

Є. В. Красников,
к. держ. упр., заступник начальника 155 військового представництва
Міністерства оборони України, м. Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6137-9401>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.20.144

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЯК ЧИННИКА ЇХНЬОЇ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ye. Krasnykov,
PhD in Public Administration,
Deputy Chief of the 155th Military Representation of the Ministry of Defense of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

ASSESSMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF LOCAL AUTHORITIES AS A FACTOR OF THEIR EFFECTIVE ACTIVITY

В статті на підставі соціологічних досліджень здійснено аналіз та узагальнення організаційної структури місцевих органів влади як чинника їхньої ефективної діяльності. Автором показано, що структура органів влади для забезпечення високої ефективності роботи повинна бути гнучкою, тобто враховувати місцеві особливості та ситуативні обставини, коригуватися для виконання невідкладних оперативних задач тощо. Також доведено, що не є необхідним з метою підвищення ефективності роботи організації здійснення таких заходів, як укрупнення чи об'єднання деяких підрозділів, створення нових підрозділів, зменшення кількості співробітників у деяких підрозділах. Автором визначено основні характеристики високоефективних публічних організацій та основні чинники, які заважають окремим структурним підрозділам цих організацій ефективній роботі.

The article on the basis of sociological research analyzes and summarizes the organizational structure of local authorities as a factor of their effective activity in the North-Eastern region of Ukraine.

The author found that due to the processes of decentralization of power, the number of functions of local authorities has significantly increased, and the number of employees of these organizations has not changed. These trends actualize the issues of balancing the structure of organizations, a clear distribution of the functional load between departments and employees in order to increase the efficiency of their activities. It is shown that the structure of the authorities to ensure high efficiency of work should be flexible, that is, take into account local peculiarities and situational circumstances, be adjusted to perform urgent operational tasks, etc. It is also proved that it is not necessary in order to increase the efficiency of the organization of implementation of such activities as the consolidation or unification of some units, the creation of new units, reducing the number of employees in some units.

The author shows that an important factor characterizing the structure of the organization is the state of information flows within the organization and substantiates the need to improve their structure. An equally important factor is indicated — the clarity of the structure of internal subordination, the procedure for obtaining instructions and instructions.

The author shows that highly effective organizations are characterized by: the selection of employees of the organization is carried out in accordance with their professional qualities; there is one decision-making center at the organization level; most employees have a wide specialization; the organization has mainly team, not individual work of employees; conscientious work of employees is carried out due to the motivation and inspiration of employees for effective work, and not for fear of losing the position. Highly effective organizations are characterized by a relationship of fruitful cooperation on all issues between the heads of departments and the head of the organization, while for the less effective, more characteristic is interaction only on certain issues determined by job descriptions.

The main factors that prevent individual structural units of a public organization from effective work are external factors (lack of: opportunities for career advancement among employees of the unit, opportunities for advanced training, proper legal framework for some areas of activity, due attention to the work of the unit from the organization's management, modern office equipment; unsatisfactory

material support of activities; intervention of heads of other departments of the organization; too high requirements from the management to the work performed; disordered functions of various departments of the organization; unsatisfactory working conditions) and internal factors (insufficiently effective planning of activities; lack of real distribution of functions among employees; lack of clearly defined functions and tasks for employees; tense psychological situation in the unit; incompetence of management; incompetence of employees).

The analysis of the obtained results indicates that employees of low-performance organizations pay relatively more attention to internal factors, namely, the bureaucratization of their own activities, the lack of a real distribution of functions among employees, the incompetence of employees of the unit, the tense psychological situation. This once again proves the fact that the low efficiency of public organizations is largely due to the unsatisfactory level of preparedness of employees of individual units, the imperfect organization of work and the unfavorable psychological situation that develops in some micro collections.

Ключові слова: ефективність публічної організації; органи публічної влади; організаційна структура; оцінка ефективності; публічні послуги; якість публічних послуг.

Key words: effectiveness of public organization; public authorities; Organizational structure performance evaluation; public services; quality of public services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливою умовою розвитку українського суспільства є забезпечення ефективної роботи органів публічної влади, своєчасного удосконалення їх організаційних структур та підвищення якості надання публічних послуг. Одним з головних чинників ефективної діяльності органів публічної влади є сучасна організаційна структура, яка включає різні відомства, широко розгалужену мережу структурних підрозділів, які виконують функції держави по вертикалі і горизонталі, з різним складом повноважень і відповідальності. Їх організаційні форми мають різний характер, тип відповідальності, широкі повноваження і відносини за змістом і формою впровадження. Вони відображають надзвичайну складну організацію публічного управління, що обу-

мовлює постійну увагу до їх організаційного стану, контролю і вмотивованої ефективної діяльності, що потребує своєчасного удосконалення їх організаційного порядку і взаємодії. Без здійснення своєчасної оцінки організаційної структури місцевих органів влади не можливо досягнути їх ефективної діяльності та підвищити якість їх послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням оцінки ефективності діяльності органів публічної влади присвячено праці багатьох вітчизняних дослідників, зокрема В. Авер'янова, В. Бакуменка, О. Бабінова [1], О. Бобровського [2], Є. Бородіна [3], Н. Бортникова [4], В. Дзюндзюка [7,8], А. Дегтяря,

Таблиця 1. Загальні відомості про дослідження з питань ефективності діяльності публічних організацій

Тема Елементи	«Функціональний аналіз діяльності місцевих органів влади»	«Досвід ефективної діяльності місцевих органів влади»
Основна проблема, що досліджувалась	Недостатньо ефективна робота місцевих органів влади.	Недостатність інформації щодо ефективного досвіду діяльності місцевих органів влади в Україні та чітко визначених критеріїв їхньої ефективності.
Мета дослідження	Виявлення внутрішніх факторів, що стримують підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади.	Виявлення елементів ефективного досвіду діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Задачі дослідження	– визначення суб'єктивних проблем, пов'язаних із працівниками організації, що впливають на ефективність їхньої діяльності та діяльність організації в цілому; – аналіз структури організації з погляду взаємодії підрозділів усередині організації.	– виявлення і аналіз чинників ефективної роботи місцевих органів влади взагалі, і на рівні їхніх окремих підрозділів та працівників зокрема; – визначення основних проблем в діяльності місцевих органів влади, що впливають на їхню ефективність, та можливих шляхів їх подолання; – визначення шляхів кадрового забезпечення місцевих органів влади та професійної підготовки їхніх працівників; – виявлення напрямків підвищення зовнішньої ефективності діяльності місцевих органів влади; – аналіз організації взаємодії місцевих органів влади з населенням відповідних територій.
Об'єкт дослідження	Місцеві органи публічної влади.	Органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Предмет дослідження	Внутрішні чинники, що стримують підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади.	Ефективний досвід діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Генеральна сукупність	Працівники місцевих органів публічної влади Харківської області.	Працівники органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Полтавської, Сумської і Харківської областей.
Вибірка	Двоступінчата, проста, імовірна, серійна.	Двоступінчата, проста, імовірна, серійна.
Кількість опитаних	317	393
Період проведення опитування	Лютий-березень 2021 р.	Вересень-жовтень 2021 р.

Джерело: сформовано на основі [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].



Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: "Чи збільшилась останнім часом кількість функцій, що виконується Вашою організацією?" (у % до всіх опитаних в кожній групі)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

О. Єгорової, Д. Карамишева, В. Кузьомко, О. Криворучко [9], І. Левицької [11], І. Ліненко, Ю. Машкарова [12], Д. Олійника [14, 15], Л. Приходченко та інших.

Проблемами дослідження показників ефективності органів публічної влади займалися такі зарубіжні науковці, як: П. Друкер, Д. Ліндсей, Е. Лоутон [20], Т. Петерс [21], А. Салліван [25], Г. Саймон, Е. Ферлі [18], Н. Флінн [19] та інші.

Сьогодні в країні остаточно не вирішена проблема наукового обґрунтування раціональної побудови і удосконалення організаційної структури місцевих органів влади для їх ефективної діяльності. Автором продовжено дослідження організаційної структури місцевих органів влади з метою їх удосконалення та покращення якості публічних послуг.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної публікації є аналіз і узагальнення стану організаційної структури місцевих органів влади як чинника їхньої ефективної діяльності для їх удосконалення та підвищення якості публічних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах в Україні органи публічної влади забезпечують виконання державних функцій на відповідних територіях та є основними суб'єктами, які розробляють і впроваджують інноваційний шлях розвитку існування країни. Одним з головних чинників ефективної діяльності органів публічної влади є сучасна організаційна структура. Для проведення своєчасних заходів з її удосконалення необхідно проводити відповідний аналіз та узагальнення.

З метою оцінки організаційної структури місцевих органів влади в Україні нами було проведено аналіз результатів двох соціологічних досліджень, проведених ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна:

1) дослідження за темою: "Функціональний аналіз діяльності місцевих органів влади" (лютий-березень 2021 р.);

2) дослідження за темою: "Досвід ефективної діяльності місцевих органів влади" (вересень-жовтень 2021 р.).

Загальні відомості про зазначені вище соціологічні дослідження наведено у таблиці 1. Незважаючи на те, що дослідження здійснювалися у місцевих органах влади Північно-Східного регіону України, отримані результати з високим ступенем імовірності можна екстраполювати на всі місцеві органи влади в Україні.

Під час аналізу ми використовували методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади, запропоновану В. Дзюндзюком у [8], який взяли за основу.

Через процеси децентралізації влади останнім часом, згідно із результатами досліджень, суттєво збільшилась кількість функцій місцевих органів влади (рис. 1). Разом з тим, кількість працівників цих організацій, як зазначають опитані, не збільшилась (рис. 2).

Ці тенденції актуалізують питання збалансованості структури організацій, чіткого розподілу функціонального навантаження між підрозділами та працівниками задля підвищення ефективності їхньої діяльності. Тим більше, що на думку переважної більшості опитаних, структура організацій, в яких вони працюють, потребує



Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: "Чи збільшилась останнім часом кількість працівників Вашої організації?" (у % до всіх опитаних в кожній групі)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

певного вдосконалення, адаптації до умов, що змінюються. Ті ж, хто не вбачає актуальною необхідність структурних змін, складають меншість (рис. 3).

Для знаходження відповіді на запитання стосовно можливих напрямків вдосконалення організаційних структур з метою підвищення ефективності діяльності респондентам було запропоновано оцінити структуру їхніх організацій за декількома різними параметрами, що і розглядаються нижче.

Однак, при аналізі оцінок варто враховувати специфіку різних категорій респондентів, — найбільш кваліфіковану оцінку з цього приводу можуть дати керівники, як ті особи, хто мають більшою мірою загальне бачення організації та процесів, що відбуваються в ній. Це певною мірою підтверджується тим, що серед рядових співробітників майже вдвічі більше тих, хто завагалися дати відповідь на поставлені запитання. Тому нижче наводяться результати як у середньому за всім масивом, так і окремо для категорій керівників верхньої та середньої і нижньої ланки.

Хоча переважна більшість опитаних (76% тих, хто відповіли, у середньому по масиву, 88% серед керівників верхньої ланки і 80% — середньої і нижньої ланки) вважає, що структура органів влади для забезпечення високої ефективності роботи повинна бути гнучкою (тобто враховувати місцеві особливості та ситуативні обставини, коригуватися для виконання невідкладних оперативних задач тощо), назвати структуру своєї організації гнучкою змогли лише чверть опитаних. Причому, як показують отримані результати, гнучкість є більш притаманною високоефективним органам влади (рис. 4).

Серед важливих чинників підвищення гнучкості організацій-



Рис. 3. Оцінка існуючої структури місцевих органів влади (у % до всіх опитаних в кожній групі)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

ної структури респонденти зазначають, насамперед, реорганізацію штатного розпису, перерозподіл функціональних обов'язків співробітників організації, можливість створення та скасування певних підрозділів. В той же час, 60% тих, хто відповіли (67% серед керівників), відзначили, що в структурі їхньої організації немає підрозділів, що дублюють функції інших підрозділів; 61% (65%), — що немає підрозділів, які було створено для виконання певних тимчасових завдань і потреба в існуванні яких уже зникла (рис. 5).

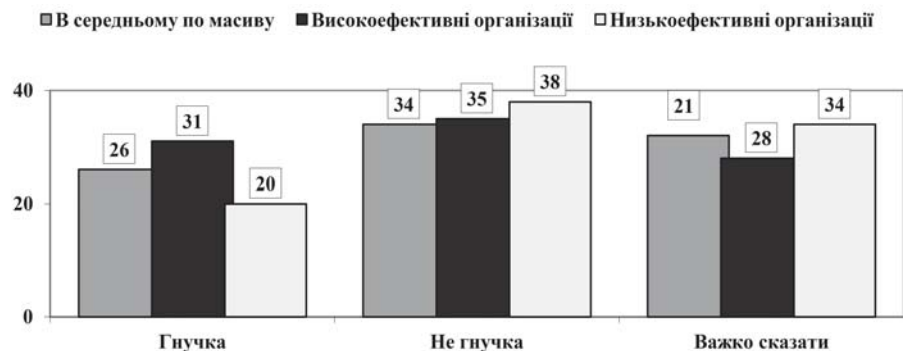


Рис. 4. Оцінка гнучкості структури місцевих органів влади (у % до всіх)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

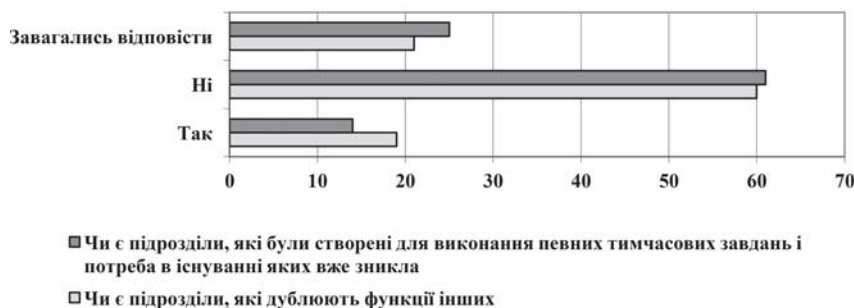


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: "Чи є, на Вашу думку, у структурі Вашої організації зайві підрозділи?" (у % до тих, хто відповіли)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

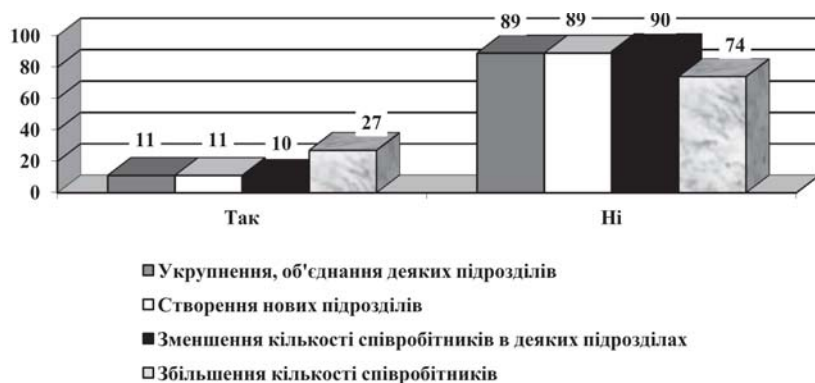


Рис. 6. Розподіл думок респондентів щодо необхідності здійснення зазначених заходів з метою підвищення ефективності роботи організації (у % до тих, хто відповів)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

Респонденти також висловили майже загальну думку, що не є необхідним з метою підвищення ефективності роботи організації й здійснення таких заходів: укрупнення чи об'єднання деяких підрозділів (89% тих, хто відповіли, у середньому за масивом і 83% і 84% серед керівників верхньої та середньої і нижньої ланки відповідно); створення нових підрозділів (89%, 81% і 88%); зменшення кількості співробітників у деяких підрозділах (90%, 83% і 89%) — рисунок 6.

Щодо ж збільшення кількості співробітників у деяких підрозділах, то хоча досить велика частина респондентів вважає це доцільним (27% тих, хто відповіли у середньому за масивом та 33% і 32% серед керівників),

однак аналіз показує, що респонденти бажали б такого збільшення саме в тих підрозділах, у яких вони працюють (якими керують).

Важливим чинником, що характеризує структуру організації, є стан інформаційних потоків усередині організації, який респондентам було запропоновано оцінити за двома показниками: швидкістю проходження внутрішньої документації та інформації між підрозділами. З цього приводу більше половини респондентів (58% тих, хто відповіли у середньому за масивом і 69% серед керівників) відзначили, що їх не задовольняє або не завжди задовольняє швидкість проходження внутрішньої документації, і приблизно така ж кількість (61% і 71%), — що їх не задовольняє або не завжди задовольняє швидкість проходження інформації між підрозділами (рис. 7). Така оцінка свідчить про явну необхідність удосконалення структури інформаційних потоків усередині досліджуваних організацій.

Останнім структурним фактором, що оцінювався респондентами, була чіткість структури внутрішньої підпорядкованості, критерієм чому було визначення того, від скількох осіб працівник усередині організації одержує вказівки та розпорядження.

Виявилось, що лише 36% респондентів одержують вказівки та розпорядження від своїх безпосередніх начальників. 56% респондентів одержують вказівки та розпорядження від безпосередніх і прямих начальників,

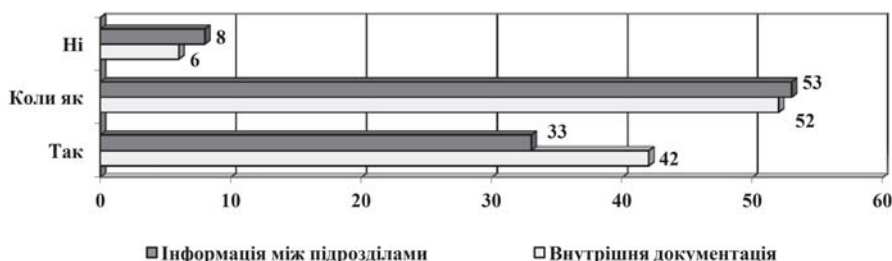


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: "Чи задовольняє Вас швидкість проходження внутрішньої документації й інформації між підрозділами?" (у % до тих, хто відповів)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

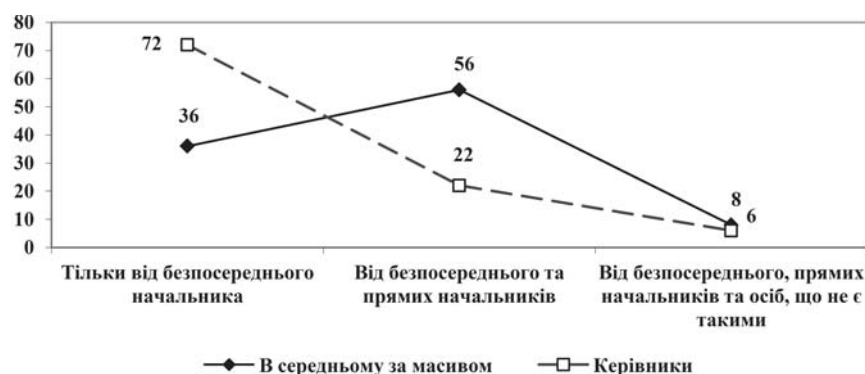


Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: "Від кого усередині організації Ви особисто одержуєте вказівки, розпорядження?" (у % до тих, хто відповів)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

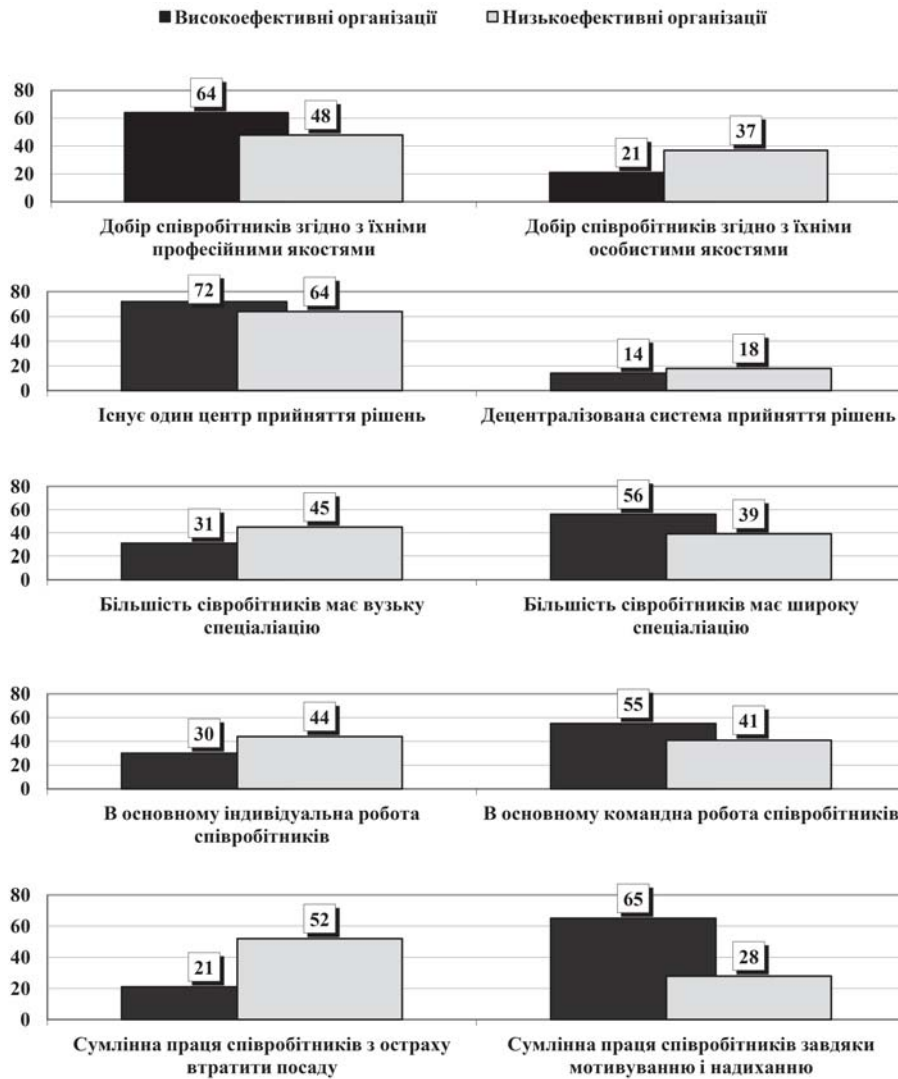


Рис. 9. Порівняльні діаграми характеристик високоєфективних і низькоєфективних організацій в оцінках респондентів (у % до опитаних в кожній групі)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

а 8% — окрім своїх керівників, навіть й від осіб, з якими вони взагалі не знаходяться у відносинах підпорядкованості (рис. 8). Причому, така ситуація характерна для всіх категорій респондентів, за винятком керівників верхньої ланки, що, переважно (72%), одержують вказівки та розпорядження тільки від безпосереднього начальника.

Важливим є визначення структурних та, у цілому, внутрішньо-організаційних ознак, які характеризують місцеві органи влади, що ефективно діють. Відповіді тих опитаних, які працюють у високоєфективних організаціях, дозволяють говорити про такі ознаки (рис. 9):

- добір співробітників організації проводиться згідно із їхніми професійними якостями;
- на рівні організації існує один центр прийняття рішень;
- більшість співробітників має широку спеціалізацію;
- в організації присутня в основному командна, а не індивідуальна робота співробітників;

— сумлінна праця співробітників здійснюється завдяки мотивуванню і надиханню співробітників на ефективну працю, а не через острах втратити посаду.

Ці результати підтверджують високу значущість наявності добрих робочих стосунків як між керівниками організації, так і між усіма працівниками для досягнення високих показників ефективності діяльності організації. Цікавим є й той факт, що високоєфективні організації характеризуються відносинами плідної співпраці з усіх питань між керівниками підрозділів і керівником організації (64% проти 38% у низькоєфективних), в той час як для низькоєфективних більш властивою є взаємодія лише з окремих питань, визначених посадовими інструкціями (рис. 10).

Якщо перейти з рівня організації на рівень окремих структурних підрозділів, то основними чинниками, що заважають їхній ефективній роботі є, на думку респондентів, такі: незадовільне матеріальне забезпечення підрозділу (48%) і відсутність належної правової бази щодо деяких напрямків діяльності (34%). До того ж, для високоєфективних організацій є більш характерною

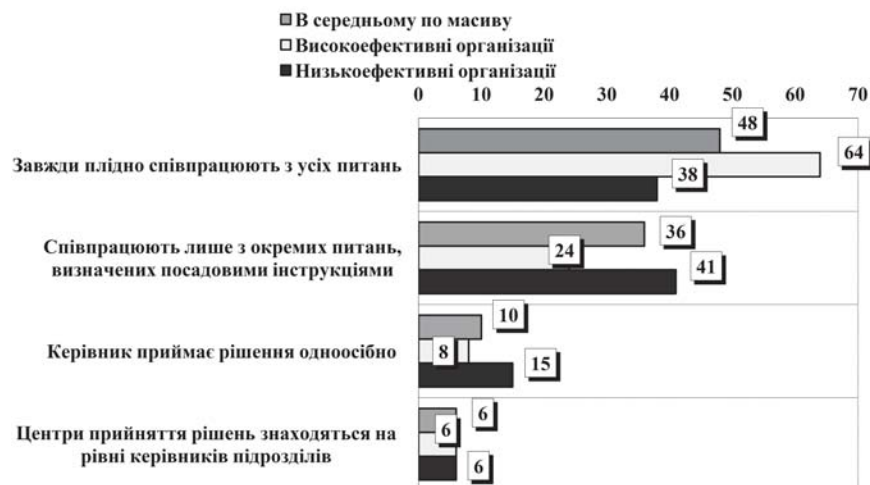


Рис. 10. Розподіл відповідей на запитання: "Чим характеризуються відносини керівників підрозділів із керівником Вашої організації?" (у % до всіх опитаних в кожній групі)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

апеляція до відсутності належної правової бази (44% проти 32% у низькоєфективних). Тобто знов лідирують зовнішні відносно до організації та її підрозділів чинники. Однак, як свідчать отримані результати, за бажання можливо певним чином впливати й на них.

Ті, хто говорять про позитивні зміни у роботі своїх підрозділів у бік подолання окремих труднощів, називають, в першу чергу, такі засоби впливу на дані чинники:

— щодо відсутності належної правової бази відносно деяких напрямків діяльності — представлення депутатом Верховної Ради України від своєї області, виборчого округу пропозицій стосовно покращення законодавства в зазначеній сфері діяльності;

— щодо незадовільного матеріального забезпечення — знаходження в межах існуючих повноважень шляхів для залучення додаткових коштів з метою фінансування діяльності організації в цілому, та підрозділу, зокрема.

Взагалі ж, якщо умовно поділити всі чинники, що заважають ефективній роботі підрозділів на зовнішні

(відсутність: можливостей для кар'єрного просування у співробітників підрозділу, можливостей для підвищення кваліфікації, належної правової бази щодо деяких напрямків діяльності, належної уваги до роботи підрозділу з боку керівництва організації, сучасної оргтехніки; незадовільне матеріальне забезпечення діяльності; втручання керівників інших підрозділів організації; занадто високі вимоги з боку керівництва до виконаної роботи; неупорядкованість функцій різних підрозділів організації; незадовільні умови праці) і внутрішні (недостатньо ефективне планування діяльності; відсутність реального розподілу функцій серед працівників; відсутність чітко визначених функцій і завдань у працівників; напружена психологічна обстановка у підрозділі; некомпетентність керівництва; некомпетентність працівників), то аналіз отриманих результатів свідчить про те, що працівники низькоєфективних організацій порівняно більше уваги приділяють внутрішнім чинникам, а саме, бюрократизації власної діяльності (24% проти 16% у "високоєфективних"), відсутності реального розподілу функцій серед працівників (15% проти 6%), не-

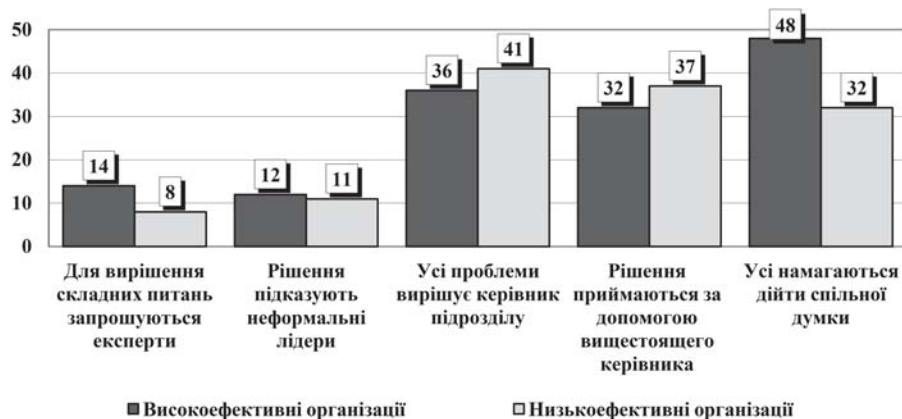


Рис. 11. Розподіл відповідей респондентів на запитання щодо механізмів розв'язання проблем і прийняття рішень у підрозділі (у % до опитаних в кожній групі)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна].

компетентності співробітників підрозділу (11% проти 4%), напруженій психологічній обстановці (13% проти 4%). Зазначене ще раз доводить той факт, що низька ефективність діяльності організацій багато в чому обумовлюється незадовільним рівнем підготовленості працівників окремих підрозділів, недосконалою організацією роботи та несприятливою психологічною обстановкою, яка складається в деяких мікроколективах.

Найкращим механізмом прийняття рішень на рівні окремого підрозділу, за думкою опитаних, можна визнати такий, коли усі співробітники намагаються знайти прийнятну для всіх точку зору. Саме такий, партисипативний, механізм розв'язання актуальних робочих проблем є домінуючим у високоефективних організаціях. Тобто працівники, завдяки участі у прийнятті рішень, відчувають відповідальність і за їх подальшу реалізацію. А у низькоефективних організаціях всі проблеми в межах окремої структурної одиниці розв'язуються лише завдяки одній особі — керівнику підрозділу (рис. 11).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наведені результати щодо оцінки структури організації та чинників ефективної роботи окремих підрозділів дають можливість зробити декілька важливих висновків.

По-перше, в умовах збільшення функціонального навантаження і відсутності фінансових умов для залучення нових працівників або скасування непотрібних посад, більшість організаційних структур місцевих органів влади є на сьогодні недосконалими, що перешкоджає підвищенню ефективності їхньої діяльності та якості публічних послуг.

По-друге, основними напрямками вдосконалення структурно-організаційної роботи слід вважати підвищення їхньої гнучкості, підвищення чіткості структури внутрішньої підпорядкованості та покращення структури внутрішніх інформаційних потоків, налагодження чіткої взаємодії між окремими підрозділами, створення на рівні організації єдиної команди професіоналів.

По-третє, важливими шляхами підвищення ефективності діяльності окремих підрозділів слід вважати підвищення рівня ініціативності працівників у розв'язанні як проблем свого підрозділу, так і організації в цілому, що потребує відповідного мотивування з боку керівників.

Література:

1. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади [Електронний ресурс]. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>.
2. Бобровський О.І. Удосконалення організаційної структури обласних державних адміністрацій: методичний підхід. Право та державне управління. 2020 р., № 4. С. 185—197.
3. Бородин Є.І., Ліненко І.М. Органи місцевого самоврядування як об'єкт реформування в контексті децентралізації влади в Україні. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2016. Вип. 2 (16). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/25.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/25.pdf).

4. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. № 6. Том 3. С. 80—84.

5. Вектори економічного розвитку 2030. Кабінет Міністрів України. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf>.

6. Глобальні цілі сталого розвитку 2015—2030. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>.

7. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій [Текст]: монографія / В.Б. Дзюндзюк. Х.: Видво ХарPI УАДУ "Marictr", 2003. 236 с.

8. Дзюндзюк В.Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій: дис. д-ра наук з держ. управління: 25.00.02 / Донецький держ. ун-т управління. — Донецьк, 2006.

9. Криворучко О. Критерії та показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Державне управління: наукові праці. Вип. 286. Том 298. С. 95—98.

10. Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування України. Аналітична записка. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Київ. 2019. 32 с.

11. Левицька І., Ніколаєнко Є. Методика оцінки ефективності діяльності державних службовців. Соціум. Наука. Культура : матеріали міжнародної наук.-практ. конф. 2017. URL: <http://intkonf.org/ken-levitska-ivnikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovtiv/>.

12. Машкаров Ю.Г., Орлов О.В. Основні чинники, що впливають на ефективність діяльності регіональних та місцевих органів влади. Теорія та практика державного управління. 2016. Вип. 3 (54).

13. Оцінка ефективності місцевого самоврядування: український та закордонний досвід. Круглий стіл. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Український кризовий медіа-центр, 28.10.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893>.

14. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління / Д. В. Олійник // Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 275—283.

15. Олійник Д. Економічна, соціальна і політичні основи ефективної діяльності органів влади / Д. В. Олійник // Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 4. С. 242—250.

16. Приходченко Л.Л. Сутність механізму забезпечення ефективного державного управління. Теорія та практика державного управління. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ "Marictr", 2009. Вип. 3 (30). С. 1—10.

17. Приходченко Л. Ефективність діяльності органів публічної влади: інструменти та фактори оцінювання. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2009. № 1. С. 3—12.

18. Ferlie, E., Ashbourn, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996) *The New Public Management in Action*. Oxford University Press.

19. Flynn, N. and Strehl, L. (1996) *Public Sector Management in Europe*. Prentice Hall.

20. Lawton, A. and Rose, A. (1999) Public Services, Management. FT/Prentice Hall, p.293.

21. Peters, T. and Watermann, H. (1982) In Search of Excellence. Harper & Row.

22. Sullivan A. Economics: Principles in action / Arthur Sullivan, Steven M. Sheffrin // Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003. 320 c.

References:

1. Babinova, O. (2023), "Problems of evaluation of quality and efficiency of activity of local authorities", available at: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/Sep-tember/6.htm> (Accessed 15 Sept 2023).

2. Bobrovsky A.I. (2020), "Improvement of the organizational structure of regional state administrations: methodical approach", Law and public administration, vol. 4, pp. 185—197.

3. Borodin, E.I. and Linenko, I.M. (2016), "Local self-government bodies as an object of reform in the context of decentralization of power in Ukraine", Public Administration: Theory and Practice, Vol. 2 (16), available at: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/25.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/25.pdf) (Accessed 15 Sept 2023).

4. Bortnyk, N.P. and Dnirov, O.S. (2017), "Problems of assessing the quality and efficiency of executive bodies", Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii, Vol. 6, no. 3, pp. 80—84.

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), "Vectors of economic development 2030", available at: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (Accessed 15 Sept 2023).

6. UNDP (2023), "Global Sustainable Development Goals 2015—2030", available at: <https://www.ua-undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (Accessed 15 Sept 2023).

7. Dzyundzyuk, V.B. (2003), Efektyvnist' diial'nosti publichnykh orhanizatsij [Efficiency of public organizations], Vidvo HarRI UADA "Master", Kharkiv, Ukraine.

8. Dzyundzyuk, V.B. (2006), "Methodological principles for assessing and improving the effectiveness of the activities of authorities as public organizations", Ph.D. Thesis, Public Administration, Donetsk state. Un-t management, Donetsk, Ukraine.

9. Krivoruchko, O. (2017), "Criteria and performance indicators of local self-government bodies", Public administration: scientific works, Vol. 286, no. 298, pp. 95—98.

10. USAID (2019), Kryterii efektyvnykh orhanizatsijnykh struktur vykonavchykh orhaniv mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy. Analychna zapyska [Criteria for effective organizational structures of executive bodies of local self-government of Ukraine. Analytical note], United States Agency for International Development (USAID), Kyiv, Ukraine.

11. Levytska, I. and Nikolaenko, Ye. (2017), "Methods for assessing the effectiveness of civil servants", Materials of the International. science-practice konf. "Sotsium. Nauka. Kultura", Sotsium. Nauka. Kul'tura : materialy mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. [Society. Science. Culture: materials of international science and practice. conf.], available at: <http://intkonf.org/ken-levitska-iv-nikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavni-sluzhbovtziv/> (Accessed 15 Sept 2023).

12. Mashkarov, Yu.G. and Orlov, O.V. 2016, "The main factors affecting the efficiency of regional and local authorities", Theory and practice of public administration, Vol. 3 (54).

13. Ukrainian Crisis Media Center (2020), "Evaluation of the effectiveness of local self-government: Ukrainian and foreign experience. Round table. United States Agency for International Development (USAID)", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/12893> (Accessed 15 Sept 2023).

14. Oleynik, D. (2013), "Modern methods of assessing the effectiveness of the activities of public administration", Efficiency of public administration, Vol. 34, pp. 275—283.

15. Oleynik, D. (2012), "Economic, social and political foundations of effective activity of authorities", Theory and practice of public administration, Vol. 4, pp. 242—250.

16. Prykhodchenko, L. (2009), "Efficiency of public authorities: tools and evaluation factors", Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Vol. 1, pp. 3—12.

17. Prikhodchenko, L. (2009), "Effectiveness of Public Authorities: Tools and Evaluation Factors", Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, vol. 1, pp. 3—12.

18. Ferlie, E., Ashbourn, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996), The New Public Management in Action, Oxford University Press, Oxford, UK.

19. Flynn, N. and Strehl, L. (1996), Public Sector Management in Europe, Prentice Hall, Hoboken, USA.

20. Lawton, A. and Rose, A. (1999), Public Services, Management, FT/Prentice Hall, Hoboken, USA.

21. Peters, T. and Watermann, H. (1982), In Search of Excellence, Harper & Row, NY, USA.

22. Sullivan, A. Sheffrin, S. M. (2003), Economics: Principles in action, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2023 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663