

УДК 35.08:005.591.6:005.336.1:303.094.5

doi:10.15421/151643

Модель оцінювання ефективності модернізації державної служби

О.А. ЛИНДЮК

Національна академія державного управління при Президентіві України,
Київ, Україна

Авторське резюме

Результативність процесу модернізації державної служби залежить від здійснення своєчасних контрольних заходів та оцінювання ефективності модернізаційних процесів та складових системи. У статті розглянуто основні проблеми оцінювання ефективності модернізації державної служби, проаналізовано наукові праці із цих питань. Проаналізовано і узагальнено існуючі теоретико-методологічні підходи до процесу оцінювання, визначено методики оцінювання ефективності модернізації державної служби та найбільш поширені методи оцінювання. З'ясовано необхідність застосування комплексної збалансованої системи показників для оцінювання. З метою взаємного узгодження принципів, механізмів та інструментів оцінювання ефективності модернізації державної служби обґрунтовано доцільність застосування системного, цільового, синергетичного, процесного, ситуаційного, стратегічного та ресурсного підходів. Охарактеризовано основні етапи оцінювання ефективності модернізації державної служби? шляхи удосконалення методичних підходів до контролю оцінювання ефективності, на основі чого запропоновано модель оцінювання ефективності модернізації державної служби. З'ясовано важливість подальшого дослідження методології оцінювання ефективності модернізації державної служби.

Ключові слова: державна служба; модернізація; оцінювання ефективності модернізації державної служби; модель оцінювання ефективності модернізації державної служби

© О.А. Линдюк, 2016

The model for evaluation of the effectiveness of civil service modernization

O.A. LYNDYUK

National academy of public administration, office of the President of Ukraine,
Kyiv, Ukraine

Abstract

The effectiveness of the civil service modernization depends on the timely implementation of control measures and evaluating of the effectiveness of modernization processes and system components. The article analyzes the basic problems of evaluation the effectiveness of civil service modernization and scientific papers on these issues. The basic theoretical approaches to the definition of «assessment» and «evaluation» are studied. Existing theoretical and methodological approaches to the assessment process are analyzed and summarized, the main methods of evaluating the effectiveness of the civil service modernization and the most common assessment methods are defined. Eligible for evaluating the effectiveness of civil service modernization are special analytical techniques: functional review, Balanced Scorecard, taxonomic analysis, Key Performance Indicators, methods of multivariate analysis and others. Among the methods of studying consumer expectations about the effectiveness of the civil service modernization such ones are singled out: questionnaires, surveys, interviews, testing, monitoring, analysis of statistical sources, contents of documents, reports and regulatory framework and others. The methods of improving efficiency include: benchmarking, reengineering, performance assessment models and more. The importance of gradual replacement of cost evaluation methods by the results evaluation method is determined. It was shown the need for a comprehensive balanced scorecard to evaluate.

With a view to the mutual agreement of principles, mechanisms and instruments for evaluating the effectiveness of civil service modernization the expediency of a systematic, targeted, synergistic, process, situational, strategic and resource approaches is grounded. Development of theoretical concepts and methodological principles of evaluating the effectiveness of civil service modernization should be based on the harmonious combination (integration) of all these approaches to modernization. Among the models of evaluation of efficiency such ones are studied: the essential, economic and professional models, model CAF, the process model etc. The basic components of evaluation models are analyzed.

The basic stages of evaluating the effectiveness of civil service modernization are characterized. The ways of improvement of methodological approaches to control the evaluation the effectiveness are determined, based on what the model of evaluation of the effectiveness of civil service modernization is proposed. The importance of further research of the methodology of evaluating the effectiveness of civil service modernization is found out.

Keywords: civil service; modernization; evaluation of the effectiveness of civil service modernization; the model of evaluation of the effectiveness of civil service modernization

Модель оценки эффективности модернизации государственной службы

Е. А. ЛЫНДЮК

Национальная академия государственного управления при Президенте Украины,
Киев, Украина

Авторское резюме

Результативность процесса модернизации государственной службы зависит от осуществления своевременных контрольных мероприятий и оценки эффективности мо-

дернизационных процессов и составляющих системы. В статье рассмотрены основные проблемы оценки эффективности модернизации государственной службы, проанализированы научные труды по этим вопросам. Изучены основные теоретические подходы к определению понятий «оценивание» и «оценка». Проанализированы и обобщены существующие теоретико-методологические подходы к процессу оценивания, определены основные методики оценивания эффективности модернизации государственной службы и наиболее распространенные методы оценки. Выяснено необходимость применения комплексной сбалансированной системы показателей для оценки. С целью взаимного согласования принципов, механизмов и инструментов оценки эффективности модернизации государственной службы обоснована целесообразность применения системного, целевого, синергетического, процессного, ситуационного, стратегического и ресурсного подходов. Охарактеризованы основные этапы оценки эффективности модернизации государственной службы. Определены пути совершенствования методических подходов к контролю оценки эффективности, на основе чего предложена модель оценки эффективности модернизации государственной службы. Выяснено важность дальнейшего исследования методологии оценки эффективности модернизации государственной службы.

Ключевые слова: государственная служба; модернизация; оценка эффективности модернизации государственной службы; модель оценки эффективности модернизации государственной службы

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційного розвитку українського суспільства актуальною є проблема оцінювання ефективності модернізації державної служби. Використання результатів оцінювання дає змогу своєчасно виявити наявні проблеми модернізації, оперативно визначати шляхи їх розв'язання, удосконалити модернізаційну діяльність на всіх рівнях влади й підвищити ефективність державної служби. Проте неефективність діючого контролю і оцінювання модернізації державної служби, практична відсутність цих процесів є проєктом модернізації, складність і багатогранність досліджуваної категорії та процедур її оцінювання, нерозробленість системи чітко визначених загальноприйнятих критеріїв оцінювання і відсутність сталої думки щодо методології оцінювання є свідченням необхідності вирішення зазначених проблем і обґрунтування оптимальної моделі оцінювання ефективності модернізації державної служби.

Аналіз досліджень і публікацій свідчить про достатню увагу вітчизняних науковців до проблематики контролю і оцінки ефективності державного управління, діяльності органів державної влади та державних службовців. Зазначені проблеми висвітлені у працях Х. Вольмана, О. Добролюбової, Л. Малярець, Т. Маматової, Л. Приходченко, О. Сергєєвої, О. Федорчак, О. Шапран та ін.

Л. Приходченко вивчала підходи до визначення показників і критеріїв оцінювання ефективності державного управління. Про відмінності формульованого і підсумкового оцінювання, оцінювання процесів і результатів зазначає К. Г. Вайс, питання таксономії моделей оцінювання досліджує Е. Ведунг тощо. Проте аналіз наукових підходів до оцінювання ефективності модернізації державної служби доводить несформованість методологічної бази і відсутність єдиної моделі оцінювання. Більшість наявних моделей не мають чітко визначених критеріїв і методик оцінювання ефективності модернізації державної служби на різних рівнях влади і є описовими й фрагментарними, не дають інтегральної оцінки ефективності. Тому в умовах сьогодення потребують дослідження і уточнення питання, пов'язані з визначенням методологічних засад оцінювання ефективності модернізації державної служби, зокрема розробки моделі її оцінювання.

Мета дослідження – обґрунтування особливостей моделі оцінювання ефективності модернізації державної служби. Досягнення мети зумовлює вирішення таких завдань, як: узагальнення теоретико-методологічних підходів до оцінювання, розкриття проблем оцінювання ефективності модернізації державної служби, визначення методики й методів її оціню-

вання, обґрунтування доцільності застосування різних підходів до оцінювання; характеристика етапів оцінювання.

Виклад основного матеріалу. У Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр. [8] визначено відповідальних за її реалізацію, періодичність проведення моніторингу, інструменти звітування. Проте загальних показників оцінювання ефективності реалізації окреслених пріоритетів і завдань, а також розвитку системи державної служби не визначено, що не дає змоги оцінити виконання визначених стратегією цілей. З цього приводу правильно зазначила В. Федотова, що «не контролюючи свого теперішнього, людина не може представляти або планувати майбутнє і, відповідно, ясно усвідомлювати своє минуле» [10, с. 16].

Для розуміння широкого спектра інструментів оцінювання ефективності модернізації державної служби важливо чітко визначити поняття «оцінювання». У практичній діяльності часто вживають поряд з терміном «оцінювання» термін «оцінка». Зокрема, К.Г. Вайс визначає оцінювання як систематичну оцінку операцій і результатів програми або політики в порівнянні з комплексом явних і неявних стандартів з метою вдосконалення програми чи політики [1, с. 25]. Е. Ведунг називає оцінювання ретельним ретроспективним визначенням достоїнств, вартості й цінності адміністрування, результатів і наслідків дій урядових установ, яке має значення для майбутніх практичних ситуацій. Тобто це процес відокремлення вартого від не вартого, цінного від непотрібного. Специфічна роль оцінювання полягає в систематичному накопиченні та вивченні інформації про наслідки дій, діяльність для прийняття раціональних рішень у майбутньому [2]. Під оцінюванням розуміється: процес і логічно втілений в оцінному судженні наслідок усвідомлення позитивної чи негативної значущості явищ, подій та цілей суб'єкта; метод вимірювання, що дає змогу оцінювати наявні у суб'єкта можливості подальшої діяльності, обирати і втілювати в дійсність найбільш оптимальну діяльність (складовими оцінювання є показники,

спираючись на які об'єкт може досягти поставленої мети); функція управління та підфункція контролю; засіб збалансування цілей [4, с. 23]. «Оцінювання застосовується по відношенню до об'єктів різної природи (політики, програми, проекти), на різних рівнях (локальному, регіональному, національному) і в різних галузях. Оцінювання може давати як експліцитний, так і імпліцитний кінцевий продукт: зміну рішення, аналітичну доповідь, форму менеджменту, посередництва, навчання» [17]. В контексті теми дослідження під поняттям «оцінка» розуміємо рівні ефективності, а термін «оцінювання» використовуємо для позначення процесу і процедури дослідження ефективності.

Серед видів оцінювання Х. Вольман розрізняє: первинне, мета-оцінювання, внутрішнє, зовнішнє, прогнозне, попереднє, завершальне, підсумкове та супроводжувальне, а також підходи до оцінювання через вивчення кращих практик і доскональний метод [20]. Систему оцінювання класифікують в залежності від вхідних до її складу показників: уніфікована система оцінки (на основі єдиного набору показників) (Німеччина, Великобританія); оригінальна система оцінки (формується на регіональному рівні з урахуванням умов функціонування і стратегічних цілей розвитку) (США). Існують два способи формування системи оцінювання: активний – ініціатива виходить із органів державної влади різних рівнів (США, Німеччина) і пасивний – регламентується на державному рівні (Великобританія).

Оцінювання ефективності модернізації державної служби методологічно стикається з низкою проблем, які потребують вирішення. Серед них виокремлюють: труднощі у визначенні цілей та у їх відображенні в операційних і вимірних індикаторах; складнощі в отриманні достовірних емпіричних даних для опису показників: чим більш значущий індикатор, тим складніше отримати дані; чим більш віддалена і релевантна мета, тим складніше її операціоналізувати і надати їй конкретну форму [18, с. 120]; хибність прогнозування побічних ефектів і ненавмисних наслідків; трудомісткі дослідні

методи (квазіекспериментальні тощо) рідко застосовні [20].

Оцінювання ефективності модернізації державної служби ґносеологічно пов'язане із сформованою концепцією і стратегією модернізації. Сучасний стан розвитку теорії та практики модернізації державної служби визначається взаємним узгодженням принципів та інструментів модернізації, розроблених у рамках таких ключових підходів: системного, цільового, синергетичного, процесного, ситуаційного, стратегічного і ресурсного. Розробка теоретичних положень і методологічних засад оцінювання ефективності модернізації державної служби має ґрунтуватися на гармонійному поєднанні (інтеграції) всіх зазначених підходів до модернізації.

Важливим методологічним положенням оцінювання ефективності модернізації державної служби є використання системного підходу, основою якого є системне бачення модернізації державної служби як складної динамічної відкритої системи, і полягає в оцінюванні процесів модернізації як «єдиного цілого з узгодженням усіх елементів і частин на основі таких характеристик системи, як цілісність, ієрархічність, цілеспрямованість, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, самоорганізація, структурність» [11]. Суб'єкт модернізації має чітко уявляти ключові функціональні складові державної служби як системи, враховувати їхню роль і значення у модернізаційних процесах, можливості щодо адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення дієздатності державної служби.

Використання системного підходу до оцінювання ефективності модернізації державної служби орієнтує методологію дослідження об'єктів оцінювання як систем, дозволяє представити державну службу як цілісний комплекс взаємопов'язаних підсистем та їхніх елементів, які мають специфічні особливості та цілі для кожної з підсистем, а також обумовлює системне бачення основних напрямів і етапів модернізації, які слід реалізувати для досягнення мети і цілей, формування взаємозв'язків між ними і врахувати при розробці плану заходів з метою забезпечення синергетичного ефекту [4, с. 25].

Для формалізації опису постановки цілей і їх досягнення використовується цільовий підхід [3, с. 199]. Синергетичний підхід дає змогу дослідити оцінювання ефективності модернізації державної служби як цілісний об'єкт із урахуванням процесу самоорганізації. Встановлення точок біфуркації необхідно для визначення векторів розвитку оцінювання модернізації у сфері державної служби. Процесний підхід базується на дослідженні ефективності модернізації державної служби як певного процесу, який складається з певних етапів. Ситуаційний підхід зосереджує увагу на застосуванні специфічних прийомів і методів оцінювання об'єкта модернізації, тобто набір обставин, які впливають на стан державної служби в конкретний період часу. Використання стратегічного підходу дає змогу визначити зміст оцінювання ефективності модернізації як процесу адаптації державної служби до сучасних вимог, враховуючи внутрішні можливості системи, часові і ресурсні обмеження модернізації. У ході обґрунтування основ оцінки слід врахувати ресурсні обмеження, які визначають можливості та результативність програм модернізації [4, с. 25].

Зважаючи на недостатність методологічної бази й відсутність єдиної методики комплексної оцінки питання методології оцінки ефективності модернізації державної служби потребує подальших досліджень. Дослідниками пропонуються різні методології оцінки ефективності державного управління, багато з яких запозичені з приватного сектора. Прийнятними для оцінювання ефективності модернізації державної служби є спеціальні аналітичні методики, які пропонує міжнародна методика для оцінки ефективності діяльності державних органів. Серед методик дослідники виділяють: функціональний огляд для виявлення дублюючих функцій окремих органів державної влади, а також недоліків у системі підзвітності [15]; концепцію збалансованої системи показників ефективності [14] – увага приділяється взаємозв'язку окремих показників результативності між собою з метою максимізації оцінки їх сукупного впливу на кінцевий ефект; метод таксономічного аналізу для оцінювання складових систе-

ми; ключові показники результативності для вибору найбільш важливих показників результативності, які максимально характеризують кінцевий ефект; методи багатовимірного аналізу (кількісний інструмент дослідження процесів, що описуються великою кількістю характеристик): кластерний аналіз, факторний аналіз, кореляційний аналіз, регресний аналіз. Використання інструменту *tableau de bord* (Tb) для вибору, документування та інтерпретації об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками різних показників дасть змогу об'єднати в одній структурі стратегічні та операційні показники, передбачати багаторівневу деталізацію цілей з допомогою конкретних показників й узгоджувати визначені заходи для досягнення цільових показників. Також можливе використання методу освоєного обсягу для оцінювання процесу реалізації програм розвитку для порівняння фактичних результатів із запланованими і об'єктивної оцінки виконання програм, встановлення ступеня відповідності початкового плану, що підвищує ефективність цільового програмування [9, с. 168] тощо. Серед методів вивчення очікувань споживачів щодо ефективності модернізації державної служби викремимо: анкетування, опитування, інтерв'ювання, тестування, спостереження, аналіз статистичних джерел, змісту документів, звітності і нормативно-правової бази тощо. До методів удосконалення ефективності відносять: бенчмаркінг (порівняльний аналіз ефективності на основі системи взаємопов'язаних показників [12, с. 156]); реінжиніринг (передбачає відмову від застарілих правил, систем та структур і пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної зміни її показників), використання моделей оцінки якості роботи (наприклад, тотальне управління якістю (ґрунтується на взаємозв'язку потенціалу органів державної влади і результатів діяльності при постійному співставленні тактичних із стратегічними цілями та залученні службовців у процеси контролю якості), ISO9000 (обов'язок влади забезпечувати якісними послугами усіх громадян, відповідно до стандартів, найбільш економічним і ефективним

шляхом), формування «робочих мереж» (самоорганізація, посилення ролі громадянського суспільства, відмова від ієрархічних структур, перехід до мережевої структури), функціональний аналіз, аудит) [7, с. 277]. Оцінюючи ефективність модернізації державної служби доцільно використовувати такі методи, як: соціологічні, економічні та політологічні; кількісні і якісні, порівняння, експертних оцінок, моделювання; аналіз документації, витрат/вигід, економетрику; проведення опитувань, експертних і глибинних інтерв'ю; статистичні дослідження тощо. Можливе використання комбінації кількісних, якісних та експертних методів. При оцінюванні діяльності державних органів і державних службовців методи оцінювання витрат поступово витісняються методами оцінювання за результатами. Зазначене підтверджує С. Кульман: «Методики і техніки дають змогу вимірювати результативність безпосередньо пов'язані з філософією «нової моделі управління», відповідно до якої базова інформація про результати і побічні впливи адміністративної діяльності призводить до більш орієнтованої на конкретні результати схеми прийняття рішень та розподілу ресурсів у державному управлінні» [15]. Тому і при оцінюванні ефективності модернізації державної служби слід використовувати методи оцінювання за результатами. Однак для дієвості цих процесів і методик у зазначеній сфері необхідно сформувати збалансовану систему оцінювання ефективності.

Запропоновані Г. Саймоном етапи оцінки ефективності державного управління актуальні і для оцінювання ефективності модернізації державної служби. Такими етапами є: з'ясування які та чії саме цілі (цінності) модернізація державної служби прагне втілити з максимальним результатом; вибір методів визначення рівня досягнення поставлених цілей; розгляд можливих альтернатив процесу реалізації цілей і порівняння реальних результатів і витрат із альтернативними. Найскладнішим вбачається визначення мети модернізації державної служби в реальних і об'єктивних термінах, що піддаються вимірюванню [17, с. 504–505].

О. Масленнікова зазначає, що для досягнення поставлених цілей модернізації державної служби необхідні наступні етапи: 1) проведення комплексної діагностики, направленої на інвентаризацію ресурсів і оцінку потенціалу стійкості управляючої системи; 2) визначення стратегії розвитку на основі аналізу можливих альтернатив і агентів майбутніх змін; 3) розробку системи критеріїв і показників ефективності діяльності органів влади, а також стандартів професійної службової діяльності; 4) застосування системи контролю, який дозволить виявити ступінь відповідності вибраної моделі державної служби вибраній стратегії, скоригувати управлінські рішення, оцінити дієздатність організаційних процедур. Аналіз і оцінка як складові частини процесу модернізації мають бути строго визначені по часу, формах, процедурах, наслідках [5, с. 21-22].

У розгорнутій формі модель ефективної модернізації доцільно описати як набір наступних процедурних принципів: 1) визначення ефективності в референтних поняттях (безпосередні та кінцеві результати); 2) визначення вимірюваного рівня бажаних досягнень (цілі модернізації, стандарти); 3) визначення ступеня, коли результати можна вважати досягнутими з використанням індикаторів ефективності (вимір ефективності та результативності, їх моніторинг); 4) надання звітності за досягнутими результатами із врахуванням використаних ресурсів [13, с. 151].

Європейські державні установи використовують модель САФ (загальної структури оцінювання), основою якої є розуміння, що найкращі результати діяльності, результати для громадян, працівників і суспільства досягаються професійним керівництвом, яке реалізує стратегії, мотивує працівників, розвиває зв'язки з партнерами, ефективно розпоряджається ресурсами і забезпечує функціонування процесів [6, с. 4]. У такій моделі оцінюються сама організаційна система, її системні чинники, процес і результати, що потребують відповідності певним мінімальним стандартам якості та спонукають організації аналізувати вимоги замовників, визначати процеси, які сприяють виконанню завдань, і забезпе-

чувати постійний контроль цих процесів.

Розгорнуту класифікацію моделей оцінювання в державному управлінні подає Е. Ведунг, до яких відносить: сутнісні, економічні й професійні. Сутнісні моделі включають оцінювання: за цілями (досягнення мети та оцінка впливу); за результатами (моніторинг результатів); за системними компонентами (модель всебічної оцінки); за інтересами клієнтів (оцінка якості наданих державних послуг); за інтересами стейкхолдерів (задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін). Серед професійних моделей він виділяє: експертне оцінювання та самооцінювання [2]. О. Шапран модель оцінювання окреслює як систему з таких складових: об'єкт оцінювання (державний апарат у цілому, державний орган, програма діяльності чи захід); предмет (міра відповідності фактично досягнутих результатів із запланованими) і суб'єкт оцінювання (громадяни, суспільство), мета діяльності об'єкта, критерії результативності (диференційовані для різних об'єктів оцінювання), показники їх досягнення, система оцінок і шкала оцінювання, методи (рейтингового оцінювання, інтерв'ю, заданого розподілу оцінок, вільного бального оцінювання, 360 градусів, опитування тощо) і наслідки оцінювання [11]. Розрізняють і процесну модель, яка побудована на синтезі моделей окремих процесів у їх послідовній реалізації, яка є механізмом поступового впровадження процесу постійного вдосконалення в межах наявних процесів. Ухвалення своєчасних заходів дозволяє направити подальший процес модернізації в оптимальне русло і перейти на вищу траєкторію змін. Для цього необхідно оцінити всі потенційні ризики (скласти карту ризиків) і розробити оперативні плани з управління ризиками (превентивний і надзвичайний).

Зважаючи на зазначене вище, пропонуємо наступну модель оцінювання ефективності модернізації державної служби: 1) виділити ключові напрями модернізації; 2) за визначеними напрямками модернізації слід визначити основні цілі; 3) розробити стандарти оцінки ефективності модернізації державної служби; 4) визначити систему показників, систему оцінок та шкалу оцінюван-

ня ефективності модернізації державної служби; методи оцінювання. Важливо «структурувати цілі, критерії і показники оцінки для прийняття рішень у тривимірному просторі (ієрархічні рівні, потенціали, процеси)» [3, с. 197], зосередити увагу на кінцевих результатах, а не на проміжних, враховувати довгострокову перспективу при формуванні модернізаційної політики та думку суспільства при визначенні подальших шляхів модернізації, а також забезпечити відповідність, чутливість, простоту, доступність, надійність, практичність, об'єктивність, дешевизну, репрезентативність оцінювання.

Висновки. Проведено узагальнення запропонованих ученими методів і моделей оцінювання ефективності модернізації державної служби. Оцінювання і модернізація досліджувалися вченими зазвичай окремо. Їх взаємозв'язку увага майже не приділялася. Хоча оцінювання направлене на вдосконалення результатів проведення модернізації і максимізацію ефективності впливу різних програм

свідчить про необхідність взаємозв'язку оцінювання і модернізації. Оцінювання ефективності модернізації державної служби – важлива складова системи контролю проходження цих процесів. Правильний вибір моделі оцінювання сприяє об'єктивності та всебічності цього процесу. Зважаючи на багатовимірність об'єктів державної служби при оцінюванні ефективності модернізації, широке застосування методів багатовимірного статистичного аналізу дасть змогу групувати об'єкти контролю і моніторингу, вивчати їх у динаміці, а також визначати якісні агреговані показники для опису об'єктів модернізації і для моніторингу прогресу її відображення її результатів.

Важливим вбачається завчасне здійснення оцінювання програм і стратегій модернізації державної служби, причому таке ex-ante оцінювання має бути як внутрішнім, проведеним у межах інститутів державної служби, відповідальних за здійснення програми, так і зовнішнім – із залученням експертів.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Вайс Керол Г. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики : пер. с англ. / Керол Г. Вайс ; под общ. рук. Р. Ткачук, М. Корчинська. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2000. – 671 с.
2. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Е. Ведунг ; пер. з англ. В. Шульга. – К. : Всеувиго, 2003. – 350 с.
3. Костирко Р. О. Системно-цільовий підхід до організації внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень / Р. О. Костирко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3 (93). – С. 197–206.
4. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. / Л. М. Малярець, А. В. Штеревєрє. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.
5. Масленникова Е. В. Модернизация государственной службы: оценка процесса реформ и ограничений / Е. В. Масленникова, Л. Н. Татаринова // Вестник ПАГС. – 2004. – № 7. – С. 20–28.
6. Общая схема оценки САФ : Совершенствование через самооценку [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.epra.eu/files/File/CAF/Brochure2006/RUS-CAF-2009.pdf>
7. Олійник Д. В. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління / Д. В. Олійник // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 34. – С. 275–283.
8. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки ухв. розпор. КМУ від 24 черв. 2016 р. № 474-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/page2>
9. Федорчак О. Оцінювання процесу реалізації програм соціально-економічного розвитку регіону на основі методу освоєного обсягу / О. Федорчак. // Ефективність державного управління : збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 40. – С. 159–168.
10. Федотова В. Г. Хорошее общество : моногр. / В. Г. Федотова – М. : Прогресс-Традиция, 2005. – 544 с.
11. Шапран О. Ю. Оцінювання результативності професійної діяльності державних службовців України у сфері надання соціальних послуг: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Держ. служба» / О. Ю. Шапран; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – К., 2012. – 20 с.
12. Шахов В. М. ISO 9000. Системы управления качеством: от идеи до воплощения : монография / \В. М. Шахов, А. Л. Голубенко, Р. В. Петренко. – Луганск : ОАО «ЛЮТ», 2004. – 204 с.
13. Davies I. C. Evaluation and Performance Management in Government / I. C. Davies // Evaluation, 1999. Vol. – 5(2). – 150–159.
14. Kaplan R. S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. S. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review. – (Jan.–Febr. 1996). – 74, no. 1. – P. 75–85.
15. Kuhlman, S. Performance Measurement and Performance Comparison in German Local Governments / S. Kuhlman. 2004. P. 34–46.
16. Manning N. Modernization of the federal civil service. Methodology for functional reviews. In : Paper produced for the Russian Federation Government. / N. Manning, N. Parison. – Washington/Moscow, 2001. – 95 p.

17. Perret B. L'évaluation des politiques publiques / B. Perret. – Paris : «La Decouverte», 2001. – 124 p.
18. Pollitt C. Evaluating in public sector reforms : an international perspective [Электронный ресурс] / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Режим доступа : http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO04025_bouckaert.pdf
19. Simon H. Public Administration / H. Simon, D. Smithburg, V. Thompson. – N.Y. : Alfred A. Knopf, 1950. – 600 p.
20. Wollman H. Evaluation in Public-sector reform: Toward a «third wave» of evaluation? / H. Wollmann (ed.). // Evaluation in Public Sector Reform, Cheltenham/Northampton : Edgar Elgar, 2003. – P. 1–11.

REFERENCES:

1. Vajs Kerol, H., 2000. Otsiniuvannia: Metody doslidzhennia proham ta polityky [Evaluation: methods research programs and policies]. Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy», Kyiv, Ukraine.
2. Vedunh, E., 2003. Otsiniuvannia derzhavnoi polityky i proham [Evaluation of public policies and programs]. Vseuvyto, Kyiv, Ukraine.
3. Kostyrko, R.O., 2009. Systemno-tsil'ovyy pidkhid do orhanizatsii vnutrishnoho kontroliu dlia pryjniattia upravlin's'kykh rishen' [System-target approach to organization of internal control for managerial decision-making]. Aktual'ni problemy ekonomiky. 3(93), 197–206.
4. Maliarets', L.M., 2008. Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diial'nosti pidpriemstva [Balanced Scorecard in the evaluation of the company]. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
5. Maslennikova, E.V., 2004. Modernizacija gosudarstvennoj sluzhby: ocenka processa reform i ogranichenij [Modernization of the Civil Service: Assessment of Reforms and Threats]. Vestnik PAGS. 7, 20–28 (in Russian).
6. Obshhaja shema ocenki CAF : Sovershenstvovanie cherez samoocenku [The total assessment scheme CAF: improvement through self-evaluation]. Retrieved from URL <http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/RUS-CAF-2009.pdf>
7. Olijnyk, D.V., 2013. Suchasni metody otsinky efektyvnosti diial'nosti orhaniv derzhavnoho upravlinnia [Modern methods of efficiency assessment of public administration bodies activity]. Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia. 34, 275–283.
8. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2016-2020 r. [Modernization of the Civil Service: Assessment of Reforms and Threats]. 2016. Retrieved from URL <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/page2>
9. Fedorchak, O., 2014. Otsiniuvannia protsesu realizatsii proham sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehionu na osnovi metodu osvoienoho obsiahu [Implementation assessment of programs on socio-economic development of a region on the basis of the earned value technique]. Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia. 40, 159–168.
10. Fedotova, V.G., 2005. Horoshee obshhestvo [Good society]. Progress-Tradicija, Moskva, Rossya.
11. Shapran, O.Yu., 2012. Iu. Evaluation of professional activity results of public servants in Ukraine in social service sphere. The thesis for Candidate Degree in Public Administration. Kyiv, Ukraine.
12. Shakhov, V.M., 2004. ISO 9000. Systemy upravleniya kachestvom: ot ydey do voploscheniya [ISO 9000. Quality management system: from idea to realization]. OAO «LOT», Luhansk, Ukraine.
13. Davies, I.C., 1999. Evaluation and Performance Management in Government. Evaluation. 5(2), 150–159.
14. Kaplan, R.S., 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 74(1), 75–85.
15. Kuhlman, S., 2004. Performance Measurement and Performance Comparison in German Local Governments. 34–46.
16. Manning, N., 2001. Modernization of the federal civil service. Methodology for functional reviews. Washington/Moscow. USA/Rossya.
17. Perret, B., 2001. L'évaluation des politiques publiques. La Decouverte, Paris, France.
18. Pollitt, C., Evaluating in public sector reforms : an international perspective Retrieved from URL http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO04025_bouckaert.pdf
19. Simon, H., Smithburg, D., Thompson, V., 1950. Public Administration. Alfred A. Knopf, N.Y., USA.
20. Wollman, H., 2003. Evaluation in Public-sector reform: Toward a «third wave» of evaluation? Edgar Elgar, Cheltenham/Northampton.

*Лундюк Олена Анатоліївна – кандидат наук з державного управління
Національна академія державного управління при Президентові України
Адреса: 03057, Київ, вул. Ежена Поттьє, 20
E-mail: lundyuk@ukr.net*

*Lundyuk Olena A. – PhD in public administration
National academy for public administration under the President of Ukraine
Address: 20, Ezhena Pottier Str., Kyiv, 03057, Ukraine*

*Лундюк Елена Анатольевна – кандидат наук государственного управления
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины
Адрес: 03057, Киев, ул. Эжена Поттьє, 20*