



Ю. С. Потьомкіна,
*аспірант кафедри державного управління
і менеджменту,
Національна академія державного управління
при Президентіві України*

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ «КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ» В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті розглядається актуальність застосування технології «ключових показників ефективності» в публічному управлінні. Проведено аналіз ключових індикаторів реалізації технології «ключових показників ефективності», обґрунтовано доцільність їх використання в інтересах прозорості та якості діяльності державних органів, відображено специфіку українських розвідок у цій сфері. Показано, що технологія «ключових показників ефективності» ґрунтується на стратегічній меті держави у сфері управління кадрами, під які підводяться конкретні показники на певний період часу. При цьому цілі, як і перелік показників, можуть змінюватися. В результаті встановлено, що варто враховувати унікальність для кожного міністерства і відомства «ключових показників ефективності», які можуть змінюватися відповідно до просування організації до поставленої цілі.

Ключові слова: ключові показники ефективності, ефективність, показники, цілі, публічне управління.

Yu. S. Potyomkina,

Post-graduate student of the Public Administration and Management Chair, National Academy of Public Administration, Office of the President of Ukraine

USING «KEY PERFORMANCE INDICATORS» TECHNOLOGY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

The relevance of using «Key Performance Indicators» technology in public administration is explored. Key indicators of KPI realization are analyzed, expediency of its usage is substantiated and Ukraine's search in this sphere is reflected. «Key Performance Indicators» technology is based on the strategic goal of the state regarding human resource management, to which specific parameters for a given period of time are adapted. At the same time, purposes and the list of indicators may change. As a result, it should be borne in mind that for every ministry and agency «Key Performance Indicators» are unique, they are subject to changes in the planned targets.

Key words: Key Performance Indicators, efficiency, indicators, targets, public administration.

Ю. С. Потемкіна,

*аспірант кафедри державного управління і менеджменту,
Національна академія державного управління при Президентіві України*

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ «КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ» В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ

В статье рассматривается актуальность применения технологии «ключевых показателей эффективности» в публичном управлении. Проведен анализ ключевых индикаторов реализации технологии «ключевых показателей эффективности», обоснована целесообразность их использования в интересах прозрачности и качества деятельности государственных органов, отображена специфика украинских изысканий в этой сфере. Показано, что технология «ключевых показателей эффективности» основывается на стратегической цели государства в области управления кадрами, под которые подводятся конкретные показатели на заданный период времени. При этом цели, как и перечень показателей, могут меняться. В результате установлено, что следует учитывать уникальность для каждого министерства и ведомства «ключевых показателей эффективности», которые могут изменяться в соответствии с продвижением организации к намеченной цели.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, эффективность, показатели, цели, публичное управление.

Постановка проблеми в загальному вигляді.

Проблема формування системи ключових показників ефективності не є новою. Система складається з груп ключових показників діяльності за окремо взятими її функціональними напрямками (стратегія і тактика організації, бізнес-процеси,

економічна діяльність, кадрова політика тощо). Всі вони повинні характеризувати стан справ у публічному управлінні та сприяти прийняттю ефективних рішень у майбутньому. Ефективність є одним з основних комплексних критеріїв визначення успішної або навпаки невдалої управлінської діяль-

ності в будь-якій сфері життєдіяльності суспільства, держави та бізнесу, а також критерієм успішності застосування відповідного теоретико-методологічного апарату.

Створення дієвих засобів практичного дослідження ефективності державного управління та місцевого самоврядування, тобто публічного управління, має базуватися на здобутках різних наукових дисциплін, і передусім науки державного управління, яка вивчає формування, організацію, функціонування, оцінку результативності та ефективності державного управління економічними і соціальними процесами в суспільстві. Водночас визначити результати державного управління й оцінити їх навіть за наявності достовірних даних і чіткої методики розрахунку й порівняння показників, релевантних критеріїв дуже складно через специфічність управлінської діяльності. З огляду на це розглянемо основні тенденції і підходи до розуміння категорії «ефективність публічного управління», яка фактично є синонімом якості публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання ефективності державного управління (вивчення сутності поняття «ефективність», визначення показників та критеріїв вимірювання діяльності органів публічної влади та ін.) досить детально вивчають такі вчені, як Г.Атаманчук [1], В.Дзюндзюк, А.Гошко, О.Кілієвич, О.Кулініна, М.Лесечко, А.Мельник [5], П.Надолішній, С.Наумкіна, Н.Нижник [6], В.Мельниченко, О.Оболенський [5], В.Цветков [8], А.Чемерис. Щодо досліджень питань оцінки, вимірювання результатів діяльності, оцінювання рівня ефективності та управлінського потенціалу, перспективності управлінських рішень, то, починаючи від «панелі приладів» Д.Джурано, П.Друкера [3], ідеї яких були розвинуті і в збалансованій системі показників Нортон-Каплана (Balanced Scorecard – BSC), дістали розвитку в працях К.Адамса, Г.Атаманчука [1], М.Болріджа, К.Вайс, Е.Ведунга, В.Дзюндзюка, А.Дронова, А.Гошко, Р.Каплан, О.Кілієвича, М.Кеннерлі, Н.Мельтюхової, Е.Нілі, Д.Нортон, О.Оболенського [4], В.Тертички, А.Урсула та ін.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Оцінка ефективності – це лише інструмент, що полегшує процес прийняття управлінських рішень за рахунок забезпечення керівництва повноцінною інформацією, але вона аж ніяк не є панацеєю у вирішенні системних проблем компанії. Ця методика дає змогу ідентифікувати факт і сферу виникнення проблеми, але з її допомогою не можна отримати готових рішень.

Практична цінність оцінювання ефективності полягає в тому, що дає змогу визначити: наскільки

співвідносяться обрані напрями діяльності та методи досягнення задекларованих цілей; якими є витрати ресурсів щодо створення продукту (управлінського рішення чи адміністративної послуги); який результат і ефект отримано в підсумку (поточному та кінцевому).

Крім того, оцінювання – процес, що потребує постійного вдосконалення через специфічність призначення: здатність отримувати об'єктивну інформацію, за допомогою якої можна простежувати рівень розвитку об'єкта оцінювання, визначати напрями покращення існуючого стану і вносити корективи як у діяльність з оцінювання, так і безпосередньо в саму систему оцінювання критеріїв та показників. На сьогодні «ключові показники ефективності» в управлінні персоналом державних структур – один з передових інструментів управління, який активно впроваджується за межами країни. Але практика діяльності органів державної влади далека від того, що називають високоефективною.

Постановка завдання. З огляду на те, що проблема реалізації застосування технології «ключових показників ефективності» в публічному управлінні потребує як теоретичного осмислення, так і перегляду традиційних підходів, вважається за доцільне проаналізувати ключові індикатори реалізації технології «ключових показників ефективності», обґрунтувати доцільність їх використання, відобразити специфіку пошуків українських науковців у цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження з новим обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Звернемося до понять, з якими безпосередньо пов'язаний процес оцінювання. Їх призначення полягає в тому, що вони дають змогу не тільки спростити складні процеси, а й порівнювати отримані результати в часі. Згідно з «Великим тлумачним словником сучасної української мови», показник – це «свідчення, доказ, ознака чогось; наочні дані про результати роботи, якогось процесу, дані про досягнення в чому-небудь; кількісна характеристика властивостей виробу; явище або подія, на підставі яких можна робити висновок про перебіг якого-небудь процесу» [2, с. 1024].

Показники – це згруповані певним чином дані, що дають змогу оцінити судження про ключові аспекти функціонування систем (управлінських, економічних, соціальних тощо).

Що стосується поняття «ефективність», то воно походить від поняття «ефект» (від лат. effectus) та означає виконання, дію. Відповідно ефективність – це результат, наслідок якихось причин, сил, дій. Звідси найбільш поширене розуміння терміна

«ефективність» пов'язане з тим, що приводить до отримання потрібних результатів, тобто ефективних ознак. Часто ефективність визначають як узгодженість результату з метою.

Г.Атаманчук у своїх дослідженнях виділяє різні види ефектів, визначає критерії соціальної ефективності, зокрема звертає увагу на два аспекти, що впливають на зміст ефекту, а саме: 1) різницю між результатами і витратами, яка свідчить про вигоду, створену людськими зусиллями; 2) здатність цієї вигоди задовольняти реальні життєві потреби людей, суспільства [1, с. 248].

Види ефектів дослідник класифікує за схемою:

1) продуктивний ефект (застосовувався в часи централізованої планової економіки, коли організаціям надсилались номенклатурно-натуральні показники, що підлягали обов'язковому виконанню), який пов'язаний з державними інституціями, що виробляють конкретний продукт чи надають соціальну послугу. Він вимірюється співвідношенням одержаних результатів в процесі виробництва продукту (послуги) та витрат на його виготовлення, пов'язаний із внутрішньою організацією праці, є технологічним і вимірюється за нормативно-вартісними витратними показниками [1, с. 249];

2) економічний ефект, який свідчить про потреби щодо того чи іншого продукту (послуги), співвідношення попиту і пропозиції на нього в суспільстві. Внаслідок реалізації продукту виробник не лише повертає витрачені ресурси, а й одержує прибуток, завдяки цьому економіка стає динамічною і саморегульованою [1, с. 250];

3) соціальний ефект, який розглядається як сукупний загальний результат, що отримує суспільство в процесі як виробництва продукту (послуги), так і споживання матеріальних, соціальних і духовних цінностей. Він свідчить про актуальність, раціональність і ефективність будь-якої праці і найбільш повно відображає працю і талант, знання і досвід, вміння і совість людей. Соціальний ефект (дослідник вважає, що державне управління має базуватися насамперед на соціальних ефектах, оскільки саме держава несе відповідальність за нього, законодавчо визначає і захищає права та свободи людей, відслідковує їх раціональне та ефективне використання) можливий лише за раціональної організації суб'єктів управління, насамперед органів державної влади та органів місцевого самоврядування, оптимального функціонування об'єктів, якими управляють [1, с. 252].

В.Цветков у своїх дослідженнях виділяє два поняття: «економічна ефективність» і «цільова ефективність». Економічна ефективність управління визначається як результат діяльності систе-

ми управління, що забезпечує досягнення мети, поставленої перед об'єктом управління, при найменших витратах, а цільова ефективність – як узгодженість результату з метою [8, с. 37]. На доповнення до цих категорій В.Цветков виділяє поняття «організаційна ефективність» і трактує його як оптимальну форму взаємозв'язків елементів системи, яка робить її найбільш ефективною в досягненні поставленої мети. Ця модель свідчить про те, що хоча певні функціональні зв'язки можуть і задовольнити вимоги організації, однак деякі з них ефективніші, ніж інші [8, с. 39].

Ефективність державного управління В.Цветков пов'язує зі громадською свідомістю, з правовим становищем людини в суспільстві виходячи з гіпотези, що «ефективність державного управління – це людська специфіка управління, що здійснюється людиною і для людини».

М.Лесечко пов'язує ефективність із співвідношенням результатів і визначає її як нормований до витрат ресурсів результат дії або діяльності системи на певному інтервалі часу (відношення ефекту до витраченого ресурсу, різниця між ними, ефект при обмеженому ресурсі) [4, с. 221].

А.Мельник та О.Оболеньський виділяють три рівні ефективності: загальну соціальну (рівень держави та всієї системи державного управління), спеціальну соціальну (ефективність функціонування суб'єктів державного управління), конкретну соціальну (ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб) [5, с. 582].

Н.Нижник у своїх дослідженнях виокремлює три основних підходи до розуміння ефективності державного управління [6, с. 6]:

1) модель оцінки ефективності за схемою «ресурсне забезпечення діяльності – витрати – результат», яка аналогічна моделі «внесок – продукт»;

2) модель довготермінової організації Р.Лайкерта, за якою ефективність визначають три групи факторів: а) внутрішньоорганізаційні (змінні), які перебувають під контролем організації: формальна структура організації, економічна стратегія і соціальна політика, професійно-кваліфікаційний склад персоналу тощо; б) проміжні змінні, що представляють людські ресурси організації: організаційний клімат, ставлення до праці, навички людей, рівень довіри до керівництва, традиції, методи прийняття рішень, способи стимулювання і мотивації діяльності; в) результативні (наслідкові) змінні, які виражають остаточний результат зусиль – зростання і падіння прибутку, підвищення чи зниження продуктивності праці, ступінь задоволення потреб тощо;

3) модель захисту збалансованих інтересів суспільства і держави, що проявляється в успішному

вирішенні проблеми оптимального захисту інтересів держави, населення, соціальних груп та окремого громадянина. І ефективність буде забезпечена лише при взаємодії трьох складових: громадян, суспільства та держави [6, с. 11].

Так, з огляду на дослідження сутності вказаних понять у зарубіжній та вітчизняній науці, пропонуємо таке визначення ефективності [7, с. 57–65].

Ефективність – це диференційована та багаторівнева характеристика, яка водночас зберігає свою відносність стосовно проголошених цілей; співвідношення між продуктом та ресурсами, витраченими на його створення з огляду на результат, тобто тут вказується на зв'язок із ресурсами, продуктом і цілями, але обов'язково з ефектом, причому останній досягається за межами діяльності, процесу вироблення товару чи надання послуги, саме в процесі його споживання.

В економічних розрахунках зазвичай використовують різні показники ефективності/продуктивності, які поділяють за місцем одержання (регіональні, локальні, галузеві та загальнодержавні), метою визначення (абсолютні та порівняльні), ступенем збільшення (одноразові та мультиплікаційні), часом розрахунку результатів і витрат (за розрахунковий період, рік тощо). Однак серед них чільне місце посідають саме фінансові показники, які є найпростішими за доступом до інформації та методикою розрахунків.

Надання адміністративних послуг належить до критеріїв ефективності функціонування органів виконавчої влади. Відповідно до цього критеріями оцінки якості надання адміністративної послуги є показники, які визначають рівень задоволення інтересів та потреб одержувача, професійність діяльності адміністративних органів. Такими критеріями визначено: результативність (позитивне вирішення); своєчасність (дотримання встановленого терміну); доступність (можливість звернення за отриманням адміністративної послуги); зручність (урахування інтересів та потреб споживача); відкритість (наявність та доступність інформації); повага до споживача; професійність (рівень кваліфікації працівників) [9].

Формування системи «ключових показників ефективності» не є новою і складається з груп ключових показників діяльності за окремо взятими функціональними напрямками діяльності (стратегія і тактика організації, бізнес-процеси, економічна діяльність, кадрова політика тощо), всі вони повинні характеризувати стан справ у бюджетній сфері та сприяти прийняттю ефективних рішень у майбутньому. Аналізувати значення таких показників можна шляхом їх порівняння із середньо-

статистичними показниками в галузі; з абсолютними стандартами; з власними результатами динамічного розвитку (дані за звітний період). «Ключові показники ефективності» (англ. Key Performance Indicators) – система оцінки, яка дає змогу організації визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей. Їх використання дає організації можливість оцінити свій стан і реалізацію стратегії.

Загалом ключові показники ефективності стали інструментом вимірювання досягнення поставлених цілей, а технології постановки, перегляду та контролю цілей і завдань покладені в основу концепції, на якій базується сучасне управління, і називається «Управління за цілями». Вперше концепція управління за цілями була згадана в 1954 р. у книзі «The Practice of Management» [3] Пітера Друкера (1909–2005). У ній описуються загальні принципи управління за цілями і рекомендації з постановки і контролю виконання цілей.

«Ключові показники ефективності» (англ. Key Performance Indicators) – система оцінки, яка дає змогу організації визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей.

Ці показники дають змогу проводити контроль ділової активності співробітників і організації в цілому в реальному часі.

Позитивний ефект від упровадження технології «ключових показників ефективності» зумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності організації, оскільки в разі дієвості системи кожен співробітник організації усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації.

Успішна реалізація державної стратегії розвитку навряд чи можлива без підвищення ефективності управління на всіх рівнях державної влади. «Ключові показники ефективності» – це кількісні параметри, наперед виявлені та узгоджені, і головні чинники успіху організації, відомства або міністерства. В стратегії управління персоналом ці показники включають результативність роботи державних структур, їх підрозділів, ефективність роботи державних службовців, задоволеність персоналу виконаною роботою. Актуальність застосування технології «ключових показників ефективності» зумовлена необхідністю формування зрозумілої і прозорої для суспільства системи показників ефективності роботи державних службовців.

Принциповим моментом у застосуванні технології «ключових показників ефективності» в управлінні організацією є чітке розуміння призначення цієї технології та її обмежень, вона є ефективним інструментом інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Для того щоб побудувати систему «ключових показників ефективності» з урахуванням специфіки держави, дуже важливо навчитися оцінювати чинники, які на неї впливають. В цьому разі система показників повинна будуватися на припущенні про те, що державні органи функціонують у системі зовнішніх і внутрішніх обмежень і мають певні можливості для впровадження в свою діяльність описаної технології, показниками процесу і показниками результативності. Стратегія у сфері управління персоналом державних структур, визначення мети її діяльності входить до зони відповідальності представників вищого керівництва міністерств і відомств, але реалізують поставлені завдання співробітники. Для вирішення питань управління персоналом державних структур такі показники повинні бути підібрані системно і збалансовано щодо цілі і стратегії того чи іншого державного органу, оскільки результат діяльності державного службовця неможливо адекватно оцінити, не маючи чіткого уявлення про те, для чого він потрібен.

Під ключовими індикаторами успішної реалізації технології «ключових показників» розуміють такі [10, с. 90] :

1. Попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху. Система ключових показників ефективності – це лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення.

2. Визначення цілі організації з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові витрати організації.

3. Наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності.

4. Підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу. Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) співпрацівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності виходить на оцінку діяльності конкретного співробітника.

5. Постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

Упровадження «ключових показників ефективності» дає змогу підвищити контроль за діяльністю держслужбовців з боку суспільства, оскільки дає можливість побудувати ефективну систему управління, спрямовану на результат. Результат повинен бути позначений у рамках вимірюваних суспільством цілей, поставлених урядом перед державними службовцями. Впровадження технології «ключових показників ефективності» дає змогу визначити результативність відомств і міністерств, їх підрозділів та окремих працівників. Технологія «ключових показників ефективності» ґрунтується на стратегічній меті держави у сфері управління кадрами, під які підводяться конкретні показники на заданий період часу. При цьому цілі, як і перелік показників, можуть змінюватися. Поняття ефективності формується, наприклад, за допомогою таких показників, як рейтинги органів влади, частка виконаних у встановлений термін завдань і доручень; частка держслужбовців, підвищених на посаді за підсумками атестації; відношення суми виплаченої премії до штатної чисельності; співвідношення витрат на державне управління і здійснюваних ним функцій. Також варто враховувати, що для кожного міністерства і відомства «ключові показники ефективності» унікальні, вони можуть змінюватися відповідно до просування організації до наміченої цілі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Оцінка діяльності служби персоналу державних структур базується на визначенні того, наскільки кадрова складова сприяє досягненню цілей організації та виконанню відповідних завдань. Отже, застосування технології «ключових показників ефективності» в публічному управлінні є одним з можливих ефективних варіантів оцінки роботи державних службовців, що сприяє вирішенню низки проблем. Це передбачає поліпшення якості як керівного складу, оскільки завдяки делегуванню відповідальності і контролю за ключовими параметрами керівники самостійних підрозділів можуть сфокусувати увагу на головному, так і персоналу, оскільки система виявляє об'єктивно сильних і слабких, активізує творчість та ініціативу, бажання розвиватися; планомірно прогнозувати та встановлювати цільові орієнтири. При застосуванні технології «ключових показників ефективності» акцент ставиться на підсумкових індикаторах – результати оцінки, що дає можливість мотивувати працівників на вирішення поставлених завдань, а також своєчасно діагностувати невідповідності в роботі державного органу.

Список використаних джерел

1. *Атаманчук Г. В.* Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) / Г. В. Атаманчук. – М. : ОАО «НПО» Экономика, 2000. – 302 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. – 1736 с.
3. *Drucker P. F.* (2006). The Practice of Management, 404 [Електронний ресурс] / P. F. Drucker. – Режим доступу : <http://harpercollins.com/browseinside/index.aspx?isbn13=9780060878979>
4. *Лесечко М. Д.* Основи системного підходу: теорія, методологія, практика / М. Д. Лесечко. – Львів : ЛФ УАДУ, 2002. – 300 с.
5. *Мельник А. Ф.* Державне управління / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна. – К. : Знання, 2009. – 582 с.
6. *Нижник Н.* До проблеми ефективності державного управління в Україні / Н. Нижник // Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід / за заг. ред. В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – С. 6–11.
7. *Приходченко Л.* Щодо сутності поняття «ефективність» в системі демократичного врядування / Л. Приходченко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 3 (31). – С. 57–65.
8. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / кол. авт.; наук. кер. В. В. Цветков. – К. : Оріяни, 1998. – 364 с.
9. *Сороко В. М.* Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості / В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2008. – 104 с.
10. *Цюцюра С. В.* Показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – К. : КНУБА, 2012. – Вип. 10. – С. 87–91.

References

1. *Atamanchuk H.V.* Hosudarstvennoe upravlenie (orhanyzatsionno-funktsionalnoe voprosy) [Public administration (organizational and functional issues)], M., ОАО «NPO» Economy, 2000, 302 p.
2. *Velykyi tumachnyi slovnyk suchasnoi ukrayinskoi movy (z dod., dopov. ta CD)* [Great Dictionary of Modern Ukrainian language (with ext., report., and CD)] uklad. i holov. red. V.T.Busel, K.; Irpin : VTF «Perun», 2007, 1736 p.
3. *Drucker, P. F.* (2006). The Practice of Management, 404. <http://harpercollins.com/browseinside/index.aspx?isbn13=9780060878979>
4. *Lesechko M. D.* Osnovy systemnoho pidkholdu: teoriia, metodolohiia, praktyka [Bases of the system approach: theory, methodology, practice], Lviv, UADU, 2002, 300 p.
5. *Melnyk A. F., Obolenskyi O. Y., Vasina A.Y.* Derzhavne upravlinnia [Public administration], K., Knowledge, 2009, 582 p.
6. *Nyzhnyk N.* Pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia: stan, perspektyvy ta svitovyi dosvid [Improving the effectiveness of government: state, prospects and international experience], K., UADU, 2000. – pp. 6 – 11.
7. *Prykhodchenko L.* Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya : Zbirnyk naukovykh prats [Current Problems of public administration: Collection of scientific works], ORIDU, Odesa, vol. 3 (31), 2007. – pp. 57–65.
8. *Tsvyetkov V. V.* Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia v Ukrayini: problemy i perspektyvy [Public Administration Reform in Ukraine: Problems and Prospects], K., «Oriany», 1998, 364 p.
9. *Soroko V. M.* Nadannia publichnykh posluh orhanamy derzhavnoi vlady ta otsinka ikh yakosti [Granting public services by public authorities and assess their quality], Kyiv, NADU, 2008, 104 p.
10. *Tsiutsiura S.V., Kryvoruchko O.V., Tsiutsiura M.I.* Upravlinnia rozvytkom skladnykh system: Zbirnyk naukovykh prats KNUBA. [Management of development Complex Systems: Collection of scientific