

СЕКЦІЯ 1 ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕАГУВАННЯ НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ, ЗУМОВЛЕНІ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИМИ ЧИННИКАМИ: ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

EVALUATION OF THE EFFICIENCY FOR STATE REACTION TO CRISIS SITUATIONS RELATED TO MILITARY POLITICAL FACTORS: APPROACHES AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

У статті здійснено аналіз та систематизацію підходів до оцінювання ефективності державного управління. Визначено характерні особливості підходів до оцінювання ефективності державного управління, що полягають в оцінюванні ефективності управління у відповідній сфері загалом, так і на різних рівнях управління, виділенні соціальної та економічної видів ефективності, оцінюванні різних етапів управління. З'ясовано, що наукові підходи до оцінювання ефективності державного управління у сфері національної безпеки передбачають оцінювання ефективності на різних рівнях управління, а також визначення загального соціального ефекту від державно-управлінської діяльності у відповідній сфері. Пріоритетними напрямками удосконалення підходів до оцінювання ефективності державного реагування на кризові ситуації, які зумовлені воєнно-політичними чинниками, визначено з'ясування критеріїв ефективності на різних етапах управлінської діяльності та критеріїв оцінювання раціонального розподілу наявних у суспільства ресурсів щодо реагування на загрози, внаслідок спрямованості застосування сил та засобів органів державного управління.

Ключові слова: оцінювання ефективності, ефективність державного управління, державне реагування на кризові ситуації, зумовлені воєнно-політичними чинниками, державне управління у сфері національної безпеки, державний механізм реагування на загрози національним інтересам.

В статье осуществлен анализ и систематизация подходов к оценке эффективности государственного управления. Определены характерные признаки подходов к оценке эффективности государственного управления, которые заключаются в оценке эффективности управления в соответствующей сфере в целом, так и на разных уровнях управления; выделены социальной и экономической видов эффективности, оценке различных этапов управления. Выяснено, что научные подходы к оценке эффективности государственного управления в сфере национальной безопасности предусматривают оценки эффективности на разных уровнях управления, а также определение общего социального эффекта от государственно-управленческой деятельности в соответствующей сфере.

Пріоритетними напрямками совершенствования подходов к оценке эффективности государственного реагирования на кризисные ситуации, обусловленные военно-политическими факторами, определено выяснения критериев эффективности на разных этапах управленческой деятельности и критериев оценки рационального распределения имеющихся у общества ресурсов относительно реагирования на угрозы, вследствие направленности применения сил и средств органов государственного управления.

Ключевые слова: оценка эффективности, эффективность государственного управления, государственное реагирование на кризисные ситуации, обусловленные военно-политическими факторами, государственное управление в сфере национальной безопасности, государственный механизм реагирования на угрозы национальным интересам.

The article analyzes and systematizes approaches to the evaluation of the efficiency of public administration. The peculiarities of approaches to the evaluation of the efficiency of public administration, which consist in assessing the efficiency of management activities in the relevant sphere in general, and at different levels of management, the allocation of social and economic types of efficiency, the evaluation of different stages of management are determined. It was clarified that scientific approaches to the evaluation of the effectiveness of public administration in the field of national security provide for the evaluation of effectiveness at different levels of government, as well as the definition of the overall social effect of public administration in the relevant field. Priority directions for improving approaches to assessing the effectiveness of the state response to crisis situations caused by military-political factors have been determined by clarification of the criteria of effectiveness at different stages of management activities and criteria for assessing the rational distribution of resources available to society in response to threats, due to the direction of the use of forces and means of organs public administration.

Key words: evaluation of efficiency, efficiency of public administration, state response to crisis situations, caused by military-political factors, public administration in the field of national security, state mechanism of responding to threats to national interests.

УДК 351/354

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-11-1>

Гута С.С.

аспірант кафедри глобалістики,
євроінтеграції та управління
національною безпекою
Національна академія державного
управління при Президентіві України

Постановка проблеми у загальному вигляді. Успішність реагування на кризові ситуації, зумовлені воєнно-політичними чинниками, значною мірою обумовлено якістю, результативністю та ефективністю діяльності органів державної влади у відповідній галузі. Оцінювання їх діяльності щодо реагування на кризові ситуації є досить складний процес, оскільки обумовлюється численними управлінськими відносинами й зв'язками в процесі прийняття державно-управлінських рішень. Попри це, оцінювання ефективності державно-управлінських рішень має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки передбачає підзвітність органів державного управління, сприяє визначенню цілей та індикаторів їх досягнення на стадії планування, а також сприяє постійному вдосконаленню прийняття державно-управлінських рішень в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема оцінювання ефективності державного управління на сьогодні залишається однією з найактуальніших, окремим аспектам якої присвячено низку праць наукового та аналітичного характеру. Дослідженню теоретичних засад оцінювання ефективності державного управління присвячено низку наукових праць, зокрема Г. Атаманчука, С. Борисевича, І. Кравчук, М. Лугині, Ю. Сурміна, О. Ткачової, колективу авторів підручника «Публічне управління». Проблемні питання оцінювання ефективності державно-управлінських рішень у сфері національної безпеки висвітлені у працях А. Качинського, А. Семенченка, Г. Ситника, М. Шевченка та інших. Окремо варто зазначити наукову працю М. Шевченка та А. Пелиха [6], в якій акцентовано увагу на дослідженні методологічних підходів до оцінювання ефективності функціонування державного механізму реагування на загрози національним інтересам і визначено, в результаті цього, прагматичний підхід як найбільш перспективний; запропоновано розрізняти загальну і поточну ефективність функціонування державного механізму реагування на загрози національним інтересам. З точки зору, оцінювання ефективності державного механізму реагування на загрози воєнній безпеці варто зазначити публікацію А. Пелиха [10], що присвячена визначенню кола методологічних проблем побудови системи показників оцінювання ефективності державного механізму реагування на загрози воєнній безпеці.

Що стосується праць аналітичного характеру, то варто зазначити аналітичну доповідь «Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України»,

що підготовлена фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень. В аналітичній доповіді зазначається, що ефективність функціонування системи забезпечення національної безпеки має характеризуватися певними параметрами, вихід за межі яких свідчить про відхилення від норми.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наведений вище перелік окремих напрацювань наукового та аналітичного характеру, слід зазначити що проблема оцінювання ефективності державного реагування на кризові ситуації, зумовлені воєнно-політичними чинниками потребує більш ґрунтовного наукового дослідження. На сьогодні це проблемне питання є досить актуальним в науці й практиці державного управління зважаючи на поширення гібридних загроз, які можуть бути спрямовані на всі сфери суспільства, в тому числі політичну дестабілізацію і проводитися як державними, так і недержавними суб'єктами, а роль агресора конфлікту на цім навмисно занижується. Насамперед мова йде про доцільність дослідження теоретичних засад оцінювання ефективності ідентифікації ознак, моніторингу та запобігання загрозам, які призводять до виникнення кризових ситуацій, зумовлених воєнно-політичними чинниками.

Метою статті є аналіз наявних підходів до оцінювання ефективності державного реагування на кризові ситуації, які зумовлені воєнно-політичними чинниками, та визначення пріоритетних напрямів їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі досить широко висвітлені зміст та основні підходи до тлумачення поняття «ефективність державного управління». Зокрема, під поняттям «ефективність державного управління» Л. Приходченко та С. Борисевич [1] розуміють досягнення поставленої соціальної мети в результаті діяльності органу влади/структурного підрозділу чи окремого управління за максимально можливою економією суспільної праці. Водночас акцентується увага, що ефективність та результативність державного управління не є тотожними поняттями. Оскільки, на думку науковців, результативність пов'язана з технічною раціональністю, то ефективність – з доцільністю та економічністю використання ресурсів, з порівнянням альтернатив в процесі пошуку оптимального державно-управлінського рішення, спрямованого на розв'язання суспільних проблем, забезпечуючи водночас реалізацію балансу інтересів особи, суспільства та держави. Досить близьким до цього твердження є визначення поняття «ефективність державного управління», що

запропонувала М. Лугиня в дисертаційному дослідженні. Дослідниця на основі узагальнення наявних підходів під ефективністю державного управління розуміє такий стан функціонування державно-управлінської системи, за якого цілі державного управління досягаються з найменшими витратами ресурсів [4].

Колектив авторів підручника «Публічне управління» [2] акцентують увагу на тому, що ефективність управління має визначатися лише з урахуванням визначених цілей, оскільки ефективність оцінюється саме на основі ступеня досягнення цілей. Водночас у межах нашого дослідження досить актуальною є думка Г. Атаманчука [3], який стверджує, що ефективність державного управління може досягатися на основі виявлення, аналізу та оцінювання розвитку суспільних, групових, індивідуальних потреб і цілей за оптимального розподілу ресурсів та чинників, що перешкоджають їх реалізації. Тобто, в контексті оцінювання ефективності державного управління науковець акцентує увагу не лише на оцінюванні ступеня досягнення цілей з раціональним розподілом ресурсів, але і на ефективності різних етапів під час досягнення цілей. Мова йде про ідентифікацію загроз, що можуть перешкоджати досягненню цілей в момент їх зародження, моніторинг і попередження їх розвитку.

У дослідженні [5] зазначається, що визначити результат управління та оцінити зумовлений ним ефект дуже складно. Тому оцінити якість і рівень управління, його відповідність потребам та інтересам суспільства можна з допомогою критеріїв ефективності, що являють собою ознаки, прояви управління.

Під час розробки критеріїв оцінювання ефективності державного управління у науковій спільноті пропонується розрізняти: основні поняття ефективності державного управління та ефективність системи державного управління [1]; вертикально інтегровану систему оцінювання ефективності державного управління, що має ґрунтуватися на застосуванні рівневого підходу [4]; види ефективності управління [5]. Акцентуємо увагу на окремих аспектах кожного із зазначених підходів.

На думку Л. Приходченко та С. Борисевич [1], доцільно розрізняти три основні поняття ефективності державного управління, а саме: 1) загальну соціальну ефективність (характеризує рівень задоволення назрілих потреб, інтересів і цілей суспільства, а критерії загальної соціальної ефективності покликані спрямовувати державне управління на потреби та проблеми суспільства та характеризувати управлінський рівень їх вирішення); 2) ефективність організації та функціонування суб'єк-

тів державного управління (відбиває раціональність організаційної структури суб'єктів державного управління, обґрунтованість поділу між ними організаційно-управлінських функцій, розвиненість прямих та зворотних зв'язків надходження інформації); 3) ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб (характеризує ефект кожного управлінця, що залучений у прийнятті державно-управлінських рішень). Окрім того, науковці окремо виділяють ефективність системи державного управління та пропонують визначити її за такими складниками: ефективністю взаємодії з громадянами та підприємствами; ефективністю внутрішньої роботи кожної установи окремо; ефективністю взаємодії органів влади між собою.

Для оцінювання ефективності державно-управлінської діяльності М. Лугиня [4] пропонує застосовувати рівневий підхід, за якого загальносистемний рівень передбачає оцінювання системи державного управління загалом, груповий рівень – рівень структурного підрозділу та індивідуальний рівень – рівень діяльності окремого державного службовця. Ефективність управління на цім формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та загальносистемної ефективності з урахуванням синергетичного підходу.

У дослідженні [5] С. Борисевич окрім іншого також розрізняє два види ефективності: економічну та соціальну. Економічна ефективність характеризується відношенням отриманого результату до витрат, а соціальна ефективність, зі свого боку – мірою задоволення попиту населення на товари та послуги. Водночас дослідник зазначає, що для оцінювання ефективності державного управління використання економічного підходу обмежується, а соціальний складник в майбутньому буде домінувати.

Отже, подальше дослідження наявних підходів до оцінювання ефективності державного реагування на кризові ситуації, зумовлені воєнно-політичними чинниками, доцільно здійснювати з урахуванням таких характерних особливостей:

– по-перше, вирізнення трьох основних понять ефективності державного управління (загальної соціальної ефективності, ефективності організації та функціонування суб'єктів державного управління і діяльності управлінських органів і посадових осіб) дає змогу акцентувати увагу як на оцінюванні ефективності державного управління у відповідній сфері загалом, так і на різних рівнях управління;

– по-друге, виділені види ефективності державного управління (соціальна та економічна) передбачають як визначення загального соці-

ального ефекту від державно-управлінської діяльності, так і оцінку раціональності розподілу ресурсів (економічна);

– по-третє, ефективність державного управління оцінюється не лише на основі ступеня досягнення цілей з раціональним розподілом ресурсів, але і на основі оцінювання ефективності різних етапів управління під час досягнення цілей.

Зважаючи на наявність значної множини чинників, що перешкоджають реалізації національних інтересів, на думку науковців які досліджують проблеми забезпечення національної безпеки [6: 7] підбір критеріїв оцінювання ефективності державного управління у сфері національної безпеки та методик визначення їх конкретних значень, є досить складною проблемою теорії та практики.

Розглядаючи методологічні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління, що опікуються питаннями забезпечення національної безпеки М. Шевченко та А. Пелих [6] пропонують визначати:

– загальну соціальну ефективність на основі комплексної оцінки рівня захисту національних інтересів;

– поточну ефективність у різних сферах, що містить: цільову ефективність (оцінку міри досягнення основних цілей державного реагування на загрози національним інтересам у відповідній сфері); результативну ефективність (оцінку структурної відповідності та здатності органів державної влади до виконання завдань за призначенням) та економічну ефективність (оцінку відношення ефекту державного реагування на загрози національним інтересам до витрат у конкретних умовах).

За даного підходу для визначення критеріїв оцінювання ефективності пропонується використовувати прагматичний підхід, що передбачає використання кількісних та якісних показників, за якими оцінюється результат діяльності суб'єктів забезпечення національної безпеки, що були залучені до виконання завдань щодо державного реагування на загрози національним інтересам.

Значну увагу М.Шевченко зосередив на дослідженні методологічних засад оцінювання поточної ефективності державного механізму на загрози національним інтересам [8]. Для оцінювання поточної ефективності запропоновано систему критеріїв, індикатори та група показників, що характеризує ефективність організаційно-технічного рівня державного механізму реагування на загрози національним інтересам і визначається як середнє арифметичне значення роз-

рахованих показників. До системи критеріїв оцінювання поточної ефективності належать: критерій міри відповідності змісту та результатів діяльності органів державної влади та посадовців в процесі державного реагування на загрози національним інтересам тим параметрам, які визначені їх функціями та статутом; ступінь врахування та вираження в державно-управлінських рішеннях і заходах державного реагування на загрози національним інтересам комплексу потреб та інтересів людини, суспільства, держави; авторитетність рішень і дій державно-управлінських структур і окремих посадовців та інших. Зі свого боку до основних показників у сфері ефективності організаційно-технологічного рівня державного механізму реагування на загрози національним інтересам належать, зокрема, рівень розподілу праці службовців, рівень технологічності управління, рівень контролю виконання управлінських рішень, рівень стабільності кадрів, рівень організації професійної підготовки службовців та ін.

У аспекті оцінюванні ефективності державного управління у сфері національної безпеки загалом, так і на різних рівнях управління варто зазначити твердження Г. Ситника [7]. Науковець зазначає, що для оцінки діяльності суб'єктів системи забезпечення національної безпеки, що є специфічною, варто використовувати локальні, інтегральні та комплексні критерії. Зокрема, локальними визначено критерії, з допомогою яких оцінюється діяльність окремого суб'єкта державного управління у сфері національної безпеки щодо реалізації національного інтересу в тій чи іншій сфері життєдіяльності; інтегральні – діяльність усіх суб'єктів, які причетні до реалізації вказаного інтересу та комплексні – для оцінки рівня безпеки у політичній, економічній, соціальній чи гуманітарній сфері.

В практику державного управління Постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 вперше запроваджено оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [9], що характеризує ефект кожного управлінця, що залучений у прийнятті державно-управлінських рішень. Правочином встановлено, що оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (у різних сферах діяльності) проводиться шляхом визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які обіймають посади державної служби категорій А, Б і В.

Розглядаючи методологічні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів дер-

жавного управління, що опікуються питаннями забезпечення національної безпеки М. Шевченко та А. Пелих у дослідженні [6] виділили два види ефективності – економічну та соціальну. Це обґрунтовано тим, що економічна ефективність характеризує збереження зусиль, засобів під час функціонування чинних систем забезпечення безпеки в заданих умовах. У рамках соціального підходу передбачається здійснювати якісну оцінку ефективності, що виражає відповідність мети діяльності органів державної влади, які опікуються питаннями забезпечення безпеки у відповідних сферах суспільного життя інтересам людини, суспільства, держави. Така позиція передбачає оцінювання ефективності з урахуванням непрямих результатів діяльності, зокрема стабілізацію економічної та суспільно-політичної системи, покращення соціально-психологічної обстановки тощо.

У цьому контексті варто також зазначити позицію Г.Ситника [7], що стосується оцінювання соціальної ефективності. Мова йде про підхід, що передбачає оцінювання недопустимих (критичних) та допустимих збитків (втрат) для людини, суспільства, держави до і після реалізації управлінського впливу на загрози реалізації національних інтересів. Іншим критерієм ефективності діяльності суб'єктів забезпечення національної безпеки визначено оцінювання результатів їх роботи, щодо створення величини потенціалу за якого суб'єкт загроз відмовиться від намірів нанести шкоду національним інтересам.

З точки зору оцінювання ефективності державного механізму реагування на загрози воєнній безпеці А. Пелих [10] зосереджує увагу на оцінці ефективності різних рівнів управління і пропонує розрізняти загальну, поточну ефективності функціонування державного механізму реагування на загрози воєнній безпеці та співвідношення цільової, результативної та витратної ефективності. Загальна ефективність визначає рівень захисту національних інтересів у військовій сфері, для оцінювання якої пропонується використовувати експертні та соціологічні дослідження по вивченню питань військово-соціального управління, а також безліч методик, що ґрунтуються на кількісних методах і статистичних даних. Зі свого боку поточна оцінка розкриває ефективність роботи органів державної влади та органів державного воєнного управління, яка полягає в розробці, прийнятті й організації виконання управлінських рішень щодо державного реагування на загрози воєнній безпеці. Метод оцінки поточної ефективності містить оцінку цільової, результативної та витратної

ефективності функціонування державного реагування на загрози воєнній безпеці.

Отже, проведене дослідження дає змогу виділити окремі підходи, що характеризують особливості оцінювання ефективності державного управління у сфері національної безпеки, зокрема:

- у науці державного управління під час визначення методологічних засад оцінювання ефективності діяльності органів державної влади, що опікуються питаннями забезпечення національної безпеки головна увага дослідників була зосереджена на оцінювання ефективності державного управління у відповідній сфері як загалом, так і на різних рівнях управління. Це зазначається у вирішенні загальної та поточної ефективності функціонування державного механізму реагування на загрози національної безпеки загалом, так і воєнної зокрема; різного рівня критеріїв, що мають давати оцінку дій суб'єктів державного управління у сфері національної безпеки щодо попередження, виявлення, прогнозування, нейтралізації загроз національним інтересам у різних сферах;

- наявні підходи до оцінювання ефективності державного управління у сфері національної безпеки загалом на основі соціальної та економічної видів ефективності управління відмічаються в аспекті дослідження критеріїв оцінювання. Мова йде про оцінювання ефективності з урахуванням непрямих результатів діяльності, що свідчить про стабілізацію економічної та суспільно-політичної системи; оцінювання недопустимих (критичних) та допустимих збитків (втрат) для людини, суспільства, держави до і після реалізації управлінського впливу; оцінювання результатів їх роботи, щодо створення величини потенціалу за якого суб'єкт загроз відмовиться від намірів нанести шкоду національним інтересам.

На основі з'ясування особливостей дослідження ефективності вказаного управління доцільно визначити такі пріоритетні напрями вдосконалення наявних підходів до оцінювання ефективності державного реагування на кризові ситуації, зумовлені воєнно-політичними чинниками:

- по-перше, акцентуючи увагу на оцінюванні ефективності на різних етапах державно-управлінської діяльності, залишається недослідженим питання визначення критеріїв оцінювання ефективності на етапах ідентифікації небезпек, моніторингу загроз та їх попередження, які призводять до виникнення кризових ситуацій, зумовлених воєнно-політичними чинниками:

- по-друге, визначення ефективності державного реагування на кризові ситуації, що

зумовлені воєнно-політичними чинниками на основі економічного виду ефективності потребує визначення критеріїв раціонального розподілу наявних у суспільства ресурсів щодо реагування на загрози, внаслідок спрямованості застосування сил та засобів органів державного управління.

Висновки. Отже, порівняльний аналіз підходів до оцінювання ефективності державного управління дав змогу їх систематизувати на основі таких характерних ознак: оцінювання ефективності державного управління у відповідній сфері загалом, так і на різних рівнях управління; визначення соціальної та економічної видів ефективності державного управління; оцінювання не лише на основі ступеня досягнення цілей з раціональним розподілом ресурсів, але і на різних етапах управління.

Дослідження науковців проблемних питань оцінювання ефективності державного управління у сфері національної безпеки загалом, та воєнної зокрема головним чином були зосереджені на методологічних засадах оцінювання ефективності на різних рівнях управління, а також визначенні загального соціального ефекту від державно-управлінської діяльності у відповідній сфері.

Серед пріоритетних напрямів удосконалення наявних підходів до оцінювання ефективності державного реагування на кризові ситуації, зумовлені воєнно-політичними чинниками варто віднести визначення критеріїв оцінювання ефективності на етапах ідентифікації небезпек, моніторингу загроз та їх попередження, які призводять до виникнення кризових ситуацій, зумовлених воєнно-політичними чинниками; визначення критеріїв оцінювання раціонального розподілу наявних у суспільства ресурсів щодо реагування на загрози, внаслідок спрямованості застосування сил та засобів органів державного управління.

Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні теоретичних засад визначення критеріїв ефективності держав-

ного реагування на кризові ситуації, що зумовлені воєнно-політичними чинниками.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Приходченко Л.Л., Борисевич С.О. Ефективність державного управління. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / наук.-ред. Колегія : Ю.В.Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. Колегія : Ю.П.Сурмін (співголова), П.І.Надолішній (співголова) та ін., 2011. С. 158–161.
2. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; ред. кол. : Ю.В.Ковбасюк (голова), К.О.Ващенко (заст. голови), Ю.П.Сурмін (заст. голови) та ін. Київ, Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
3. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : ученик. Москва : Издательство «Омега Л», 2010. 525 с.
4. Лугиня М.В. Розвиток концепції ефективності в державному управлінні : теоретико-прикладний аспект : автореф.дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2016. 20 с.
5. Борисевич С.О. Ефективність чи якість публічного управління. *Аналітика і влада*. 2012. № 6. С. 177–180.
6. Шевченко М.М., Пелих А.О. Методологічна підходи до оцінювання ефективності функціонування державного механізму реагування на загрози національним інтересам. *Інвестиції : практика та досвід*. 2015. № 13-14. С. 82–86.
7. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. Київ : НАДУ, 2012. 544 с.
8. Шевченко М.М. Система критеріїв та показників оцінки поточної ефективності функціонування державного механізму реагування на загрози національним інтересам. *Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки*. 2015. № 1-2(5-6). С. 96–107.
9. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>.
10. Пелих А.О. Теоретичні засади оцінювання ефективності державного механізму реагування на загрози воєнній безпеці. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11-12(25-26). С. 28–35.