

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Ефективність організації і функціонування суб'єктів
державного управління»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма «Адміністративний менеджмент»

Здобувач вищої освіти

гр. АМ.м-11

Чичавицький Артьом Анатолійович

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Чичавицький Артьом Анатолійович

Науковий керівник

к.е.н, доц. Кобушко Я.В.

Суми – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма
«Адміністративний менеджмент»

студенту групи АМ.м-11

Чичавицькому Артьому Анатолійовичу

Тема роботи: «Ефективність організації і функціонування суб'єктів державного управління»

затверджена наказом по СумДУ №1190-VI від „8” грудня 2022 р.

1. Термін подання студентом закінченої роботи: 20 грудня 2022р.
2. Мета кваліфікаційної роботи: вивчення ефективності організації та функціонування суб'єктів державного управління.
3. Об'єкт дослідження: діяльність суб'єктів державного управління.
4. Предмет дослідження: методики оцінювання ефективності діяльності суб'єктів державного управління.
5. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах законодавства України, методичних рекомендаціях, статтях у наукових виданнях.
6. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Мета та зміст державного управління	15.11.2022
II	Оцінювання ефективності функціонування суб'єктів державного управління	05.12.2022
III	Урахування кращих практик та рекомендацій з оцінювання якості державного управління	15.12.2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити поняття «державного управління», його роль у суспільстві, проаналізувати модель державного управління, суб'єкти та об'єкти державного управління.

У розділі 2 студент має проаналізувати сутність поняття «ефективність державного управління» і критерії ефективності, оцінювання ефективності організації діяльності управлінських органів і посадових осіб, оцінювання ефективності функціонування органу державної влади.

У розділі 3 студент має дослідити сучасні методики оцінювання якості державного управління та роботи державних службовців.

Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

7. Дата видачі завдання 07.11.2022р.

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис) Кобушко Я.В.
(ПБ)

Завдання до виконання одержав

(підпис) Чичавицький А.А.
(ПБ)

АНОТАЦІЯ

У даній роботі було проведено вивчення ефективності функціонування суб'єктів державного управління. Встановлено, що висока ефективність державного управління може бути досягнута шляхом впровадження нових стандартів управління, які поєднують державне управління та адміністрування, а також розвитку демократичних засад у суспільстві, прозорі інформаційної політики, раціонального планування управлінського апарату. Оцінка управлінської діяльності є окремою і складною проблемою теорії управління, оскільки не існує єдиного мірила успіху в державному секторі.

Ключові слова: безпека, держава, ефективність, розвиток, способи, управління, функції, функціонування, цілі.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 38 сторінок, 4 рисунки і 1 таблицю, список використаних джерел із 29 найменувань .

Мета роботи полягає у вивченні ефективності організації та функціонування суб'єктів державного управління.

Об'єкт дослідження: діяльність суб'єктів державного управління.

Предмет дослідження: методики оцінювання ефективності діяльності суб'єктів державного управління.

Основними завданнями дослідження визначено:

- дослідити сутність, характеристику функцій та модель державного управління;
- розгляд і аналіз відносин між суб'єктами та об'єктами державного управління;
- вивчення проблемних питань реалізації функцій державного управління в сучасних умовах;
- розгляд підходів до оцінювання ефективності функціонування суб'єктів державного управління.

Методи дослідження: методологічною основою роботи є емпіричний метод пізнання, системний підхід, метод узагальнення.

Ключові слова: безпека, держава, ефективність, розвиток, способи, управління, функції, функціонування, цілі.

Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. МЕТА ТА ЗМІСТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1 Поняття та сутність державного управління, його роль у суспільстві.....	9
1.2 Модель державного управління	11
1.3 Система державного управління: суб'єкти та об'єкти.....	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	15
2.1 Сутність поняття «ефективність державного управління» та критерії ефективності.....	15
2.2 Оцінювання ефективності організації діяльності управлінських органів і посадових осіб.....	20
2.3 Оцінювання ефективності функціонування органу державної влади.....	22
РОЗДІЛ 3. УРАХУВАННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	25
3.1 Сучасна методика оцінювання якості державного управління.....	26
3.2 Способи оцінювання діяльності державних службовців.....	32
ВИСНОВОК.....	35
Список використаної літератури.....	36

ВСТУП

Моніторинг та оцінка управлінської ефективності базується на управлінській діяльності, спрямованій на досягнення поставлених стратегічних цілей шляхом доведення реалізації тактичної діяльності до задовільного з точки зору управління кінцевого результату. Реформування всього суспільного життя в період становлення України як демократичної держави супроводжувалося докорінними змінами в системі державного управління.

Оцінка ефективності управлінської діяльності, що здійснюється державними органами, має деякі відмінності для визначення відповідної оцінки для управління суб'єктами господарювання.

Коли оцінюється ефективність державного управління в цілому та оцінюється його результативність, важливим є висновок про те, наскільки загальний управлінський процес покращує якість життя населення окремого регіону чи держави.

Ефективність державного управління є складним і множинним поняттям, залежить від багатьох факторів (економічних, соціальних, політичних тощо), що ускладнює використання кількісних методів аналізу.

І суспільство, і держава потребують комплексних і достовірних знань про успішність управління, глибину впливу та ефективність управлінських процесів та рішень. Тому існує потреба в єдиній концепції, яка уможливить оцінку та аналіз діяльності державних інституцій відповідно до їх спроможності та успіху в максимізації суспільних інтересів.

РОЗДІЛ 1. МЕТА ТА ЗМІСТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття та сутність державного управління, його роль у суспільстві

Термін «державне управління» широко вживалося в радянському законодавстві у якості синоніму державних функцій. Конституція України, прийнята 28 червня 1996 р., прямо відмовляється від використання термінів «державне управління» і «державна влада». Це роз'яснюється Конституцією як принцип поділу державної влади на законодавчу, виконавчу та судову (ст. 6 Конституції України). Наразі в Україні немає парламентського визначення державного управління.

Хоча формального визначення категорії державного управління немає, її значення не втрачається. Концептуальні та правові прогалини призводять до різноманітних дебатів щодо такого визначення та відносної складності пошуку структури механізму, компонентів та правової інтеграції. Так, у різноманітних наукових працях і монографіях можна знайти чимало визначень поняття державного управління.

Державне управління є важливою частиною публічного управління, економіки, соціології, політики, права і т. д. Державне управління зараз є «конгломератом міждисциплінарних знань». У науковій літературі визнається, що адміністративна юриспруденція є дуже важливою для формулювання та розвитку теорії державного управління та становлення державного управління. Оскільки проблема державного управління довгий час досліджувалася лише представниками цієї науки, то цей факт змушує управління і право переступати природні кордони і займатися проблемою державного управління [5].

Державне управління — це соціальне управління, тобто розробка і реалізація дій, пов'язаних зі свідомим впливом соціальних систем на суспільні та особистісні відносини. Вона включає як основні функції, так і

специфічні функції, але суспільство є дуже складним об'єктом, що зумовлює специфіку існування окремих основних функцій державного управління.

Головні завдання державного управління:

- визначення тенденцій та закономірностей розвитку суспільства;
- виявлення та розв'язання протиріч його існування та розвитку;
- забезпечення зберігання та зміцнення структурної і функціональної єдності суспільної системи її здатності протистояти негативному впливу;
- розробка і проведення реалістичної політики яка ґрунтується на урахуванні об'єктивних можливостей співвідношенні соціальних сил;
- досягнення соціоекономічної рівноваги суспільства

Забезпечення соціально-економічної рівноваги суспільства визначається наступним чином (рис.1.1):

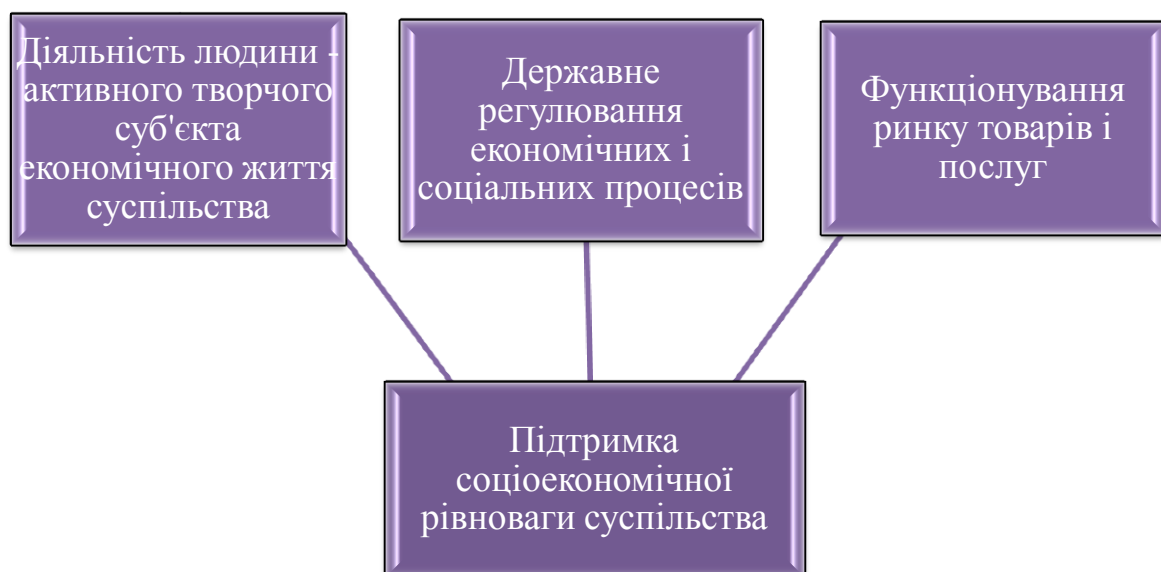


Рисунок 1.1 - Складові забезпечення соціоекономічної рівноваги суспільства [3]

Головний висновок дискусії про науку державного управління, яку ведуть різні школи науки, полягає в тому, що вона є динамічною дисципліною, яка постійно змінюється. Це пов'язано насамперед із

розвитком процесуальної ситуації державного управління та значним впливом на неї технічних факторів. В Україні тривають спроби знайти ефективну систему державного управління, яка забезпечує належну якість та ефективність державного управління [12].

1.2 Модель державного управління

У XX столітті державне управління стало окремим видом професійної діяльності головним чином завдяки успіхам теорії управління та її застосуванням у соціальних процесах. Цьому сприяло те, що до удосконалення управління на рівні держави призводило до успішного соціально-економічного розвитку країн. На рисунку 1.2 зображено модель державного управління як складного системного явища.

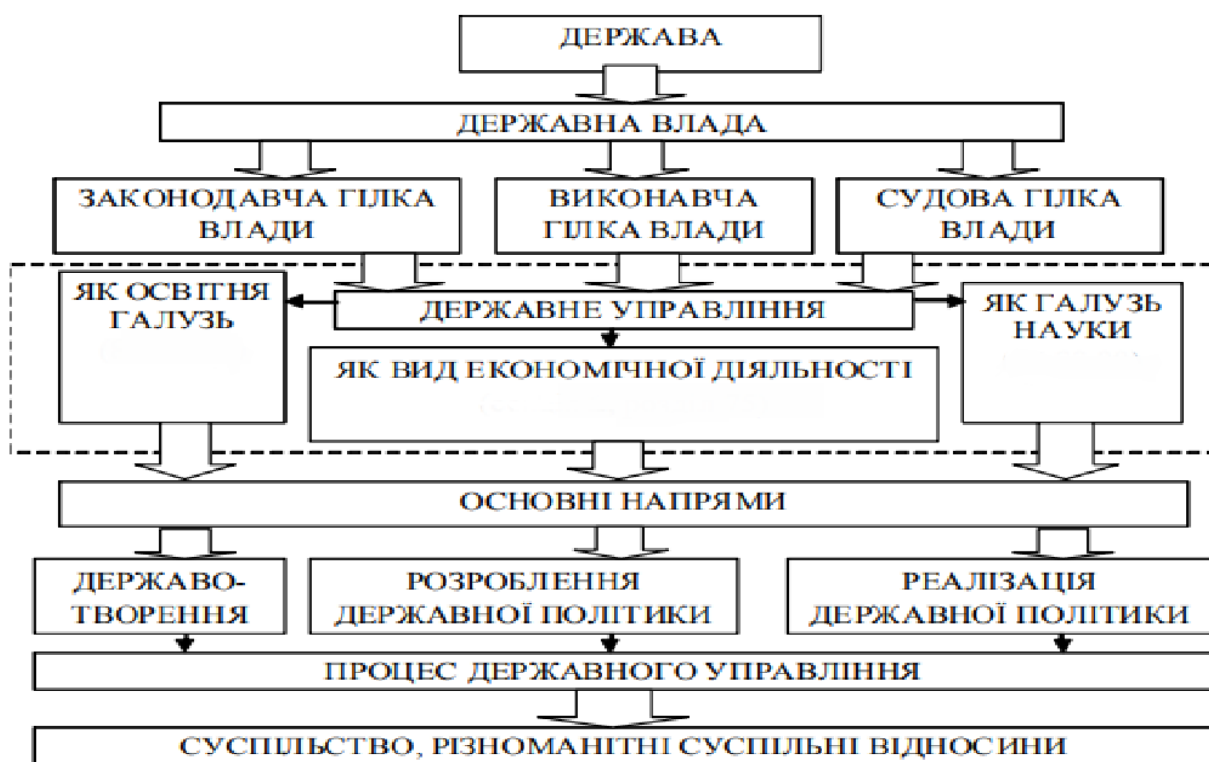


Рисунок 1.2 - Модель державного управління як системного явища [11]

У XX столітті державне управління також стало частиною освіти та науки. Щоб створити незалежну модель державного управління для реалізації практичних змін в економічному та політичному середовищі,

необхідно змінити підходи щодо розвитку необхідних людських ресурсів з практичними навичками та досвідом роботи в державних службах на всіх рівнях управління.

Для вирішення проблеми підготовки фахівців для успішного державного управління в Україні визначено першочергове завдання - створити досконалу кадрову політику на національному рівні та організувати підготовку кадрів.

1.3 Система державного управління: суб'єкти та об'єкти

У зв'язку зі складністю проблем управління особливого значення набуває використання сучасних наукових методів вирішення проблем, прогнозування майбутнього, стратегічного планування, вибору раціональної структури державних установ та їх працівників, забезпечення інновацій та високоякісного менеджменту, створення високоефективних мотиваційних методів, управління, комунікації та планування, розроблення сучасних методів прийняття рішень [11].

Здійснення державного управління потребує чіткого визначення мети та предмету його діяльності. Метою державного управління є злагоджена діяльність усіх державних інституцій, як суб'єктів. Вона насамперед спрямована на зміну незадовільного стану сучасного зв'язку між елементами системної організації управління суспільством (рис.1.3).

Будь-яка соціальна система розглядається в сукупності двох невід'ємних складових - суб'єкта та об'єкта. Управлінський вплив суб'єктів здійснюється відносно об'єктів державного управління.

З позиції європейського підходу до суб'єктів державного управління належать: органи державної влади (уряд, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації); керівники і керівний склад цих органів (політичні діячі; посадові особи; службові особи, які наділені державно-владними повноваженнями).

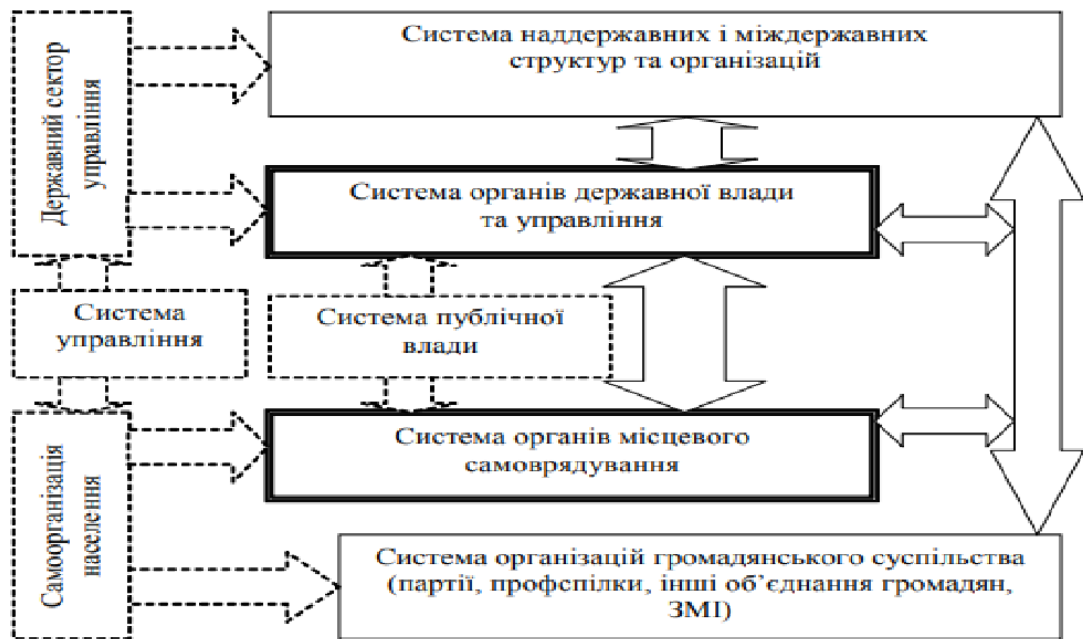


Рисунок 1.3 - Модель системної організації управління суспільством [12]

Основними об'єктами державного управління за європейським підходом слід вважати підпорядковані органи виконавчої влади, сектори державного управління, галузі промисловості, державні установи, організації і підприємства, підвідомчі органам виконавчої влади. Об'єктами державного управління є система, на яку спрямовується владний вплив суб'єктів управління. Безпосередніми об'єктами, на які справляє вплив той чи інший конкретний суб'єкт, є підпорядковані йому сектори (галузі) державного управління.

Продуктивність суб'єктів державного управління визначаються системними зв'язками. Зовнішні зв'язки - це відносини органів державної влади та управлінців з транснаціональними, міждержавними та самоврядними системами (системами міждержавних структур та установ, системами органів місцевого самоврядування; системами громадських організацій) та методами їх планування, інформаційного та технічного забезпечення. Внутрішні зв'язки - це взаємовідносини між державними органами та їх методами управління, планування, інформаційного та технічного забезпечення. Передові регіональні структури керівництва та

державні адміністративні системи мають природний розвиток внутрішніх відносин. Нарешті, згідно з класичною класифікацією організаційних відносин, вони можуть бути виражені як проміжні (відносини субординації) і внутрішні (координаційні відносини). Враховуючи сучасне уявлення про форми зв'язку, особливо шляхом встановлення прямого зв'язку між усіма ланками системи, на нашу думку, доцільно розробити спеціальну класифікацію, ввівши термін «загальний зв'язок», який безпосередньо включає все це.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Сутність поняття «ефективність державного управління» та критерії ефективності

Питання ефективності стосується всіх форм, видів, форм і способів організації життєдіяльності людини. У цьому полягає характеристика управління як діяльності. Від рівня ефективності цієї діяльності безпосередньо залежить благоустрій людини. Суспільству і самій державі необхідні повні та достовірні знання про переваги управлінських витрат, цілі управління, глибину впливу та ефективність процесів управління.

У державному управлінні, оцінюючи його ефективність і результативність, необхідно порівнювати наступне: 1) цілі, об'єктивно зумовлені суспільним запитом, а також цілі, які в ньому реально реалізуються; 2) цілі, що реалізуються в процесі управління, разом з результатами, отриманими в результаті об'єктивізації стану управління (рішень і дій його управлінських складових); 3) об'єктивні результати управління суспільними потребами та інтересами; 4) державні видатки, що витрачаються на державне управління і щодо яких у результаті управління досягнуто об'єктивних результатів; 5) можливості управління, разом зі ступенем фактичного використання.

Відповідно до найпоширенішого тлумачення поняття результативності, результативність менеджменту – це результат відносно витрат на його успіх (не тільки прямих витрат на систему управління, а й витрат на прийняття управлінських рішень). Однак такі міркування не можуть кількісно оцінити соціальний вплив досягнення цілей управління. Виявлення ефективності управління та оцінка її впливу дуже складні. Тому, перш за все, необхідно встановити стандарти, засновані на здатності вимірювати цілі менеджменту (схильність орієнтуватися на конкретні завдання управління, закони,

соціальне життя), і продемонструвати на цій основі надійність і раціональність рішень.

Критеріями ефективності є ознаки, характеристики, ефективність управління, за якими аналізують, як можна визначити рівень і якість управління, відповідність потребам та інтересам суспільства.

Адміністративна соціальна ефективність виявляє результати роботи системи.

З огляду на викладене виділяють три основні поняття адміністративної ефективності:

- загальна соціальна ефективність управління;
- ефективність організації та діяльності державного управління;
- ефективність керівників і персоналу.

Соціальна ефективність державного управління виявляє результати функціонування системи. Загальносоціальний критерій ефективності державного управління – це той, який дозволяє краще побачити і виміряти рівень задоволення потреб, інтересів і цілей дорослих у суспільстві, окремих соціальних груп і конкретних осіб, які цього потребують.

Правила загальної соціальної ефективності мають на меті узгодити державне управління з потребами та проблемами суспільства та визначити рівень управління в їх вирішенні. За логікою це мають бути не тільки результати суспільного виробництва, а й соціальні наслідки його споживання, не тільки економічні, а й соціальні, психоідеологічні, психологічні, політичні, історичні, екологічні, демографічні явища.

Умовами загальносоціальної ефективності державного управління є:

- рівень продуктивності праці, пов'язаний з міжнародним рівнем їх виду;
- темпи зростання та економічний розвиток країни;
- рівень життя людей порівняно з розвиненими країнами;
- порядок, стабільність, безпека і надійність у відносинах, їх відтворення дає хороші результати.

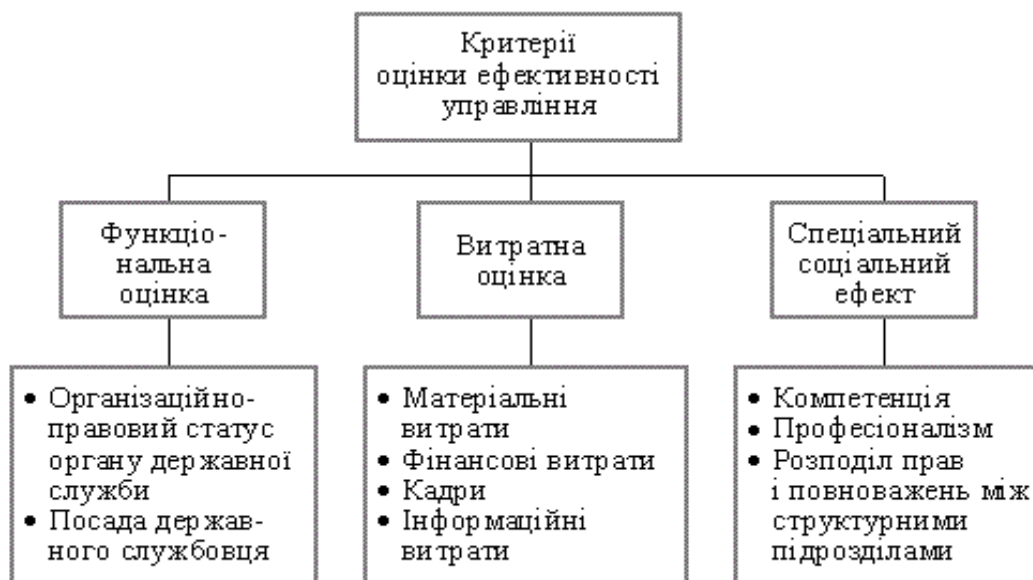


Рисунок 2.1 - Критерії оцінки ефективності управління [15]

Серед умов демократизації державного управління та активізації діяльності органів самоврядування в питаннях, підконтрольних системі державного управління, його ефективність визначається, головним чином, оптимальністю меж державного втручання в реалізацію сфер суспільного життя.

Поняття «безпека» як безпека нації, суспільства та особистості розглядається як унікальне у визначенні меж важелів державного управління. Відповідно до політики державного управління, для усунення зовнішніх загроз, уряду доручено забезпечити: гарантування суверенітету України та її регіонів; запобігати спробам втручання у внутрішні справи України та інших держав; припинення військово-політичної нестабільності, регіональних і локальних війн (конфліктів) у різних частинах світу, особливо поблизу кордону з Україною [14].

При цьому державне управління має забезпечити: економічну безпеку, внутрішньополітичну безпеку, соціальну безпеку громадян.

Загрозами економічній безпеці є: значне падіння внутрішнього продукту; обмеження інвестиційно-інноваційної діяльності та потенціалу в науці, техніці та техніці, обмеження досліджень у стратегічних ключових напрямках інноваційного розвитку; слабкість системи державного управління

та контролю в економічній сфері; нестабільність законодавчих і нормативних актів, що стосуються економічних відносин, особливо фінансової політики держави; відсутність ефективної програми запобігання фінансовій кризі; підвищення кредитного ризику; стан основного виробничого фонду в провідних галузях промисловості, агропромислового комплексу, системі життєзабезпечення; недостатній рівень відтворювального процесу та подолання структурних відхилень в економіці; значна залежність національної економіки від зовнішнього ринку, низькі темпи зростання внутрішнього ринку; непродумана структура експорту з великою часткою сировини та низькою часткою продукції з високою часткою доданої вартості; сильна залежність від державного боргу, який становить значну частину зовнішнього та внутрішнього державного боргу; збільшення частки іноземного капіталу в стратегічному секторі економіки є небезпечним програмою економічної незалежності України; неефективність антимонопольної політики та державних механізмів управління природними монополіями, що ускладнює створення конкурентного середовища в економіці; забезпечення населення продовольством; неефективне використання паливно-енергетичних ресурсів, недостатня диверсифікація джерел постачання та відсутність активної політики енергозбереження, що є загрозою енергетичній безпеці країни; «тінізація» національної економіки; домінування приватних інтересів, бізнесу, регіонів над національними інтересами у функціонуванні владної структури [15].

У сфері соціального забезпечення основними загрозами є: невідповідність програми економічного розвитку та результатів її реалізації пріоритетам соціальної сфери; неефективність національних законів щодо підвищення трудових доходів, подолання бідності та створення рівності для кваліфікованих працівників; проблема охорони здоров'я населення та системи соціального забезпечення та наслідки погіршення здоров'я населення; рівень наркоманії, алкоголізму, соціальної залежності; зростання

проблем населення; обмежений доступ до якісної освіти для бідних; занепад народної культури.

Вимірюючи ефективність державного управління в країнах світу, Світовий банк використовує такі критерії:

- громадська думка та роль громадських інститутів. Ці показники дають змогу дослідити, як громадяни мають можливість обирати свій уряд, а також оцінити такі соціальні явища, як свобода слова, свобода асоціацій, наявність вільної та відкритої комунікації;

- політична стабільність і відсутність насильства. Процес може оцінити поточні події, пов'язані з можливістю зриву та повалення уряду шляхом використання незаконних засобів, включаючи тероризм;

- ефективність надання державних послуг. Фактично, це включає оцінку якості державних послуг, якості послуг державних службовців, рівня свободи державних службовців від політичних проблем, якості політики та впровадження, надійності участі уряду, тобто. гарантійна політика;

- якість закону. Це дає нам можливість оцінити здатність уряду створювати та впроваджувати чітку політику та закони, які сприятимуть розвитку приватного сектору та підтримуватимуть його зростання;

- правила. З огляду на це важливо оцінити ступінь достовірності різних досліджень стандартів, встановлених компанією, а також дотримання цих стандартів, особливо виконання контрактів, виконання робіт. поліція, суди, злочини та насильницькі інциденти;

- боротьба з корупцією. Цей стандарт вимагає оцінки наявності використання урядової влади в корисних цілях, включаючи дрібну та велику корупцію, а також ступінь «змови» між елітами та бізнесом.

Світовий банк оцінює ефективність державного управління з точки зору вищесказаного, ґрунтуючись на використанні комплексної інформації, зібраної з великої кількості порівнянних даних у різних країнах.

2.2 Оцінювання ефективності організації діяльності управлінських органів і посадових осіб

Ефективний рівень управління визначається як рівень успішності досягнення мети менеджменту, міра, за якої менеджмент досягає бажаного стану. Якість системи управління має визначати ефективність управління, тобто оцінку управління за допомогою аналізу, який може визначити рівень і якість управління та надання послуг, їх відповідність потребам людей [7].

Будь-яка міра ефективності управлінської діяльності в досягненні кінцевої мети є мірою результативності цієї діяльності [5].

Категорія ефективності, пов'язана з управлінням організацією, та критерії оцінки розроблені та ретельно вивчені, хоча загальновизнаних критеріїв оцінки ефективності в міжнародній науці та практиці немає. У теорії та практиці державного управління недостатня розробленість проблеми оцінки ефективності державного управління часто пов'язується зі складністю та неоднозначністю категорії «ефективність державного управління», що унеможлиблює повне використання ефективних методів оцінки для окремих установ.

Поняття «ефективність державного управління» є складним, багатогранним і залежить від багатьох факторів (економічних, соціальних, політичних тощо), що ускладнює використання кількісних методів аналізу. Визначити ефективність діяльності державного управління та оцінити її вплив дуже складно, насамперед через складність виявлення основних чинників, які безпосередньо впливають на цю категорію [6].

Серед дослідників досі немає чітко визначених критеріїв оцінки ефективності державного управління, перегляду методології оцінки ефективності державного управління.

Суспільство в цілому і кожна людина мають своє розуміння раціональності та ефективності державного управління. Однак таке ціннісне ставлення людей до державного управління не замінює особливої оцінки

тощо компетентної та суспільно важливої оцінки якості державного управління чи його реальної роботи в той чи інший історичний момент [8].

Український науковець О. Оболенський наголошує на необхідності оцінки ефективності державного управління на всіх рівнях: у формуванні цілей державної політики, у прийнятті відповідного законодавства, на етапах виявлення та розподілу ресурсів тощо. На практиці ефективність має оцінюватися протягом усього циклу «ціль-результат», який включає: визначення цілей та їхню законодавчу відповідність – формування елементу ресурсокористування – трудовитрати – процес досягнення бажаних результатів – оцінку цілей та досягнення кінцевих результатів [1].

Дослідник проблем сучасного американського управління, критеріїв ефективності державного управління з теоретичної точки зору менеджменту, політики та права розрізняє три аспекти ефективності державного управління з адміністративної точки зору: технічну ефективність, ефективність та економію. Технічна ефективність оцінюється за такими критеріями: організаційна раціональність структури управління; передбачуваність поведінки глав держав; чіткість структури повноважень і розподілу обов'язків; адекватний зворотний зв'язок і комунікація всередині організації; безпечні джерела. Дослідник вважає, що фінансову успішність реалізації того чи іншого плану можна визначити шляхом порівняння фактичних результатів із витратами на їх досягнення та подальшого порівняння отриманого результату з відповідними показниками інших методів [22].

Широко використовувані критерії загальносоціальної ефективності управління:

(а) темпи розвитку та національна економіка оцінюються за стандартами ООН;

в) рівень життя індивідів і зниження доходів різних груп порівняно зі стандартами розвинених країн;

г) структура і потужність, стабільність і взаємодія, продуктивність і ефективність.

Для оцінки ефективності діяльності кожного керівника використовуються рішення, заходи, ефекти кожного управління, критерії конкретної соціальної ефективності:

- обсяг рекомендацій, зміст і результати управлінської діяльності в організаціях та керівниках. повний. з параметрами, відображеними в правовому статусі організації та особистій позиції;

- законність рішень і дій органів державної влади та місцевого самоврядування, а також їх посадових осіб;

- реальність управлінського впливу;

- зміст управлінських дій (рішень, актів, дій тощо) щодо вираження бажання та бажаних потреб людей, з акцентом на благополуччя та розвиток;

- характер і ступінь зв'язку між відповідними органами державної влади чи місцевого самоврядування та їх службовцями з громадянами, об'єднаннями та організаціями;

- заходи щодо забезпечення перспективності держави в рішеннях і діях її органів і посадових осіб;

- реальність і актуальність управлінської інформації, розкритої компанією та її співробітниками;

- морально-світоглядний вплив «зовнішньої» екологічної управлінської діяльності, на людей, які зустрічаються з керівниками та чиновниками, які спілкуються та спільно вирішують проблеми [14].

У якості показника ефективності управління використовується відповідність результатів прийняття рішень поставленим цілям і виконанню завдань, визначених державними планами і програмами.

2.3 Оцінювання ефективності функціонування органу державної влади

Ефективність і результативність управлінської праці (незалежно від обсягу управління, форм і методів здійснення та застосовуваних методів) є ознакою, що відображає як результат управління, так і наслідки та хід

управління. Поняття «ефективність управлінської праці» є досить складною багатозначною категорією, яку необхідно розуміти не лише з економічної точки зору, а й з філософської, політичної та соціологічної точок зору.

Незважаючи на різноманіття підходів до визначення ефективності управління та процесів, а також різноманіття думок з цього питання, принцип визначення успішності роботи завжди однаковий і повинен поєднуватися з роботою. Єдиним завданням є забезпечення справедливої та об'єктивної оцінки результатів і пов'язаних з ними витрат і включення цих оцінок у порівнянну форму. Відмінності оціночних показників визначаються лише обсягом і змістом окремих вартісних і результативних показників [18].

Аналізуючи наведений підхід до оцінки функціонування певної моделі державного управління (як і адміністративних процесів загалом), можна виокремити, наприклад, різні поняття в європейській практиці.

Проаналізуємо вживання термінів, що характеризують ефективність в менеджменті та державному управлінні створюється таким чином:

- слово «успіх» відноситься до того, що називається «технічним результатом», де показники показують тип роботи, що оцінюється, і те, що фактичне виконання цієї діяльності відповідає поставленим цілям або завданням. Іншими словами, слово «технічне виконання» означає «те, що зроблено правильно»;

- «ефективність» стосується показників, які показують як виконується аналізована діяльність і наскільки ефективно використовуються ресурси, необхідні для виконання цієї діяльності.

Загальні показники успішності системи менеджменту, незалежно від моделі та використовуваних методів та інструментів, зазвичай поділяються на три основні категорії:

- результативність - враховує, наскільки досягнуто поставлені цілі та вирішено поставлені завдання в очікуваному діапазоні (наприклад, оплата комунальних послуг), а показники демонструють ефективність фіксованого етапу контролю та систему контролю.

- продуктивність - вказує на рівень ефективності використання ресурсів на основі отриманих результатів і, як правило, очікувану вартість ресурсів на одиницю отриманих результатів (наприклад, реальний проект можна вважати найбільш продуктивним, тобто найменшу суму, виділену або використану для досягнення бажаного результату). Цей показник може бути особливо корисним для оцінки продуктивності управлінських команд, у яких результати роботи чітко визначені, без необхідності кількісних вимірювань та інших оцінок якості.

Важливим показником, що відображає загальну оцінку успішності системи управління чинниками управління, має бути показник, який аналізує досягнення поставлених цілей (ефективність системи) та здатність використовувати не лише витрачені, а й усі ресурси [20].

Показниками, що характеризують ефективність системи управління, крім зазначених вище показників, є наступні показники:

- адаптивність – показник, що визначається здатністю системи управління ефективно виконувати покладені на неї функції в певному діапазоні умов, що змінюються;

- гнучкість - показник, який ідентифікує здатність органів адміністративного апарату змінювати свої ролі в процесі прийняття рішень і встановлювати нові взаємозв'язки, не порушуючи інтеграції існуючих у цій структурі взаємозв'язків ;

- ефективність – показник, що характеризує сучасність ідентифікації проблем управління та швидкість їх вирішення, що забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей, збереження надійності налагоджених процесів виробництва та постачання;

До основних елементів, з яких складається цей процес і без яких можливе досягнення певного результату, можна віднести фактори, що визначають ефективність і сумлінність роботи безпосередніх виконавців адміністративного процесу (адміністративного персоналу), здійснення процесів управління (ефективність оперативного управління), зокрема:

- ✓ особистісні фактори – якісні характеристики трудового колективу, від яких залежить її успішна реалізація;
- ✓ ефективність використання наявних технічних засобів на робочих місцях, удосконалення технології управління, його методів, способів і засобів;
- ✓ організаційні фактори - рівень дотримання правил управління, звітності та контролю тощо.

РОЗДІЛ 3. УРАХУВАННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Сучасна методика оцінювання якості державного управління

Під якістю державного управління розуміється легкість з якою здійснюється державне управління (виконавча влада виконує свої зобов'язання перед суспільством). Якість державного управління залежить від продуктивності та ефективності окремих суб'єктів. На рівні окремого виконавця результативність і ефективність можна визначити за допомогою різних показників.

Оцінка ресурсів та ефективності діяльності виконавчих органів включає аналіз та оцінку внутрішніх процесів, пов'язаних з наданням державних послуг.

Успішність – це міра того, чи досягнуто поставлених цілей (очікуваних результатів) у діяльності, реалізації кожного етапу (або окремих дій) реформи тощо.

Після запровадження принципів нового державного управління, розвитку офіційної ролі державних інституцій та переоцінки ролі споживачів публічних послуг наприкінці ХХ століття почали створювати стандарти якості державного управління. Це вимірювання відповідності діяльності виконавчого органу потребам різних груп користувачів, оцінка якості публічних послуг, вимірювання задоволеності користувачів послугами. [16].

Деякі з цих методів були модифіковані, тоді як інші використовували визнані показники, широко використовувані в приватному секторі:

- відповідність стандартам якості (ISO 9000);
- досягнення цілей (досягнення корпоративних і соціальних цілей, збалансована система показників).
- координація входів, процесів, продуктів та результатів (EFQM, Balanced Scorecard II);

- відповідність або перевершення очікувань клієнтів (методологія SERVQUAL).

Бачення державних інституцій як соціально-економічних одиниць, які виконують різноманітні та важливі соціальні ролі, дозволяє зробити висновок, що їх діяльність слід розглядати з точки зору всіх економічних одиниць і комплексних досягнень, у різноманітних та багатограних сферах.

У науковій сфері та на різних рівнях державного управління ведеться інтенсивна робота з розробки систем вимірювання, які дозволяють глобально оцінювати якість державного управління. Новий рівень реформування державного управління характеризується концепцією державного управління, а перелік індикаторів якості державного управління має відображати принципи «належного врядування» [8].

«Належне державне управління» – це управління, засноване на співпраці всіх зацікавлених сторін (груп зацікавлених сторін) для вирішення проблем, пов'язаних із покращенням роботи державних установ, яке поєднує в собі принципи державного управління та має завжди впроваджуватися та оцінюватися зовні. Тому «управління якістю» можна визначити як відповідність основним принципам демократії, вимог ефективності, підзвітності та прозорості.

Відповідно до концепції державного управління, якість управління є мірою відповідності виконавчої влади принципам «належного врядування».

Загальні принципи «належного врядування» визначені в Програмі розвитку ООН (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Принципи «належного врядування»

Принцип	Визначення
Участь	участь громадян в процесі ухвалення державних рішень, як безпосереднє, так і через інститути громадянського суспільства
Орієнтація на консенсус	дотримання балансу інтересів для досягнення широкого консенсусу при ухваленні рішень
Стратегічне бачення	лідери і громадськість виходять з довготривалих цілей управління і

	виразно уявляють собі ті заходи, які потрібні для їх реалізації
Чутливість	адміністративні процеси дають можливість участі усіх зацікавлених осіб і забезпечують чуйне реагування інститутів на потреби суспільства
Результативність і ефективність	органи влади роблять результати, які задовольняють громадським потребам і очікуванням, максимально ефективно використовують ресурси, що перебувають у їх розпорядженні, забезпечуючи їх відтворення
Підзвітність	органи влади мають бути підзвітні суспільству і інституціональним носіям прав
Прозорість	ухвалення рішень здійснюється в строгій відповідності з регламентами; інформація про процеси і інститути вільно доступна, є повною і достатньою для їх розуміння і моніторингу
Рівність і включеність	забезпечення можливостей для підтримки і збільшення добробуту усіх членів суспільства

Принципи «хорошого державного управління» значно підвищили розуміння якості державного управління і, як наслідок, розширився перелік показників, необхідних для його оцінки.

Прикладом системи індикаторів якості державного управління, заснованої на принципах «хорошого державного управління», є інтегрований показник GRICS (Graphical Administration Research Indicator), розроблений Світовим банком.

Є шість індикаторів, які демонструють основні аспекти державного управління:

- право голосу та звітність перед суспільством (відповідальне голосування) - Доступність уряду звітувати ззовні, використовуючи систему зворотного зв'язку з громадянами та демократичними інституціями;
- політична стабільність і ненасильство, злочинність і тероризм (політична стабільність, ненасильство).
- ефективність органів влади - якість державних послуг, якість формування політики, рівень бюрократії;

- адміністративне навантаження та якість законодавства (традиційне регулювання); - здатність уряду формулювати та впроваджувати розумну політику та закони, які сприяють розвитку приватного сектора;

- верховенство права: міра, яка демонструє довіру різних суб'єктів до правил, які нав'язало суспільство, а також повагу до цих правил (наприклад, захист прав власності);

- боротьба з корупцією (корупційний контроль).

Кожен із шести показників оцінюється з використанням вимірювань даних із різноманітних вторинних джерел, а також цільових опитувань і оцінок сприйняття дослідницькими компаніями та компаніями з аналізу ризиків.

Інший підхід, розроблений у рамках ініціативи Світового банку, базується на кількісних показниках так званих індикаторів управління другого покоління (IGG) для вимірювання здатності виконавчої влади досягати поставлених цілей [11].

Індикатори базуються на оцінці обмежень і можливостей виконавчої влади.

До обмежень відносять:

- Загалом неформальні (свобода преси, професіоналізм чиновників, конкуренція в приватному секторі).

- внутрішній поділ (незалежний від міського бюджету);

- зовнішня вертикаль (неписьменність населення, ширина податкової бази).

- Показники процесу (планування та підготовка бюджету, чисельність службовців, виконання бюджету, виконання податків тощо);

- Показники ефективності (для бізнесу, платників податків, громадян, користувачів послуг тощо).

Дебати щодо показників «другого покоління» тривають, і остаточний перший набір показників для вимірювання успіху ще не визначено.

Для оцінки якості державного управління в Україні використовуються різноманітні показники та оцінки, розроблені міжнародними організаціями, а також результати соціологічних досліджень.

За даними міжнародних організацій щодо ефективності державного управління та якості державних послуг, Україна займає позиції країни з низьким економічним розвитком. За багатьма комплексними показниками, які використовуються в міжнародній практиці, Україна значно поступається серед більшості країн Східної Європи. Відповідно до індексу GRICS, Україна відповідає декільком показникам якості інституцій державного управління, таким як якість державних послуг, підзвітність, якість регуляторних стандартів, верховенство права та боротьба з корупцією.

Дослідження показують, що виконавча система все ще закрита як для громадян, так і для бізнесу: за індексом непрозорості Kurtzman Group Україна посідає 46 місце серед найбільших країн (разом з Індонезією та Китаєм). Через цю неоднозначність додаткова вартість для українських та іноземних інвесторів через підвищений ризик інвестора становить 5,64%. За оцінками експертів, зниження середньої непрозорості на 1 пункт пов'язане зі зростанням середньорічного ВВП на душу населення на 986 дол., прямих іноземних інвестицій по відношенню до ВВП на 1% та зростанням інфляції на 986 дол. 0,46 з цього %.

Результати опитувань на національному рівні також підтверджують низьку ефективність центрального державного управління, що відображає зниження довіри громадян до державних інституцій. Дані опитування свідчать про негативну оцінку процесу надання державних послуг громадянами (понад 70% респондентів). Згідно з дослідженнями, лише 14% громадян, які звернулися до органів державної адміністрації за останні 2 роки, отримали державні послуги прийнятної якості, які їх цікавили. Згідно з опитуванням, третина громадян не довіряє виконавчій владі та половина – законодавчій і судовій [24].

За оцінкою впливу адміністративних реформ в Україні також розглядається використання таких важливих показників, як якість державного управління за оцінками іноземних експертів.

Таким чином, органи виконавчої влади як надавачі публічних послуг мають різні способи оцінки якості своєї діяльності – державного управління. Вибір критеріїв оцінки, джерел даних і методів агрегування залежить від цілей функції оцінки та управління. Ці процедури можуть включати:

- оцінку та моніторинг діяльності органу державного управління з підготовки бюджету з урахуванням результатів;
- оцінку «агенції-виконавці» з точки зору продуктивності та ефективності показників з метою порівняння та надання рекомендацій щодо покращення процесів та результатів;
- бенчмаркінг та аналіз передового досвіду;
- класифікація національних систем виконавчої влади за якістю державного управління у прийнятті управлінських рішень відповідно до стандартів, запроваджених національними урядами чи міжнародними організаціями.

Серед управлінських завдань, які вирішуються шляхом аналізу якості державного управління, є оцінка ефективності змін, здійснених виконавчою владою (запровадження нових інструментів управління).

Виходячи із сучасної концепції «належного врядування», можна виділити основні аспекти якості державного управління, які слід враховувати при оцінці роботи органів виконавчої влади:

- зміни, що покращують якість надання державних послуг;
- параметри, що знижують собівартість одиниці наданої послуги;
- змінні, що покращують продуктивність;
- параметри прозорості та контрольованості діяльності державних установ;
- параметри реагування державних органів на нові проблеми (зміна очікувань).

Крім того, потрібен єдиний концептуальний підхід, який би дозволив оцінювати та аналізувати діяльність державних інституцій відповідно до їх спроможності та успіху в максимізації суспільних інтересів. Потрібна методика оцінювання, яка б дозволяла комплексно оцінювати різні показники якості державного управління, базуючись на принципах «належного врядування» та зосереджуючись переважно на зовнішній оцінці діяльності виконавчої влади. для споживачів і громадськості.

Концепція суспільної цінності може підтримувати цей цілісний підхід до оцінки діяльності державного управління.

3.2 Способи оцінювання діяльності державних службовців

Практичні методи оцінювання діяльності державних установ визначають фактори, методи та процедури оцінювання діяльності державних службовців та визначають критерії та чіткі показники такого оцінювання. .

Метою оцінювання є пошук шляхів удосконалення роботи підрозділів і конкретних посадових осіб, визначення форми та кількості стимулювання посадових осіб за підвищення якості їх роботи.

Оцінка публічної діяльності державних службовців ґрунтується на таких принципах:

- ✓ враховувати унікальність оціночної частини (оцінка соціальних аспектів, а також економічної ефективності);
- ✓ оцінити ефективність державних службовців, виходячи з їхніх обов'язків і керівної ролі державного управління;
- ✓ використання двосторонньої шкали для оцінки результатів діяльності;
- ✓ розробка критеріїв оцінки діяльності підприємств;
- ✓ використання коефіцієнта внеску працівників. Метою оцінювання є ефективність державних службовців.

У сучасній теорії та практиці «публічного управління» не існує однозначної та універсальної системи оцінки дій експертів у сфері

державного управління. Ресурси, які використовуються як фактор оцінки для досягнення успіху в управлінні, можуть мати фізичні, організаційні, інформаційні чи інші вимірювані характеристики. Витрати на зарплату часто становлять значну частину витрат державних установ. Оцінка вартості – це найпростіший спосіб оцінити продуктивність. При оцінці роботи органів і державних службовців вартісний метод замінено на результативний. Успіх дій, оцінений чиновниками, може бути таким, що його дуже важко порівняти з вкладеними коштами, оскільки успіх може мати не лише економічні наслідки, а й певні соціальні та політичні наслідки. , соціально-психологічне значення для суспільства.

Результати оцінювання класифікуються за видами:

1) «безпосередньо» до обчисленого результату. Ефективність державного сектору стосується використання ресурсів, як отримати від них максимальну користь за найменших можливих витрат, і загалом визначається як співвідношення вартості до обсягу наданих державних (інших) послуг;

2) «проміжні» результати – у цій групі результатів знаходяться профілактичні заходи державних установ і посадових осіб, тому їх зазвичай можна оцінити лише після досягнення кінцевих результатів і лише в довгостроковій перспективі. Серед «непрямих» внутрішніх ефектів можна виділити підвищення компетентності персоналу, ремонт обладнання, створення творчої атмосфери в групі, відновлення комп'ютерних мереж, що може вплинути на ефективність роботи посадових осіб;

3) соціальна ефективність, яка означає досягнення «соціальних цілей», основним критерієм яких є задоволення потреб і бажань покупців чи споживачів публічних послуг і, зрештою, суспільства в цілому. Фахівці з державного управління вживають його в значенні «опосередкованого» зовнішнього здійснення публічної діяльності [25].

Вибір критеріїв і методів оцінки праці працівників залежить від посади та виду роботи державних службовців. Що стосується розподілу управлінських завдань, то результати роботи керівника зазвичай можуть бути

адекватно виражені лише через результати роботи органу або його структурних підрозділів (тобто на практиці як загальний результат роботи управління працівників), а також через соціально-економічні умови праці підлеглих.

Способи оцінювання роботи держслужбовців:

1. Метод цільового управління є найпоширенішим методом оцінки ефективності діяльності державних службовців у зарубіжних промислово розвинених країнах, в його основі лежить оцінка досягнення співробітником цілей за певний період часу, систематично обговорюються цілі, яких необхідно досягти. Найголовніше — чітко визначити цілі та умови їх реалізації. Це включає цілеспрямоване обговорення цілей, яких необхідно досягти. Для цього потрібні чітко вимірні цілі та терміни їх досягнення. Вони використовуються для оцінки керівників і фахівців. Цей метод передбачає послідовне використання певних елементів. Створення планів дій, проектування шляхів досягнення цілей. реалізація плану дій, оцінка досягнутих результатів і коригування діяльності за необхідності.

Використання цього методу оцінки сприяє вдосконаленню бюджетного механізму державних установ і так званої моделі ефективного бюджетування (витрати, пов'язані з функціями, програмами, послугами, видами діяльності та наявними результатами – від оцінки діяльності до планування). Успіх використання цього методу залежить від вимірювання та конкретності цілей, а також наявних ресурсів для контролю за виконанням поставлених завдань. Основна складність використання цього методу виникає у зв'язку з визначенням окремих кількісних показників та інтеграцією з відповідною системою оцінки.

2. Метод іміджевої рейтингової шкали базується на визначенні правильної оцінки кожної характеристики оцінюваного працівника (кількість і якість роботи, ініціативність, командність, надійність тощо). Оцінки узгоджуються з оцінками від «дуже добре» до «незадовільно».

ВИСНОВОК

Питання ефективності управлінських рішень є однією з найактуальніших проблем. Ключовим аспектом цієї проблеми є те, що державні органи працюють у час швидких змін.

Метою державного управління є узгоджена дія всіх органів державного управління як суб'єктів. Його основна мета – змінити незадовільний стан сучасного взаємовідношення елементів організації та управління державою.

Проаналізовано методологію оцінювання, яка дозволить комплексно оцінювати різні показники якості державного управління, заснована на принципах «належного врядування» та спрямована на зовнішню оцінку діяльності виконавчої влади. для споживачів і громадськості.

Для оцінювання ефективності державного управління порівнюють цілі, об'єктивно зумовлені суспільним запитом, результати управління суспільними потребами та інтересами, державні видатки, що витрачаються на державне управління, та можливості управління, разом зі ступенем фактичного використання.

У роботі розглянуто основні поняття адміністративної ефективності: загальну соціальну ефективність управління; ефективність організації та діяльності державного управління; ефективність керівників і персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артим І.І. Сучасні підходи до оцінки ефективності державного управління // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: Матеріали щорічної науково-практичної конференції 23 січня 2003 р. / За заг.ред. А. Чемериса. — Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2013. — Ч.1. — 432 с. 22.
2. Аудит адміністративної діяльності: Теорія та практика / Пер. з англ. В. Шульга. — К.: Основи, 2010. — 190 с.
3. Вдосконалення системи стратегічних програмних документів як основи бюджетного планування : Біла книга. — Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України, 2016. [Електронний ресурс.] — Режим доступу :<http://icps.com.ua/pub/files/45/14/White%2007%20-%20MinEcon%20U.pdf>
4. Гошко А.О. Оцінка діяльності місцевих органів самоврядування: Монографія. — К: УАДУ; Видавничий дім "Соборна Україна", 1998. — 380 с.
5. Демків О. Б. Девіантогенні аспекти організації міського простору: концептуалізації та досвід дослідження. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. 2008. Вип. 2. С. 110-125.
6. Денисюк С.Ф. Громадський контролю за правоохоронною діяльністю в Україні : адміністративно-правові засади : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра юрид. наук : спец. 12.00.07 / С.Ф. Денисюк; Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ. — Дніпропетровськ, 2010. — 36 с.
7. Дерев'янка Ю. М., Мельник Л. Г., Лукаш О. А. Інтрапренерство: особливості застосування у підприємницькій діяльності. Механізм регулювання економіки. 2015. № 4. С. 88-94.
8. Державне управління: Словн.-довід. / уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творчого кол.) [Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князев та ін.] ; за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. — К. : Вид-во УАДУ, 2002. — 228 с.

9. Діяльність органів виконавчої влади в регіоні України: організаційно- правові засади: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр: 25.00.04 [Електрон- ний ресурс] / Т.О. Проценко; Укр. Акад. держ. упр. при Президентові Ук- раїни. — К., 2002. — 20 с.

10. Кагановська Т.Є. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. – Інститут держави і права ім. В.М. Корецького – К., 2012. – 424 с.

11. Мих О.В. Контроль в органах виконавчої влади: проблеми та шляхи їх розв'язання / О.В. Мих // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук пр. – 2009. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2009_2/doc/5/16.pdf

12. Постанова Кабінету міністрів України від 29 листопада 1997 р. N 1332 Київ [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1332-97-%D0%BF#Text>

13. Про державне прогнозування та стратегічне планування : проект закону від 05.02.2010 р. № 6042 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=6042& skl=7

14. Про державні цільові програми : Закон України від 18 березня 2004 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>

15. Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>

16. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>

17. Проект Закону про державну службу № 2490 від 30.03.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571

18. Рекомендації щодо стратегічного планування економічного і соціального розвитку України на довгострокову перспективу [Підготовлено в рамках Проекту «Прискорення прогресу в досягненні Цілей розвитку тисячоліття в Україні» (Acceleration of MDGs progress in Ukraine) Програми Розвитку ООН в Україні] – Київ, 2012. – 17с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.undp.org.ua/files/ua_59817AMDGP_strategic_planning_ukr.pdf

19. Соціологія: теорії середнього рівня, За редакцією доктора соціологічних наук, професора Ю. Ф. Пачковського Київ «Каравела» 2020р., 356 с. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Sotsiologhiiia-Teorii-serednoho-rivnia-za-red-YU.F.-Pachkovskoho-Navch.-posibnyk-2020.pdf>

20. Степаненко В. П. Громадянське суспільство: дискурси і практики. К.: Ін-т соціології НАН України, 2015. 420 с.

21. Сунгуровський М. Програмно-цільова хвороба / М. Сунгуровський // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.razumkov.org.ua/ukr/article.php?news_id=789

22. Шестак В.С. Державний контроль в сучасній Україні (теоретико-правові питання) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.01. / В.С. Шестак; Нац. ун-т внутр. справ. – Х., 2002. – 16 с.

23. Закон України «Про державні цільові програми», [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

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

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

26. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>

27. Коваленко Є.О. Методологія оцінювання ефективності державного управління якістю життя населення : монографія. Право та державне управління. 2016. № 1(22). 70 с.

28. ШаровЮ. П. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко // Державне управління та місцеве самоврядування. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. - Вип. 1 (4). - С. 295-304.

29. Безверхнюк Т. М. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні : монографія / Т. М. Безверхнюк, С. Є. Саханенко, Е. Х. Топалова ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. - Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. - 328 с.