

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 10.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.10.7>

УДК 351:338.465:005.336.3

Є. В. Красников,

к. держ. упр., заступник начальника 155 військового представництва

Міністерства оборони України, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6137-9401>

ОЦІНКА ЗАГАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ПІВНІЧНО-СХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ

Ye. Krasnykov,

PhD in Public Administration,

*Deputy Chief of the 155th Military Representation of the Ministry of Defense of
Ukraine, Kharkiv, Ukraine*

ASSESSMENT OF THE OVERALL EFFECTIVENESS OF PUBLIC AUTHORITIES IN THE NORTH-EASTERN REGION OF UKRAINE

В статті здійснено оцінку та загальний аналіз ефективності органів публічної влади в Північно-Східному регіоні України. На основі зазначеного аналізу автором розглянуто, як саме вони працюють та наскільки якісними є послуги, які вони надають. Доведено, що оцінка діяльності органів публічної влади повинна враховувати не тільки показники результативності і ефективності, а також якості публічних послуг і міри задоволеності споживачів цих послуг. Показано, що інформація, яку органи публічної влади

збирають за допомогою інструментів з оцінки ефективності, дозволяє зробити загальний аналіз та висновки про можливість покращення якості їх послуг. Обґрунтовано, що вимірювання ефективності та якості публічних послуг дозволить своєчасно визначити реальну спроможність органів публічної влади та вжити відповідних заходів.

The article assesses and general analysis of the effectiveness of public authorities in the North-Eastern region of Ukraine. In Ukraine, public organizations that provide public services include bodies of state executive power and local self-government. The quality of public services provided by these organizations is directly related to how effective they are. To determine the peculiarities of the activities of public authorities in Ukraine, we conducted an analysis of the results of sociological research. The results of these studies relate to both internal and, in a certain way, external effectiveness of the studied organizations, and despite the fact that the studies were carried out in local authorities of the North-Eastern region of Ukraine, the results obtained with a high degree of probability can be extrapolated to all local authorities in Ukraine. Based on this analysis, the author considers exactly how they work and how high-quality the services they provide are.

During the analysis, we used a methodical approach to assessing the effectiveness of the activities of public authorities. It is proved that the assessment of the activities of public authorities should take into account not only the indicators of effectiveness and efficiency, but also the quality of public services and the degree of satisfaction of consumers of these services. It is shown that the information that public authorities collect with the help of efficiency assessment tools allows to make a general analysis and conclusions about the possibility of improving the quality of their services. It has been substantiated that the measurement of efficiency and quality of public services will allow to timely determine the real capacity of public authorities and take appropriate measures.

It is proved that the effectiveness of a particular public authority can be assessed through satisfaction with its activities of the territorial community. Most employees of local authorities are oriented in their activities to meet the needs and interests of the population, although the degree of effectiveness of such activities is not considered very high by them today. According to employees of public

authorities, there are opportunities to increase the efficiency of their activities through the own efforts of these organizations.

Ключові слова: *ефективність публічної організації; критерії оцінювання; органи публічної влади; оцінка ефективності; публічні послуги; спроможність органів публічної влади; якість публічних послуг.*

Keywords: *efficiency of public organization; evaluation criteria; public authorities; performance evaluation; public services; capacity of public authorities; quality of public services.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку українського суспільства актуальною є проблема ефективності органів публічної влади та якості надання публічних послуг. Використання результатів оцінки дозволяє своєчасно виявити наявні проблеми і недоліки, оперативно знайти шляхи їх розв'язання, удосконалити управлінську діяльність, підвищити загальну ефективність органу публічної влади та покращити якість публічних послуг. У зв'язку з цим особливої уваги набуває проблема висвітлення сучасних підходів до оцінки ефективності роботи органів публічної влади в Україні і якості їх послуг та розроблення критеріїв оцінки їх ефективності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням оцінки ефективності діяльності органів публічної влади присвячено праці багатьох вітчизняних дослідників, зокрема В. Авер'янова, В. Бакуменка, О. Бабінова [1], О. Бобровського [2], Є. Бородіна [3], Н. Бортникова [4], В. Дзюндзюка [7,8], А. Дегтяря, О. Єгорової, Д. Карамішева, В. Кузьомко, О. Криворучко [9], І. Левицької [11], І. Ліненко, Ю. Машкарова [12], Д. Олійника [14,15], Л. Приходченко та інших.

Проблемами дослідження показників ефективності займалися такі зарубіжні науковці, як: П. Друкер, Д. Ліндсей, Е. Лоутон [20], Т. Петерс [21], А. Салліван [25], Г. Саймон, Е. Ферлі [18], Н. Флінн [19] та інші.

Однак у вітчизняній науковій літературі бракує праць, присвячених критеріям оцінки ефективності роботи органів публічної влади і якості їх

послуг, з одного боку, адаптованих до сучасних українських реалій, а з іншого – таких, що враховують сучасні тенденції розвитку управлінської науки.

Автором продовжено розробку критеріїв оцінки ефективності діяльності органів публічної влади, які нададуть можливість керівникам публічних організацій своєчасно приймати управлінські рішення для підвищення ефективності та покращення якості публічних послуг.

Метою даної публікації є висвітлення сучасних підходів до оцінки ефективності роботи органів публічної влади в Україні і якості їх послуг та розроблення критеріїв оцінки їх ефективності і покращення якості публічних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні до публічних організацій, які надають публічні послуги, належать органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. Якість публічних послуг, які надають ці організації, безпосередньо пов'язана з тим, наскільки вони є ефективними. Для визначення особливостей діяльності органів публічної влади в Україні нами було проведено аналіз результатів двох соціологічних досліджень, проведених ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна:

- 1). дослідження за темою: «Функціональний аналіз діяльності місцевих органів влади»;
- 2). дослідження за темою: «Досвід ефективної діяльності місцевих органів влади».

Під час аналізу ми використовували методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади, запропоновану В. Дзюндзюком у [8], який взяли за основу.

Даний методичний підхід є універсальним та базується на таких принципах:

- оцінюються окремо внутрішня і зовнішня ефективність;
- через складність визначення об'єктивних показників ефективності в

публічних організаціях для її оцінки використовуються експертні думки; під час оцінки внутрішньої ефективності як експерти виступають співробітники організації, під час оцінки зовнішньої ефективності – клієнти організації (інші зовнішні реципієнти); при існуванні чіткої вертикальної підпорядкованості одних організацій іншим доцільно також крім клієнтів для оцінки зовнішньої ефективності організацій нижчого підпорядкування залучати як експертів представників вищестоящих організацій;

– зовнішня ефективність оцінюється за єдиним інтегральним показником – задоволеністю клієнтів (інших зовнішніх реципієнтів) діяльністю організації, а в оцінці внутрішньої ефективності використовується низка рівнозначних вимірювальних і оцінних індикаторів, а саме: ефективність виконання місії організації; структура робочого часу співробітників; професійна компетентність; особистісні якості співробітників; задоволеність співробітників характером своєї роботи; збалансованість структури організації, її гнучкість; якість керівних та інформаційних потоків, за якими далі визначається загальний показник, що дозволяє оцінити внутрішню ефективність;

– оцінка здійснюється таким чином, що її результатом є практичні рекомендації з підвищення ефективності діяльності організації, а не просто констатація стану організації на момент оцінки;

– через деякі проміжки часу передбачається повторення оцінки для відстеження зміни ефективності.

Крім того, передбачено можливість виявлення «організацій-лідерів» (аналогічних «лідерам індустрії» у приватному секторі) для вивчення і запозичення їхнього досвіду із забезпечення більш високої, проти інших організацій, ефективності діяльності.

Для визначення задоволеності клієнтів діяльністю організації необхідно провести серед них опитування, в рамках якого необхідно:

– підготувати перелік завдань, що дійсно вирішуються організацією, і запропонувати респондентам проранжувати їх за ступенем важливості

для них як для єдиної групи, при цьому найбільш важливому завданню надається найвищий ранг; складаючи перелік завдань слід також пам'ятати, що перелік більше, ніж із 20 пунктів буде важким для сприйняття респондентом, і це може негативно відбитися на вірогідності результатів;

– запропонувати респондентам оцінити, наскільки вони задоволені тим, як вирішується кожне із завдань за певною шкалою (наприклад, за шкалою від (-2) до (2), де (-2) означає, що респондент абсолютно не задоволений, (-1) – радше не задоволений, (0) – десь задоволений, десь ні, (1) – радше задоволений, (2) – цілком задоволений).

Після одержання даних оцінок визначаються середні значення за кожним із завдань (індекси задоволеності за кожним завданням). І тоді індекс загальної задоволеності (I_{33}) визначається за формулою:

$$I_{33} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i I_{3i}}{\sum_{i=1}^n P_i}, (1)$$

де I_{3i} – індекс задоволеності i -м завданням, P_i – ранг i -го завдання, n – кількість завдань [8].

Для оцінки внутрішньої ефективності, тобто співвідношення можливостей, що є в організації, з внутрішніми організаційними результатами, використовується низка індикаторів, котрі зумовлюються наведеною моделлю ефективності діяльності публічних організацій, відповідно до якої:

– організаційні результати, пов'язані з ресурсами, оцінюються через ефективність виконання місії організації, тобто через те, чи забезпечує і наскільки забезпечує наявний розподіл ресурсів виконання організацією своєї місії;

– організаційні результати, пов'язані з процесами і структурами, оцінюються через структуру робочого часу співробітників, збалансованість

структури організації та її гнучкість, «якість» керівних та інформаційних потоків;

– організаційні результати, пов'язані з людьми, оцінюються через професійну компетентність, особистісні якості співробітників, задоволеність співробітників характером своєї роботи.

Розв'язання даної задачі передбачає реалізацію наступних послідовних кроків: одержання експертних оцінок за вищевказаними критеріями методом анкетування чи інтерв'ю, аналітична обробка отриманих результатів з метою виявлення проблем ефективності, що існують в організації, розрахунок загального показника внутрішньої ефективності, опрацювання рекомендацій з підвищення внутрішньої ефективності.

Динамічна оцінка ефективності досягається одержанням експертних оцінок через деякі проміжки часу і їхнім порівнянням. При цьому необхідно дотримуватися однакових процедур одержання оцінок і інструментарій для одержання наступних оцінок повинні задовольняти двом умовам:

– по-перше, серед питань містити ті ж самі, що були в попередньому (попередніх) інструментарії, причому як за суттю, так і за формулюванням;

– по-друге, містити в собі питання, що дозволяють аналізувати причини підвищення (зниження) ефективності.

Крім того, за динамічної оцінки варто враховувати стійкість думок респондентів, зважаючи на це при здійсненні аналізу. Стандартним методом оцінки стійкості думки респондента є його опитування кілька разів, через певні проміжки часу, усереднення отриманих результатів і порівняння результатів окремих опитувань із середніми. Але оскільки як суб'єкт, так і об'єкт оцінки є динамічними, оцінки можуть мінятися згодом об'єктивно.

Загальні відомості про зазначені вище соціологічні дослідження наведено у табл. 1. Результати даних досліджень стосуються як внутрішньої, так і, певним чином, зовнішньої ефективності досліджуваних організацій, і незважаючи на те, що дослідження здійснювалися у місцевих органах влади Північно-Східного регіону України, отримані результати з високим ступенем

імовірності можна екстраполювати на всі місцеві органи влади в Україні.

Таблиця 1. Загальні відомості про дослідження з питань ефективності діяльності публічних організацій

Тема Елементи	«Функціональний аналіз діяльності місцевих органів влади»	«Досвід ефективної діяльності місцевих органів влади»
Основна проблема, що досліджувалась	Недостатньо ефективна робота місцевих органів влади.	Недостатність інформації щодо ефективного досвіду діяльності місцевих органів влади в Україні та чітко визначених критеріїв їхньої ефективності.
Мета дослідження	Виявлення внутрішніх факторів, що стримують підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади.	Виявлення елементів ефективного досвіду діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Задачі дослідження	<ul style="list-style-type: none"> – визначення суб'єктивних проблем, пов'язаних із працівниками організації, що впливають на ефективність їхньої діяльності та діяльність організації в цілому; – аналіз структури організації з погляду взаємодії підрозділів усередині організації. 	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення і аналіз чинників ефективної роботи місцевих органів влади взагалі, і на рівні їхніх окремих підрозділів та працівників зокрема; – визначення основних проблем в діяльності місцевих органів влади, що впливають на їхню ефективність, та можливих шляхів їх подолання; – визначення шляхів кадрового забезпечення місцевих органів влади та професійної підготовки їхніх працівників; – виявлення напрямків підвищення зовнішньої ефективності діяльності місцевих органів влади; – аналіз організації взаємодії місцевих органів влади з населенням відповідних територій.

Тема Елементи	«Функціональний аналіз діяльності місцевих органів влади»	«Досвід ефективної діяльності місцевих органів влади»
Об'єкт дослідження	Місцеві органи публічної влади.	Органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Предмет дослідження	Внутрішні чинники, що стримують підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади.	Ефективний досвід діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Генеральна сукупність	Працівники місцевих органів публічної влади Харківської області.	Працівники органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Полтавської, Сумської і Харківської областей.
Вибірка	Двоступінчата, проста, імовірнісна, серійна.	Двоступінчата, проста, імовірнісна, серійна.
Кількість опитаних	317	393
Період проведення опитування	Лютий-березень 2021 р.	Вересень-жовтень 2021 р.

Джерело: сформовано на основі [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

Надалі наведемо найбільш важливі узагальнені результати двох досліджень.

Оцінка загальної ефективності діяльності місцевих органів влади респондентами є не дуже високою, – вона дорівнює 0,66 за шкалою від (-2) до (2), де (-2) означає, що організація діє зовсім неефективно, (-1) – радше неефективно, (0) – десь ефективно, десь ні, (1) – радше ефективно, (2) – цілком ефективно.

Причому, при оцінці ефективності діяльності своїх організацій респондентам було запропоновано самостійно визначити за якими показниками її можна здійснювати. Основними показниками вважаються такі:

- підвищення рівня добробуту територіальної громади (62%);

– повне використання всіх можливостей, що надані чинним законодавством (42%);

– задоволеність територіальної громади його діяльністю (38%).

Для більш ґрунтовного аналізу, місцеві органи влади, що досліджувались, виходячи із оцінки респондентами загальної ефективності діяльності своїх організацій, було розділено на три категорії:

1. «Високоефективні» організації – тобто ті, загальна ефективність діяльності і зовнішня ефективність котрих знаходиться в інтервалі [1; 2] за шкалою від (-2) до (2) (46% від загального масиву).

2. «Низькоефективні» організації – ті, оцінка діяльності яких за зазначеними показниками знаходиться в інтервалі (-2; 0) (20%).

3. «Середньоефективні» організації – ті, оцінка діяльності яких за зазначеними показниками знаходиться в інтервалі (0; 1) (34%).

Якщо брати до уваги визначені вище показники оцінки ефективності діяльності місцевих органів влади, то мається на увазі, що «високоефективні» організації вже досягли певних успіхів за даними показниками, а «низькоефективні» – ні. «Середньоефективні» організації є менш цікавими для аналізу.

Більшість опитаних визначають пріоритетом в діяльності своїх організацій забезпечення благополуччя населення відповідної території. Причому, на цьому сходяться як представники органів державної виконавчої влади, так і представники органів місцевого самоврядування, хоча можна відзначити порівняно більшу орієнтацію на задоволення потреб та інтересів територіальної громади у останніх. Загальний розподіл відповідей наведено на рис. 1.

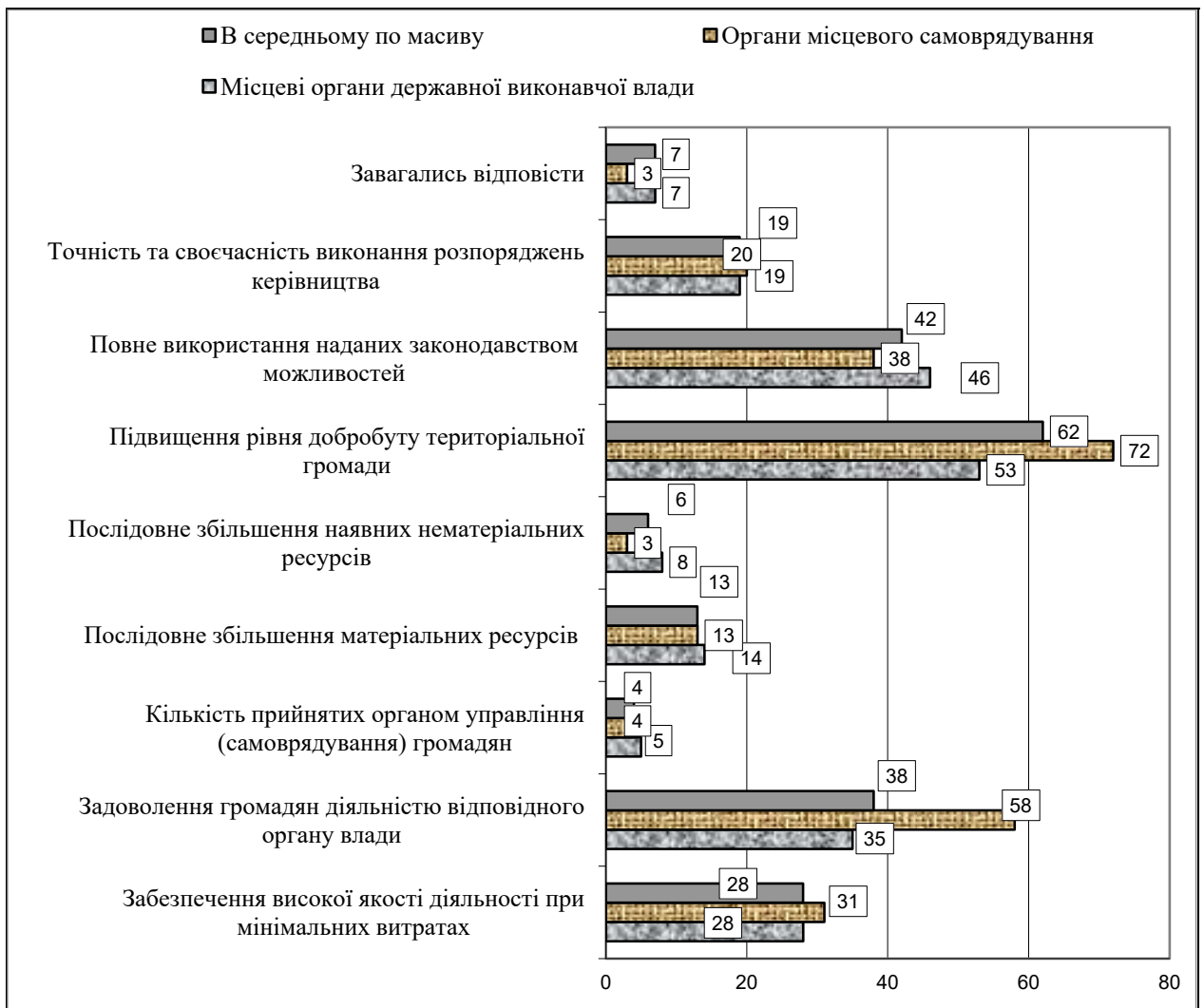


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «За якими показниками можна оцінювати ефективність діяльності окремого органу влади?» (у % до опитаних в кожній групі)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Оцінюючи перспективи діяльності своїх організацій, переважна більшість респондентів (77%) сходиться на можливості найближчим часом підвищити ефективність їхньої роботи. Проте, шляхи підвищення ефективності вбачаються респондентами досить різними: 43% опитаних зазначають можливість підвищення загальної ефективності роботи відповідних організацій лише завдяки загальній адміністративній реформі, а

34% вважають можливим проведення змін на рівні окремого органу влади. Причому, посилення на власні зусилля є більш властивим для представників органів місцевого самоврядування (рис. 2).

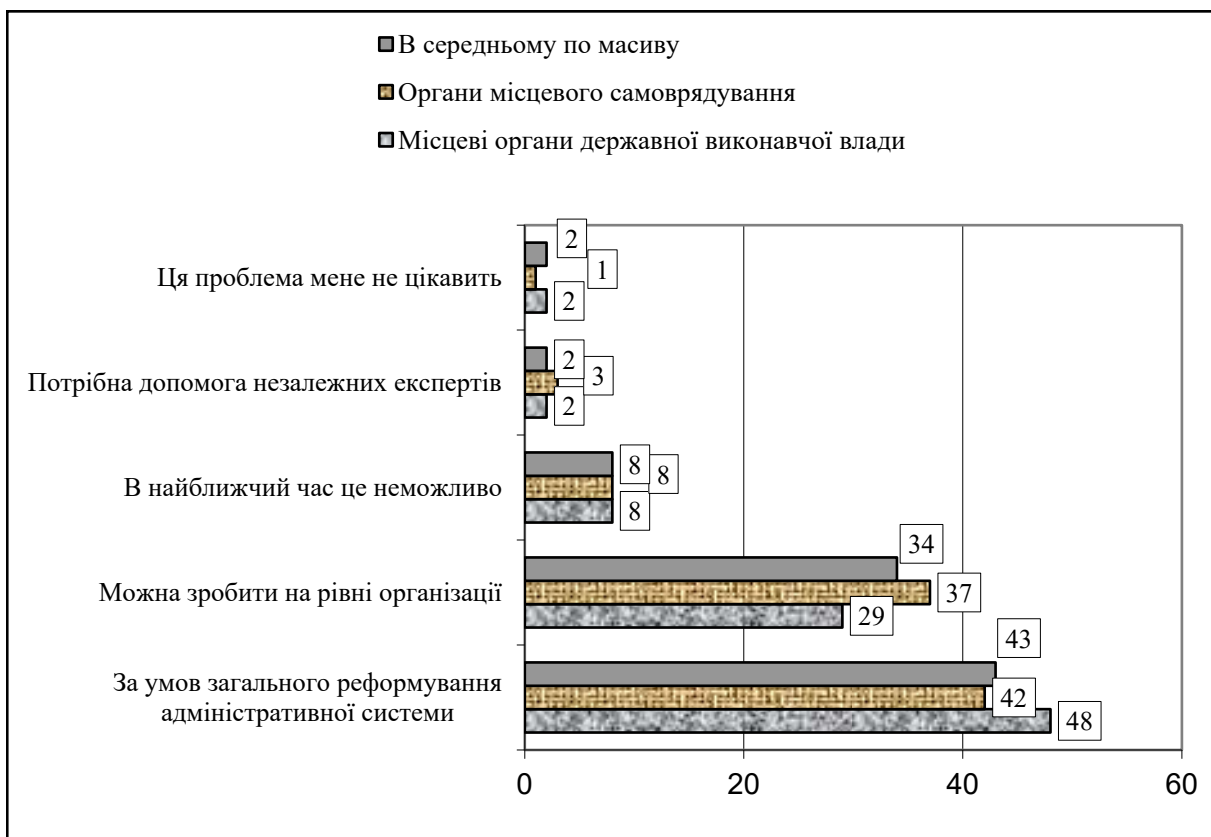


Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи можна найближчим часом підвищити загальну ефективність роботи Вашої організації?» (у % до всіх опитаних в кожній групі)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Для забезпечення ефективної діяльності будь-якої організації є важливим визначення її місії. Для аналізу думок респондентів з цього приводу всі запропоновані їм варіанти відповідей було розподілено на три категорії:

- ті, що спрямовані на задоволення потреб та інтересів населення

відповідної території (варіанти відповідей: забезпечення потреб населення на відповідній території; захист та представлення інтересів своєї територіальної громади; надання населенню громадських (управлінських) послуг; створення умов для підвищення добробуту громадян відповідної території);

– ті, що спрямовані на розвиток підзвітної території (збалансоване поєднання місцевих і державних інтересів; забезпечення економічного розвитку відповідної території; забезпечення умов для розвитку всіх суб'єктів соціального та економічного розвитку території; налагоджування контактів між суб'єктами соціальної, політичної та економічної діяльності на відповідній території);

– ті, що спрямовані на функціонування організації в межах існуючої системи влади, ретрансляцію державної політики на місцевому рівні (забезпечення дотримання на відповідній території діючого законодавства; дотримання організаційної, правової та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, наданих законодавством України; проведення державної політики на місцях; точне та своєчасне виконання вказівок від вищестоящих органів).

Аналіз результатів показує відсутність чітких векторів спрямованості діяльності місцевих органів влади. 38% опитаних визнали як місію своїх організацій задоволення потреб та інтересів населення, але стільки ж зацентували на пріоритетності реалізації державної політики на місцевому рівні. Причому, слід відмітити, що на задоволення потреб населення, як на головне завдання, більше звертають увагу представники органів місцевого самоврядування (рис. 3).

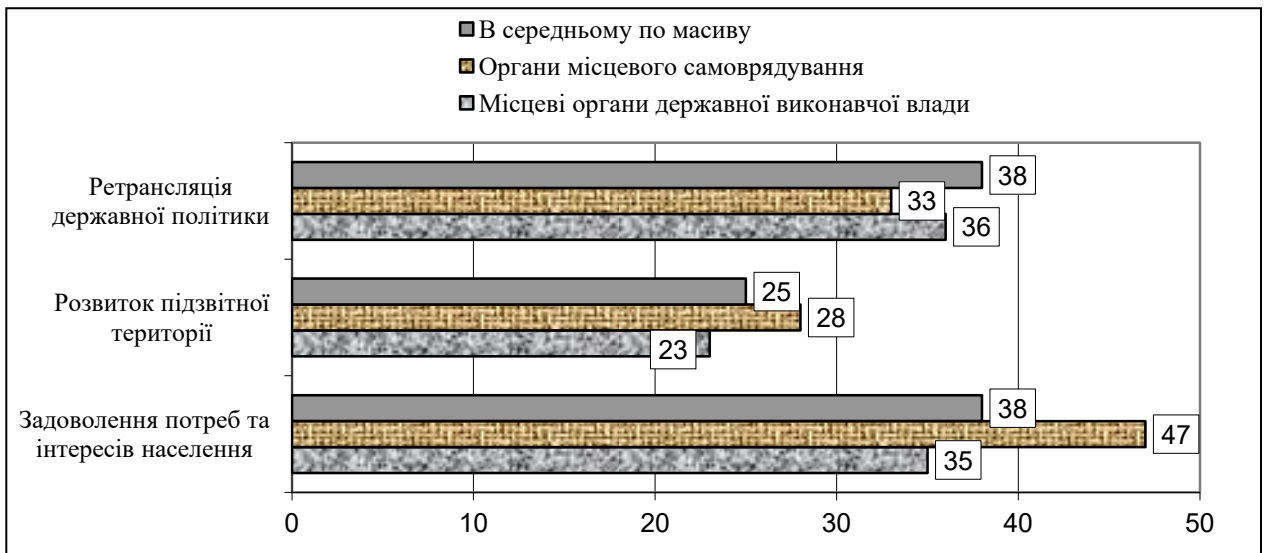


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів на запитання щодо визначення місії організації (у % до опитаних в кожній групі)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Ефективність виконання місії своїми організаціями респонденти оцінюють на середньому рівні 0,76 за шкалою від (-2) до (2), де (-2) – організація повністю не справляється із місією, (-1) – радше не справляється; (0) – десь справляється, десь ні, (1) – радше справляється; (2) – справляється повністю.

Слід відзначити відносно низький рівень оцінки ефективності виконання місії серед тих опитаних, хто вважає, що головні зусилля їхньої організації мають бути спрямовані на розвиток території (0,54). Для порівняння: за двома іншими зазначеними категоріями показники індексу дорівнюють 0,84 (задоволення потреб та інтересів населення відповідної території) та 0,82 (функціонування організації в межах існуючої системи влади, ретрансляція державної політики на місцевому рівні).

Основними причинами, що заважають ефективній роботі місцевих органів влади, респондентами визнаються, насамперед, такі: відсутність необхідної матеріальної бази (57% респондентів), низька зарплата

працівників (50%), відсутність у працівників матеріальних стимулів (44%). Тобто, на думку респондентів, основні проблеми в діяльності організацій зумовлені певними зовнішніми чинниками. Внутрішні ж проблеми (тобто ті, які можна розв'язати за допомогою зусиль самої організації) опитані не вважають значущими.

Не можна не відмітити також той факт, що у «низькоефективних» організаціях порівняно з «високоефективними» значно зростає питома вага негативних чинників, наявність яких значною мірою залежить від самої організації: некомпетентність багатьох працівників (18% проти 12%); відсутність плідної взаємодії між окремими підрозділами (15% проти 7%); напружена психологічна обстановка в колективі (11% проти 6%); жорсткий стиль керівництва (10% проти 3%). А це дозволяє припустити, що всупереч думкам респондентів, підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади можна досягти і завдяки внутрішнім зусиллям окремих організацій, а саме: зміні стилю керівництва, вживанню заходів щодо зменшення психологічної напруженості в колективі, правильному добору кадрів та організації роботи підрозділів.

Разом з тим, на думку опитаних, останнім часом майже не спостерігається суттєвих зрушень щодо подолання зазначених проблем у діяльності місцевих органів влади, – лише 26% опитаних зазначили наявність позитивних тенденцій.

Акцентування респондентами на матеріальних чинниках як основних у забезпеченні високої ефективності діяльності вимагає здійснення загальної оцінки матеріальної забезпеченості організацій, в яких вони працюють, що і було зроблено. Результати не виявились несподіваними, – 68% опитаних відзначили незадовільне матеріальне забезпечення діяльності місцевих органів влади (рис. 4). До того ж, більшість опитаних (64%) відмічають, що за останній час рівень матеріальної забезпеченості їхніх організацій не збільшився.

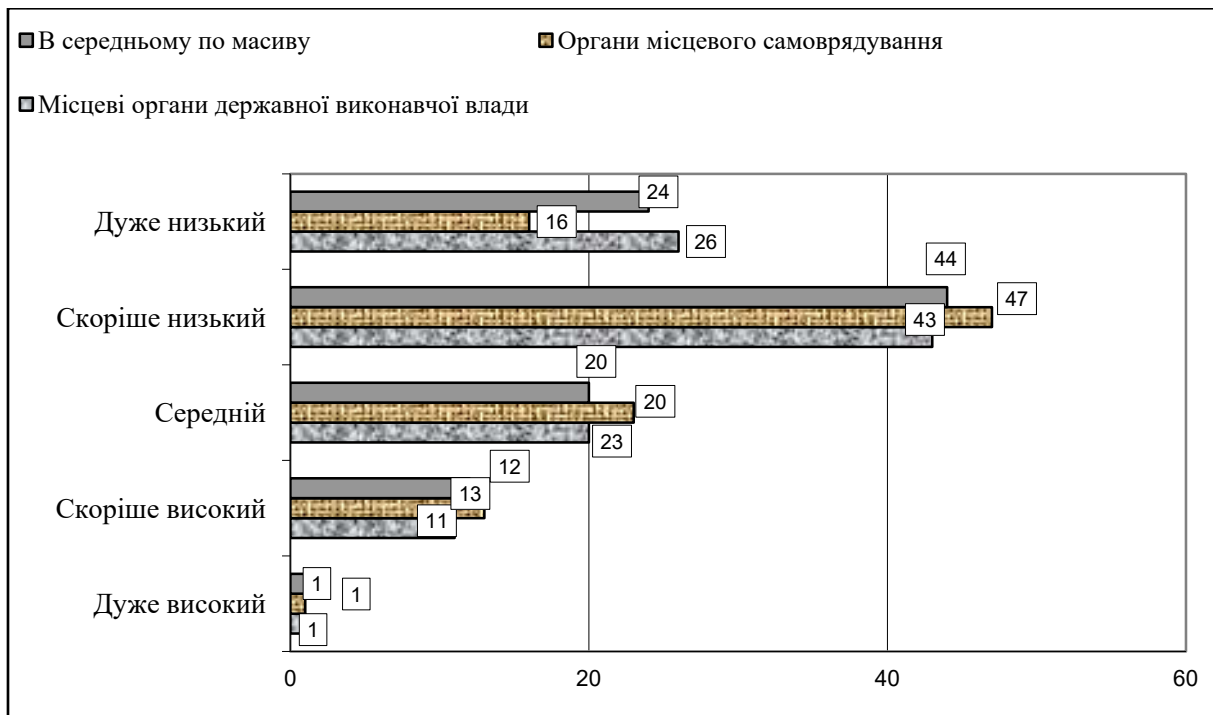


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів на запитання щодо визначення рівня матеріальної забезпеченості діяльності їх організацій (у % до опитаних в кожній групі)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Поліпшенню ж рівня матеріального забезпечення місцевих органів влади, на погляд респондентів, можуть сприяти: ефективна робота та позиція керівництва, спрямована на остаточне вирішення існуючих проблем; отримання грантової допомоги; надання платних послуг юридичним та фізичним особам; здача приміщень в оренду; застосування сучасних інформаційно-комунікаційних засобів. Як можна бачити, важливим джерелом підвищення рівня матеріальної забезпеченості організації може бути отримання доходів від власної діяльності в межах встановлених законом повноважень, однак, такі можливості, на думку більше ніж половини опитаних (66%), сьогодні практично не використовуються.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Результати щодо загальної оцінки респондентами ефективності діяльності своїх організацій і виконання їхньої місії дозволяють зробити декілька загальних висновків. По-перше, ефективність діяльності конкретного органу публічної влади можна оцінювати через задоволеність територіальної громади його діяльністю, що говорить про необхідність введення індексу загальної задоволеності в методику оцінки ефективності діяльності органів публічної влади. По-друге, важливим позитивним моментом слід визнати той факт, що більшість співробітників місцевих органів влади зорієнтовані у своїй діяльності на задоволення потреб та інтересів населення, хоча і ступінь ефективності такої діяльності сьогодні не вважається ними дуже високою. По-третє, на думку працівників органів публічної влади, існують можливості для підвищення ефективності своєї діяльності завдяки власним зусиллям організацій.

Література

1. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади [Електронний ресурс]. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>.
2. Бобровський О.І. Удосконалення організаційної структури обласних державних адміністрацій: методичний підхід. Право та державне управління. 2020 р., № 4. С. 185-197.
3. Бородін Є.І., Ліненко І.М. Органи місцевого самоврядування як об'єкт реформування в контексті децентралізації влади в Україні. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2016. Вип. 2 (16). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/25.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/25.pdf).
4. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. № 6. Том 3. С. 80–84.
5. Вектори економічного розвитку 2030. Кабінет Міністрів України. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf>.

6. Глобальні цілі сталого розвитку 2015-2030. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>.

7. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій [Текст]: монографія / В.Б. Дзюндзюк. Х.: Видво ХарPI УАДУ “Магістр”, 2003. 236 с.

8. Дзюндзюк В.Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій: дис. д-ра наук з держ. управління: 25.00.02 / Донецький держ. ун-т управління. - Донецьк, 2006.

9. Криворучко О. Критерії та показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Державне управління: наукові праці.. Вип. 286. Том 298. С. 95–98.

10. Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування України. Аналітична записка. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Київ. 2019. 32 с.

11. Левицька І., Ніколаєнко Є. Методика оцінки ефективності діяльності державних службовців. Соціум. Наука. Культура : матеріали міжнародної наук.-практ. конф. 2017. URL: <http://intkonf.org/ken-levitska-ivnikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovtsiv/>.

12. Машкаров Ю.Г, Орлов О.В. Основні чинники, що впливають на ефективність діяльності регіональних та місцевих органів влади. Теорія та практика державного управління. 2016. Вип. 3(54).

13. Оцінка ефективності місцевого самоврядування: український та закордонний досвід. Круглий стіл. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Український кризовий медіа-центр, 28.10.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893>.

14. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління / Д. В. Олійник // Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 275-283.

15. Олійник Д. Економічна, соціальна і політичні основи ефективної діяльності органів влади / Д. В. Олійник // Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 4. С. 242-250.

16. Приходченко Л.Л. Сутність механізму забезпечення ефективного державного управління. Теорія та практика державного управління. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. Вип. 3(30). С. 1–10.

17. Приходченко Л. Ефективність діяльності органів публічної влади: інструменти та фактори оцінювання. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2009. № 1. С. 3–12.

18. Ferlie, E., Ashbourn, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996) *The New Public Management in Action*. Oxford University Press.

19. Flynn, N. and Strehl, L. (1996) *Public Sector Management in Europe*. Prentice Hall.

20. Lawton, A. and Rose, A. (1999) *Public Services, Management*. FT/Prentice Hall, p.293.

21. Peters, T. and Watermann, H. (1982) *In Search of Excellence*. Harper & Row.

22. Sullivan A. *Economics: Principles in action* / Arthur Sullivan, Steven M. Sheffrin // Upper Saddle River. – New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003. – 320 с.

References

1. Babinova, O. (2023), “Problems of evaluation of quality and efficiency of activity of local authorities”, available at: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm> (Accessed 15 Sept 2023).

2. Bobrovsky A.I. (2020), “Improvement of the organizational structure of regional state administrations: methodical approach”, *Law and public administration*, vol. 4, pp. 185-197.

3. Borodin, E.I. and Linenko, I.M. (2016), “Local self-government bodies as an object of reform in the context of decentralization of power in Ukraine”, *Public*

Administration: Theory and Practice, Vol. 2 (16), available at: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/25.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/25.pdf) (Accessed 15 Sept 2023).

4. Bortnyk, N.P. and Dniprov, O.S. (2017), “Problems of assessing the quality and efficiency of executive bodies”, *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii*, Vol. 6, no. 3, pp. 80–84.

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), “Vectors of economic development 2030”, available at: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (Accessed 15 Sept 2023).

6. UNDP (2023), “Global Sustainable Development Goals 2015-2030”, available at: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (Accessed 15 Sept 2023).

7. Dzyundzyuk, V.B. (2003), *Efektyvnist' diial'nosti publichnykh orhanizatsij* [Efficiency of public organizations], Vidvo HarRI UADA "Master," Kharkiv, Ukraine.

8. Dzyundzyuk, V.B. (2006), “Methodological principles for assessing and improving the effectiveness of the activities of authorities as public organizations”, Ph.D. Thesis, Public Administration, Donetsk state. Un-t management, Donetsk, Ukraine.

9. Krivoruchko, O. (2017), “Criteria and performance indicators of local self-government bodies”, *Public administration: scientific works*, Vol. 286, no. 298, pp. 95-98.

10. USAID (2019), *Kryterii efektyvnykh orhanizatsijnykh struktur vykonavchykh orhaniv mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy. Analitychna zapyska* [Criteria for effective organizational structures of executive bodies of local self-government of Ukraine. Analytical note], United States Agency for International Development (USAID), Kyiv, Ukraine.

11. Levytska, I. and Nikolaienko, Ye. (2017), “Methods for assessing the effectiveness of civil servants”, *Materials of the International. science-practice konf. “Sotsium. Nauka. Kultura”* [Society. Science. Culture: materials of international science and practice. conf.], available at: <http://intkonf.org/ken-levitska-iv-nikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovtziv/> (Accessed 15 Sept 2023).

12. Mashkarov, Yu.G. and Orlov, O.V. 2016 (), “ The main factors affecting the efficiency of regional and local authorities ”, Theory and practice of public administration, Vol. 3(54).

13. Ukrainian Crisis Media Center (2020), “Evaluation of the effectiveness of local self-government: Ukrainian and foreign experience. Round table. United States Agency for International Development (USAID)”, available at: <https://decentralization.gov.ua/news/12893> (Accessed 15 Sept 2023).

14. Oleynik, D. (2013), “ Modern methods of assessing the effectiveness of the activities of public administration ”, Efficiency of public administration, Vol. 34, pp. 275-283.

15. Oleynik, D. (2012), “ Economic, social and political foundations of effective activity of authorities ”, Theory and practice of public administration, Vol. 4, pp. 242-250.

16. Prykhodchenko, L. (2009), “Efficiency of public authorities: tools and evaluation factors”, Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Vol. 1, pp. 3–12.

17. Prikhodchenko, L. (2009), “ Effectiveness of Public Authorities: Tools and Evaluation Factors ”, Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, vol. 1, pp. 3-12.

18. Ferlie, E., Ashbourn, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996), The New Public Management in Action, Oxford University Press, Oxford, UK.

19. Flynn, N. and Strehl, L. (1996), Public Sector Management in Europe, Prentice Hall, Hoboken, USA.

20. Lawton, A. and Rose, A. (1999), Public Services, Management, FT/Prentice Hall, Hoboken, USA.

21. Peters, T. and Watermann, H. (1982), In Search of Excellence, Harper & Row, NY, USA.

22. Sullivan, A. Sheffrin, S. M. (2003), Economics: Principles in action, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2023 р.