

Руснак Олексій Анатолійович,

кандидат філософських наук, докторант,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління
персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2,
e-mail: rusnak_alexey@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>

Rusnak Alexey Anatoliyovych,

Candidate of Philosophy Sciences, Doctoral at the
Interregional Academy of Personnel Management, 03039,
Kyiv, Frometivska Str., 2, e-mail: rusnak_alexey@ukr.net,
<https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>



СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ОЦІНЮВАННЯ

Анотація. Мета роботи полягає у дослідженні основних методик оцінки ефективності та результативності публічного управління в Україні з метою актуалізації стратегічних напрямків управління державою.

Методологія дослідження включає аналіз сучасних наукових публікацій та концепцій, таких як «GOOD GOVERNANCE», а також методики оцінки ефективності, такі як цільовий метод і метод «держава – сервіс». Для підтримки дослідження були використані дані з міжнародних досліджень та публікацій відомих вчених з України і світу. У статті розглянуті основні міжнародні критерії оцінки ефективності публічного управління, такі як Індекс сприйняття корупції Transparency International, Індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), GPP (Government Performance Project) тощо.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному підході до оцінки ефективності публічного управління через призму розглянутих методологій. Дослідження показало, що кожна методика (цільова та за критеріями) має свої переваги та недоліки в контексті оцінки ефективності публічного управління. Також розглянуто роль та вплив електронного урядування на підвищення ефективності державного управління.

Висновки. На основі отриманих результатів можна зробити висновок про необхідність впровадження комплексної системи оцінки ефективності публічного управління в Україні, яка враховує сучасні тенденції в управлінській практиці та міжнародний досвід. Результати дослідження можуть бути корисними для формулювання стратегій управління на державному рівні з метою досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян.

Ключові слова: публічне управління, державне управління, мета управління, оцінка ефективності і результативності управління, показники ефективності, методологія оцінювання, критерії ефективності.

MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION: ISSUES AND DIRECTIONS FOR IMPROVING EVALUATION PROCESSES

Abstract. The article is devoted to exploring mechanisms for assessing the effectiveness of public administration. It discusses two methods of effectiveness assessment. The first method, known as the «target method», is characteristic of vertically oriented management structures. The second method, «criteria-based determination», allows for the comparison of different management entities, making it more suitable for evaluating subjects of public administration that are challenging to compare.

The aim of the article is to search for primary methodologies for assessing the effectiveness and performance of public administration, facilitating the resolution of issues in implementing effective public administration in Ukraine.

The theoretical basis of the study consists of works by domestic and international scholars addressing issues of public administration effectiveness, electronic government issues, and local-level public administration evaluation.

It is established that each method (target and criteria-based) of effectiveness assessment has its advantages and disadvantages. International criteria for evaluating public administration effectiveness are identified, such as the World Bank's World Wide Governance Indicators, Transparency International's Corruption Perception Index, and The Global Competitiveness Index, among others. The concept of electronic government and its positive and negative impacts on civil society are also analyzed.

The article examines key methodologies for evaluating state administration effectiveness, such as SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), GPP (Government Performance Project), and others. It is worth noting that statistical assessment of state administration effectiveness in Ukraine requires significant improvement.

Key words: Public administration, government administration, management objective, evaluation of management effectiveness and performance, efficiency indicators, evaluation methodology, criteria of efficiency.

Постановка проблеми. Кризова ситуація, спричинена високою агресією, вимагає необхідності оцінки існуючих механізмів публічного управління. Особливо важливим у цьому контексті є розгляд проблем, пов'язаних з ефективністю державного управління загалом, а також окремих структурних механізмів управління в Україні. Наразі в Україні відсутні зрозумілі методи оцінки ефективності державного управління, що ускладнює розуміння стратегічних напрямків управління державою в цілому, а також результативності центральних та місцевих органів влади. Розглядання державного управління як лише «функції обслуговування громадян» представляє собою значно спрощений підхід до оцінки сутності та змісту публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед останніх публікацій, що стосуються проблематики оцінки ефективності публічного та державного управління, варто зазначити наступних науковців: І. Малий, І. Радіонов, А. Ємельянова, В. Бакуменко, О. Белоусова, О. Іваненко, Д. Неліпа, В. Худавердієва. Питання електронного уряду висвітлено у статтях О. Амосова, Л. Гордієнка, Н. Ющенко, І. Ніколіної. Оцінка ефективності публічного управління на місце-

вому рівні досліджувалася в роботах Є. Красникова, О. Семенцової та інших.

Метою дослідження є пошук основних методик оцінки ефективності і результативності публічного управління, що дозволить актуалізувати можливості у вирішенні проблем пошуку методики ефективного публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спираючись на концепцію державного управління «GOOD GOVERNANCE» (What is Good Governance, 2006) та керуючись Конституцією України (Конституція України, 1996), узагальнюючим, щодо мети публічного та державного управління, можна розглядати два способи розуміння ефективності відповідно (рис. 1).

У випадку саме державного управління потрібно використовувати цільовий метод.

Цільовий метод спирається на раціоналістичну політичну філософію XIX століття, зокрема на праці М. Вебера (Weber Maks, 1994). Подібне уявлення про суть ефективності залишається актуальним для економічних суб'єктів і військових структур. Щодо економічної реальності, слід зазначити, що будь-яка сучасна глобальна компанія має свою «місію», яка є не лише

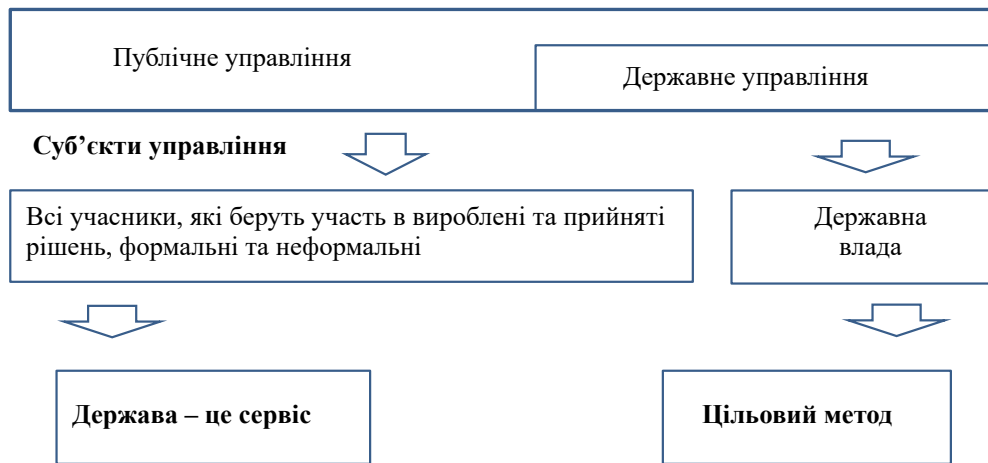


Рис. 1. Оцінка ефективності за видами управління

«абстракцією для інвесторів», це практична метою, досягнення якої передбачає створення ефективного організаційно-економічного механізму. Таке розуміння ефективності стосується не лише суб'єктів світової економіки.

Другий спосіб оцінки ефективності: «держава – сервіс», який не намагається розуміти кінцеву мету управління в цілому. Цей метод дозволяє поєднувати і оцінювати різні суб'єкти управління за певною шкалою, включаючи публічне управління.

Переваги та недоліки «цільового» та методу «держава – сервіс» можна визначити наступним чином:

– Цільовий метод оцінки ефективності передбачає негативність у тому, що кінцева мета управління може бути декларативною, або такою, що її неможливо оцінити. Як можна досягти нескінченну кінцеву мету? Наприклад, за кількістю одиниць ВВП, виробленої тон сталі, кіловат електроенергії, щільністю дорожнього покриття, кількістю народжених дітей, введеними в експлуатацію метрами житла? Будь-яка подібна методика розрахунку буде не зовсім адекватною. Щастя людини неможливо оцінити за рівнем споживання чи кількістю квадратних метрів житла. В будь-якому випадку, досягнутий сьогодні рівень життя, спочатку буде важливим, потім стане звичайним, а пізніше може втратити сенс. Тобто людина це не лише споживач, насправді людина це істота, яка перевершує існуючу предметну безперспективність.

– Метод «держава – сервіс». У контексті сучасного неоліберального дискурсу (за К. Поппером) (Popper Karl, 1994), можна знайти думки про те, що будь-яка цільова спрямованість об'єднання громадян має лише негативний тоталітарний зріз. Іншими словами, згідно з цим уявленням, будь-яка цільова орієнтація може існувати тільки в межах економічного життя

чи тоталітарного суспільства. В неоліберальному дискурсі: державна влада – це лише те, що обслуговує громадянське суспільство, на рівні з приватним сектором, ЗМІ, освітою та іншим. Таким чином, громадянське суспільство є автономією, де кожен громадянин самостійно визначає власну мету існування. В умовах такого підходу державні органи служать суспільству, тому їх ефективність визначається сумою критеріїв результативності обслуговування.

Попри спроби уникнути цільових настанов з боку представників неоліберального дискурсу (Fukuяama, 1992), для з'єднання в цілі управління вводяться поняття сталого розвитку, спільного добробуту, демократизації та інших. Однак завжди існує ризик маніпуляцій з використанням різних математичних формул або спрощень реальності до сполучень, що може призвести до фальсифікації, підміни або спрощення.

Для більш зрозумілої оцінки питання необхідно запропонувати наступну модель-схему (рис. 2).

1. Оцінка ефективності за концепцією «GOOD GOVERNANCE» (Рис. 2): Методика в контексті мислення «держава – це сервіс», представлена в концепції «GOOD GOVERNANCE» (What is Good Governance, 2006). Міжнародна оцінка публічного управління має 8 основних характеристик. Вона заснована на широкій участі, орієнтована на консенсус, підзвітна, прозора, чуйна, ефективна і дієва, справедлива та інклюзивна і дотримується принципів верховенства закону:

– Участь: Участь як чоловіків, так і жінок є наріжним каменем належного управління. Вона може бути прямою або через законні посередницькі установи або представників.

– Верховенство закону: «Good governance» вимагає справедливих правових рамок, які застосовуються неупереджено.



Рис. 2. Модель-схема оцінки ефективності

– Прозорість: Прозорість означає, що прийняті рішення та їх виконання здійснюються відповідно до правил та положень. Це також означає, що інформація знаходиться у вільному доступі і доступна тим, на кого впливатимуть такі рішення та їх виконання.

– Орієнтований на консенсус: У цьому суспільстві існує кілька дійових осіб і стільки ж поглядів. Добре управління вимагає посередництва різних інтересів у суспільстві для досягнення широкого консенсусу щодо того, що відповідає найкращим інтересам усієї спільноти і як цього можна досягти.

– Справедливість та інклюзивність: Добробут суспільства залежить від того, щоб усі його члени відчували, що вони зацікавлені в ньому, і не почувалися виключеними з основного життя суспільства. Для цього необхідно, щоб усі групи,

особливо найбільш уразливі, мали змогу покращити чи зберегти свій добробут.

– Ефективність та результативність: «Good governance» означає, що процеси та інститути дають результати, що відповідають потребам суспільства, при цьому максимально ефективно використовуючи наявні ресурси.

– Підзвітність: Підзвітність є ключовою вимогою належного керування. Не лише урядові установи, а й приватний сектор та організації громадянського суспільства мають бути підзвітні громадськості та своїм інституційним заінтересованим сторонам (What is Good Governance, 2006).

1.1. Міжнародні критерії оцінки та методики (рис. 2) Всі інші міжнародні або західні методики оцінки публічного управління за критеріями є досить подібними. Серед таких методик:

- Світовий банк розраховує Всесвітній показник державного управління (Worldwide Governance Indicators), який враховує шість основних індикаторів: право голосу та підзвітність; політична стабільність і відсутність насильства; ефективність уряду (якість державних послуг); якість законодавства; верховенство закону; рівень корупції.

- Індекс сприйняття корупції від Transparency International оцінює рівень корупції у державному секторі на основі 14 експертних опитувань, що охоплюють зловживання владою, вилучення особистої вигоди державними службовцями, підкуп посадових осіб, виплати «відкатів» при розміщенні державних замовлень, розкрадання державних коштів, а також ефективність антикорупційних заходів.

- Індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), підтримуваний Світовим економічним форумом (World Economic Forum), включає оцінку якості суспільних інститутів, необхідних для економічного зростання, і базується на відкритих звітних даних та експертних опитуваннях (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Серед більш комплексних за критеріями: глобальний індекс щастя (Happy Planet Index); індикатор Ведення бізнесу Світового банку (Doing Business) (Kravchenko, 2021). Також, серед окремих критеріїв ефективності державного управління в країнах ЄС слід зазначити: надання послуг онлайн; відкриті дані; оптимізацію державного управління у часи фіскальної консолідації; можливість протистояння суспільним викликам (Nelyra, 2024).

В основному, всі зазначені методики побудовані на схожих критеріях оцінки (Global E-Government Development Index, 2022), (World Governance Indicators, 1996–2022) публічного управління, суспільства та дій уряду. Для формування загальної оцінки вони визначають мультиплікативні коефіцієнти на основі зібраних статистичних даних.

1.3. Концепція: електронний уряд (Рис. 2). Концепція «держава – це сервіс» досягає своєї остаточної реалізації у концепції електронного уряду (Деякі питання цифрового розвитку: постанова КМ України, 2019). Серед стратегічних завдань впровадження електронного урядування є подолання інформаційної нерівності, перебудова взаємин з громадянами та вдосконалення технологій державного управління для забезпечення прозорості, доступності та зручності отримання громадянами публічних послуг (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

В статтях: (Amosov, Hordiyenko, Yushchenko, 2021), (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017), (Nikolayna, 2021) розглянуті світові індекси розвитку електронного урядування, такі як WDCR, NRI, GCI, DESI, IDI, EGDI, EPART (Amosov, Hordiyenko, Yushchenko, 2021). Рівень розвитку електронного урядування країн оцінюється Департаментом з економічних і соціальних питань ООН (UNDESA) з 2003 року за індексом E-Government Development Index (EGDI). Оцінка проводиться раз на два роки і охоплює 193 країни світу (Nikolayna, 2021).

Позитивним аспектом впровадження електронного уряду є значне зменшення часу, який громадяни витрачають на онлайн сплату податків, що становить приблизно 3 хвилини. В Україні вже на сьогодні існує можливість кожному громадянину створити електронний кабінет та оплатити будь-які податки онлайн (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Загрози, пов'язані з впровадженням електронного урядування, включають: недотримання правил інформаційної безпеки; ризики кіберзлочинності та «електронної корупції»; зовнішні та внутрішні загрози інформаційно-технологічному простору електронного урядування; недостатня конфіденційність інформації; можливість надмірного контролю над громадянами з боку держави за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Цілком зрозуміло, що існує безапеляційна думка про необхідність розвитку електронного урядування в сучасному світі. Однак поняття «еволюція людства» та «сучасний стан» залишаються досить спекулятивними термінами. Загалом, можна стверджувати, що на поточному етапі розвитку дуже важливу роль відіграє розвиток інформаційного суспільства. Проте для багатьох людей залишається невирішеним питання, наскільки розвиток електронного уряду може приносити користь громадянам? Завжди лишається відкритим питання, який саме напрямок реформування в сторону створення електронного урядування є оптимальним, і що саме означатиме «успіх» у такому контексті. Чи є усі позитивні аспекти та переваги, про які говорять, насправді такими? Одна з основних проблем полягає в тому, що відстань між тими, хто приймає рішення, і тими, хто переживає їхні наслідки, може зростати, а не зменшуватись, як могло б очікуватись. Додатково, виникає питання, чи існує гарантія того, що технології не призведуть до тотального контролю в майбутньому?

2. Оцінка ефективності діяльності органів державної влади та 2.1. Державні критерії оцінки та методики (Рис. 2):

- Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – програма підтримки вдосконалення урядування та управління), запропонована Аналітичним центром Європейського Союзу.

- В США, наприклад, оцінка якості державного управління здійснюється в межах некомерційного проекту (GPP – government performance project).

- Методика вимірювання якості CAF – Common Assessment Framework, розроблена фахівцями держав-членів ЄС наприкінці 1990-х років, передбачає застосування для різних організаційних моделей державних адміністрацій та можливість оцінки якості роботи організацій державного сектору.

- Моніторинг агрегованої характеристики стану адміністративної системи, запроваджений в Бельгії, передбачає розрахунок «індексу Кафки», який відображає рівень неефективності державної бюрократії.

- Канадська система оцінок діяльності державного апарату, на основі підходу, що передбачає оцінку за результатами (managing for results) (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

2.2. Соціально-економічні показники результатів досягнень – потребують розробки цільових показників, на які потрібно орієнтуватись (рис. 2), та 2.3. Оцінка ефективності окремих гілок, підрозділів, службовців на місцевому рівні (Krasnikov, 2023), (Sementsova, Palamarchuk, Starikova, 2021) та в умовах військового стану (Mykolyuk, 2022) – потребують розробки критеріїв та методики для оцінки (Ivanenko, 2019), (Khudaverdieva, 2023).

На сьогоднішній день система критеріїв оцінки ефективності та відповідні форми і механізми оціночної діяльності в Україні не систематизовані відповідно до особливостей власне управлінської діяльності держави. Проблема впровадження оцінки ефективності державного управління обґрунтована також тим, що вона передбачає визначення як безпосередніх, так і опосередкованих результатів, що необхідно враховувати, і включає значну кількість показників (економічних, політичних, управлінських та інших) (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017). Згідно методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України, затвер-

дженої Кабінетом Міністрів від 18.05.2011 року, до показників, за якими проводиться оцінка ефективності, відносяться: дотримання строків виконання завдань; дотримання порядку попередньої реєстрації та розгляду законів України, актів Президента України, постанов Верховної Ради України, актів Кабінету Міністрів України, доручень Прем'єр-міністра України в реєстраційно-контрольних картках чи журналах реєстрації; ... (Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України: Постанова КМ України, 2011). Зрозуміло, що ця методика містить суто формальний підхід та не об'єктивно відображає жодного показника ефективності (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Відома теза «управляємо тільки тим, що можна виміряти» досить повно реалізується на рівні корпорацій. У бізнесі, як правило, будь-яка стратегічна мета має кількісне вираження, деталізується в завданнях, а також має кількісні та часові орієнтири. Тому вимогами до критеріїв і показників ефективності повинні бути: критерії і показники, засновані на офіційних статистичних даних державних органів; визначення показника повинно забезпечувати однозначність інтерпретації; критерії та показники повинні охоплювати всю діяльність державного органу (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Процес управління (або управлінське рішення) можна назвати ефективним, якщо результат досягнутий за умови мінімальних витрат. У контексті пошуку критеріїв та методів оцінки ефективності варто звернути увагу на спроби впровадження та застосування методик з бізнесу. Відповідно до цієї концепції, найбільш наближеним підходом, який можна запозичити з бізнес-середовища, є визначення та збалансування показників (BSC) та система управління цінністю (VBM) (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Оцінка ефективності публічного та державного управління ґрунтується на нормативній базі, особливо в країнах ЄС, де вона ухвалена єдиним європейським урядом, Єврокомісією. Ініціативи ЄК включають фінансування, елементи електронного урядування, дослідження інновацій у сфері, технічне керівництво та підтримку. Особливо розвинена є нормативна база й політична основа у сфері електронного урядування (Nelyra, 2024).

Оцінка державного управління може здійснюватися через використання непрямих критеріїв, таких як демографічні показники, економічне зростання, сукупний ВВП, рівень

злочинності, зайнятість, добробут та рівень задоволення життям. Державні органи можуть не мати безпосереднього впливу на всі ці процеси, проте негативні тенденції також свідчать про якість існуючого державного управління.

З використанням зазначених міжнародних методичних розробок створюються всесвітні рейтинги публічного та державного управління (рис. 3), які мають практичні наслідки для урядів та держав загалом. Аналіз сукупної ефективності дозволяє зрозуміти, де необхідно вдосконалювати конкретне управління та які кроки можуть покращити його результативність.

Для створення підґрунтя для ефективного державного управління необхідно вирішити низку ключових питань:

– Загально-суспільний дискурс щодо мети державного управління: Мета державного управління повинна мати постійний внутрішній сенс, що включає громадян у процес державотворення.

– Інтелектуальні групи та стратегічне мислення: Виклик полягає у наявності інтелектуальних груп, які активно обговорюють мету державного управління. Вони служать механізмом генерації сенсу і розробки стратегій для вирішення завдань і викликів.

– Роль інтелектуальних клубів і Мозгових центрів: Інтелектуальні клуби та мозгові центри грають важливу роль у виробленні стратегічного мислення і розробці цілей державного управління.

– Органи статистики і стратегічне мислення: Належні органи статистики важливі для оцінки ефективності державного управління, проте вони самі не здатні створювати стратегічне мислення щодо мети стратегічного управління. Це завдання належить до іншої площини.

– Подолання проблеми: «державна влада як річ у собі»: Важливо подолати уявлення про державну владу як щось «існуюче для себе», це і є передумовою для підвищення ефективності процесу державного управління.



Рис. 3. Сукупна ефективність за рейтингами

– Загальний напрямок полягає в розвитку інтелектуальної бази, яка забезпечить не лише належне оцінювання ефективності державного управління, але й розробку стратегічних напрямків його подальшого розвитку з урахуванням потреб суспільства та громадян.

Будь-який статистичний документ, що регламентує політичне життя країни, ураховуючи громадсько-правові та інші питання, не може замінити реальне політичне життя. Його екзистенціальна природа є мінливою і надає йому напрямок та сенс. Виникає питання необхідності урахування існуючої динаміки і відповіді на нові виклики. Якщо реакція або рішення не будуть знайдені, це може становити загрозу національній безпеці. Регламентоване життя не передбачає альтернативного мислення, тому важливою стає генерація альтернативного мислення. Залучення до державного управління, пошук ефективності та незалежне громадське мислення, як це відбувається у країнах Заходу, особливо в Сполучених Штатах та Великій Британії, є критично важливими. Мова йде про так звані «think tanks», які є автономними виробниками альтернативного мислення. При цьому можуть існувати державні інституції для формування стратегічного мислення, але сторонній погляд, альтернативність та об'єктивність сприяють підвищенню ефективності у пошуку нових рішень.

Висновки. Оцінка ефективності публічного або державного управління може бути проведена двома способами:

Перший спосіб полягає в оцінці ефективності на основі «досягнення мети управління». Успішність управлінської діяльності визначається тим, чи була досягнута поставлена мета.

Другий спосіб передбачає оцінку ефективності на основі сукупності критеріїв результативності. В цьому випадку ефективність управління оцінюється за вибраною коефіцієнтною моделлю з врахуванням визначених критеріїв. Моделі критеріїв можуть суттєво відрізнятися та враховувати різні методики, включаючи різні співвідношення показників та мультиплікативні зв'язки.

Прикладом успішної реалізації «державного управління як сервісу» є реалізація концепції «електронний уряд» – це створення інформаційної моделі між державною владою та громадянами, спрощуючи їх взаємодію та зменшуючи бюрократичні бар'єри. Однак такий підхід може суперечити класичним ідеалам громадянського суспільства та демократичним принципам, які передбачають пряму участь громадян у владних процесах. Тобто завжди існує радикальна думка

про те, що «посередництво» може замінити реальну владу яку формують громадяни. Тому важливо продовжувати розвивати традиційні форми громадянської участі, які забезпечують прямий вплив громадян на державні інституції. Інакше кажучи, «електронний уряд» повинен лише покращувати, а не змінювати демократичні принципи, що є доволі дискусійним питанням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Амосов О. Ю., Гордієнко Л. Ю., Ющенко Н. В. Сучасні рейтингові оцінки розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. *Ефективність державного управління*, 2021. (62). <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205762>
2. Антикризове управління національною економікою: монографія. [І. Малий, І. Радіонова, А. Ємельянов та ін.]; за заг. ред. І. Малого. К.: КНЕУ, 2017. 368 с.
3. Бакуменко В. Д., Белоусова О. С., Белоусов В. М. Принципи оцінки ефективності і результативності реформування державного управління. *Public Administration and Regional Development*, 2020. № 7, С. 286–304. <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.14>.
4. Вебер Макс. Протестантська етика і дух капіталізму. Пер. з нім. О. Погорілого. К.: Основи, 1994. С. 261.
5. Всесвітні показники управління (WGI). Повний інтерактивний доступ до *зведених показників і базових вихідних даних*. *Worldbank*: вебсайт. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
6. Деякі питання цифрового розвитку: постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 р. N 56. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF>
7. Іваненко О. Криза ефективності державного управління: теорія і практика. *Публічне урядування*, (1 (16)), 2019. 58–73. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-58-73>
8. Конституція України від 28 червня 1996 року із змінами та доповненнями. Офіційне інтернет-представництво президента України. URL: <https://www.president.gov.ua>
9. Кравченко С. О. Оцінювання суспільної ефективності публічного управління через показники людського розвитку: міжнародні підходи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*, 32 (71) № 3, 2021. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/01>
10. Красников Є. В. Оцінка ефективності діяльності органів публічної влади у вирішенні проблем місцевих громад. *Публічне управління та митне адміністрування*, 3 (38), 2023. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.14>
11. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне*

- управління і адміністрування в Україні*, 29, 2022. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
12. Неліпа Д. Критерії ефективності державного управління: ракурс європейського союзу. *Наукові інновації та передові технології*, 2(30), 2024. 223–234. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-223-234](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-223-234)
 13. Ніколіна І. Модель інтегральної оцінки цифрового врядування на місцевому рівні. *Ефективність державного управління*, (65), 2021. 155–166. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.65.2020.226469>
 14. Поппер Карл. Відкрите суспільство та його вороги. Т. І. У полоні Платонових чарів. Пер. з англ. Олександр Коваленко. К.: Основи, 1994. 444 с.
 15. Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України: Постанова Каб. Міністрів України від 18 травня 2011 р. N 522: чинний, поточна редакція – Редакція від 23.07.2014, підстава – 249-2014-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2011-п#Text>
 16. Семенцова О. В., Паламарчук І. В., Старикова С. О. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*, 1 (28), 2021. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-1.8>
 17. Худавердієва В. Державне управління як різновидність соціального управління: оцінювання ефективності. *Державне управління*, (2 (14)), 2023. 221–237. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-221-237](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-221-237)
 18. Francis Fukuyama. The end of History and the last Man / The National Interest. 1992. 464 p.
 19. Global E-Government Development Index. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). *United Nations*: website. URL: <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2022>
 20. What is Good Governance? ESCAP. Архівовано з оригіналу 28 квітня 2006 року. URL: <https://web.archive.org/web/20060428063306/http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>
 - tatyvnosti reformuvannya derzhavnoho upravlinnya [Principles of assessing the efficiency and effectiveness of public administration reform]. *Public Administration and Regional Development*, No. 7, S. 286–304. <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.14>. [In Ukrainian].
 4. Weber, Maks (1994). *Protestantska etyka i duh kapitalizmu* [Protestant ethic and the spirit of capitalism] / Per. z nim. O. Pohoriloho. K.: Osnovy, S. 261. [In Ukrainian].
 5. World Governance Indicators (WGI). Povnyy interaktyvnyy dostup do zvedenykh pokaznykiv i bazovykh vykhidnykh danykh. Worldbank: veb-sayt. Retrieved from <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
 6. Some Issues of Digital Development: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 30, 2019, No. 56. [Some issues of digital development: Resolution] Official website of the Parliament of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF> [In Ukrainian].
 7. Ivanenko, O. (2019). *Kryza efektyvnosti derzhavnoho upravlinnya: teoriya i praktyka* [Crisis of public administration efficiency: theory and practice]. *Public Administration*, (1 (16)), 58–73. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-58-73> [In Ukrainian].
 8. Constitution of Ukraine dated June 28, 1996 with amendments and additions. Official Internet representation of the President of Ukraine. Retrieved from <https://www.president.gov.ua> [In Ukrainian].
 9. Kravchenko, S. O. (2021). *Otsinyuvannya suspilnoyi efektyvnosti publichnoho upravlinnya cherez pokaznyky lyuds'koho rozvytku: mizhnarodni pidkhody* [Evaluation of societal efficiency of public administration through human development indicators: international approaches]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho*, 32 (71) No. 3, <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/01> [In Ukrainian].
 10. Krasnikov, Ye. V. (2023). *Otsinka efektyvnosti diyalnosti orhaniv publichnoyi vlady u vyrishenni problem mis'kykh hromad* [Assessment of the effectiveness of public authorities in solving problems of local communities]. *Public Administration and Customs Administration*, 3 (38), <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.14> [In Ukrainian].
 11. Mykolyuk, A. V. (2022). *Publichne upravlinnya v umovakh viys'kovoho stanu: pytannya efektyvnosti* [Public administration in conditions of martial law: issues of efficiency]. *Public Administration and Administration in Ukraine*, 29, <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8> [In Ukrainian].
 12. Nelypa, D. (2024) *Kryteriyi efektyvnosti derzhavnoho upravlinnya: rakurs yevropeys'koho soyuzu* [Criteria of effectiveness of public administration: perspective of the European Union]. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 2(30), 223–234. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-223-234](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-223-234) [In Ukrainian].

REFERENCES:

1. Amosov, O. Yu., Hordiyenko, L. Yu., & Yushchenko, N. V. (2021). *Suchasni reytingovi otsinky rozvytku elektronnoho uriduvannya ta informatsynoho suspilstva* [Current rating assessments of e-government and information society development]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnya*, (62). <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205762> [In Ukrainian].
2. *Antykrizove upravlinnya natsionalnoyu ekonomikoyu: monohrafiya* [Crisis management of the national economy: monograph]. [I. Malyi, I. Radionova, A. Yemelyanov ta in.]; za zah. red. I. Maloho. K.: KNEU, 2017. 368 s. [In Ukrainian].
3. Bakumenko, V. D., Bielousova, O. S., Bielousov, V. M. (2020). *Printsypy otsinky efektyvnosti i rezul-*

13. Nikolayna, I. (2021). Model integral'noyi otsinky tsyfrovoho vryaduvannya na mistsevomu rivni [Model of integrated assessment of digital governance at the local level]. *Efektynnist derzhavnoho upravlinnya*, (65), 155–166. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.65.2020.226469> [In Ukrainian].
14. Popper, Karl. (1994). Vidkryte suspil'stvo ta yoho vorohy [Open Society and Its Enemies. Vol. I. In the spell of Plato's charms]. T. I. U poloni Platonovykh chariv / Per. z anhl. Oleksandra Kovalenka. K.: Osnovy, 444 s. [In Ukrainian].
15. On Approval of the Methodology for Assessing the Effectiveness of Executive Authorities' Control over the Implementation of Tasks Defined by Ukrainian Laws [On approval of the Methodology for assessing the effectiveness of executive authorities in monitoring the implementation of tasks defined by the laws of Ukraine]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 18, 2011, No. 522: current version – Revision dated July 23, 2014, basis - 249-2014-p. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2011-n#Text> [In Ukrainian].
16. Sementsova, O. V., Palamarchuk, I. V., Starikova, S. O. (2021). Metody otsinky efektyvnosti derzhavnoho administruvannya ta mistsevoho samovryaduvannya [Methods for assessing the efficiency of public administration and local self-government]. *Public Administration and Customs Administration*, 1 (28), <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-1.8> [In Ukrainian].
17. Khudaverdieva, V. (2023). Derzhavne upravlinnya yak riznovyd suspil'nogo upravlinnya: otsynuvannya efektyvnosti [Public administration as a type of social governance: assessment of effectiveness]. *Public Administration*, (2 (14)), 221–237. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-221-237](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-221-237) [In Ukrainian].
18. Fukuyama, F. (1992). The end of History and the last Man / The National Interest. 464 p.
19. Global E-Government Development Index. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). United Nations: website. Retrieved from <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2022>
20. What is Good Governance? ESCAP. Arkhivovano z oryhinalu 28 kvitnia 2006 roku. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20060428063306/http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>