

*Лисакова Л.І.,  
заступник начальника  
фінансово-економічного відділу –  
завідувач сектору бухгалтерського обліку  
та звітності ДРІДУ НАДУ*

## **Визначення принципів оцінювання державно-управлінської діяльності в Україні в умовах його модернізації**

Розглянуто існуючі принципи оцінювальних досліджень, запропоновано комплекс принципів оцінювання державно-управлінської діяльності, застосування яких сприятиме забезпеченню ефективності органів публічної влади.

*Ключові слова:* оцінювання державно-управлінської діяльності, принцип, стандарт, модернізація оцінювання.

### **Лысакова Л.И. Определение принципов оценивания государственно-управленческой деятельности в Украине в условиях его модернизации**

Рассмотрены существующие принципы оценочных исследований, предложен комплекс принципов оценивания государственно-управленческой деятельности, применение которых будет способствовать обеспечению эффективности органов публичной власти.

*Ключевые слова:* оценивание государственно-управленческой деятельности, принцип, стандарт, модернизация оценивания.

### **Lysakova L.I. Defining the principles of evaluation of public-administrative activities in Ukraine in its modernization**

The existing principles of evaluation research are considered, the complex principles of evaluation of public-administrative activities are proposed, their implementation promotes the efficiency of public authorities.

*Key words:* evaluation of public-administrative activities, principle, standard, modernization of evaluation.

*Постановка проблеми.* Теорія і практика оцінювання державно-управлінської діяльності в Україні нині перебувають на етапі модернізації. Ураховуючи міждисциплінарний характер оцінювання державно-управлінської діяльності, окремих методик, притаманних лише оцінюванню, воно не має. Та всі методики базуються на певних принципах, дотримання яких є складовою оцінювання й важливим інструментом гарантії якості, а значить, підвищення об'єктивності і збільшення практичної значущості оцінювання. Ефективне впровадження цих принципів сприятиме вдосконаленню системи оцінювання державно-управлінської діяльності.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Значний досвід застосування науково обґрунтованих принципів оцінювання і забезпечення на їх основі ефективності оцінювальних досліджень нагромаджено в зарубіжних країнах. Разом з тим в них наявна перевага практичної складової таких досліджень, адже в основному принципи і стандарти оцінювання розроблені товариствами оцінювання. Серед російських учених принципи і стандарти різних видів оцінювальної діяльності розглядали В.Веснін, Е.Коротков, К.Кузнецова, М.Смірнова, О.Турчинов, Д.Циганков та ін. Що стосується вітчизняних дослідників, питанню принципів оцінювання присвятили свою увагу Л.Балабанова, О.Бобровська, А.Колот, М.Лесечко, Л.Приходченко, Р.Рудніцька, О.Сардак, М.Туленков, Ф.Хміль та ін.

*Невирішені раніше частини загальної проблеми.* Як засвідчив огляд відповідної джерельної бази, принципи оцінювання часто розглядаються відносно окремих об'єктів оцінювання державно-управлінської діяльності. Тому постала необхідність

формулювання принципів оцінювання державно-управлінської діяльності в цілому, що відповідатиме сучасним умовам розвитку державного управління в Україні.

*Мета статті* полягає у вивченні принципів оцінювання, запропонованих науковцями, та у визначенні принципів оцінювання державно-управлінської діяльності в Україні.

*Вклад основного матеріалу.* Під принципом будемо розуміти його традиційне тлумачення як: 1) основного вихідного положення; 2) особливості, покладеної в основу, способу створення або здійснення; 3) переконання, норми, правила [3, с. 941], так як поняття “принципу” в державному управлінні окремих особливостей не має, підхід до сутності даної дефініції від загальноприйнятого не відрізняється. У ході подальшого розгляду побачимо, що разом з терміном “принципи” широко вживається “стандарти” у близькому значенні, хоча стандарт у загальному розумінні – це норма, зразок, мірило [3, с. 1187]. Тож стандарт порівняно з принципом повинен мати більш прикладний і конкретний характер, тому вважаємо, що наведені нижче стандарти можна прирівняти до принципів нижчого порядку.

Як зазначалося, розгляд можливих зарубіжних джерел засвідчив поширення принципів і стандартів оцінювання серед національних і міжнародних товариств оцінювання. Зазначимо, що піонером розробки та застосування стандартів і принципів оцінювання є США. Ініціатором же введення принципів і стандартів оцінювання в Європі наприкінці 80-х рр. минулого століття став німецький учений В.Бевел, який першим у професійних дискусіях став апелювати до різних американських стандартів оцінювання і оцінки. З тих часів європейські країни-“учні” досягли успіхів у галузі дослідження стандартів оцінювання, перші серед них – Швейцарія, Німеччина, Франція, Великобританія.

Розглянемо Стандарти оцінювання програм Об’єднаного комітету із стандартів оцінювання в освіті (США). Документ включає кілька підрозділів:

- стандарти корисності (визначають спрямованість оцінки на обслуговування інформаційних потреб);
- стандарти здійсненості/ступеня виконуваності (спрямовані на забезпечення реалістичності, дипломатичності, економічності оцінки);
- стандарти правомірності/коректності (правильності) виконання оцінювання (спрямовані на те, що оцінка має здійснюватися за законом, з дотриманням етичних норм);
- стандарти точності виконання процесу оцінювання (спрямовані на те, щоб оцінка містила адекватну інформацію щодо характеристики програми) [4, с. 110–114].

Саме ці перелічені вище чотири фундаментальні якості оцінювання з поясненнями по кожній з них лягли також в основу Стандартів оцінювання Німецького товариства оцінювання. І досі не вщухають дискусії щодо того наскільки повними і всеоб’ємними мають бути адаптація або переробка стандартів і чи потрібні якісь зміни взагалі.

Першим серед європейців у затвердженні власних стандартів своєї діяльності було Швейцарське товариство оцінювання, яке має 27 стандартів, поділених на чотири групи, а саме: корисність, ступінь складності проведення, гнучкість (можливість внесення змін, коректність), точність. Після затвердження багато стандартів було переглянуто і переформульовано.

Товариство оцінювання Великобританії розробило Керівництво практики оцінювання – аналітичний документ, що складається із тверджень, згрупованих в окремі блоки для оцінювачів, замовників оцінки, для людей, які беруть участь в

оцінюванні, і для самооцінювання. Від подібних документів Керівництво практики оцінювання відрізняється орієнтацією на рольовий розподіл процесу оцінювання. Такі рекомендації не остаточні, вони постійно змінюються і поповнюються.

Далі за всіх пішло Французьке товариство оцінювання, яке керується документом під назвою “Хартія оцінювання державних політик і програм”. Цей документ складається із преамбули та головної частини, яка містить опис принципів оцінювання з невеликим описом, а саме:

- множинність (прийняття до уваги множинності точок зору для отримання адекватного уявлення про ситуацію);
- дистанціювання (процес оцінювання відбувається автономно від процесів управління і прийняття рішень);
- компетентність (особи, які професійно беруть участь у процесі оцінювання, використовують спеціальні навички в галузі розробки і реалізації оцінювання);
- повага особистості (повага права, недоторканність і безпека всіх сторін-учасниць);
- прозорість (публічне представлення результатів оцінювання, чіткий виклад його предмета, кінцевих цілей, аудиторії, поставлених питань, використаних методів);
- своєчасність (рішення про оцінювання повинне бути прийняте тоді, коли оцінювання здатне досягти поставлених цілей);
- відповідальність (особи та суб’єкти, які беруть участь у процесі оцінювання, надають інформацію, необхідну для проведення оцінювання, спільно відповідають за належне застосування принципів оцінювання) [4, с. 106–109].

Американська асоціація з оцінювання розробила і використовує документ під назвою “Керівні принципи для оцінювальників”, у якому докладно описано основні принципи. Це – системні дослідження, засновані на аналізі даних; компетентність виконання оцінювання для зацікавлених сторін; прямота і чесність процесу оцінювання, шанобливе ставлення до людей (повага до безпеки, гідності й самодостатності); відповідальність за загальний добробут (висловлення і врахування різноманіття суспільних інтересів і цінностей).

Міжнародна мережа “Оцінка програм” має подібні принципи оцінювання. Її принципи представлені у вигляді кількох позицій, що подані нижче:

1. Основою оцінки програм може бути тільки точна і достовірна інформація.
2. Виконання роботи з оцінки має бути компетентним.
3. Спеціалісти з оцінки програм гарантують чесність і відкритість усього процесу оцінки.
4. Спеціалісти з оцінки програм поважають безпеку і достоїнство людей, з якими вони взаємодіють у процесі своєї професійної діяльності.
5. Спеціалісти з оцінки програм мають професійні зобов’язання, які визначаються суспільними інтересами і суспільним благом.

Що стосується вітчизняних і російських наукових розробок, відповідний аналіз свідчить, що найчастіше принципи оцінювання розглядаються щодо діяльності персоналу. Наприклад, Л.Балабанова і О.Сардак пропонують своє бачення вимог до проведення ділового оцінювання персоналу, а саме:

- 1) об’єктивність (використання достатньо повної системи показників, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи й урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду);

2) оперативність (своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення);

3) гласність (широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до всіх зацікавлених осіб);

4) демократизм (участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих);

5) єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади;

6) простота і чіткість процедури оцінювання;

7) результативність (обов'язкове та оперативне застосування дієвих заходів за результатами оцінювання);

8) максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання [1, с. 297–298].

Автори колективної роботи під керівництвом О.Турчинова наводять низку принципових вимог, на яких будується технологія ефективної оцінки персоналу:

– об'єктивно і “прозоро” (незалежно від чиєїсь приватної думки або окремих суджень);

– надійно і діагностично (відносно вільно від впливу ситуативних факторів, минулих успіхів і невдач);

– достовірно і валідно (значимо за змістом професійної діяльності відповідно до функціональних обов'язків);

– прогностично (оцінка має надавати можливість прогнозування ефективності подальшої роботи співробітника);

– комплексно (оцінюється не тільки кожний співробітник, оцінюються також зв'язки і відносини всередині організації, можливості організації в цілому) [11, с. 364–365].

А.Колот на основі практики управління стверджує, що оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах:

1) невідворотності (обов'язковості);

2) загальності (оцінюють кожного);

3) систематичності (оцінка здійснюється постійно);

4) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);

5) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання вірогідної інформаційної бази для розрахунку показників; охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду);

6) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);

7) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);

8) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дієвих заходів за результатами оцінки) [5, с. 296].

Ф.Хміль рекомендує дотримуватися таких засад під час створення і функціонування раціональних систем оцінювання працівників:

– визначення мети оцінювання, що полегшує добір його критеріїв і технік при конструюванні системи;

– оцінювання всіх працівників;

– участь працівників у визначенні критеріїв оцінювання;

– диференціація критеріїв залежно від цілей оцінювання;

– добір методик відповідно до його цілей;

– навчання осіб, які проводять оцінювання, його процедурам;

- простота оцінювання;
- дотримання прав тих, кого оцінюють;
- інформування оцінюваних про висновки оцінювання;
- конфіденційність висновків оцінювання;
- можливість оскарження висновків оцінювання;
- систематичність оцінювання працівників [12, с. 286–288].

Під час розгляду оцінювання ефективності організаційної взаємодії в соціальному управлінні М.Туленков розглядає принципи, на яких базуються методики відповідного вимірювання. На його погляд, це якість у кількісних оцінках, достовірність (вірогідність), цільова орієнтованість, прозорість, комплексність, часова орієнтованість, формалізованість, інтегрованість (інформаційна забезпеченість) [10, с. 423–424].

Е.Коротков у “Дослідженні систем управління” відводить місце таким принципам оцінювання, як:

1) науковість. В основі оцінювання завжди є методики її проведення або здійснення. А вони можуть бути різними: можна оцінювати на основі здорового глузду, багатого досвіду, але можна будувати оцінку і на використання наукових методів, математичного моделювання, там, де це можливо. У цьому разі й оцінювати повинен той, хто знає предмет оцінювання, володіє її методикою, здатний підійти до неї з об’єктивних позицій;

2) цільове призначення. Важливим доповненням цього принципу є також принцип цільового призначення. Оцінювання може проводитися взагалі або бути орієнтоване на деякі приблизні результати, але може мати і чітку, конкретну мету. Можна оцінювати, скажімо, з метою стимулювання діяльності, групування працівників, нормування роботи, розподіл фінансових коштів тощо. Метою оцінювання може бути і пошук шляхів розвитку, установлення закономірностей, контроль тенденцій;

3) різноманітність, повнота і системність. Дуже часто підлягають оцінюванню тільки ті характеристики, які відомі, доступні, зрозумілі, вимірювані. У результаті такого підходу виходить деформована оцінка, яка не дає повної картини події або ситуації, явища або проблеми. Під час проведення оцінювання дуже важливо враховувати зв’язок характеристик, прагнути до їх повноти, бачити різноманітність і достатність;

4) критеріальна визначеність. Можна оцінювати грубо, приблизно, попередньо, але не буває оцінювання без критерію. Критерій оцінювання – це точка відліку, шкала вимірів, це констатація специфіки характеристики, що підлягає оцінюванню. Чим точніше встановлено критерій, тим об’єктивніше і значніше оцінка. Під час проведення оцінки неприпустимо довільна зміна критерію;

5) кількісна визначеність. Оцінювати можна в параметрах констатації якості, опису особливостей, але оцінка може проводитися в кількісних показниках, які дають точну інформацію і дають змогу ефективніше оперувати оцінками: порівнювати, синтезувати, вловлювати зміни. У дослідженнях систем управління необхідно, по можливості, прагнути до кількісних оцінок. Але при цьому не можна заперечувати, що в певних обставинах евристичні оцінки можуть бути багатшими і кориснішими. Кількісні вимірювання нерідко збіднюють ситуацію;

6) поєднання оцінки стану змін. Найчастіше оцінка є фіксацією стану тієї чи іншої характеристики, фотографією зупинки миті, констатацією ступеня прояву характеристики. Але в дослідженні найбільш багатою інформацією володіють оцінки динаміки, здатні показати тенденції змін, що дають можливість передбачати наслідки. В кінцевому підсумку необхідне поєднання того й іншого;

7) незалежність. Адже оцінка – це не просто встановлення і вимірювання тих чи інших характеристик, це, крім іншого, і діяльність дослідника або групи дослідників, робота експертів, математиків, програмістів. Принцип незалежності полягає в тому, що оцінка має бути відокремлена, наскільки це можливо, від особистісних відносин, службовій залежності, амбіцій і самолюбства. Вона має бути захищена від впливу зацікавлених осіб, доброзичливців або недоброзичливців. Це досягається як за допомогою методики оцінювання, так і відповідною організацією її проведення [6].

Л.Приходченко, розглядаючи моделі оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади, говорить про важливість дотримання принципів:

- об'єктивності (забезпечується експертним опитуванням, результатом якого є практичні рекомендації з підвищення діяльності);
- системності (передбачає повторення оцінки для відстеження змін, що відбуваються);
- диференціації (зумовлює окрему оцінку зовнішньої та внутрішньої ефективності);
- порівняння (виявлення кращого вітчизняного чи зарубіжного досвіду, його вивчення та запозичення певних інструментів і технологій);
- процесності, за якого функції управління розглядаються як взаємопов'язані, безперервні дії, які й підлягають оцінюванню (цілі, яких планували досягти у порівнянні з наслідками, що є результатом діяльності, ресурси та інструменти, які застосовувалися тощо);
- комплексності (потребує врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних та інших аспектів діяльності);
- динамічності, за якого об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, причинно-наслідкових зв'язках [8, с. 120–121].

О.Бобровська пише про необхідність використання таких принципів під час оцінювання ефективності діяльності органів місцевої влади: науковість; погодження суспільних, колективних і особистих інтересів; об'єктивність; гласність; комплексність; оптимальність; цілеспрямованість; орієнтація на довгостроковість сталості розвитку; економічність; єдність стратегічного і тактичного впливу; модульність; інтегрованість; адаптивність; відкритість і конфіденційність [2, с. 228].

М.Лесечко і Р.Рудніцька висловлюють думку про потребу в єдиних обґрунтованих принципах оцінки ефективності та наводять їх три групи:

- 1) методологічні, що забезпечують раціональну поведінку суб'єктів управління;
- 2) методичні, що забезпечують обґрунтованість оцінок ефективності;
- 3) операційні, що забезпечують необхідну точність оцінок [7, с. 134].

Таким чином, проведений аналіз засвідчив, що найбільша прихильність практиків і теоретиків оцінювання у сфері публічного управління в цілому виявлена щодо таких засад: корисність, точність виконання, точність і достовірність інформації, об'єктивність, гласність, комплексність, прозорість, цілеспрямованість, компетентність.

На нашу думку, під час формулювання принципів необхідно виходити з того, що відмінною рисою принципів будь-якої категорії є те, що вони водночас є і концептуальною основою (теорія), і інструментом забезпечення ефективності діяльності (практика). Останнє підтверджене частими випадками внесення змін до змісту принципів і стандартів, на що вказувалося вище. В умовах модернізації системи оцінювання державно-управлінської діяльності відповідні принципи мають забезпечити адекватність оцінювання нової ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищах системи державного управління, новим вимогам до його суб'єктів,

процедур, інструментів і результатів. Тож за базові принципи оцінювання державно-управлінської діяльності в умовах його модернізації доцільно прийняти такі:

1. Комплексність. Цей принцип оцінювання державно-управлінської діяльності забезпечить відповідність оцінювального дослідження вимогам достатності, всебічності і загальності, інакше кажучи, буде гарантувати його завершеність, логічність, а також сприяти належному високому рівню якості оцінювання завдяки повноті розглянутих факторів і наслідків державно-управлінської діяльності, їх чіткому структуруванню.

2. Компетентність і етичність. Цей принцип прямо вплине на авторитетність суб'єкта оцінювання. На основі дотримання цього принципу будуть забезпечені, з одного боку, високий ступінь достовірності, професіоналізм, фаховість оцінювання, а з другого – відповідальність, об'єктивність, неупередженість і незалежність оцінювання та довіра до його висновків.

3. Визначеність. Використання принципу визначеності оцінювання державно-управлінської діяльності допоможе уникнути подвійного трактування вхідних даних і отриманих результатів, забезпечить їх ясність, деяку очевидність і несуперечливість, підвищить точність і адекватність оцінювання. Також цей принцип може мати на увазі відсутність надлишку даних, здатного через їх велику кількість “розмити” дослідження, забувши про превалювання суті над формою і не забезпечивши необхідного рівня якості оцінювального дослідження.

4. Корисність. Застосування цього принципу оцінювання державно-управлінської діяльності виправдає цільове призначення, наміри, значущість, перспективність проведення оцінювального дослідження, його дієвість, доречність і мотивує спеціалістів з оцінювання. Це припускає наявність не тільки реальної проблеми, а й реальної потреби користувачів у відповідній інформації.

5. Інформаційна доступність. Дотримання цього принципу не лише зробить основу оцінювального дослідження державно-управлінської діяльності вірогідною, реальною і коректною, а підвищить прозорість і якість самого дослідження. Крім того, доведе до суспільства зміст оцінювального дослідження, надасть інформацію щодо оцінювання його об'єкта, тобто забезпечить необхідний зворотний зв'язок. Проте з урахуванням того, що під час здійснення державно-управлінської діяльності цілком можливе існування інформації з обмеженим доступом, цей принцип може зазнати деяких зрозумілих кордонів у поширенні.

6. Оперативність. Орієнтація оцінювання державно-управлінської діяльності на цей принцип буде сприяти своєчасності, пунктуальності, чіткості й субординації під час проведення оцінювального дослідження, прийняттю оптимальних рішень в критичних ситуаціях.

7. Економічність. Це – принцип, що визначає параметри доцільності й оптимальності оцінювального дослідження державно-управлінської діяльності, адже воно не має бути дорожчим розглянутого питання, тобто користь оцінювання має бути співмірна з його вартістю. Хоча треба зазначити, що акцент на наслідках оцінювання, виражених у вартісних показниках, не завжди себе виправдовує. Існує низка невартісних показників результативності оцінювальних досліджень, наприклад, вигода може бути в отриманні необхідного досвіду. Іншим “перекосом” є недостатнє забезпечення ресурсами, здатне вплинути на досягнення цілей, тобто потрібен баланс між потребою в оцінюванні і ресурсами для її задоволення. З принципом економічності “перегукується” згадуваний стандарт виконуваності (здійсненності) оцінювання.

8. **Мета-оцінювання.** Принцип оцінювання самої системи оцінювання державно-управлінської діяльності дасть змогу вдосконалити оцінювання через оновлення та уточнення процедур, показників, системи індикаторів тощо. Застосування мета-оцінювання може стати орієнтиром у саморозвитку оцінювання, стимулювати його прогрес, зробить можливими такі характеристики, як гнучкість, креативність, ситуативність, спрямованість оцінювального дослідження на мотивацію підвищення самоорганізації.

9. **Науковість.** Побудова оцінювання державно-управлінської діяльності на цьому принципі буде означати наявність формалізованості, регламентованості, уніфікованості, можливу прогностичність, а також інноваційність оцінювального дослідження, допоможе уникнути еkleктизму. Оцінювання є аналітичною діяльністю, видом прикладного дослідження, тому до нього можуть і мають бути застосовані загальні вимоги, критерії і переваги методологічної бази науково-дослідної діяльності.

10. **Систематичність.** Принцип систематичності оцінювання державно-управлінської діяльності має забезпечити регулярність, невідворотність (обов'язковість), цілісність, безперервність або періодичність аналізу, підпорядкованість логіці розвитку суспільства, державного управління, державної служби.

11. **Плюралістичність.** Цей принцип означає обов'язкове прийняття до уваги множинності об'єктів, суб'єктів, критеріїв оцінювання тощо. Цей принцип дещо перекликається з комплексністю, проте має дуже важливу відмінність. Використання принципу плюралістичності забезпечить як ретельність оцінювального дослідження, так і його демократизм, який іноді дослідники виділяють у вигляді окремого принципу. Демократизм як характеристика оцінювання державно-управлінської діяльності означає участь громадськості, вивчення суспільної думки, залучення до оцінювання працівників усіх рівнів влади і споживачів, що буде сприяти і його загальному рівню якості, і конструктивному зворотному зв'язку, і легітимності в очах суспільства.

*Висновки.* Оцінювання державно-управлінської діяльності є важливою управлінською функцією, здатною потенціально покращити цю діяльність. А ефективність оцінювання буде залежати від дотримання вимог, викладених у вигляді принципів. Запропоновані нами принципи оцінювання мають використовуватись у сукупності, формуючи цілісний взаємопов'язаний процес оцінювання результатів ефективності діяльності, який враховує умови й особливості управлінської праці, багатоаспектність і вплив на кінцеві результати завдяки відслідковуванню процесів формування кінцевих результатів оцінки і створення умов для прояву і реалізації її найбільш ефективних рис [2, с. 228]. З метою забезпечення якості знань, отриманих у результаті процесу оцінювання, пріоритетом має стати повага до принципів. У цьому разі оцінювання державно-управлінської діяльності забезпечить управлінські потреби в інформації, звітності, навчанні, якісному зростанні.

Пошук моделі оцінювання державно-управлінської діяльності неможливий без формування його базових понять, основою яких стане вироблення і використання певних принципів. Проте треба зважати на те, що принципи являють собою сутнісну основу, забезпечують правильність діяльності, але не гарантують її однозначність і успіх [9, с. 31]. Тож визначення принципів оцінювання державно-управлінської діяльності в Україні є недостатньою, проте необхідною складовою його модернізації.

*Перспективи подальших досліджень.* Перспективним напрямом подальших розвідок є дослідження інших чинників модернізації оцінювання державно-управлінської діяльності в Україні.



### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 512 с.
2. Бобровська О. Методичне забезпечення оцінки результатів діяльності органів муніципального управління / Олена Бобровська // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 3 (21). – С. 223–232.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2001. – 1440 с.
4. Коллоквиум “Оценивание программ и политик: методология и применение” : сборник материалов. Вып. V / под ред. Д. Б. Цыганкова. – М., 2010. – 237 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
6. Коротков Э. М. Исследование систем управления : учебник [Электронный ресурс] / Э. М. Коротков. – М. : Издательско-консалтинговая компания “ДеКа”, 2000. – Режим доступа : [www.bibliotekar.ru/sistema-upravleniya/index.htm](http://www.bibliotekar.ru/sistema-upravleniya/index.htm). – Заглавие с экрана.
7. Лесечко М. Системний підхід до оцінки ефективності управління державним сектором в Україні / М. Лесечко, Р. Рудніцька // Ефективність держ. упр. : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 24. – С. 133–139.
8. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : монографія / Л. Л. Приходченко. – Одеса : Оптимум, 2009. – 300 с.
9. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого : підручник для науковця / Ю. П. Сурмін. – К. : Навч.-метод. центр “Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2006. – 302 с.
10. Туленков М. В. Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні : монографія / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2009. – 512 с.
11. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А. И. Турчинова. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
12. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.