнянний вид [1]. Окрім того, існує обґрунтована необхідність розмежування понять «результативність», «ефективність», «економічність», «продуктивність» та «успішність» під час оцінки результатів та наслідків управлінської діяльності [2].

Мета статті. Метою дослідження є висвітлення напрямів та підходів до оцінювання управлінської діяльності в публічній сфері з точки зору антикризового управління. Саме дослідження підходів та механізмів оцінювання як управлінської діяльності в цілому, так і публічного управління та адміністрування, зокрема, дозволить, на наш погляд, забезпечити створення необхідних умов для того, щоб об'єктом управління під час його діяльності виконувалися би лише тільки «правильні справи» (саме ті дії, які відповідають визначеним цілям та встановленим завданням), які мають робитися лише «правильно» (в правильний спосіб) та «економно» (з мінімальними витратами) і «продуктивно» (з отриманням максимальних результатів) [1].

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на те, що мета керованого об'єкта одночасно є і смисловим завданням і головним напрямком діяльності керуючої системи, можна стверджувати, що оцінка ефективності управління неможлива без визначення ступеня досягнення визначених цілей та розв'язання встановлених завдань об'єктом управління в цілому, тобто рівня результативності функціонування системи управління в цілому.

В якості інтегрального показника, що дозволить охарактеризувати загальну оцінку ефективності функціонування керуючої системи об'єкта управління, має бути показник, який віддзеркалює як ступінь досягнення визначеної мети (тобто результативність системи управління), так і раціональність використання ресурсу, перетворення якого забезпечило отримання досягнутого результату (як суто спожитого ресурсу, так і усього функціонуючого ресурсу у вигляді витрат).

Існуюча практика оцінювання ефективності управлінської діяльності довела обґрунтованість підходу, який передбачає в процесі інтегральної оцінки ефективності управління здійснювати диференціацію показників оцінювання на визначення: **а) рівень результативності системи** управління з використанням узагальнюючих оцінювальних (кількісних та якісних) показників роботи об'єкта управління в цілому, що відображують кінцевий ефект його функціонування та аналітичних характеристик виконання цільових настанов; **б) системну ефективність процесів управління**, що характеризує ефективність функціонування окремих підсистем (відділів, управлінь, департаментів, тощо) загальної системи управління; **в) операційну ефективність управлінської діяльності**, що характеризує рівень практичного втілення працюючим в управлінських структурах персоналом цільових настанов та вирішення завдань, що вставлені перед ними з урахуванням рівня дотримання існуючих правил, регламентів тощо [3, с. 135–137].

Стовсно показників, що відображують кінцевий ефект функціонування об'єкта управління та рівень результативності системи управління, як правило, дискусійних питань практично не виникає, бо ці показники визначаються як стратегією та політикою діяльності об'єкта управління, так і тактичним та оперативним плануванням його діяльності.

Більша складність пов'язана з визначення як загальних показників ефективності, так і ключових KPI (акронім від англ. *key performance indicators*) показників ефективності функціонування системи управління в цілому та персоналу, задіяному в ній, зокрема.

Під час оцінювання системної ефективності управлінської діяльності на практиці здійснюється оцінювання поза залежністю від якісних характеристик конкретних управлінців, які працюють в системі управління, концентруючи увагу на складі і кількості управлінських ланок, їх підпорядкованості, збалансованості в розподілі функцій, обов'язків, прав та відповідальності між ними, а також від того, наскільки раціонально організовані комунікаційні зв'язки в процесі управління, тощо.

В процесі оцінювання операційної ефективності управлінської діяльності увага в першу чергу приділяється оцінці безпосередньо ділових якостей управлінського персоналу та їх потенціалу з точки зору ефективності здійснення процесів, що відбуваються у системі управління.

З точки зору оцінювання ступеня успішності функціонування безпосередньо системи управління в цілому, незалежно від моделі її побудови та використовуваних нею методів та інструментів найбільш використовуваними *узагальнюючими показниками є: а) результативність; б) продуктивність; в) економічність* функціонування системи управління.

Якщо *результативність* системи управління оцінюється за рівнем ступеню досягнення визначених цілей та вставлених завдань, то вичерпана характеристика системної ефективності потребує доповнення цього показника шляхом оцінювання *продуктивності* функціонування системи управління (показників, що відображають ступінь ефективності використання ресурсів відповідно до отриманих результатів і, як правило, оцінюють витрати ресурсів на одиницю отриманого результату) та її *економічності* (показників, що висвітлюють відносну економію ресурсів, отриману за рахунок застосування різних способів (методів та засобів) виробництва продуктів (надання послуг) за умови досягнення заданих їх обсягів тощо).

Серед *спеціальних індикаторів* оцінювання системної ефективності управління, застосування яких визнано доцільним в умовах антикризового управління, можна зазначити, зокрема, такі як: **а) адаптивність** системи управління; **б) гнучкість** управління; **в) оперативність** прийняття та реалізації управлінських рішень; **г) надійність** системи управління тощо [4, с. 98–105].

Зазначені індикатори оцінювання системної ефективності дозволяють певною мірою оцінити: **а) здатність** системи управління ефективно виконувати поставлені переднею функції в певному діапазоні зміни умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; **б) властивість** органів апарату управління змінювати, відповідно до виникаючих завдань, свої ролі в процесі прийняття рішень та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивою даній структурі впорядкованості відносин; **в) сучасність** та оперативність виявлення управлінських проблем і таку швидкість їх вирішення, яка забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей при збереженні стійкості налагоджених виробничих і забезпечуючих процесів; **г) безвідмовність** функціонування апарату управління при змінних умовах роботи.

Не менш важливим з точки зору оцінювання як рівня організації та ефективності здійснення управлінської діяльності в цілому, так і окремих процесів управління, пов'язаних з антикризовим менеджментом, зокрема, є врахування чинників, що впливають на *операційну ефективність* управління, тому що без раціональної та ефективної взаємодії таких чинників неможливе отримання бажаного результату функціонування об'єкту управління. До найбільш використовуваних показників, що характеризують операційну ефективність управління, можна, зокрема, віднести такі угруповання характеристик як: **а) особистісні фактори** здійснення управління, що віддзеркалюють якісні характеристики працюючих в управлінських структурах, від яких залежить успішне функціонування системи управління; **б) речові фактори** забезпечення управлінської діяльності, які характеризують наскільки ефективно використовується наявне оснащення та обслуговування робочих місць, так і рівень прогресивності застосовуваних технологій управління, її методів, способів, інструментів тощо; **в) організаційні фактори** менеджменту, котрі характеризують рівень дотримання управлінським апаратом існуючих регламентів управлінської діяльності, взаємовідносин та дисципліни як всередині керуючої системи, так і по відношенню до керованої системи об'єкту управління [5].

Зазначені підходи до оцінювання управлінської діяльності є доволі обґрунтовано доведеними з теоретичної точки зору та доволі широко використовуваними в практичній площині реалізації менеджменту підприємницької діяльності (так званого промислового менеджменту), охоплюючи як окремі напрями операційного менеджменту, так і фінансового та інвестиційного менеджменту, суб'єктів господарювання. Проте наявність певної визначеності щодо підходів до оцінювання результатів управлінської діяльності не виключає наявності певних проблем та ускладнення щодо механізмів та критеріїв такого оцінювання.

Особливо це стосується оцінки ефективності *системи публічного управління та адміністрування* як стосовно державного управління та місцевого самоврядування, так і управління громадськими організаціями та суспільними об'єднаннями. Якщо стосовно оцінювання *результативності* системи публічного управління як ступеня досягнення визначених цілей та вставлених завдань питань не викликає, то показники *економічності* системи публічного управління, а тим більше її *продуктивності*, як правило обмежуються оцінюванням, так званої, *бюджетної ефективності*, яка дає доволі

обмежене уявлення про ефективність та раціональність функціонування системи публічного управління.

Особливо наочним виявом обмеженості у визначенні показників бюджетної ефективності для оцінювання KPI систем публічного управління є оцінювання управлінської діяльності в публічній сфері з точки зору антикризового менеджменту. З точки зору антикризового управління, у якому поєднується як певним чином як передбачення небезпеки виникнення кризових явищ та аналіз їх симптомів та впливів на об'єкт управління, так і розробка та організація реалізації заходів що до зниження негативних наслідків кризи і використання кризи як певного фактору для наступного розвитку об'єкту управління в подальшому, особливої уваги, на наш погляд, потребує більш ретельне оцінювання як системної, так операційної ефективності управлінської діяльності.

Таке бачення проблеми пов'язане з тим, що в публічній сфері в період посткризового розвитку як країни в цілому, так і окремих її регіонів та певних територіальних утворень, зокрема, в наслідок того що існуюча суттєва економічна та політична підтримка Україні з боку країн-партнерів може суттєво зменшитися (а в деяких випадках навіть змінитися), а напруження в суспільстві зрости, виникне необхідність проведення суттєвих перетворень, пов'язаних зі змінами як економічного характеру, так і в галузі соціальних, психоемоційних та інших взаємовідносин.

Безумовно, у системі публічного управління центральну та визначальну роль відіграє саме *державне управління*, яке здійснює управлінський вплив на усі сфери суспільного життя, що є особливо важливим з точки зору забезпечення формування та реалізації антикризових заходів. Але цей вплив здійснюється у поєднанні з одночасним впливом на всі сфери суспільного життя також і завдяки впливу на функціонування бізнесового середовища та суспільного життя в цілому діяльності як *органів місцевого самоврядування*, так і громадських й громадсько-політичних об'єднань, управлінням якими, доповнюючи державне управління і створює цілісну систему публічного управління та адміністрування. Окрім того, на етапі концентрації зусиль щодо подолання наслідків кризових явищ такого масштабу як у повненні часи, суттєво зростає активність і роль у розв'язанні суспільних проблем громадських структур шляхом їх впливу на управління не тільки громадськими і державними справами, а також і на бізнесову діяльність. Тобто, в умовах антикризового управління на державному та регіональному рівнях, навіть бізнес-

менеджмент господарюючих суб'єктів, що спрямовує свою діяльність на досягнення визначеної бізнесової мети (отримання прибутку тощо), розглядаючи ефективність управління об'єктами підприємницької діяльності, також змушений враховувати вплив на прийняття та реалізацію бізнесових управлінських рішень певних *публічних аспектів* (позицію органів державного управління та місцевого самоврядування, громадських структур щодо інтересів громади та суспільства в цілому).

Таким чином, системі публічного управління з позиції антикризового менеджменту необхідно буде зосередити увагу на подоланні руйнувань та відновленні регіональної інфраструктури в умовах обмеженості ресурсів та демографічних втрат, зміні несприятливого для розвитку бізнесу інвестиційного клімату в країні в умовах загострення в посткризовий період конкурентної боротьби як на міжнародній арені в межах світового господарства в цілому, так і в окремих галузях та видах діяльності, зокрема, проведенні жорсткої цілеспрямованої протекціоністської державної політики та об'єднання населення країни навколо певних ціннісних орієнтирів тощо. Це потребує більш ретельної уваги до визначення як цільових орієнтирів діяльності різних рівнів публічного управління, так і ключових показників оцінювання їх діяльності.

При цьому необхідно враховувати наявність певних специфічних відмінностей стосовно визначення відповідних оцінок процесів управління об'єктами публічної сфери в порівнянні з управлінням господарюючими суб'єктами підприємницької діяльності викликані, зокрема: **а)** наявність певних складнощів в питаннях конкретизації характеру і результатів діяльності ряду окремих об'єктів публічного управління, що, відповідно, ускладнює визначення кількісних і якісних характеристик цієї діяльності, а також критеріїв і показників її ефективності; **б)** існування певної суперечливості між цільовими установками діяльності ряду окремих об'єктів публічного управління та ресурсними забезпеченням для їх реалізації суб'єктам споживання результатів цієї діяльності; **в)** наявність ряду, невіршених протягом тривалого періоду, проблем в питаннях регламентації і стандартизації окремих видів діяльності суб'єктів публічного управління (як правило, що включають велику частку, так званого, «творчого» початку), а також проблем, пов'язаних з мотивацією управлінського персоналу, зайнятого в системі публічного управління і адміністрування тощо [6, с. 86–94].

Окрім того, необхідно враховувати, що окрім зазначених аспектів оцінювання управлінської діяльності в публічній сфері з позиції анти-

кризового управління, необхідно враховувати і *інтегральні показники* оцінювання публічного управління, до основних з яких можна віднести такі як: **а)** *якість життя громадян* як держави в цілому, так і певних адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних утворень; **б)** *ступінь задоволення суспільного інтересу*, в тому числі і за рахунок створення робочих місць та забезпечення гідного рівня життя працюючим, найраціональнішого використання публічної інфраструктури для виробництва та надання публічних благ, тощо.

Для отримання інформації щодо зазначених інтегральних показників оцінювання рівня публічного управління необхідно створити отримання об'єктивної та актуальної *громадської оцінки* ефективності діяльності різноманітних форм публічного управління відносно дотримання відповідності результатів і наслідків їх діяльності інтересам особистості, сім'ї та суспільства в цілому. До кола питань, що входять до громадської оцінки ефективності різних рівнів та форм публічного управління можна, зокрема, віднести такі як: **а)** *законотворчість та нормотворча діяльність* в частині подолання наслідків кризових явищ, забезпечення прав і свобод громадян (їх об'єднань) та їх захист; **б)** *забезпечення безпеки* (екологічної, промислової, санітарної тощо), а також збереження життя і здоров'я людей; **в)** *цільове та раціональне витрачання ресурсів* в цілому та публічних фінансових коштів, зокрема; **г)** *першочергова реалізація пріоритетних національних програм і проектів* щодо подолання кризи та збільшення обсягів і якості товарів та послуг, що надаються, тощо.

Формування громадської оцінки ефективності публічного управління передбачає здійснення певної сукупності процедур, які мають виконувати як певні інститути громадянського суспільства, так і окремі громадські об'єднання. Саме вплив на процеси управління громадської думки і громадської оцінки ефективності управлінської діяльності, створить суспільну атмосферу загальної спрямованості на подолання кризи, яка повинна базуватися на принципах громадянської злагоди, співпраці і забезпечувати досягнення певної соціальної справедливості.

Таким чином, оцінюючи публічне управління як в цілому, так і з точки зору антикризового менеджменту, окрім системної та операційної ефективності обов'язково враховувати якості одного з критеріїв оцінювання *соціальної ефективності* управління – рівень (ступінь) задоволення соціальних цілей (потреб) як окремої людини, так і певної громади та суспільства в цілому шляхом здійснення управлінської діяльності.

Під час оцінювання соціальної ефективності управління окремі дослідники пропонують її розмежовувати певні її рівні, зокрема, такі як: **а) загальну соціальну ефективність** – показник, який як розкриває узагальнені результати функціонування системи управління і керованих нею об'єктів в цілому, характеризує результати і наслідки функціонування будь-якої управлінської системи, фіксуючи увагу на внеску такої управлінської системи у добробут і розвиток суспільства; **б) спеціальну соціальну ефективність** – показник, що показує яким чином організований і функціонує суб'єкт управління, які на нього йдуть ресурси, яким чином розподілені функції управління та технології діяльності, в чому полягає зміст, призначення і практична соціальна віддача від управлінських впливів, що є особливо актуально для складно організованих ієрархічних суб'єктів управління в загальній системі управління суспільними процесами; **в) конкретну соціальну ефективність** – показник, котрий фокусує увагу на окремих елементах управлінської діяльності, конкретних управлінських рішеннях та діях, актах поведінки посадових осіб та інших управлінців тощо [7, с. 118–119].

Висновки. З урахуванням того, що оцінювання управлінської діяльності в цілому та в публічній сфері, зокрема, особливо з точки зору антикризового управління, потребує подальшого вдосконалення як показників та критеріїв оцінки, так і методів та механізмів її здійснення, необхідно, на наш погляд, необхідно звернути увагу на те що:

- сутність управлінської праці з точки зору її оцінювання через її функціональне призначення та зміст результатів, що досягаються, змінюється в залежності від виконуваних управлінських функцій характер цієї праці, яка поєднує в собі риси та ознаки як адміністративної праці, так і евристичної і операторської праці;

- безпосередні результати управлінської праці важко піддаються кількісній оцінці, що вимагає застосування непрямих та опосередкованих показників, а складність оцінки результату впливу управлінської підсистеми на керовану нею підсистему цілісного організму об'єкту управління виключно з використанням лише економічних показників зумовлює складність і суперечливість застосування самого поняття ефективність управління;

- для використання під час оцінювання управлінської діяльності показника ефективності управління доцільно застосовувати показники, що характеризують загальну оцінку функціонування керуючої системи об'єкта управління, що враховують як ступінь досягнення визначеної мети його функціонування

(результативність), так і раціональність досягнення отриманих результатів (продуктивність) та використання для цього певного не тільки спожитого, а й усього функціонуючого ресурсу (економічність);

- оцінку ефективності управлінської діяльності як в підприємницькій, так і та в публічній сферах, особливо в умовах формування та реалізації антикризових заходів, доцільно здійснювати шляхом оцінювання: а) загальної ефективності управління – віддзеркалення кінцевих ефектів від результатів та наслідків функціонування об'єкта управління в цілому; б) системної ефективності управління – відображення ефективності функціонування окремих підсистем (відділів, управлінь, департаментів, тощо) загальної системи управління; в) операційної ефективності управління – оцінка ділових якостей управлінського персоналу та їх трудового та творчого потенціалу;

- в умовах антикризового управління в публічній сфері посилюється вплив суспільства в цілому і його громадян (їх громадських об'єднань) зокрема, перетворюючи форму відносин між ними в таку, що вимагає використання під час оцінювання ефективності управління, в якості критеріїв, показників, таких індикаторів, що характеризують якість життя громадян та ступінь задоволення суспільного інтересу, використовуючи громадську оцінку ефективності публічного управління:

- загальне оцінювання управлінської діяльності в публічній сфері не можливе без оцінки соціальної ефективності здійснення процесів управління та функціонування об'єктів управління, яку доцільно конкретизувати виокремлюючи поняття загальної, спеціальної та конкретно соціальної ефективності публічного управління та адміністрування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття [пер. з англ. Т. Літенська]. Київ : КМ-БУКС, 2020. 240 с. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%8%D0%BA%D0%B8_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD/eal3EAAAQBAJ?hl=uk&gbpv=0
2. Мороз О. С. Основи бізнесу: навчальний посібник. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 372 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/ZII/metodychky/2021/0046776.docx>
3. Блэйк Р., Мутон Д. Наукові методи управління [пер. с англ. І. Ющенко]. Київ: Вицшкола, 2013. 274 с.
4. Адизес І. Як подолати кризу управління [пер. з англ. Н. Борис]. Харків : Вид-во «Ранок»-Фабула, 2019. 272 с.
5. Мороз О.С. Напрями забезпечення організації трудової діяльності на промисловому підприємстві

емстві та управління нею / Промисловий менеджмент: теорія і практика. Колективна монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2020. С. 113–137.

6. Державне та регіональне управління : підручник / за заг. ред. Є.Г. Карташова. Київ, ДВНЗ

«Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2019. 223 с.

7. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади. Монографія. Одеса : Оптимум, 2009, 299 с.