

К. М. НАУМЧУК

доктор філософії,
доцент кафедри національної безпеки, публічного управління
та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: 0000-0002-4195-5124

Т. М. ТРОСТЕНЮК

доктор філософії, доцент,
доцент кафедри національної безпеки, публічного управління
та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: 0000-0001-7130-7454

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ВАЖЛИВОЇ ДЕМОКРАТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному демократичному суспільстві, де ключову роль відведено голосу народу, забезпечення високої якості управлінських послуг та гідного рівня життя громадян можливе лише за умови раціональної, обґрунтованої та ефективної організації діяльності органів державної влади. Особливого значення при цьому набуває дотримання принципів законності, прозорості, підзвітності та гуманізму, які становлять основу демократичного врядування. Ефективність державного управління безпосередньо впливає на соціальну стабільність, рівень довіри громадян до влади та здатність держави реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, що є надзвичайно актуальним в умовах воєнного стану та трансформаційних процесів в Україні.

Важливо відзначити, що державні інституції в сучасних умовах мають не лише виконувати адміністративні функції, а й виступати інструментом підтримки соціальної згуртованості, формування стратегічного бачення розвитку країни та забезпечення демократичних цінностей навіть у кризових ситуаціях. Для оцінки відповідності діяльності органів влади суспільним очікуванням, пріоритетам і потребам необхідно впроваджувати сучасні, достовірні та комплексні інструменти моніторингу та оцінки ефективності державного управління, які гарантують здатність державних органів до цілеспрямованих і результативних дій, спрямованих на зміцнення державності, розвиток економіки та підвищення добробуту громадян.

У цьому контексті одним із пріоритетних завдань держави у процесі стабілізації та розвитку країни стає забезпечення високого рівня ефективності діяльності органів державної влади як важливої демократичної складової сучасного управління. Особливу актуальність набуває ґрунтовне дослідження та порівняльний аналіз підходів до оцінки результативності державного управління, розроблених як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Водночас постає потреба у створенні комплексної методики оцінки ефективності державних інституцій, яка враховує сучасні умови функціонування країни, вплив внутрішніх і зовнішніх викликів та дозволяє об'єктивно визначати рівень відповідності управлінських практик суспільним потребам, стратегічним пріоритетам і демократичним цінностям.

Ключові слова: держава, демократія, управління, державне управління, ефективне управління, публічне управління, демократичні цінності.

К. М. NAUMCHUK

Doctor of Philosophy, Associate Professor at the Department of National Security,
Public Management and Administration
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: 0000-0002-4195-5124

Т. М. TROSTENIUK

Doctor of Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of National Security,
Public Management and Administration
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: 0000-0001-7130-7454

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION AS AN IMPORTANT DEMOCRATIC COMPONENT IN MODERN CONDITIONS

In a modern democratic society, where the voice of the people plays a key role, ensuring high quality administrative services and a decent standard of living for citizens is possible only under the condition of rational, well-founded and effective organization of the activities of state authorities. Of particular importance in this regard is adherence to the principles of legality, transparency, accountability and humanism, which form the basis of democratic governance. The effectiveness of public administration directly affects social stability, the level of citizens' trust in government and the state's ability to respond to internal and external challenges, which is extremely relevant in the conditions of martial law and transformation processes in Ukraine. It is important to note that state institutions in modern conditions should not only perform administrative functions, but also act as an instrument for supporting social cohesion, forming a strategic vision for the country's development and ensuring democratic values even in crisis situations. To assess the compliance of government activities with public expectations, priorities and needs, it is necessary to implement modern, reliable and comprehensive tools for monitoring and assessing the effectiveness of public administration, which guarantee the ability of state bodies to take targeted and effective actions aimed at strengthening statehood, developing the economy and improving the well-being of citizens.

In this context, one of the priority tasks of the state in the process of stabilizing and developing the country is ensuring a high level of efficiency of state authorities as an important democratic component of modern governance. A thorough study and comparative analysis of approaches to assessing the effectiveness of public administration, developed by both domestic and foreign scientists, is of particular relevance. At the same time, there is a need to create a comprehensive methodology for assessing the effectiveness of state institutions, which takes into account the current conditions of the country's functioning, the impact of internal and external challenges and allows objectively determining the level of compliance of management practices with public needs, strategic priorities and democratic values.

Key words: state, democracy, governance, public administration, effective governance, public administration, democratic values.

Постановка проблеми

У сучасних умовах державне управління перестає бути суто адміністративним механізмом надання послуг та ухвалення владних рішень. Натомість воно постає як складний динамічний процес, що має забезпечувати не лише функціонування органів влади, а й активне прогнозування політичних і соціальних змін, ефективну взаємодію з громадянським суспільством, формування прозорості та довіри. Особливого значення набуває інтеграція демократичних принципів у практику державного управління, що вимагає пошуку нових моделей і підходів. Проблема полягає в тому, що традиційні управлінські механізми часто залишаються орієнтованими на односторонній вплив влади на суспільство, тоді як сучасні виклики, зокрема кризові та воєнні, потребують гнучких, етично обґрунтованих та демократично орієнтованих рішень, здатних забезпечити захист національних інтересів і водночас підтримати розвиток демократичних цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Враховуючи значну актуальність теми варто зазначити, що проблемами визначення та оцінювання показників ефективності державного управління займалися численні зарубіжні науковці, серед яких А. Салліван [10], П. Друкер [11], А. Файоль [7] та інші. Вітчизняні дослідники також приділяли увагу теоретико-методологічним аспектам оцінки результативності діяльності державних інституцій: серед них – Ю. Чучук [9], А. Демченко [3], В. Сороко [8], Б. Гаврилишин [2].

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, в Україні досі не сформовано чітко визначених критеріїв оцінки ефективності органів влади, а також відсутній єдиний загальновизнаний підхід до системного оцінювання їх діяльності. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на розробку комплексних методик і практичних інструментів, які б дозволяли об'єктивно визначати рівень ефективності державного управління в сучасних умовах.

Формулювання мети дослідження

Метою статті є необхідність дослідити теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності державного управління та визначити її роль як ключової демократичної складової у забезпеченні прозорості, підзвітності та результативності діяльності органів влади в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу дослідження

Дослідження теоретико-методичних засад оцінки ефективності державного управління, а також формування завершених концептуальних підходів і практично обґрунтованих методик у цій сфері стикається з низкою складнощів. Це пов'язано зі складністю та багатогранністю категорії «ефективність» щодо діяльності державних інституцій, що зумовлює різноманітність і неоднозначність наукових підходів до проблеми. Сприйняття ефективності державного управління може відрізнятися в залежності від індивідуальних оцінок громадян та історичного контексту. Водночас особливого значення набуває компетентна оцінка роботи органів влади, здійснена фахівцями та експертами у сфері публічного управління. Системне та кваліфіковане оцінювання ефективності

діяльності державних інституцій виступає ключовим елементом удосконалення державного управління, сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади та зміцненню демократичних принципів у суспільстві. Ефективність державного управління, що ґрунтується на прийнятті компетентних і зважених управлінських рішень, має значний потенціал для забезпечення динамічного розвитку суспільної системи. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження критеріїв оцінювання результативності державного управління на різних рівнях соціальної організації. Серед них зазвичай виокремлюють загальний, локальний, соціальний, економічний, політичний, інтегральний та частковий критерії. Водночас основна увага здебільшого приділяється двом ключовим аспектам ефективності функціонування соціальних утворень – соціальному та економічному. Ефективність виступає одночасно як показник результативності та ключовий стимул розвитку. У прагненні підвищити рівень ефективності конкретної діяльності та її загального функціонування, науковці в різних сферах визначають, розробляють і впроваджують заходи, що сприяють прогресу, одночасно відсікаючи ті, які можуть призвести до регресу.

Від 24 лютого 2022 року Україна перебуває у стані воєнної агресії, що зумовило суттєві трансформації у сфері політичного та державного регулювання. У таких умовах відмінності між державним управлінням у мирний та воєнний час стають особливо відчутними, адже критерії його ефективності мають враховувати не лише соціально-економічні показники, а й фактори безпеки, мобілізаційної готовності та стійкості суспільних інститутів. Державне управління у воєнний період передбачає не лише забезпечення безперервності надання адміністративних послуг та виконання базових функцій органів влади, але й активне формування суспільної згуртованості, підтримку довіри громадян, протидію дезінформації, а також забезпечення прозорості та відповідальної взаємодії з громадськістю. Таким чином, ефективність управління визначається не тільки здатністю приймати оптимальні рішення, а й спроможністю державних інституцій оперативно адаптуватися до кризових викликів, забезпечуючи баланс між безпекою та демократичними цінностями [1].

Державне управління в Україні нині стикається з масштабними викликами, зумовленими збройною агресією російської федерації. На тимчасово окупованих територіях функціонування органів влади істотно ускладнене або повністю паралізоване, що створює вакуум управлінських рішень і знижує рівень забезпечення прав громадян. Крім того, гострою проблемою є брак кваліфікованих кадрів у системі державного управління, спричинений масовою міграцією населення, мобілізаційними процесами, а також значними втратами у сфері освітньої інфраструктури, що унеможлиблює своєчасну підготовку нових фахівців. Ці фактори безпосередньо впливають на ефективність управління, адже обмежують кадровий потенціал державних інституцій, знижують спроможність органів влади швидко реагувати на кризові виклики та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Водночас такі умови вимагають від державного управління посилення інноваційних підходів, гнучкості в ухваленні рішень та активнішої взаємодії з громадянським суспільством, що стає додатковим ресурсом у процесі подолання наслідків війни [5].

Оцінка ефективності діяльності державних органів є важливою складовою процесу удосконалення державного управління та зміцнення демократичних принципів у країні. Водночас ця оцінка має певний суб'єктивний характер, оскільки різні громадяни, інституційні одиниці чи учасники економічних процесів можуть по-різному оцінювати ефективність та раціональність діяльності органів влади. Проте існування індивідуальних думок не заперечує необхідності кваліфікованої та професійної оцінки роботи державних органів, яку повинні здійснювати компетентні експерти та фахівці.

Особливої актуальності ця оцінка набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли діяльність державних органів у багатьох регіонах обмежена або ускладнена. Війна впливає на ефективність управління, змінює пріоритети державних рішень, підвищує значення оперативного та адаптивного адміністрування, а також потребує підвищеної прозорості, підзвітності та здатності держави до швидкого реагування на соціальні та економічні виклики. У таких умовах системна оцінка ефективності стає критично важливою для забезпечення стабільності, довіри громадян та підтримки демократичних цінностей.

Оскільки суспільні очікування змінюються під тиском зовнішніх і внутрішніх обставин, це вимагає своєчасного реформування системи державного управління, підвищення її гнучкості та ефективності, а також розвитку управлінських компетенцій кадрів в інтересах забезпечення високого рівня послуг для громадян. При формуванні системи показників ефективності діяльності державних інституцій доцільно виділяти такі індикатори оцінки державного управління як:

1. Дієвість – показник досягнення державним органом поставлених цілей. Вимірюється порівнянням запланованих та фактичних результатів діяльності, як окремих працівників, так і колективів або інституцій у цілому.
2. Економічність – співвідношення передбачених та фактично використаних ресурсів для досягнення цілей і виконання завдань.
3. Якість – ступінь відповідності діяльності органів влади суспільним очікуванням, законодавчим нормам і встановленим стандартам.

4. Впровадження інновацій – показник реального застосування нових методів, технологій і прогресивних підходів у діяльності державної інституції для підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів.

5. Продуктивність – обсяг виконаних управлінських функцій, наданих адміністративних послуг чи виробленої в процесі роботи інформації.

6. Адаптивність – здатність державного органу ефективно виконувати покладені функції за умов зміни зовнішніх та внутрішніх обставин; ширший діапазон змін свідчить про більшу гнучкість інституції.

7. Гнучкість – можливість органів влади змінювати свою роль у процесі прийняття рішень, налагоджувати нові зв'язки та коригувати процедури управління без порушення організаційної структури.

8. Оперативність – своєчасність виявлення проблем та швидкість їх вирішення, що забезпечує ефективність досягнення цілей та стійкість управлінських процесів.

9. Надійність – здатність органу безперебійно виконувати завдання у межах встановлених термінів і ресурсів, з дотриманням нормативів і планових показників.

10. Добросесність – орієнтація діяльності державного органу на захист публічних інтересів і відсутність домінування приватних інтересів у процесі виконання повноважень, що є фундаментальною умовою зміцнення демократичних принципів управління.

Оцінка ефективності діяльності державних органів є ключовою для удосконалення державного управління та зміцнення демократичних принципів. Водночас складність такої оцінки полягає в тому, що державні інституції не виробляють матеріальні блага, тому неможливо обчислити фізичний обсяг продукту, його споживчу або мінову вартість, визначити ціну та співставити попит і пропозицію. Уві ці аспекти мають діяти комплексно та з урахуванням думки громадськості. На жаль, в Україні даний процес перебуває на стадії постійної трансформації та адаптації до сучасних реалій, та також євроінтеграційного курсу. Однією з основних функцій державного управління є регулювання управлінської діяльності, що допомагає забезпечувати захист прав та свобод людини. Однак Україна має ряд проблем з виконанням даних функцій, зокрема проблема корупції, наявність суперечок середині державного апарату, відсутність належного регулювання та наявність колізій та прогалин у законодавстві, низький рівень прозорості державного управління, відсутність громадського контролю [4].

На основі цього варто зазначити, що ефективність державного управління має багато недосконалостей, тому про хорошу ефективність державного регулювання в умовах сьогодення мова йти не може. Хоча держава запроваджує ряд заходів для її підвищення:

1. Діджиталізація – це допомагає знизити корупційні прояви, тепер легко та без черг можна отримати необхідні довідки, замінити документи, також можна слідувати за державними закупівлями.

2. Проведення антикорупційних реформ – створення державних органів для боротьби з корупцією, декларування державних службовців.

3. Збільшення оборонного потенціалу держави

4. Євроінтеграційний курс – допомагає усталити демократичні аспекти, а також укладення додаткових гуманітарних угод

5. Зміна підходів до соціально-економічної складової держави [3].

Сучасна концепція функціонування державних інституцій, орієнтована на ефективне публічне управління, має передбачати підвищення якості державних послуг при одночасному зниженні їхньої питомої вартості, забезпечення прозорості та підзвітності діяльності органів влади, а також оперативне реагування на змінні та нові потреби користувачів публічних послуг. На сьогодні ефективність державного управління перебуває на проміжному етапі, адже у кожній із сфер суспільного життя наявні прогалини, які де дають можливості для ефективності державного регулювання.

Висновки

Отже, дослідивши сутність і природу ефективності діяльності державних інституцій, можна констатувати, що ефективність є багатограним і складним явищем, яке можливо оцінити лише за допомогою комплексної системи спеціально розроблених показників. Саме така оцінка дозволяє не лише підвищувати результативність управлінських процесів, а й зміцнювати демократичні принципи прозорості, підзвітності та публічного контролю у функціонуванні державних органів. Слід зазначити, що навіть в умовах війни державне управління в Україні продемонструвало здатність адаптуватися до нових реалій і продовжувати виконувати ключові функції, забезпечуючи життєдіяльність суспільства. Водночас існують суттєві проблеми, серед яких – неповне виконання управлінських завдань у районах, де тривають бойові дії або території перебувають під окупацією, кадровий дефіцит через міграцію та руйнування освітньої інфраструктури, а також обмеженість ресурсів. Ці чинники негативно впливають на якість державних послуг і знижують загальну ефективність управлінських процесів.

Разом з тим, держава демонструє прагнення подолати ці виклики шляхом реалізації реформ і модернізаційних підходів. Тому подальший розвиток системи державного управління потребує послідовного втілення таких кроків: продовження реформи децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування; активізації боротьби з корупцією;

підвищення професійного рівня та етичної культури державних службовців; впровадження та розширення електронного урядування; забезпечення надійного соціального захисту населення; розширення взаємодії з громадянським суспільством і залучення громадян до процесу ухвалення управлінських рішень. Таким чином, ефективне функціонування державного управління в умовах війни та післявоєнного відновлення залежатиме від здатності держави не лише вирішувати поточні проблеми, а й формувати нову якість управлінських практик, орієнтованих на демократичні цінності, стійкість та розвиток суспільства.

Список використаної літератури

1. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2(76). С. 30–35. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf
2. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє : доп. Римському Клубові. К. : Пульсари, 2009. 248 с.
3. Демченко А. О., Момот О. І. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 3. С. 207–210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_3_29
4. Назарян А. Шляхи підвищення ефективності функціонування державного управління в умовах війни. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2024. Вип. 1(19). С. 132–136. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3024/2550>
5. Неліпа Д. Критерії ефективності державного управління: ракурс європейського союзу. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 2(30). С. 223–234.
6. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Академічні візії. 2024. Вип. 32. URL <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1198/1069>
7. Принципи управління Анрі Файоля. URL: https://pidru4niki.com/20080215/menedzhment/printsiipi_upravlinnya_anri_fayolya
8. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. К. : НАДУ, 2012. 260 с.
9. Чучук Ю.В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2765>.
10. Sullivan A., Steven M. Sheffrin Economics: Principles in action. Upper Saddle River. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2003. 320 с.
11. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : HarperCollins, 1974. P. 84.

References

1. Borshchevskiy, V., Vasylytsia, O. & Matvieiev, Ye. (2022). Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku [Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms]. *Derzhava ta rehiony*, No 2(76), pp. 30–35, http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf [in Ukrainian].
2. Havrylyshyn, B. (2009). Do efektyvnykh suspilstv: Dorohovkazy v maibutnie : dop. Rymскому Klubovi [Toward effective societies: Road signs to the future: supplement to the Club of Rome]. Kyiv : Pulsary, 248 p. [in Ukrainian].
3. Demchenko, A. O. and Momot, O. I. (2013). Pro sutnist poniat “efektyvnist” ta “rezultatyvnist” v ekonomitsi [On the essence of the concepts of “efficiency” and “effectiveness” in economics]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, No 3, pp. 207–210, http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_3_29 [in Ukrainian].
4. Nazarian, A. (2024). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia derzhavnoho upravlinnia v umovakh viiny [Ways to increase the efficiency of public administration in wartime]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, No 1(19), pp. 132–136, <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3024/2550> [in Ukrainian].
5. Nelipa, D. (2024). Kryterii efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia: rakurs yevropeiskoho soiuzu [Criteria for the efficiency of public administration: the perspective of the European Union]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, No 2(30), pp. 223–234 [in Ukrainian].
6. Ponomarenko, O. S., Moroziuk, Yu. V. & Nyniuk, M. A. (2024). Vplyv voiennykh dii na efektyvnist derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [The impact of military operations on the effectiveness of public administration in Ukraine]. *Akademichni vizii*, No. 32, <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1198/1069> [in Ukrainian].
7. Pryntsyipy upravlinnia Anri Faiolia [Henri Fayol’s management principles], https://pidru4niki.com/20080215/menedzhment/printsiipi_upravlinnya_anri_fayolya [in Ukrainian].
8. Soroko, V. M. (2012). Rezultatyvnist ta efektyvnist derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia [Effectiveness and efficiency of public administration and local self-government: teaching manual]. Kyiv : NADU, 260 p. [in Ukrainian].

9. Chuchuk, Yu. V. (2014). Teoretychna sutnist poniat ekonomichna efektyvnist ta efektyvnist diialnosti [Theoretical essence of the concepts of economic efficiency and efficiency of activity]. *Efektivna ekonomika*, No 2, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2765>. [in Ukrainian].

10. Sullivan, A. & Steven, M. (2003). Sheffrin Economics: Principles in action. Upper Saddle River. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 320 p. [in English].

11. Drucker, P. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : HarperCollins. P. 84 [in English].

Дата першого надходження рукопису до видання: 25.09.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 23.10.2025

Дата публікації: 28.11.2025