

А. Є. Никифоров,  
 д. е. н., доцент, професор кафедри національної економіки та публічного управління,  
 ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8480-0870>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.19-20.126

## ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

A. Nykyforov,  
 Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of National Economy and Public Administration,  
 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

### EVALUATION OF THE RESULT END EFFECTIVENESS OF PUBLIC MANAGEMENT DECISIONS

**Статтю присвячено дослідженню критеріїв оцінки діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування по раціональному використанню фінансових ресурсів на цілі капітальних вкладень у розвиток соціальної інфраструктури та розробці методичних підходів до оцінювання порівняльної економічної ефективності управлінських рішень щодо вибору варіантів реалізації проектів розвитку цієї сфери задля підвищення якості публічного управління. Проведений аналіз довідкової та наукової літератури європейських країн та США з проблематики ефективності публічного управління, який дав змогу обґрунтувати висновок про важливу роль економічного підходу до визначення критеріїв оцінки діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, при цьому відзначається, що у США цьому підходу надається більше значення ніж у країнах ЄС. Запропонована адаптація критерію "задоволення потреб суспільства" для цілей оцінювання ефективності капітальних вкладень у розвиток соціальної інфраструктури. Вказані обмеження можливостей застосування методичного підходу до визначення економічного ефекту та ефективності на основі приведенного чистого операційного доходу для економічного оцінювання діяльності органів влади і місцевого самоврядування. Надані рекомендації щодо основних процедур методики визначення порівняльної економічної ефективності капітальних вкладень у розвиток соціальної інфраструктури. Запропоновані моделі визначення порівняльного економічного ефекту різних варіантів реалізації проектів розвитку соціальної інфраструктури протягом року і всього строку служби. Акцентовано увагу на необхідності формування інформаційної бази для розроблення нормативного коефіцієнту економічної ефективності капітальних вкладень у розвиток соціальної інфраструктури.**

**The article is devoted to the study of criteria for evaluating the activities of public authorities and local governments on the rational use of financial resources for the purpose of capital investments in the development of social infrastructure and the design of methodological approaches to assessing the comparative economic efficiency of management decisions on the choice of options for implementing projects for the development of this area to improve the quality of public administration. The practical use of the methodological approaches proposed in the article to assess the economic efficiency of capital investments in the development of social infrastructure will increase the efficiency of the use of financial resources to more fully meet the needs of society.**

**The analysis of reference and scientific literature of European countries and the United States on the problems of the effectiveness of public administration was carried out, which made it possible to substantiate the conclusion about the important role of the economic approach to determining the criteria for evaluating the activities of public authorities and local governments, while it is noted that in the USA this approach is given more importance than in the EU countries.**

*The socio-economic essence of the criterion "meeting the needs of society" has been investigated and a wide range of variations of content has been identified, which necessitates its specification for each sphere of society's activity. The proposed adaptation of the criterion "meeting the needs of society" for the purpose of assessing the effectiveness of capital investments in the development of social infrastructure. It is justified that the implementation of an economic approach to assessing the use by public authorities and local governments is aimed at ensuring greater returns on limited resources, therefore, wider satisfaction of social and individual needs.*

*These are the limitations of the possibilities of applying the methodological approach to determining the economic effect and efficiency on the basis of the reduced net operating income for assessing the activities of authorities and local governments due to the lack of goals for generating income (profit) from the provision of public services. The need to apply a methodical approach to assessing the economic effect based on the reduced costs is justified. Recommendations are provided on the main procedures for determining the comparative economic efficiency of capital investments in the development of social infrastructure. Models for determining the comparative economic effect of various options for the implementation of projects for the development of social infrastructure during the year and the entire service life are proposed. Attention is focused on the need to form an information base for the development of a regulatory coefficient of economic efficiency of capital investments in the development of social infrastructure.*

*Ключові слова: державне управління, оцінки діяльності органів державної влади, економічна ефективність капітальних вкладень у соціальну сферу.*

*Key words: public administration, evaluation of the activities of public authorities, economic efficiency of capital investments in the social sphere.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розроблюючи систему критеріїв оцінки результатів публічного управління слід виходити з наступних чинників: цілей здійснення оцінки, функціональних компетенцій органів публічного управління, їх структурних підрозділів та службовців, особливостей організації функціонування суб'єкти прийняття управлінських рішень<sup>1</sup>, потреб та інтересів громадськості, бізнесу, індустрій. Також важливо визначити яким чином буде використовуватися ця результати цієї оцінки. Якісна оцінка потребує значних витрат ресурсів, у тому числі, витрат робочого часу на розробку критеріїв, що адекватні специфіці діяльності того чи іншого органу публічної влади. Крім того слід враховувати витрати на збирання, обробку та аналіз інформації, розробку альтернативних варіантів рішень, визначення можливих варіантів реалізації за кожною альтернативою, вибір та обґрунтування оптимального рішення. Звісно, щоб ці витрати не були даремні, органи публічного управління повинні аналізувати і використовувати цю інформацію. Отже для оцінки управлінських рішень необхідно визначити та аналізувати результати і витрати, пов'язані з прийняттям і їх практичною реалізацією. Насамперед це стосується поточних витрат на функціонування соціальної сфери і капітальних витрат на її реновацію і розвиток.

Метою публічного управління є підвищення рівня добробуту і соціального захисту громадян. Отже капітальні вкладення, які здійснює держава і територіальні громади у розвиток соціальної сфери не орієнтовані на отримання прибутку. Тому при прийнятті рішень щодо їх ефективності не можуть бути використані методичні

підходи, в основу яких покладено розрахунок чистого грошового потоку, оскільки у переважній більшості соціальних послуг, що надає держава громадянам, дохід від надання послуг не формується (у випадку надання безоплатних послуг) або не утворюється прибуток (тобто ціна послуги не містить елементу прибутку, а дорівнює лише витратам). З цього випливає принципова методологічна різниця між підходами до визначення економічної ефективності інвестицій та державних витрат на розвиток соціальної сфери. Це обумовлює актуальність наукової проблеми розроблення методичного підходу до визначення економічної ефективності капітальних вкладень в соціальну сферу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У довідковій та науковій літературі європейських країн та США з проблематики ефективності публічного управління виділяються три головні цілі: підвищення ефективності державних витрат, удосконалення процесу прийняття рішень, підвищення результативності функціонування самих органів публічного управління [1], [2], [3]. В європейській науковій літературі основна увага приділяється дослідженню проблематики удосконалення процесу прийняття рішень, яка входить до сфери інтересів і повноважень виборних посадових осіб. Відмічається, що результати цих досліджень також можуть бути корисними керівниками приватних організацій, що виконують роботи на замовлення публічних органів влади, службовцями, у функції яких входить фінансовий менеджмент, оперативним керівництвом для управління персоналом. Оцінка результатів допомагає налагодити

<sup>1</sup> За класичною методологією органи публічного управління, їх структурні підрозділи та службовці визначаються як суб'єкти прийняття управлінських рішень, тоді як громадськість, бізнес, індустрія, виступають об'єктами управління.

звітність органів публічного управління перед громадськістю та комунальним службам і державним організаціям, що надають послуги різним категоріям громадян, бізнесу та індустріям, перед своїми клієнтами і користувачами. Вищі керівники та менеджери також мають бути зацікавлені в отриманні надійних критеріїв оцінки для удосконалення розподілу ресурсів, визначення строків і планування робіт, підвищення продуктивності праці службовців публічного сектору. В американській науковій та методично-довідковій літературі значно більше уваги в оцінці роботи органів державної влади та місцевого самоврядування приділяється економічному підходу: економічній оцінці витрат і результатів, пошуку альтернативних найбільш вигідних варіантів розв'язання поставлених завдань [4], [5].

В українській науковій літературі з проблематики оцінки діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування найбільш рельєфно виділяються два напрями: перший — висвітлюється у дослідженнях сутності критеріїв оцінки діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, формуванні категоріального апарату, розробленні методичного інструментарію оцінки; другий — націлений на розроблення методичного забезпечення оцінки діяльності державних службовців. Перший напрям представлений працями М. Іжи [6], В. Дзюндзюк [7], Л. Приходченко [8], О. Ткачової [9], О. Сергєєва [10] Зайчикової [11], та інших. Дослідженням у другому напрямі присвячені праці С. Зелінського [12], А. Мельниченко [13], О. Петренко [14] та інших. Результати цих досліджень враховані у постанові Кабінету Міністрів України щодо порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [15] а також офіційних публікаціях [16]. Комплексний підхід до дослідження проблеми оцінки ефективності державного управління відображений у монографії, авторами якої є Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс В. Пятницький, І. Розпутенко, О. Романюк, В. Юрчишин [17]. В аналізі вигід і витрат автори обмежуються лише використанням показників вигід на основі чистого приведенного доходу, що значно обмежує сферу застосування методичних рекомендацій цього дослідження. Окремо слід виділити праці присвячені оцінці економічної ефективності капітальних вкладень держави зокрема, дослідження І. Бланка [18], А. Пересяди [19], Т. Майорової [20], тощо. Проте окреслена проблематика щодо соціальної сфери досліджена у вітчизняній економічній науці недостатньо, а наукові напрацювання періоду, коли Україна була у складі СРСР, не можуть бути використані без розв'язання цілого комплексу методологічних проблем, обумовлених умовами ринкової економіки.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження критеріїв оцінки результату та ефективності капітальних вкладень органів державної влади і місцевого самоврядування у розвиток соціальної інфраструктури та розробка методичних підходів до оцінювання порівняльної економічної ефективності управлінських рішень щодо вибору варіантів

реалізації проектів розвитку цієї сфери задля підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В широкому сенсі управлінські рішення по відношенню до об'єктів управління — це рішення щодо надання управлінських послуг суспільству. Органи публічної влади надають дуже широкий спектр управлінських послуг — від видачі довідок через "єдине вікно" в органах місцевого самоврядування до прийняття політичних рішень органами центральної державної влади. Отже, критерій, у рамках якого можна оцінити результати усієї множини управлінських рішень, має бути достатньо широким. Аналіз наукових публікацій з проблематики ефективності публічного управління показує, що більшість авторів висловлюють думку, що таким критерієм має бути задоволення потреб суспільства [4], [5]. Теоретично, з цим можна погодитися, але за певних уточнень: 1) про яке суспільство або його частину іде мова; 2) які саме потреби слід задовольняти у першу чергу і в якій пропорції; 3) як враховувати обмеженість ресурсів. Тобто проблема задоволення потреб є завжди результатом певного компромісного рішення. Мета найкращого, найбільш повного задоволення потреб громадськості наближує прийняття управлінського рішення до розв'язання оптимізаційної задачі. Також слід пам'ятати, що значна частина управлінських рішень приймаються в умовах невизначеності. Крім того, слід враховувати обмеженість ресурсів, що також є додатковим аргументом на користь трактування критерію оцінки результату виходячи з парадигми оптимальності. З цих позицій найбільш універсальним критерієм, на наш погляд, є відповідність управлінських рішень найбільш повному задоволенню потреб і бажань суспільства за певних ресурсів.

Потреби і бажання суспільства включені до критерію оцінки результату тому, що це дві окремі складові попиту на управлінські послуги, які визначають зміст і обсяг цілого ряду рішень у секторі публічного управління. В цілому діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування спрямована на задоволення потреб суспільства. Проте, потреби людини, як відомо, безмежні. Але оскільки думки про те, що насправді потребує суспільство, суттєво різняться у кожного індивіда та у суспільства і органів влади, а також щиреий спектр відповідей на запитання: "які потреби слід задовольняти, враховуючи обмеженість ресурсів?", та "які саме і якої якості повинні бути послуги?", "потреби" як дефініція у визначенні критерію потребує уточнення у сенсі методології та технології вимірювання і згаданої вище ідентифікації суспільства, структури потреб і обмеженості ресурсів. Певне відображення потреб можна отримати досліджуючи бажання і визначаючи чому саме суспільство надає переваги у той чи інший момент.

Бажання суспільства стосовно управлінських послуг можна виявити за допомогою: формальних опитувань громадян<sup>2</sup>; зустрічей з виборцями, коли з'ясовується їх думка стосовно послуг і політики надання послуг з питань, які можуть мати значення на виборах; опитувань

<sup>2</sup> До формальних опитувань ми відносимо: пряме індивідуальне опитування за допомогою анкет, пряме індивідуальне опитування за допомогою інтерв'ю, колективне анкетне опитування, індивідуальні та колективні анкетні опитування зі зворотнім зв'язком.

споживачів послуг, коли визначається чи задовольняють їх надані послуги, що вони хочуть змінити або отримати додатково. В деяких випадках уявлення про бажання громадян дає інтуїтивне розуміння того, наскільки корисна ця послуга для суспільства, яке, на думку суспільства, вона займає місце з точки зору корисності, чого від неї очікують, яке до неї ставлення. Це необхідно для визначення: переліку публічних управлінських послуг; інтервалів витрат на їх надання; вартості платних послуг; надання компетенцій суб'єктам управління; удосконалення організації та технології надання управлінських послуг.

Поняття "суспільство" у визначенні критерію оцінки публічних управлінських рішень можна ідентифікувати у широкому і вузькому сенсі стосовно функцій, що виконує той чи інший орган публічного управління або організація, робоча група і навіть окремих службовців. Якщо мова йде про роботу конкретного органу публічного управління, у поняття "суспільство" можна вкладати відповідний зміст, починаючи з громадян країни, яким управлінські послуги надають центральні органи публічної влади, і закінчуючи населенням області, членами територіальної громади або об'єднанням споживачів певного виду послуг (наприклад, загального медичного обслуговування чи водопостачання). Запропонований критерій оцінки також охоплює діяльність некомерційних організацій, які надають послуги населенню, і комерційних фірм, що працюють за державними контрактами. У цьому випадку "суспільство" розуміється як населення певної території, що користується послугами цих організацій. У поняття "суспільство" у цьому визначенні включаються і ті особи, які користуються певними послугами за своїм вибором (наприклад, відвідувачі рекреаційних заходів або учасники туристичних програм), тоді поняття "суспільство" і "користувачі" стають взаємозамінними. Наведені вище визначення також стосуються кола осіб (фізичних і юридичних), які користуються платними послугами органів публічної влади, тоді під "суспільством" можна розуміти клієнтів.

Результат управлінських рішень слід розглядати у двох аспектах: перший — це відповідність потребам суспільства; другий — рівень послуг за наявних ресурсів органів публічного управління. Результати можуть бути оцінені за допомогою функціональних та економічних показників. Функціональними показниками є показники покращення виконання органами публічного управління своїх функцій, досягнення цілі своєї діяльності. Наприклад, приріст кількості наданих суспільству послуг за певний період часу, скорочення часу очікування на надання послуги (між запитом і отриманням послуги), розширення переліку послуг які надаються, можливість отримання послуги в он-лайн режимі і таке інше. Функціональні показники оцінки результату безпосередньо пов'язані з відповідністю послуг потребам і бажанням суспільства. Чим більш раціонально використовують фінансові ресурси органи державної влади і місцевого самоврядування, тим більша віддача від капітальних вкладень у соціальну інфраструктуру, тим більш повно задовольняються потреби суспільства. Отже, тим

більшою має бути величина показника економічного ефекту. Слід відмітити, що автор дотримується тієї думки, що показники оцінки результату — це абсолютні показники, тоді, показники результативності — це відносні показники, які характеризують відношення результату до витрат ресурсів, що були використані для його досягнення. Теж саме можна сказати і про економічні показники: економічний ефект — це абсолютний показник, а економічна ефективність — це відносний показник.

В якості критерію економічної ефективності капітальних вкладень в соціальну інфраструктуру, на нашу думку, доцільно обрати економію на поточних і капітальних витратах у розрахунку на одиницю певних послуг у соціальній сфері. Така економія може виникати як при реалізації певних інноваційних проектів у соціальній сфері у порівнянні з існуючим станом, так і при виборі їх альтернативних варіантів. Тоді, відповідно, економія на поточних витратах на одиницю певних послуг може бути позначена як  $\Delta CC$ :

$$\Delta CC = CC_0 - CC_1 \quad (1),$$

де  $CC_0$  — поточні витрати на одиницю певних послуг за існуючим станом<sup>3</sup>;

$CC_1$  — поточні витрати на одиницю певних послуг за інноваційним проектом (наприклад, № 1).

При виборі альтернативного варіанта реалізації інноваційного проекту слід порівнювати поточні витрати на одиницю певних послуг за цими проектами, а економія на поточних витратах матиме наступний вид:

$$\Delta CC = CC_1 - CC_2 \quad (2),$$

де  $CC_1$  — поточні витрати на одиницю певних послуг за варіантом № 1;

$CC_2$  — поточні витрати на одиницю певних послуг за варіантом № 2.

За економічним змістом наведений підхід до визначення економії на поточних витратах є, так званим "порівняльним підходом", а визначена економія "порівняльною економією".

При розрахунку економічного ефекту капітальних вкладень у соціальну сферу також слід враховувати економію на капітальних витратах, яка позначається нами як  $\Delta KC$ :

$$\Delta KC = KC_1 - KC_0 \quad (3),$$

де  $KC_0$  — капітальні витрати на одиницю певних послуг за існуючим станом<sup>4</sup>;

$KC_1$  — капітальні витрати на одиницю певних послуг за інноваційним проектом (наприклад, № 1).

Аналогічно може бути визначена сума економії на капітальних витратах при виборі альтернативного варіанта реалізації інноваційного проекту в соціальній сфері. Ця економія також є "порівняльною економією". Слід звернути увагу, що  $KC_0$  може дорівнювати 0 ( $KC = 0$ ) лише у випадку відсутності капітальних вкладень на створення системи надання суспільних послуг за існуючим станом. Якщо  $KC_0$  не дорівнює нулю ( $KC \neq 0$ ), то необхідність врахування цієї суми обумовлюється тим, що для продовження функціонування існуючої системи надання суспільних послуг необхідними є капітальні вкладення на відновлення зносу основних засобів.

Важливою методологічною проблемою визначення економічної ефективності капітальних вкладень у

<sup>3</sup>  $CC$  — абвіатура від англ. *current costs* (поточні витрати).

<sup>4</sup>  $KC$  — абвіатура від англ. *capital costs* (капітальні витрати).

соціальну сферу є коректне порівняння поточних і капітальних витрат. Ця проблема полягає у тому, що за економічною сутністю ці витрати є "різномасштабними" у часі. Поточні витрати, як уже згадувалося, враховуються у формулах (1) і (2) в розрахунок на одиницю надання послуги, тому загальна сума економії за той чи інший період може бути визначити як добуток від множення економії поточних витрат на одиницю послуг на кількість послуг, що надані у певному періоді (місяці, кварталі, році). Інша справа з економією капітальних витрат, оскільки вони призначені для функціонування певної складової соціальної сфери тривалий час (декілька років відповідно до нормативному строку служби основних засобів, на створення яких були спрямовані капітальні вкладення). Тому перш ніж порівнювати їх економію з економією на поточних витратах, необхідно виділити ту частину, яка припадає на певний період. Це здійснюється за допомогою нормативного коефіцієнта економічної ефективності капітальних вкладень ( $E_N$ ), який є оберненою величиною до нормативного строку окупності капітальних вкладень:

$$E_N = \frac{1}{T_N} \quad (4),$$

де  $T_N$  — нормативний строк окупності капітальних вкладень<sup>5</sup>.

У вітчизняній науковій літературі не має єдиної думки щодо методичних підходів до визначення нормативного строку окупності капітальних вкладень. На нашу думку, він пов'язаний з рядом чинників: фактичною середньою величиною рентабельності виробництва у національній економіці, фактичним строком служби основних засобів, встановленими суб'єктами господарювання нормами амортизації та іншими. Ми також вважаємо, що нормативна величина економічної ефективності капітальних вкладень має бути дещо вищою від середньої величини на величину певного "прогресу", який у свою чергу залежить від перспектив економічного зростання, приросту національного багатства, норми нагромадження, національної амортизаційної політики тощо. Слід зазначити, що цей "прогрес", як складова нормативу економічної ефективності, є інструментом реалізації публічної інвестиційної політики держави, зокрема, капітальних вкладень у розвиток соціальної інфраструктури і це обумовлює необхідність поглиблених досліджень і методичних розробок.

Ще одною методологічною проблемою є перехід від економії на поточних і капітальних витратах у розрахунок на одиницю соціальних послуг до їх обсягу за певний проміжок часу. Це можна зробити помноживши величину економії, що розрахована на одиницю послуг, на кількість наданих соціальних послуг за інноваційним (новим, запропонованим) проектом. Таким чином формула порівняльного економічного ефекту капітальних вкладень у соціальну сферу (CEE)<sup>6</sup> за певний період часу

(місяць, квартал, рік) матиме наступний вид:

$$CEE = [(C_0 - C_1) + E_N(K_1 - K_0)]Q_2 \quad (5),$$

де  $Q_2$  — кількість наданих соціальних послуг за інноваційним (новим у порівнянні з існуючим, запропонованим) проектом.

Важливим є також врахування порівняльного економічного ефекту капітальних вкладень у соціальну сферу за весь період часу функціонування проекту надання послуг у соціальній сфері (TCEE)<sup>7</sup>. На наш погляд, його можна визначити як суму дисконтованих порівняльних економічних ефектів капітальних вкладень у соціальну сферу за окремі відрізки часу на протязі усього періоду:

$$TCEE = \sum_{t=1}^n \frac{[(C_{0t} - C_{1t}) + E_N(K_{1t} - K_{0t})]Q_{2t}}{(1+d)^t} \quad (6),$$

де  $d$  — ставка дисконтування капітальних вкладень;  $t$  — номер відрізка часу на протязі усього періоду.

Наведені формули дають змогу визначити порівняльну економічну ефективність управлінських рішень щодо вибору варіантів реалізації проектів розвитку соціальної сфери: — при порівнянні запропонованого варіанта з існуючим:

$$E_{0,1} = \frac{(C_0 - C_1)Q_1}{K_1 - K_0} \quad (7),$$

— при порівнянні двох альтернативних варіантів:

$$E_{1,2} = \frac{(C_1 - C_2)Q_2}{K_2 - K_1} \quad (8).$$

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Проведене дослідження підтверджує важливу роль економічного підходу до визначення критеріїв оцінки діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування. Для ефективного використання фінансових ресурсів у цілях розвитку соціальної інфраструктури на усіх рівнях ієрархії влади необхідно користуватися методичним інструментарієм порівняльної економічної ефективності капітальних вкладень. Використання даного інструментарію потребує подальшого удосконалення його складових, а саме: економічного оцінювання витрат і результатів, розроблення нормативної бази для визначення величини нормативного коефіцієнта економічної ефективності капітальних вкладень в соціальну інфраструктуру, переходу до альтернативної і багатоваріантної оцінки напрямів розвитку соціальної сфери.

### Література:

1. Public Productivity Handbook. Mark Holzer, Seok-Hwan Lee (Ed.). Marcel Dekker, Inc., New York, Basel, 2004. 755 p.
2. Brown K., Repucci S. A. Users' Guide to Measuring Public Administration Performance. UNDP Oslo Governance Centre, 2007. 78 p.
3. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм. Пер. з англ. Шульга В. Київ: ВСЕУВИТО, 2003. 340 с.

<sup>5</sup> Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень має розмірність (1/рік, або: рік-1). Из застосуванням цього коефіцієнта капітальні вкладення (в основні засоби), що призначені для функціонування в соціальній сфері протягом декількох років приводяться до річної розмірності.

<sup>6</sup> CEE — абвіатура від англ. comparison economic effect (порівняльний економічний ефект).

<sup>7</sup> TCEE — від англ. total comparison economic effect (загальний порівняльний економічний ефект).

4. Hatry H.P. Determining the Effectiveness of Government Services / Perry J.L. (Ed.) Handbook of Public Administration. Jossey-Bass, San Francisco, 1989. 556 p.

5. Epstein P.D. Principles of Government: Performance Measurement and Productivity Improvement. Epstein and Fast Associates, New York, 1987. 224 p.

6. Іжа М. М. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності системи органів публічної влади: досвід наукового супроводження. Вісник державної служби України, 2009. № 1. С. 52—57.

7. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія. Харків: Магістр, 2003. 236 с.

8. Приходченко Л. Л. Ефективність діяльності органів публічної влади: інструменти та фактори оцінювання. Вісн. держ. служби України. 2010. № 1. С. 3—12.

9. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. Вісник НАДУ, 2013. № 2. С. 30—37. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu\\_2013\\_2\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2013_2_6.pdf)

10. Сергєєва О. Зарубіжний досвід оцінювання публічної влади. Державне управління та місцеве самоврядування, 2015, вип. 1 (24). С. 36—47.

11. Зайчикова В.В., Романків І.Я. Показники оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Наукові праці НДФІ, № 4 (33), 2005. С. 55—61.

12. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 296 с.

13. Мельниченко А.А., Шабаш І.Р. Варіативність підходів до оцінювання ефективності діяльності державних службовців. Публічне управління та адміністрування в Україні, № 18, 2020. С. 97—103.

14. Петренко О. Методики оцінювання рівня відповідності професійно-кваліфікаційним вимогам державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. Вісник НАДУ. 2010. № 4. С. 30—37. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu\\_2010\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2010_4.pdf)

15. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23. 08. 2017 р. № 640. URL: <https://kmu.gov.ua>

16. Оцінка ефективності місцевого самоврядування: як і навіщо. Портал Кабінету Міністрів України 28.10.2020 р. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893>

17. Ефективність державного управління / Ю.Бажал, О.Кілієвич, О. Мертенс та ін., за заг.ред. І. Розпутенко. Київ: Видавництво "К.І.С.", 2002. 420 с.

18. Бланк І. А. Инвестиционный менеджмент. Київ: Ника-Центр, 2001. 448 с.

19. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. Київ: Лібра, 2002. 472 с.

20. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 376 с.

#### References:

1. Holzer, M. and Lee, S.-H. (2004), Public Productivity Handbook, Marcel Dekker, Inc., New York, Basel, USA, Switzerland.

2. Brown, K. and Repucci, S. (2007), Users' Guide to Measuring Public Administration Performance, UNDP Governance Centre. Oslo, Norway.

3. Vedung, E. (2003), Otsinuvanya derzhavnoi polityky i program [Public policy and program evaluation], VSEUVITO, Kyiv, Ukraine.

4. Hatry, H.P. (1989), Determining the Effectiveness of Government Services. Handbook of Public Administration, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

5. Epstein, P.D. (1987), Principles of Government Performance Measurement and Productivity Improvement, Epstein and Fast Associates, New York, USA.

6. Izha, M. M. and Prihodchenko, L.L. (2009), "Ensuring the effectiveness of the system of public authorities: experience of scientific support", Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy, vol. 1, pp. 52—57.

7. Dzunguk, V. B. (2003), Efektivnist diyalnosti publichnyh organizatsiy: monografia [The effectiveness of public organizations: monograph], Kharkiv, Magistr, Ukraine.

8. Prihodchenko, L. (2010), "Effectiveness of public authorities: tools and factors for assessing", Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy, vol. 1, pp. 3—12.

9. Tkachova, O. (2013), "The effectiveness of public administration: concepts and approaches to evaluation", Visnyk NADU, vol. 2, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu\\_2013\\_2\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2013_2_6.pdf) (Accessed 15 Sept 2022).

10. Sergeeva, O. (2015), "Foreign experience in assessing public power", Derzhavne upravlinnia ta misteve samovriaduvannia, vol. 1 (24), pp. 36—47.

11. Zaychikova, V.V. and Romankiv, I. J. (2005), "Indicators for assessing the effectiveness of local governments", Naukovi prasti NDFI, vol. 4 (33), pp. 55—61.

12. Zelinskiy, S.E. (2016), Teoretiko-metodologichni zasady kompleksnogo ostinuvannia derzhavnyh sluzhbovciv: monografia [Theoretical and methodological principles of comprehensive assessment of civil servants: monograph], Natsionalna akademii derzhavnogo upravlinnia, Kyiv, Ukraine.

13. Melnichenko, A.A. and Shabash, I.R. (2020), "Variability of approaches to assessing the effectiveness of civil servants", Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini, vol. 18, pp. 97—103.

14. Petrenko, O. (2010), "Methods for assessing the level of compliance with the professional qualification requirements of civil servants and local government officials in Ukraine", Visnyk NADU, vol. 4, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu\\_2010\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2010_4.pdf) (Accessed 15 Sept 2022).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Procedure for assessing the results of official activities of civil servants", available at: <https://kmu.gov.ua> (Accessed 15 Sept 2022).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), "Assessment of the effectiveness of local self-government: how and why", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/12893> (Accessed 15 Sept 2022).

17. Bazhal, U., Kilievich, O. and Mertens, O. (2002), Efektivnist derzhavnogo upravlinnia [The effectiveness of public administration], Kyiv, Ukraine.

18. Blank, I. A. (2001), Investytsiyni menedzhment, [Investment management]. Kyiv, Ukraine.

19. Peresada, A. A. (2002), Upravlinnia investytsiynym protsesom [Investment process management]. Kyiv, Ukraine.

20. Mayorova, T.V. (2014), Investytsiyna diyalnist: Navchalnyi posibnyk [Investment activity: Textbook], Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2022 р.