

ВАРІАТИВНІСТЬ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

VARIABILITY OF APPROACHES TO EVALUATION OF EFFICIENCY OF CIVIL SERVANTS

У статті розглядаються основні підходи до оцінювання ефективності діяльності державних службовців різних країн порівняно з вітчизняною системою оцінювання. Обґрунтовано зв'язок ефективності діяльності державних службовців з реаліями сучасних державних трансформацій і реформ, пов'язаних з намаганням забезпечити ефективність та інноваційний розвиток інститутів державної влади.

Різне тлумачення поняття «ефективна державна служба» уповільнює процес створення та впровадження єдиної системи оцінювання ефективності державних службовців не тільки на теренах України, але й далеко за її межами, оскільки стандартного комплексного набору міжнародних показників для відповідного оцінювання нині не визначено. У зв'язку з цим здійснено логічний аналіз практичного застосування відповідних систем на прикладі різних країн, зокрема їх доцільність, базові компоненти, ефективність застосування та вплив на економічний та соціальний розвиток держави.

Розглянуто підходи різних науковців та експертів щодо застосування системи оцінювання ефективності діяльності державної служби. Підкреслено доцільність та перспективи її застосування. Визначено основні негативні фактори, які виникають у процесі застосування відповідної системи оцінювання, та її вплив на функціонування державних органів загалом. Підбито підсумки щодо процесу застосування систем оцінювання державних службовців.

Надано пропозиції щодо можливої розробки та імплементації вітчизняного індексу оцінювання ефективності діяльності державної служби та діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, беручи за основу досвід економічно розвинених країн, аналізуючи особливості та методи застосування належних інструментів, позитивний і негативний досвід, відповідний аналіз думок і поглядів академічної спільноти, сучасні інновації, техніки оцінювання персоналу, запозичені з приватного сектору.

Ключові слова: *система оцінювання, державна служба, аналіз даних, критерії оцінювання, доцільність, продуктивність, ефективність діяльності.*

The article considers the main approaches to evaluating the effectiveness of civil servants in different countries in comparison with the domestic evaluation system. The connection substantiated between the efficiency of civil servants and the realities of modern state transformations and reforms related to the efforts to ensure the efficiency and innovative development of public institutions.

Different interpretations of the concept of "effective civil service" slows down the process of creating and implementing a single system for evaluating the of civil servants, not only in Ukraine but also far beyond its borders, is so because nowadays there is no standard set of international indicators for appropriate evaluation. In this regard, a logical analysis of the practical application of the respective systems was performed. It was done on the example of different countries, their feasibility, basic components, efficiency and their impact on the economic and social development of the country.

The approaches of various scientists and experts concerning the application of the system of evaluating the effectiveness of the civil service are also considered. The expediency and prospects of its application are emphasized. The main negative factors that arise in the process of applying the relevant evaluation system and its impact on the functioning of government agencies in general are identified. The results of the process of application of evaluation systems of civil servants are summarized.

Proposals were made concerning the possible development and implementation of a national index for assessing the effectiveness of the civil service and the activities of local government officials. They were made on the basis of the experience of economically developed countries. We have analyzed the features and methods of using appropriate tools, positive and negative experience, consideration, appropriate analysis of opinions and points of view of academic communities, modern innovations, techniques of the staff evaluation that were borrowed from the private sector, etc.

Key words: *evaluation system, public service, data analysis, evaluation criteria, expediency, productivity, efficiency of activity.*

УДК 35.08

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.18.18>

Мельниченко А.А.

к. філос. наук, доцент,
доцент кафедри теорії та практики управління

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Шабаш І.Р.

аспірантка кафедри теорії та практики управління

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Постановка проблеми в загальному вигляді. Ефективна державна служба відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку кожної країни. Враховуючи наше розуміння сталого розвитку як розвитку керованого, варто зазначити, що саме ефективні інститути державної влади здатні збалансовувати інтереси громадянина і держави. Головним репрезентантом

таких інститутів ми розглядаємо безпосередньо інститут державної (публічної) служби. Саме ефективність його функціонування в Україні викликає неабиякий дослідницький інтерес. Проте постає проблема різного тлумачення і розуміння поняття «ефективна державна служба».

У цьому контексті постає низка питань: «Яким чином сучасні керівники органів дер-

жавної влади визначають ефективність підпорядкованих їм підрозділів і їх працівників?», «Які підходи до оцінювання є найбільш валідними?» тощо. Стандартного комплексного набору міжнародних показників для оцінювання ефективності державної служби нині не визначено, оскільки ця сфера в академічній спільноті вважається складною для аналізу з огляду на особливості функціонування інститутів державної служби різних країн, фактори, які безпосередньо впливають на її ефективність, різні теоретичні погляди та підходи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питання розробки та впровадження системи оцінювання ефективності діяльності державних службовців займалися багато вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема О. Лиманська, М. Штатіна, Е. Зелінський, В. Сороко, С. Хаджирадєва, А. Демидов, О. Васильєва, Г. Сулейменов, Е. Капогузов, Н. Кабижан, М. Кадилов, П. Звавахер, А. Ветітнева, П. Волощук, І. Осіпова, Д. Корсунов, А. Буров, А. Цимбаліст та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не вирішеними у такому сенсі є питання конкретизації поняття «ефективна державна служба» та оцінювання ефективності державних службовців, що потребує глибокого та ґрунтовного дослідження, особливо в період сучасних державних трансформацій і реформ, пов'язаних із намаганнями забезпечити інноваційний розвиток нових підходів до інституту державної служби.

Мета статті – здійснення огляду різних підходів до оцінювання ефективності державних службовців різних країн таких як Південна Австралія, Сполучені Штати Америки, Хорватія, Зімбабве, Російська Федерація; визначення перспектив вдосконалення вітчизняної системи оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців.

Виклад основного матеріалу. Система оцінювання ефективності діяльності державних службовців є комплексом методів, індикаторів та процедур, спрямованих на з'ясування якості виконання поставлених перед державним органом завдань.

Погодимося з тим, що для України, як і для більшості розвинених країн, питання оцінки ефективності державних службовців посідає одне з чільних місць у системі публічного управління. Здебільшого це пов'язано з тим, що саме від сумлінного ставлення державних службовців до своїх посадових обов'язків залежить злагоджена робота в колективі, якість ухвалених управ-

лінських рішень та ефективність діяльності органу державної влади загалом, позитивний результат, що гарантує забезпечення добробуту населення [13].

Значущість оцінювання ефективності діяльності державних службовців можна проілюструвати позицією науковців Казахстану Г. Сулейменова, Е. Капогузова, Н. Кабижана та М. Кадилова, які вважають оцінювання одним із основних важливих питань сучасного державного управління. На їхню думку, економічно розвинені держави активно займаються розробкою та впровадженням механізмів для оцінки ефективності роботи державних службовців. Досить часто за основу беруться моделі оцінки, які були перевірені на практиці застосуванням тією чи іншою державою. Впровадження оцінювання ефективності діяльності державних службовців спонукає державні органи зосередити свою увагу на конкретних результатах діяльності [9].

Оцінювання ефективності державної служби відбувається на основі глибокого аналізу якості виконання посадових обов'язків державного службовця, дотримання вимог законодавства, у тому числі в сфері запобігання, що ефективність у загальному розумінні відтворює співвідношення між використанням засобів і досягненням мети, вона є вираженням економічного принципу досягнення максимального успіху за допомогою наявних засобів чи певного успіху за допомогою мінімальних засобів [5, с. 118].

Існує певне розмаїття підходів до побудови і реалізації систем оцінювання ефективності діяльності державних службовців. О. Лиманська пропонує здійснювати оцінювання ефективності, базуючись на різних теоретико-методологічних підходах, які враховують вплив різних факторів на досягнення результатів управлінської діяльності. Зокрема, йдеться про підхід, який базується на концепції лідерства, адміністративний підхід, організаційний підхід, компетентнісний підхід, економічний підхід, екологічний підхід, а також підхід, який базується на концепції управління якістю [1].

Варто зазначити, що державні службовці є елементами загальної системи державного управління, але не кожен державний службовець виконує безпосередньо управлінські функції. Проте часто в наукових публікаціях автори звертають увагу саме на управлінську діяльність, виокремлюючи серед державних чиновників саме тих, які виконують управлінські функції.

В цьому контексті, на думку М. Штатіної, «складність оцінювання управлінського пер-

соналу полягає в тому, що до виконання основних функцій управління додається також виконавська діяльність і прийняття рішень. Складність аналізу управлінської діяльності полягає в тому, що вона не є чітко структурованою, оскільки її складники не можливо розкласти на окремо взяті елементи, які можна було б безпосередньо окреслити і виміряти. Отже, вона не має чітких алгоритмів здійснення, хоча «функції її відомі і в принципі зрозумілі» [2, с. 328–329].

Нам імпонує той підхід до оцінювання, який пропонує С. Хаджирадєва, а саме здійснення його за видами діяльності, яку виконують державні службовці: інтелектуальна, продуктивна, комунікативна, мовленнєва, творча тощо. На думку дослідниці, це дозволить чіткіше визначити зміст професійної готовності державних службовців, ефективніше аналізувати навчальні потреби [3, с. 80].

Наступний підхід, який заслуговує на увагу, пропонує український дослідник, автор численних публікацій, присвячених проблемі ефективності органів публічної влади, В. Сороко. Його підхід передбачає оцінювання діяльності кожного службовця з огляду на: «а) внесок у загальні результати; б) відповідальність за свою галузь роботи; в) готовність та здібності по-діловому вирішувати питання з колегами, суміжниками» [4, с. 68].

Важливе значення при оцінюванні діяльності державних службовців має розуміння концептуальних засад їх діяльності. Насамперед йдеться про ключові цілі та орієнтири, якими керується державний службовець. На думку А. Демидова, цілі діяльності (заплановані результати) повинні встановлюватися як для державного органу загалом, так і для окремих структурних підрозділів і працівників цього органу.

Після закінчення планового періоду необхідно здійснити визначення конкретних результатів діяльності державного органу (його структурних підрозділів і працівників) і порівняти результати виконання з попередньо запланованим завданням. Підсумок такого «порівняння» і буде характеризувати результативність та ефективність діяльності державного органу (його структурних підрозділів і працівників) [12].

Серед плідних підходів, який вважаємо доцільним застосовувати, є підхід, запропонований російськими соціологами О. Васильєвою, Т. Зерчаніною та О. Ручкіним. Вони виокремлюють два підходи до розробки ключових показників ефективності підрозділів і співробітників – процесний і функціональний. Перший (процесний) підхід описує

і формулює процеси в організації. При цьому процеси формуються в загальному вигляді як цілі-наміри без прив'язки до певних показників, термінів і нормативів. Функціональний підхід передбачає визначення основних напрямів діяльності відповідно до структури організації для кожного державного службовця організації залежно від посад [20]. Хоча висновок вказаних дослідників щодо перевірки кожні півроку знань державних службовців (у зв'язку з мінливістю нормативно-правової бази) вважаємо суперечливим.

На думку іншої представниці російської наукової традиції І. Осипової, для органів державної влади «розповсюдженим є підхід, при якому використовуються інтегральні показники результативності, орієнтовані на технологічну і економічну ефективність, оцінку професійної компетентності державних службовців» [18]. Авторка зазначає, що «виключно економічний або технологічний підхід нівелює суспільну сутність державного управління, сенс створення та функціонування органів державної влади, ефективність їх соціального вияву» [18].

Серед усього розмаїття наукових і практикоорієнтованих публікацій важко виокремити джерело, яке пропонує глобальний огляд і об'єднує всі існуючі підходи, інструменти та методи оцінювання ефективності у сфері публічної служби. Поширення різних інструментів оцінки призводить до деякої плутанини щодо того, які інструменти використовувати, як вони повинні застосовуватися і які їх слабкі і сильні сторони.

Для врегулювання цього питання глобальна мережа Організації Об'єднаних Націй із надання безоплатної і не політизованої допомоги її державам-членам у галузі розвитку в 2009 році розробила «Посібник користувача для державного управління ефективністю» [6]. Його мета – озброїти держави, що розвиваються, ресурсом, який можна використовувати для розробки нових інструментів оцінки ефективності або адаптації існуючих підходів до оцінки в конкретних умовах реалізації.

Цей посібник по суті складається з двох частин. Перша частина критично аналізує існуючі інструменти оцінки і інформацію джерела, які легко доступні для потенційних користувачів в інтернеті, практичні рекомендації, ілюстрування деяких загальних проблем вимірювання ефективності, з якими можуть зіткнутися користувачі, і те, як вони можуть бути вирішені. Друга частина фактично є переліком існуючих інструментів і методологій оцінки.

Варто зазначити, що кожна із зарубіжних країн має власний підхід до оцінювання ефек-

тивності державних службовців. Здебільшого перед впровадженням відповідної системи оцінювання провідні експерти ретельно вивчають світовий досвід із цього питання.

Фахівці уряду Південної Австралії, а саме офіс Уповноваженого з питань зайнятості в державному секторі, схилиються до думки, що позитивні результати досягаються за допомогою командної роботи, яка має відповідну мотивацію. Вибір критеріїв оцінки ефективності і методи повинні бути засновані на чіткому розумінні того, що має бути виміряно і оцінено як уповільнюючий елемент в управлінні ефективністю і процесом розробки механізмів для стратегічного врегулювання [7].

На їхню думку, підходи до оцінки ефективності можуть включати поєднання суб'єктивних та об'єктивних оцінок, наприклад оцінку бажаного атрибуту або поведінки (проблема та її вирішення, командна робота, лідерство, співпраця, ініціативність креативність, інноваційність, приймання відповідальності); вимірювання результатів або кінцевий фактичний результат; оцінку зворотного зв'язку з кількох джерел, методи інформування про розвиток і планування (наприклад, зворотній зв'язок на 360 градусів).

Відповідний моніторинг дотримання вимог і завдань, поставлених перед державним органом, необхідно здійснювати двічі на рік. Вказані австралійські фахівці переконані, що насамперед система оцінювання ефективності повинна розглядатися як ефективний інструмент надання допомоги керівникам і працівникам для покращення їх особистої продуктивності.

Часто можна простежити схожі підходи до оцінювання незалежно від держави або навіть континенту. Так, на думку дослідника Національного університету науки і техніки Зімбабве П. Звавахера, для державних органів Республіки Зімбабве вимірювання ефективності праці є критично важливим для планування, оскільки воно свідчить про те, наскільки добре поставлені цілі та завдання, яким чином вони досягаються відповідно до встановлених стандартів.

Положення про Зімбабвійську державну службу визначає, що всі працівники повинні проходити щорічну оцінку ефективності з метою поліпшення надання послуг громадянам. На зімбабвійській державній службі для працівників, які повноцінно виконують службові обов'язки, оцінка ефективності зазвичай здійснюється відповідно до таких чотирьох показників: вимірювання кількості (скільки буде досягнуто); стандартів якості, наприклад, дотримання стандартів Комісії з питань державної служби (якість 100%); своє-

часності (час, необхідний для досягнення та виконання поставленого завдання); вартості (скільки коштує отримати результат / бажаний результат) [8].

У світовій практиці також існують приклади законодавчого закріплення підходів до оцінювання ефективності державних інституцій. Йдеться про те, що Федеральний уряд Сполучених Штатів Америки у 1993 році прийняв закон, який регулює питання ефективності та результативності уряду. Основні положення цього закону стосуються реалізації державними органами федеральних програм в частині посилення та підвищення їх ефективності та результативності шляхом стратегічного планування та підзвітності.

Зокрема, керівник державного органу повинен готувати річний план роботи, який охоплює його програмну діяльність у межах бюджету, встановлювати цілі продуктивності для визначення рівня ефективності, досягнутої в процесі програмної діяльності, визначити такі цілі в об'єктивній, кількісній, вимірювальній формі або альтернативній формі, коротко описати операційні процеси, наявність людського ресурсу, необхідні навички та технології, інформацію або інші ресурси, які необхідні для досягнення цілей продуктивності, встановити показники ефективності для використання різновидів оцінки відповідних результатів, забезпечити основу для порівняння фактичних результатів програми зі встановленими цілями продуктивності і описати витрати, які необхідно здійснити для перевірки ефективності й підтвердження отриманих результатів [10].

Досліджуючи досвід розвинених країн, варто згадати про проект, реалізований у 2017 році за підтримки Оксфордського університету, Інституту урядування та публічної служби Великобританії, Фонду відкритого суспільства. Йдеться про розробку та апробацію Міжнародного індексу ефективності державної служби (The International Civil Service Effectiveness). Цей індекс включає оцінку основних функцій і атрибутів державної служби в різних країнах [15]. Дані, які потрапляють до індексу InCiSE, формуються на підставі опитування респондентів, управлінських даних, вивчення поглядів експертів та охоплюють основні аспекти державної служби. Україна не входить до певних ключових міжнародних глобальних індексів, тому її не включено до першого індексу InCiSE. Незважаючи на це, такий інструмент оцінювання ефективності діяльності державної служби повинен бути дослідженим та адаптованим до впровадження й використання.

Цікавим для України як унітарної держави є досвід Хорватії, в якій у липні 2006 року було прийнято постанову, якою передбачається ведення спеціального звіту про оцінку продуктивності та ефективності надання державних послуг [11]. Згідно з цією постановою голова Державного управління оцінює державних службовців за пропозицією їхнього безпосереднього керівника. Для цього формується відповідна модель звіту про оцінку ефективності державного службовця.

Такий звіт повинен містити таку інформацію: базові дані про державного службовця і його робоче місце, огляд запланованих робіт, обстеження незапланованих робіт, періодичний контроль продуктивності і ефективності, пропозиції по оцінці продуктивності та ефективності, коментарі щодо запропонованої оцінки, а також думку керівника про запроповану оцінку. Звіт про оцінку продуктивності та ефективності державного службовця оформлюється у письмовому вигляді відповідно до затвердженої форми.

У Російській Федерації, як зазначають А. Ветітнева та П. Волощук, робота по впровадженню системи ключових показників ефективності діяльності органів державного управління в поєднанні з процедурами їх регулярної оцінки активно ведеться як на федеральному, так і на регіональному рівнях. Зокрема, здійснюється огляд системи показників, що характеризують стан основних сфер і об'єктів державного управління, а також їх динаміку за звітний період.

На етапі впровадження знаходиться реалізація послідовної декомпозиції інтегральних показників, які характеризують діяльність того чи іншого державного органу, на рівень його окремих структурних підрозділів і конкретних співробітників. Також проводиться робота над вирішенням питання щодо вибору оптимальної кількості критеріїв ефективності діяльності [16].

Вони розглядають завдання створення системи оцінки ефективності діяльності виконавчих органів державної влади та державних службовців як такі, що потребують проведення відповідних досліджень і розробки напрямів її практичної реалізації. Це пов'язано з великою кількістю чинників, специфічних для державної служби, які часто створюють серйозні проблеми для впровадження системи оцінки ефективності.

Науковці Південно-Російського інституту управління Д. Корсунов та А. Буров розглядають можливість впровадження в діяльність органів державної влади інформаційної системи KPI, що дозволяє сформулювати

алгоритми реалізації, моніторингу, а також ефективність виконання цільових показників стосовно реалізації національних цілей і стратегічних завдань розвитку держави. На їхню думку, відповідна інформаційна система дозволяє здійснити формування бази звітності виконання заходів із закріпленням персональної відповідальності за внесення даних і їх коригування.

Крім того, система KPI передбачає автоматичне обчислення показників ефективності за ключовими напрямками діяльності як керівників органу державної влади, так і відповідного органу загалом. Таким чином, в результаті застосування системи KPI органи державної влади та органи місцевого самоврядування отримують систему управління, за якої формується відповідальність кожного державного службовця за загальний результат ефективності; можливість оцінити ефективність роботи кожного державного службовця, структурного напрямку, галузевого спрямування; можливість визначення неефективних елементів і учасників системи управління, оперативність у прийнятті рішень і вчинення необхідних дій щодо корегування; централізацію оцінки ефективності, мінімізацію особистісного фактору при розподілі фонду преміювання; корпоративні установки, за яких кожен державний службовець сам буде зацікавлений в особистісному і професійному розвитку [17].

Ще один російський дослідник А. Цимбаліст для оцінки професійної службової діяльності державного службовця розглядає використання показників її ефективності і результативності за критеріями стосовно організації праці, якості виконаної роботи та за професійною відповідністю. Кожен показник залежно від його значущості оцінюється у відсотках, а сума оцінок показників діяльності повинна становити 100%.

Оцінка і загальна оцінка результативності діяльності здійснюється самим державним службовцем із подальшим підтвердженням цієї оцінки його безпосереднім керівником. Надалі самооцінка керівника підтверджується вищим керівником. Загалом механізм оцінки ефективності діяльності державного службовця складається з трьох етапів: оцінка кожного окремого показника діяльності, загальна оцінка ефективності діяльності державного службовця та формулювання висновку про ефективність діяльності державного службовця [19].

На думку українського дослідника Е. Зелінського, нерозвиненість механізмів об'єктивної оцінки державних службовців перешкоджає впровадженню системи ефективних призначень і винагород за результа-

тами діяльності, а також не дозволяє забезпечити просування за посадами найбільш підготовлених, перспективних і результативних співробітників, створюючи вибір кандидатів на заміщення посад не виправдано вузьким і суб'єктивним. Значний негативний вплив на ефективність державної служби робить низький рівень забезпечення державних гарантій, а неадекватна сучасним потребам система оплати праці знижує мотивацію державних службовців і престиж державної служби загалом [14].

Можливість застосування відповідної технології оцінювання на національному рівні в межах однієї окремої держави дає змогу отримати реальні ключові показники ефективності діяльності державної служби по кожному центральному органу виконавчої влади. Останнім часом у ЗМІ з'являються повідомлення про захмарні надбавки чи премії окремих посадовців державної служби. Проте громадянське суспільство України не має чіткого уявлення, на підставі чого ті чи інші керівники державних органів влади отримують премії, різноманітного роду надбавки та доплати.

Наприклад, викликає подив той факт, що на оплату праці та утримання керівників і службовців антикорупційних органів витрачається значно більше коштів, ніж їхня діяльність забезпечує повернення коштів до бюджету держави. Саме тому розробка та імплементація вітчизняного індексу оцінювання ефективності діяльності державної служби та діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування на зразок індексу InCiSE є для України вкрай актуальним завданням.

Висновки. В Україні питання державної служби як і раніше гостро стоїть на порядку денному, оскільки довіра до державних службовців серед громадян залишається на досить низькому рівні, зберігається високий рівень корупції, спостерігається досить низька ефективність діяльності державних органів. Незважаючи на дефіцит кваліфікованих фахівців, кадрові служби державних органів влади не досить орієнтовані на здійснення функцій із підбору, оцінки та розвитку персоналу.

Реформи, які складають основу нинішнього розвитку держави, передбачають наявність високого рівня професіоналізму у державних службовців, відповідного рівня компетентності, здатності реалізовувати цілі реформ, виконувати стратегічні завдання державних органів. Саме наявність відповідних критеріїв спонукає до створення ефективної, дієвої та адекватної відповідно до сучасних реалій системи оцінювання ефективності діяльності державних службовців.

Беручи за основу досвід економічно розвинутих країн, аналізуючи особливості та методи застосування належних інструментів, позитивний і негативний досвід, розгляд, відповідний аналіз думок і поглядів академічної спільноти, сучасні інновації, техніки оцінювання персоналу, запозичені з приватного сектору, комплексний підхід загалом до вирішення цього питання сприятиме розвитку державної служби України, підвищить престиж державної служби, її ефективність і довіру громадянського суспільства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Лиманская О.С. Эффективность и результативность служебной деятельности государственных служащих. Вестник экспертного совета. 2017. № 4(11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-i-rezultativnost-sluzhebnoy-deyatelnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih> (дата звернення: 03.06.2020).
2. Штатаина М.А. Зарубежный опыт проведения административных реформ. Административная реформа в России. М. : Контракт-Инфра. М, 2006. С. 60–64.
3. Хаджирадева С.К. Професіоналізація державної служби як передумова ефективної реалізації державних програм на регіональному рівні. Акт. пробл. держ. упр. та місц. самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. 18 жовтня 2005 року. О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. С. 79–81.
4. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. Вісн. Держ. служби України. 2003. № 1. С. 65–75.
5. Теоретичні та практичні аспекти підвищення кваліфікації державних службовців : зб. наук. пр. кол. авт. К. : Вид-во УАДУ, 2001. 188 с.
6. Brown K., Repucci S.A Users's Guide to Measuring Public Administration Performance. [Електронний ресурс]. Режим доступу https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/public_administration/a-users-guide-to-measuring-public-administration-performance (дата звернення: 05.06.2020).
7. Guideline of the Commissioner for Public Sector Employment [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://publicsector.sa.gov.au/policies-standards/guidelines-and-determinations/> (дата звернення: 05.06.2020).
8. Zvavahera P. An evaluation of the effectiveness of performance management systems on service delivery in the Zimbabwean civil service Journal of Management and Marketing Research [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.aabri.com/manuscripts/131746.pdf> (дата звернення: 06.06.2020).
9. Suleimenova Gulimzhan & Evgeny Kapoguzov & Kabizhan Nurbek & Kadyrova Margarita. (2018). Performance Evaluation of the Government Agencies of Kazakhstan. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. № 11. С. 171–198.
10. Закон про встановлення стратегічного планування та оцінки ефективності у федеральному уряді

“S. 20 – 103rd Congress: Government Performance and Results Act of 1993” [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.govtrack.us/congress/bills/103/s20> (дата звернення: 07.06.2020).

11. Порядок щодо змісту спеціального звіту при оцінюванні діяльності та ефективності державних службовців. Official Gazette 78/06, 128/06. Consolidated version (21.8.2008). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://pak.hr/cke/propisi,%20zakoni/en/PerformanceAndEfficiencyEvaluationofCivilServants/Performance.pdf> (дата звернення: 08.06.2020).

12. Демидов А.Ю. Эффективность и результативность деятельности органов исполнительной власти // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. № 15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-i-rezultativnost-deyatelnosti-organov-ispolnitelnoy-vlasti> (дата звернення: 08.06.2020).

13. Надточій А.О. Рівень життя як показник ефективності діяльності органів державної влади. Публічне управління XXI століття: форсайтінг успіху : зб. тез XVI Міжнар. наук. конгресу, 21 квітня 2016 року. Х. : Вид-во ХарПІНАДУ «Магістр», 2016. С. 359–362.

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

15. The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index 2017 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.bsg.ox.ac.uk/international-civil-service-effectiveness-index> (дата звернення: 10.06.2020).

16. Ветитнев А.М., Волощук П.В. Система оценки эффективности государственных граж-

данских служащих: анализ российской и зарубежной практики. Вестник ПАГС. 2016. № 6(57). С. 103–110. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-otsenki-effektivnosti-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-analiz-rossiyskoy-i-zarubezhnoy-praktiki/viewer> (дата звернення: 09.06.2020).

17. Корсунов Д.А., Буров А.В. КРІ как система управления и оценки эффективности деятельности органов власти и местного самоуправления. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/kri-kak-sistema-upravleniya-i-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-organov-vlasti-i-mestnogo-samoupravleniya> (дата звернення: 04.06.2020).

18. Осипова И.Н. Критерии оценки социальной эффективности деятельности служащих. Вестник ПАГС. 2018. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-otsenki-sotsialnoy-effektivnosti-deyatelnosti-sluzhaschih> (дата звернення: 04.06.2020).

19. Цимбалист А.В. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки. Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2008. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-i-rezultativnost-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-sluzhaschih-metody-otsenki> (дата обращения: 03.06.2020).

20. Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих. Управленческое консультирование. № 4(88). С. 14–26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih> (дата звернення: 03.06.2020).