

УДК 351:005.336.1-047.44

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-107-122>

Нечаєва Ірина, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Запорізька політехніка»

Nechayeva Iryna, candidate of economic sciences, associate professor of the department of management and administration, National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

✉ Irynanechaeva7@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3429-7255>

Гудзь Петро, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Запорізька політехніка»

Gudz Petro, doctor of economic sciences, professor of the department of management and administration, National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7604-549X>

КРИТИЧНИЙ ОГЛЯД МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

CRITICAL REVIEW OF THE METHODS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF PUBLIC AUTHORITY BODIES

Анотація. Стаття досліджує методи оцінки ефективності функціонування органів публічної влади як ключового елемента демократичного управління.

Автори аналізують значення таких оцінок для підвищення прозорості, відповідальності та гнучкості в діяльності влади, що сприяє соціально-економічному розвитку громадянського суспільства.

У роботі доведено, що оцінка ефективності дозволяє ідентифікувати проблемні аспекти роботи органів влади, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити відповідність дій законодавчим нормам. Відзначено, що відсутність єдиної методики оцінювання ускладнює досягнення цілісного аналізу ефективності. Натомість пропонується використовувати різні підходи, зокрема алгоритм DEA, оцінку на основі цифрових технологій та теоретичні моделі, такі як раціональна бюрократія і життєві цикли. Проте кожен із методів має свої недоліки, наприклад, обмеженість охоплення, відсутність інтеграції, складність застосування на практиці, а також ігнорування соціальних і регіональних аспектів.

Автори також обговорюють основні підходи до оцінки, включаючи концепції лідерства, економічної відповідальності та професіоналізму, підкреслюючи, що ефективне управління залежить від урахування різноманітних факторів та потреб суспільства.

Висвітлено недоліки сучасних законодавчих актів і офіційних методик, що регулюють оцінювання, зокрема відсутність системності та зворотного зв'язку для впровадження змін.

Проведений порівняльний аналіз найпоширеніших моделей 3Es, IOO та BSC дозволив авторам зробити висновки щодо переваг моделі BSC, яка серед розглянутих альтернатив найбільшою мірою враховує потреби різних зацікавлених сторін, дає можливість охопити як короткострокові, так і довгострокові перспективи відповідно до прийнятих довгострокових місії та стратегії державного утворення.

У результаті дослідження висунуто пропозиції щодо створення узгодженої та практично орієнтованої методології оцінювання, яка враховувала б специфічні аспекти діяльності органів публічної влади та забезпечувала механізми впровадження результатів оцінки. Підсумовано, що розробка такої методології є ключовою для підвищення ефективності функціонування органів публічної влади та задоволення потреб громадян.

Ключові слова: публічна влада, ефективність, оцінка ефективності, методи оцінки ефективності.

Abstract. The article examines methods for assessing the efficiency of public authority bodies as a key element of democratic governance.

The authors analyze the importance of such assessments for increasing transparency, accountability, and flexibility in government activities, which contribute to the socio-economic development of civil society.

The study demonstrates that efficiency assessments allow for identifying problematic aspects of public authorities' work, optimizing resource use, and ensuring compliance with legislative norms. It is noted that the lack of a unified evaluation methodology complicates achieving a comprehensive analysis of efficiency. Instead, various approaches are suggested, including the DEA algorithm, digital technology-based evaluations, and theoretical models such as rational bureaucracy and life cycles. However, each of these methods has its shortcomings, such as limited scope, lack of integration, difficulty in practical application, and ignoring social and regional aspects.

The authors also discuss the main approaches to evaluation, including leadership, economic accountability, and professionalism, emphasizing that effective management depends on considering various factors and societal needs.

The shortcomings of current legislative acts and official methodologies regulating evaluations are highlighted, particularly the need for systematicity and feedback mechanisms for implementing changes.

A comparative analysis of the most common models – 3Es, IOO, and BSC – allowed the authors to conclude that the BSC model is the most advantageous among the considered alternatives, as it best takes into account the needs of various stakeholders and allows for the consideration of both short-term and long-term perspectives by the accepted long-term mission and strategy of state formation.

As a result of the study, proposals were put forward for creating a coherent and practically oriented evaluation methodology that would consider the specific aspects of the activities of public authorities and provide mechanisms for implementing the results of the evaluations. The article concludes that the development of such a methodology is crucial in enhancing the efficiency of public authorities' functioning and meeting the needs of citizens.

Keywords: public authority, efficiency, efficiency assessment, methods of efficiency assessment.

Постановка проблеми. Оцінка ефективності функціонування органів публічної влади є важливим елементом демократичного управління та розвитку суспільства. Вона сприяє підвищенню рівня відкритості та прозорості в управлінні; надає можливість громадянам вимагати відповідальності владних структур та контролювати їх дії; дозволяє виявляти проблемні місця та слабкі сторони роботи органів влади; забезпечує підстави для внесення змін та покращень у системі управління. Таке оцінювання дозволяє перевіряти дотримання законодавства органами влади та їх діяльність у межах визначених повноважень, є важливим для забезпечення правової держави та захисту прав громадян, сприяє створенню довіри громадськості до владних структур. Оцінка дозволяє адаптувати роботу органів влади до змін в економічних, соціальних та технологічних умовах; забезпечує гнучкість та реагування на нові виклики та потреби суспільства; дозволяє ідентифікувати надмірні витрати та ефективно використовувати бюджетні кошти, сприяє оптимізації роботи органів влади з

точки зору економічної ефективності. Оцінка ефективності функціонування органів публічної влади є необхідною для забезпечення демократичних принципів, відкритості та відповідальності в управлінні, а також для досягнення покращень у соціально-економічному розвитку суспільства. Громадяни, впевнені в ефективності та чесності органів влади, більш активно беруть участь у громадському житті.

Однак, наразі не існує єдиної методики оцінки ефективності функціонування органів публічної влади, кожна з моделей та методів оцінки має свої переваги та недоліки, що унеможлиблює/ускладнює їх використання як універсальної комплексної системи, з одного боку. З іншого боку, на нашу думку, для найбільш ефективної організації своєї діяльності кожен державний орган повинен враховувати різні погляди на шляхи підвищення ефективності та обирати найбільш прийнятний підхід щодо оцінювання, виходячи з мети функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підвищення ефективності роботи публічних органів – проблема, вирішення якої намагаються знайти вчені з усього світу. Питанням публічного управління, його ефективності та оцінці ефективності функціонування органів публічної влади присвячена достатня кількість робіт як закордонних, так і вітчизняних науковців.

У роботі [1] розглядається методика оцінки діяльності відділу державного управління на основі вдосконаленого алгоритму DEA. У роботі [3] пропонується використання методу DEA для вимірювання ефективності електронного державного управління як частини цифровізації економіки та суспільства. Вимірювання та оцінку ефективності державного управління шляхом надання електронних послуг пропонує М. Баталіні [3].

Чимало робіт вітчизняних науковців присвячено проблемам публічного управління. Роботи А. Зленко, В. Редзюка, Ю. Ляценка, Я. Зленко [4] піднімають питання управління персоналом державної служби. О. Пікулик та Н. Власюк [5] вивчають основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. С. Базика розглядає основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління у світовій практиці [6]. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування аналізують в своїй роботі О. Семенцова, І. Паламарчук, С. Старикова [7].

Мета дослідження – аналіз методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасний рівень соціально-економічного розвитку суспільства зумовлює необхідність підвищення ефективності органів публічного управління, оскільки саме від того, наскільки ефективно працює влада, залежить загальний добробут населення країни, регіону, міста, громади.

На сьогодні розроблено певний механізм, який дозволяє оцінювати ефективність діяльності органів публічної влади, що вимірюється запровадженням професійних стандартів та офіційних положень, які відображають показники ефективності та результативності професійної діяльності як окремих службовців, так і в цілому органів публічної влади.

Першим, і наразі найбільш суттєвим видається законодавче закріплення основних аспектів оцінки ефективності публічної служби. Сьогодні законодавство, що регулює діяльність публічних органів, має представляти інтереси не бюрократичного апарату, а інтереси населення країни, а, отже, пріоритетом в організації повинна бути соціальна спрямованість діяльності публічних структур.

Правове закріплення процедури оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади вперше було зроблено в постанові КМУ «Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України» від 18.05.2011 р. № 522 [8]. Ця Методика є інструментом внутрішнього оцінювання діяльності органів виконавчої влади і спрямована на аналіз результативності управління, прийняття рішень і визначення заходів щодо подальшого вдосконалення управління.

Наступним етапом був затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 856 «Порядок та Методика проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики» [9].

Постановою Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 35 затверджено «Порядок реалізації експериментального проекту щодо проведення шокквартилу моніторингу та оцінки ефективності діяльності голів обласних, Київської та Севастопольської міських публічних адміністрацій». Показники оцінювання визначено з урахуванням Програми діяльності Кабінету Міністрів України та відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [10].

На наступному етапі було затвердження Національним агентством запобігання корупції методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади [11].

Аналіз вищезгаданих законодавчих актів України виявив їх загальні недоліки в проведенні оцінки ефективності публічного управління (табл. 1).

Таблиця 1

Недоліки офіційної методики оцінки ефективності публічного управління

Недолік 1	Його сутність 2
Недостатня системність та узгодженість	Постанови, які регулюють оцінку ефективності різних аспектів діяльності органів влади, приймалися у різний час і не завжди враховують одні й ті самі принципи або підходи. Наприклад, методики, затверджені постановами № 522, № 856 та № 35, мають різні підходи до оцінювання і часто не інтегровані між собою
Обмеженість охоплення	В більшості випадків законодавчі акти зосереджуються на конкретних аспектах управління або конкретних рівнях влади, таких як оцінка ефективності голів обласних адміністрацій. Це не дає повного уявлення про ефективність всієї системи публічного управління
Відсутність єдиної методології	Методики оцінювання, затверджені різними постановами, не завжди гармонізовані між собою, що ускладнює проведення комплексної оцінки ефективності. Наприклад, методика для моніторингу корупційних ризиків має свою специфіку і не узгоджується з методиками загальної оцінки ефективності діяльності органів влади
Складність у практичному застосуванні	Багато методик містять складні та багатоступеневі процедури, які важко реалізувати на практиці. Це може призвести до формального підходу до оцінювання, коли результати не відображають реальну ефективність
Недостатнє врахування регіональних особливостей	Хоча постановою № 856 передбачено моніторинг регіональної політики, методики часто не враховують специфіку та потреби конкретних регіонів, що може призводити до необ'єктивних оцінок
Відсутність механізмів зворотного зв'язку та впровадження змін	Закони та постанови часто не містять чітких механізмів впровадження результатів оцінки в практику. Це означає, що навіть якщо оцінка проводиться, її результати можуть залишитися без належного реагування та не призвести до покращення управління
Обмеженість в кадровому забезпеченні та ресурсах	Для ефективного здійснення оцінок необхідні кваліфіковані кадри та відповідні ресурси, яких часто не вистачає. Це обмежує можливості для проведення якісної оцінки

Щодо сучасної думки, то наука пропонує декілька підходів до оцінки ефективності публічної влади (рис. 1) [12].



Рисунок 1. Основні підходи до оцінки ефективності органів публічної влади

Зупинимось на недоліках кожного з виділених підходів.

- 1) Підхід до оцінки ефективності органів публічної влади, що базується на концепції лідерства, характеризується наступними недоліками [13; 14]:
 - не враховує/знецінює внесок колективу та інших чинників, які впливають на роботу органів влади;
 - може ігнорувати аналіз системних проблем і структурних аспектів діяльності органів влади;
 - недостатня увага до процесів управління;
 - може призвести (створити умови) до концентрації влади в руках однієї особи чи групи, що може бути небезпечним для демократичних принципів та прозорості;
 - може ігнорувати реальні результати роботи органів влади, фокусуючись виключно на стилях та методах керівництва.
- 2) Підхід, який розвиває теорію раціональної бюрократії М. Вебера [15; 16]:
 - недостатня гнучкість, оперативність та інноваційність бюрократичних ієрархічних структур;
 - бюрократичні системи можуть бути менш пристосованими до швидких змін у соціальному, економічному та політичному середовищі через свою складну структуру та консервативний підхід;
 - не завжди враховує важливість мотивації та задоволення працівників, що може впливати на їх продуктивність та результативність;
 - фокус на формалізації та стандартизації процесів може призвести до ігнорування соціальних наслідків діяльності органів влади на рівні громади.
- 3) Підхід до оцінки ефективності органів публічної влади, заснований на теорії життєвих циклів [17; 18]:
 - може не враховувати унікальних соціальних, економічних та політичних контекстуальних чинників впливу на ефективність діяльності органів влади;

- зосередження на фазах життєвого циклу може призвести до неспроможності враховувати швидкі та неочікувані зовнішні зміни функціонування органів влади;
 - життєвий цикл не завжди враховує внутрішні зміни та еволюцію органів влади, такі як зміни кадрів, культури організації та стратегій управління;
 - прогнозування часових рамок для кожної фази життєвого циклу може бути складним, особливо коли мова йде про органи влади;
 - визначення того, що вважається успішним завершенням кожної фази життєвого циклу, може бути суб'єктивним і може відрізнятись в залежності від інтересів різних зацікавлених сторін.
- 4) Підхід до оцінки ефективності органів публічної влади, заснований на концепції економічної відповідальності [19-22]:
- ігнорування соціальних та етичних аспектів;
 - вимірювання ефективності лише через призму економічних показників може бути обмеженим і не відображати повного спектру результатів та впливу діяльності органів влади на суспільство;
 - недостатня увага до якості послуг;
 - фокус на короткострокових економічних результатах може призвести до неврахування довгострокових наслідків діяльності органів влади, таких як екологічні наслідки або соціальні витрати;
 - може збільшити конкуренцію між органами влади та зменшити їх мотивацію до співпраці та інтеграції;
 - економічна відповідальність може не враховувати множинні цілі та цінності суспільства.
- 5) Підхід до оцінки ефективності органів публічної влади, заснований на концепції професіоналізму [23; 24]:
- суб'єктивність критеріїв професіоналізму та різні тлумачення того, що є професійною діяльністю;
 - зосередження на професійних навичках може призвести до ігнорування етичних стандартів та вимог до поведінки органів влади;
 - професійні навички не завжди визначають успішність роботи органу влади, важливим є врахування результатів їх діяльності;
 - стандарти професійної діяльності можуть змінюватися з часом, що ускладнює постійну оцінку ефективності за цими критеріями;
 - відсутність оцінки командної праці;
 - не завжди враховують здатність органу влади адаптуватися до змін у соціальному, економічному та політичному середовищі.

У процесі проведення таких оцінювань ефективності функціонування органів публічної влади використовують різноманітну методологію, зокрема:

- макроекономічне моделювання;
- економетричний і статистичний аналіз;
- мікроеконометричний контрафактний аналіз;
- якісний аналіз ситуацій.

Узагальнюючи, зазначені методики до оцінювання ефективності публічної влади мають:

- 1) низку переваг, зокрема:

- можливість здійснювати групування показників за основними напрямками діяльності регіональних органів влади, що дозволяє проводити аналіз за певними напрямками їхньої діяльності;
 - можливість на основі отриманих результатів проводити порівняння між різними територіями;
 - можливість використання для оцінювання інтегральних індикаторів за окремими тематичними площинами;
- 2) низку недоліків:
- підміна критерію ефективності критерієм результативності;
 - односторонність оцінювання під час визначення інтегральних показників за певним напрямом соціально-економічної політики та сферою управлінського впливу;
 - велика кількість показників оцінювання [25].

Система оцінювання діяльності органів публічної влади повинна створюватися та функціонувати на таких базових принципах і засадах:

- законність;
- системність – процес оцінювання потрібно розробляти, організовувати та впроваджувати на основі системного підходу до регулювання методологічного, фінансового, організаційного та кадрового забезпечення, використання отриманих результатів досліджень тощо;
- єдність – методика та здійснення процесу оцінювання є єдиними для всіх державних органів і їхніх структурних підрозділів;
- відкритість – результати досліджень є відкритими для громадськості, якщо інше не передбачено чинним законодавством;
- під дослідження підпадають результати діяльності державних органів і їхніх структурних підрозділів (посадових осіб), а не процеси та умови досягнення;
- оцінка діяльності посадової особи має здійснюватися тільки в контексті оцінювання діяльності структурного підрозділу органу;
- проведення оцінки не повинно перешкоджати здійсненню державними органами та посадовими особами своїх функціональних (посадових) обов'язків;
- відсутність інформації про результати діяльності державного органу (посадової особи) свідчать про відсутність самих результатів [25].

Формування системи показників ефективності діяльності інституції потребує визначення відповідних індикаторів оцінки, наведених в табл. 2 [5].

У процесі розробки програми чи стратегії оцінювання важливо враховувати інтереси, погляди та потенційні ризики різних сторін. З цього приводу, на нашу думку, можна поставити такі питання:

- чи спрямована оцінка на вирішення конкретної проблеми?;
- чи можуть результати сформувати механізм зворотного зв'язку?;
- чи може оцінка бути інструментом взаємної відповідальності виконавців?;
- чи покращаться від цього зв'язки з громадськістю?;
- чи служать результати оцінювання для вдосконалення та розвитку певних дій (формує оцінювання) чи лише підкреслюють, що початкові цілі та завдання досягнуто (підсумкове оцінювання)?

Таблиця 2

Індикатори оцінки ефективності публічного управління

Індикатор	Сутність
Дієвість	Рівень досягнення державним органом поставлених цілей. Може оцінюватися на рівні окремого працівника, групи працівників або всієї установи шляхом порівняння планованих результатів з фактичними.
Економічність	Відношення між запланованими ресурсами для досягнення цілей і виконання завдань та реально витраченими ресурсами.
Якість	Міра відповідності діяльності державної установи встановленим до неї вимогам та очікуванням.
Впровадження інновацій	Відображає фактичне використання новітніх досягнень та прогресивних методів у діяльності організації для досягнення поставлених цілей.
Продуктивність	Визначається кількістю створеної інформації або наданих послуг у процесі управління.
Адаптивність	Здатність державної установи ефективно виконувати свої функції при зміні умов. Чим ширший діапазон таких змін, тим більш адаптивною є установа.
Гнучкість	Здатність органів державного управління змінювати свою роль і встановлювати нові зв'язки відповідно до нових завдань, зберігаючи при цьому структурну цілісність.
Оперативність прийняття рішень	Здатність органів державного управління реагувати на запити і приймати відповідні рішення.
Надійність державного органу	Визначається стабільністю функціонування та здатністю виконувати завдання в установлені терміни і в межах виділених ресурсів. Оцінюється через рівень виконання планових завдань і дотримання встановлених нормативів.
Доброчесність	Орієнтованість діяльності державного органу на захист суспільних інтересів і відмова державних службовців від особистої вигоди під час виконання своїх обов'язків.

Зрозуміло, що важливо зосередитися на тому, на що спрямована оціночна діяльність, оскільки на основі цього можна буде розробити чіткі критерії оцінювання, які мають бути гнучкими та дозволяти використання сучасних технологій. Система оціночних показників включає:

- модальність – показники мають відображати всі процеси та аспекти, спрямовані на вирішення конкретного завдання;
- чіткість – помилки та недоліки в реалізації поставлених цілей і завдань не повинні впливати на кінцевий результат;
- об'єктивність – показники не мають змінюватися для того, щоб дати неупереджену оцінку реальної ситуації, показники мають слугувати стимулом;
- надійність – має бути можливість збирати, обробляти та контролювати кінцеву інформацію та дані;
- цілісність – взаємоузгодженість, взаємозалежність та збалансованість індикаторів;
- корисність – надання необхідної інформації повинно потребувати мінімальних витрат;
- своєчасність і регулярність – звітна інформація повинна надаватися у визначений час;
- порівняння – забезпечення узгодженості розробки та оцінки показників, формування бази даних за окремий період та їх порівняння з показниками, що використовуються в міжнародній практиці для визначення динаміки змін;
- специфічність – показники не повинні дублювати один одного [26].

Окрім того, застосовуючи сучасні технології до процесу оцінки, необхідно чітко визначити предмет оцінки, об'єкт оцінки та засоби вимірювання.

Робочу типологію для вимірювання ефективності державного управління можна представити наступним чином:

- управління державною службою: правова та етична база, політика та процедури управління персоналом, інституційна основа;
- управління державними фінансами: підготовка та виконання бюджету, системи бухгалтерського обліку, аудит і законодавчий контроль;
- розробка державної політики: процеси, структури та потенціал для аналізу проблем, виявлення та оцінки варіантів, консультацій із зацікавленими сторонами, прийняття рішень, моніторингу та оцінки;
- лідерство: відбір, винагорода, розгортання та розвиток потенціалу вищих державних службовців;
- надання послуг: визначення потреб клієнтів, розробка стандартів обслуговування та цілей, моніторинг ефективності, нарощування потенціалу для виконання [27].

Академічна та практична література щодо показників ефективності (PI) зазвичай спирається на дві моделі ефективності. Перша – це модель 3Es (economy, efficiency, and effectiveness – економічність, ефективність та результативність), друга – модель IOO (input, output, and outcome – вхід, вихід та результат).

Модель 3Es заснований на наступних трьох концепціях [28; 29]:

- а) економія – оцінка економності, розумності, правильності використання публічних фондів при даному рівні ефективності. Стандартом є мінімізація ціни;
- б) ефективність – ефективність використання ресурсів, або відношення якості і кількості наданих товарів та послуг до дій і витрат на їх створення для досягнення результатів. Стандартом ефективності є кращий досвід;
- в) результативність – ступінь відповідності досягнутих результатів поставленій меті, погодження використаних засобів і досягнутих результатів із поставленою метою, оцінка зумовленості досягнутих результатів обраною політикою. Стандартом результативності є наближення результату до мети.

Окремі критерії, прийняті в моделі, можна узгоджено поєднувати один з одним, а ефективність можна сприймати як гібрид економічності та результативності. На жаль, ці параметри не враховують жодного якісного критерію, що є дуже важливою проблемою при досягненні мети вимірювання ефектів. Також, максимізація ефективності може негативно вплинути на якість послуг, що надаються.

В цьому сенсі модель 3Es доповнюється моделлю IOO, яка широко використовується при здійсненні реформ у сфері публічного управління. Припущення, прийняте для цієї моделі, полягає в тому, що ресурси, виділені окремим суб'єктам, перетворюються в рамках процесів, які вони впроваджують, у конкретні продукти (вихід), будучи початковою ланкою запланованого ланцюга результатів, внаслідок чого потреби суспільства повинні бути задоволені шляхом отримання результатів у середньостроковій (результат) і довгостроковій перспективі (вплив) [30].

Оскільки ця модель дублює причинно-наслідкові зв'язки (які називають логічним ланцюжком результатів), вона дозволяє визначити причини, чому були досягнуті певні результати. Ланцюжок результатів можна «проаналізувати за трьома взаємопов'язаними елементами: ланцюг цілей (головна ціль, конкретна

ціль, оперативна ціль), ланцюг реалізації (діяльність, процеси, дії, підзавдання, завдання, функції) і ланцюжок ефектів (вихід, результат, вплив)» [31]. На думку [32] дана модель може бути застосована до публічних установ, де продуктивність пов'язана із суспільною цінністю.

Однак, оцінка ефективності, включена в моделі 3Es та IOO, недостатня для оцінки надання публічних послуг. У певному сенсі ці обмеження долаються за допомогою моделі вимірювання продуктивності, запропонованої в рамках Збалансованої системи показників (BSC).

BSC – це багатовимірна концепція, орієнтована на інтереси всіх зацікавлених сторін, яка при застосуванні в державному управлінні дає змогу сформулювати та виміряти ступінь досягнення цілей як з політичної та адміністративної точок зору, так і з точки зору громадян. BSC – це управлінський метод, спрямований на реалізацію стратегії шляхом переведення її в послідовний набір цілей, заходів їх досягнення, а також запланованих дій. У державному секторі, на відміну від приватного, це гарантує, що управління орієнтується не стільки на фінансовий вимір, скільки переважно на той, де відбувається розвиток. Фундаментальне припущення, яке лежить в основі цього методу, зводиться до твердження про наявність причинно-наслідкових зв'язків між окремими доменами. Визнаючи необхідність адаптації моделі BSC до різних робочих умов, Каплан Р. і Нортон Д. [33] запропонували модифіковану форму моделі BSC, призначену для публічного сектора. Вона складається з п'яти вимірів та стосується понесених витрат, створення вартості, підтримки авторитету, внутрішніх процесів, а також навчання та розвитку.

Табл. 3 підсумовує три розглянуті вище моделі, підкреслюючи їхні сильні та слабкі сторони [32].

Таблиця 3

Порівняльний аналіз моделей вимірювання ефективності, що використовуються в державному управлінні

Модель	Критерії вимірювання продуктивності	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
3Es	економічність, ефективність, дієвість	<ul style="list-style-type: none"> ▪ простота використання ▪ дає змогу оцінити економічну ефективність та ефективність використання публічних коштів ▪ застосовує як фінансові, так і нефінансові параметри 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не містить якісних критеріїв ▪ вимірювання концентрується на оцінці короткотрокових параметрів ▪ передбачає оцінку ефектів, які не були включені в модель ▪ вимірювання економічності, ефективності та результативності не гарантує, що належні дії, які є результатом потреб різних зацікавлених сторін, підлягають оцінці ▪ нехтує потребами клієнтів ▪ не створює можливості для цілісного вимірювання продуктивності
IOO	вхід, вихід, результат	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дозволяє охопити як короткострокові, так і довгострокові перспективи ▪ відноситься до мікро-, мезо- та макроперспектив 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ різні зацікавлені сторони можуть мати різні погляди на вимірювання ефективності ▪ велика кількість зацікавлених сторін сприяє розбіжності інтересів ▪ вимірювання результатів, результатів і впливів не гарантує, що належні дії, які є результатом потреб різних зацікавлених сторін, підлягають оцінці ▪ перспектива клієнта може залишитися без уваги ▪ роль громадянина маргіналізована

Продовження Табл. 1.2

1	2	3	4
BSC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ перспектива клієнта ▪ фінансова перспектива ▪ перспектива внутрішніх бізнес-процесів ▪ перспектива навчання та зростання 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дозволяє охопити як короткострокові, так і довгострокові перспективи ▪ враховує потреби різних зацікавлених сторін ▪ дозволяє вимірювати задоволеність як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів, а також громадян ▪ дає можливість декомпонувати стратегію на рівні стратегічних і операційних цілей, а також виміряти результати, досягнуті в цій сфері 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ досягнення організації, які відстежуються за допомогою показників ефективності, проявляються в різний час, оскільки діяльність, що виконується в рамках чотирьох перспектив, не відбувається одночасно ▪ ієрархічний контроль зверху вниз створює спокусу маніпулювати нижніми рівнями організаційної структури та змінювати результати відповідно до очікувань менеджерів ▪ вимірювання продуктивності може виявити дисфункції (маргіналізація довгострокових інвестицій, максимізація короткострокових вигод тощо) ▪ можуть використовуватися лише організаціями, для яких офіційно прийнято операційну стратегію

Дослідження показало, що всі моделі – 3Es, IOO та BSC дозволяють вимірювати ефективність, однак, мають значні обмеження, оскільки не повністю відповідають сучасним потребам публічного управління. Це пов'язано зі значними суспільними змінами, технологічними новаціями або іншими факторами, що впливають на ефективність та управління.

Аналіз переваг і недоліків кожної моделі показав, що модель BSC демонструє значний потенціал у досліджуваній сфері, оскільки, серед розглянутих альтернатив, найбільшою мірою враховує потреби різних зацікавлених сторін, завдяки чому можна охопити як короткострокові, так і довгострокові перспективи. Більше того, це дає змогу вимірювати ефективність навіть у більш тривалому часовому горизонті в поєднанні з прийнятою довгостроковою місією та стратегією [34].

Висновки. Основоположим аспектом серед розмаїття підходів до оцінки ефективності діяльності публічних органів, на нашу думку, має бути особа. Саме люди, заради яких функціонує держава, можуть найповніше оцінити якість послуг, які їм надаються. Тому ми вважаємо важливим при оцінці ефективності діяльності публічних органів враховувати думку населення, а одним із головних напрямків у цій сфері має бути проведення соціологічних опитувань, які покликані визначити не лише загальну ефективність громадськості, послуг, а й знайти слабкі місця для їх майбутнього вдосконалення.

При оцінці соціально-економічної ефективності діяльності публічних органів головну роль слід відводити соціальному ефекту з огляду на спрямованість управлінського впливу публічних органів на суспільство.

Проаналізувавши основні підходи, методи та моделі до оцінки ефективності діяльності публічних органів, можна зробити висновки, що з метою підвищення ефективності державного управління необхідний подальший пошук шляхів удосконалення методології оцінювання ефективності функціонування органів публічної влади.

Зокрема, покращення ситуації вимагає розробки єдиної, узгодженої та практично орієнтованої методології оцінювання ефективності, яка враховуватиме як загальні, так і специфічні аспекти діяльності органів публічної влади, забезпечення необхідними ресурсами та механізмами впровадження результатів

оцінки в управлінську практику. Одночасно слід зазначити, що кожен державний орган у здійсненні своєї роботи повинен керуватися різними методами оцінки діяльності, щоб найбільш чітко реалізувати всі поставлені перед ним цілі та завдання і, насамперед, задовольнити багатогранні потреби населення країни.

Список використаних джерел:

1. Guan Q., Zou S., Liu H., Chen Q. Performance Evaluation Method of Public Administration Department Based on Improved DEA Algorithm. <https://doi.org/10.1155/2022/2338680>.
2. Krejnuš M., Stofkova J., Repkova Stofkova K., Binasova V. The Use of the DEA Method for Measuring the Efficiency of Electronic Public Administration as Part of the Digitization of the Economy and Society. *Applied Sciences*, 13(6), 3672. <https://doi.org/10.3390/app13063672>.
3. Batalli M. Measurement and evaluation of the public administration performance through delivery of electronic services. *Academicus International Scientific Journal*. 2015. URL: [oai:dspace.epoka.edu.al:1/1517](http://oai.dspace.epoka.edu.al:1/1517) (дата звернення: 21.05.2024).
4. Зленко А., Редзюк В., Лященко Ю., Зленко Я. Тенденції та перспективні напрями побудови екосистеми управління персоналом державної служби. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Bun. 8. С. 55–65. 2024. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-55-65>.
5. Пікулик О.І., Власюк Н.І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17>.
6. Базика С.К. Підходи до оцінювання ефективності публічного управління у світовій практиці. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 4. С. 30–35. 2018. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/4-2018/8.pdf> (дата звернення: 21.05.2024).
7. Семенцова О.В., Паламарчук І.В., Старикова С.О. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 1 (28). С. 53–57. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-1.8>.
8. Офіційний сайт Верховної Ради України. Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України. *Постанова КМУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2011-п#Text> (дата звернення: 13.06.2024).
9. Офіційний сайт Верховної Ради України. Порядок та Методика проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики. *Постанова КМУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2015-п#Text> (дата звернення: 13.06.2024).
10. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Моніторинг та оцінка ефективності діяльності голів обласних та Київської міської держадміністрацій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/monitoring-ta-ocinka-efektivnosti-diyalnosti-goliv-oblasnih-ta-kiyivskoyi-miskoyi-derzhadministracij> (дата звернення: 13.06.2024).
11. Вебсайт НАЗК. Нормативні основи. Методологія оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/anticcorruption-upovnovazhenym/koruptsijni-ryzyky-ta-antikoruptsijni-programy/1-antikoruptsijna-programa-organiv-vlady/normatyvni-osnovy-1-antikoruptsijna-programa-organiv-vlady/> (дата звернення: 13.06.2024).
12. Vogel R., Werkmeister L. What is Public about Public Leadership? Exploring Implicit Public Leadership Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*. №31(1). pp. 166–183. 2021. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa024>.
13. Araya-Orellana J.P. Assessment of the Leadership Styles in Public Organizations: an Analysis of Public Employees Perception. *Public Organiz Rev.* № 22. Pp. 99–116. 2022. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00522-8>.
14. Hart P. t. Evaluating public leadership: towards an assessment framework. *Public Money & Management*. 2011. № 31(5). Pp. 323–330. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.598338>.

15. Dzhurova A. Organization Theory, Bureaucracy, and Public Management in a Time of Transformation. In: Farazmand, A. (eds). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. 2020. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4126-1.
16. Kettl D.F. Weberian Bureaucracy and Contemporary Governance. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2022. №5(2). Pp. 111–120. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab026>.
17. Nasi G., Cucciniello M., Degara V. Evaluation of Innovation Performance in the Public Sector: A Systematic Review of Studies. In: Borgonovi, E., Anessi-Pessina, E., Bianchi, C. (eds). *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector. System Dynamics for Performance Management*. 2018. vol 2. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57018-1_11.
18. O'Toole L. J. Implementation for the Real World. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2017. №27(2). Pp. 376–379. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw071>.
19. Jacob S. Evaluation and Policy Evaluation. In: van Gerven, M., Rothmayr Allison, C., Schubert, K. (eds) *Encyclopedia of Public Policy*. 2023. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_15-1.
20. Hassel A., Wegrich K. How to Evaluate Policies. How to Do Public Policy. *Oxford: Oxford Academic*. 2022. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198747000.003.0006>.
21. Methods Of Measuring The Economy, Efficiency And Effectiveness Of Public Expenditure. URL: https://www.cepal.org/sites/default/files/project/files/annex_7_methods_of_measuring_economy_efficiency_and_effectiveness.pdf (дата звернення: 31.07.2024).
22. Pedrosa G.V., Kosloski R.A. D., Menezes V.G. d., Iwama G. Y., Silva W. C. M. P. d., Figueiredo R. M. d. C. A systematic review of indicators for evaluating the effectiveness of digital public services. *Information*. 2020. №11. <https://doi.org/10.3390/info11100472>.
23. Sarker M. N. I. Public administration as a professional practice. B: Farazmand A. (eds) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3853-1.
24. Shikova N. Competency-based management in public administration. B: Farazmand A. (eds) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer, 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3923-1.
25. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності: конспект лекцій / уклад.: Г.А. Мішеніна, Я.В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2022. 138 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88097/1/Mishenina.pdf> (дата звернення: 24.07.2024).
26. Mansurjonovich M.K. Methods for assessing the efficiency of management at the current stage of state development. *Middle European Scientific Bulletin*. 2022. №20. Pp. 61–67. <https://doi.org/10.47494/mesb.2022.20.1018>.
27. Measuring public administration users' guide for public administration performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/233188984_The_3E_methodology_for_developing_performance_indicators_for_public_sector_organizations (дата звернення: 20.07.2024).
28. Liu W. B., Cheng Z. L., Mingers J., Qi L., Meng W. The 3E methodology for developing performance indicators for public sector organizations. *Public Money & Management*. 2010. №30(5). Pp. 305–312. 10.1080/09540962.2010.509180.
29. Otrusinova M., Pastuszkova E. Concept of 3 E's and public administration performance. *International Journal of Systems Applications, Engineering & Development*. 2012. Issue 2. Volume 6. Pp. 171–178. URL: <https://naun.org/main/UPress/saed/16-119.pdf> (дата звернення: 24.07.2024).
30. Vignieri V. Performance management in the public sector. B: Farazmand A. (eds) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer, 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3480-1 (дата звернення: 24.07.2024).
31. Kinyuira D., Kenyatta J. Using results chain framework as a tool for the improvement of performance evaluation in firms. *Journal of Strategy & Performance Management*. 2019. №7. Pp. 28–36.

32. Gębczyńska A., Brajer-Marczak R. Review of selected performance measurement models used in public administration. *Administrative Sciences*. 2020. №10(4). Pp. 99.
33. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business Press, 2001.
34. Нечаєва І.А., Цинтила І.В. Моделі оцінювання ефективності публічного управління. *Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023 р.* Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 384–388. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e61a94d9-f5fc-4dfb-9566-498aabf91172/content> (дата звернення: 24.07.2024).

References

1. Guan, Q., Zou, S., Liu, H., & Chen, Q. *Performance Evaluation Method of Public Administration Department Based on Improved DEA Algorithm*. <https://doi.org/10.1155/2022/2338680> [in English].
2. Krejnus, M., Stofkova, J., Repkova Stofkova, K., & Binasova, V. (2023). The Use of the DEA Method for Measuring the Efficiency of Electronic Public Administration as Part of the Digitization of the Economy and Society. *Applied Sciences*, 13(6), 3672. <https://doi.org/10.3390/app13063672> [in English].
3. Batalli, M. (2015). Measurement and evaluation of the public administration performance through delivery of electronic services. *Academicus International Scientific Journal*. Retrieved from oai:dspace.epoka.edu.al:1/1517 [in English].
4. Zlenko, A., Redzyuk, V., Lyashchenko, Yu., & Zlenko, Ya. (2024). Tendentsii ta perspektyvni napriamy pobudovy ekosystemy upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (8), 55–65. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-55-65> [in Ukrainian]
5. Pikulyk, O.I., & Vlasiuk, N.I. (2023). Osnovni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoho upravlinnia. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17> [in Ukrainian]
6. Bazyka, S.K. (2018). Pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti publicnoho upravlinnia u svitovii praktytsi. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 4, 30-35. Retrieved from <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/4-2018/8.pdf> [in Ukrainian].
7. Sementsova, O.V., Palamarchuk, I.V., & Starykova, S.O. (2021). Metody otsinky efektyvnosti derzhavnoho administruvannia ta mistsevoho samovriaduvannia. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 1 (28), 53-57. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-1.8> [in Ukrainian].
8. Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. Pro zatverdzhennia Metodyky provedennia otsinky efektyvnosti zdiisnennia orhanamy vykonavchoi vlady kontroliu za vykonanniam zavdan, vyznachenikh zakonamy Ukrainy, aktamy Prezydenta Ukrainy, postanovamy Verkhovnoi Rady Ukrainy. Postanova KMU. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2011-n#Text> [in Ukrainian].
9. Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. Poriadok ta Metodyka provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky. Postanova KMU. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2015-n#Text> [in Ukrainian].
10. Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy. Monitorynh ta otsinka efektyvnosti diialnosti holiv oblasnykh ta Kyivskoi miskoi derzhadministratsii. kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/monitoring-ta-ocinka-efektivnosti-diyalnosti-goliv-oblasnih-ta-kiyivskoyi-miskoyi-derzhadministracij> [in Ukrainian].
11. Vebсайт NAPK. Normatyvni osnovy. Metodolohiia otsiniuvannia koruptsiinykh ryzkyv u diialnosti orhaniv vlady. wiki.nazk.gov.ua. Retrieved from <https://wiki.nazk.gov.ua/category/anticorruption-upovnovazhenym/koruptsiyni-ryzky-ta-antikoruptsiyni-programy/1-antikoruptsiyni-programa-organiv-vlady/normatyvni-osnovy-1-antikoruptsiyni-programa-organiv-vlady/> [in Ukrainian].

12. Vogel, R., & Werkmeister, L. (2021). What is Public about Public Leadership? Exploring Implicit Public Leadership Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 166–183. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa024> [in English].
13. Araya-Orellana, J.P. (2022). Assessment of the Leadership Styles in Public Organizations: an Analysis of Public Employees Perception. *Public Organiz Rev*, 22, 99–116. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00522-8> [in English].
14. Hart, P. 't. (2011). Evaluating public leadership: towards an assessment framework. *Public Money & Management*, 31(5), 323–330. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.598338> [in English].
15. Dzhurova, A. (2020). Organization Theory, Bureaucracy, and Public Management in a Time of Transformation. In: Farazmand, A. (eds). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4126-1 [in English].
16. Kettl, D. F. (2022). Weberian Bureaucracy and Contemporary Governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), 111–120. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab026> [in English].
17. Nasi, G., Cucciniello, M., & Degara, V. (2018). Evaluation of Innovation Performance in the Public Sector: A Systematic Review of Studies. In: Borgonovi, E., Anessi-Pessina, E., Bianchi, C. (eds) *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector. System Dynamics for Performance Management*, 2. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57018-1_11 [in English].
18. O'Toole, L. J. (2017). Implementation for the Real World. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(2), 376–379. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw071> [in English].
19. Jacob, S. (2023). Evaluation and Policy Evaluation. In: van Gerven, M., Rothmayr Allison, C., Schubert, K. (eds) *Encyclopedia of Public Policy*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_15-1 [in English].
20. Hassel, A., & Wegrich, K. (2022). How to Evaluate Policies. How to Do Public Policy. *Oxford: Oxford Academic*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198747000.003.0006> [in English].
21. Methods Of Measuring The Economy, Efficiency And Effectiveness Of Public Expenditure. www.cepal.org. Retrieved from https://www.cepal.org/sites/default/files/project/files/annex_7_methods_of_measuring_economy_efficiency_and_effectiveness.pdf [in English].
22. Pedrosa, G. V., Kosloski, R. A. D., Menezes, V. G. d., Iwama, G. Y., Silva, W. C. M. P. d., & Figueiredo R. M. d. C. (2020). A systematic review of indicators for evaluating the effectiveness of digital public services. *Information*, 11, 472. <https://doi.org/10.3390/info11100472> [in English].
23. Sarker, M. N. I. (2019). Public administration as a professional practice. B: Farazmand A. (eds) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3853-1 [in English].
24. Shikova, N. (2020). Competency-based management in public administration. B: Farazmand A. (eds) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3923-1 [in English].
25. Monitorynh i otsiniuvannia upravlinskoi diialnosti: konspekt lektsii / uklad.: H.A. Mishenina, Ya.V. Kobushko (2022). Sumi: Sums'kyi derzhavnyi universytet. essuir.sumdu.edu.ua. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88097/1/Mishenina.pdf> [in Ukrainian].
26. Mansurjonovich, M.K. (2022). Methods for assessing the efficiency of management at the current stage of state development. *Middle European Scientific Bulletin*, 20, 61–67. <https://doi.org/10.47494/mesb.2022.20.1018> [in English].
27. Measuring public administration users' guide for public administration performance. www.researchgate.net. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/233188984_The_3E_methodology_for_developing_performance_indicators_for_public_sector_organizations [in English].

28. Liu, W. B., Cheng, Z. L., Mingers, J., Qi, L., & Meng, W. (2010). The 3E methodology for developing performance indicators for public sector organizations. *Public Money & Management*, 30(5), 305–312. 10.1080/09540962.2010.509180 [in English].
29. Otrusynova, M., Pastuszkova, E. (2012). Concept of 3 E's and public administration performance. *International Journal of Systems Applications, Engineering & Development*, 2, 6, 171-178. Retrieved from <https://naun.org/main/UPress/saed/16-119.pdf> [in English].
30. Vignieri, V. (2018). Performance management in the public sector. B: Farazmand A. (eds) Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3480-1 [in English].
31. Kinyuira, D., Kenyatta, J. (2019). Using results chain framework as a tool for the improvement of performance evaluation in firms. *Journal of Strategy & Performance Management*, 7, 28–36 [in English].
32. Gębczyńska, A., Brajer-Marczak, R. (2020). Review of selected performance measurement models used in public administration. *Administrative Sciences*, 10(4), 99 [in English].
33. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business Press [in English].
34. Nechaeva, I.A., & Tsintyla, I.V. (2023). Modeli otsiniuvannia efektyvnosti publichnoho upravlinnia. Innovatsii dlia vidrozhennia: natsionalnyi, rehionalnyi, mizhnarodnyi kontekst. Zaporizhzhia: NU "Zaporizka politekhnika. Retrieved from <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e61a94d9-f5fc-4dfb-9566-498aabf91172/content> [in Ukrainian].

Подано до редакції 30.07.24 р.
Прийнято до друку 01.09.24 р.