

І. П. ЛОПУШИНСЬКИЙ

Херсонський національний технічний університет  
ORCID: 0000-0002-7460-7476

М. О. ДУРМАН

Херсонський національний технічний університет  
ORCID: 0000-0002-3775-205X

Т. В. МАЛАХОВА

Херсонський національний технічний університет  
ORCID: 0000-0002-3591-7236

## МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ

У статті висвітлюються проблеми застосування механізмів забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування в сучасних умовах державотворення в Україні; показано, що ефективність публічного управління та результативність адміністрування наразі постають однією із найголовніших проблем, оскільки саме ці поняття можуть дати відповідь на запитання, чи правильно вибрано стратегію розвитку нашої держави, чи належні рішення ухвалюються на найвищому законодавчому рівні України та наскільки правильно вони імплементуються на нижчому, у регіонах та територіальних громадах. Зважаючи на те, що останнім часом наша країна переживає низку великих потрясінь (епідемія COVID-19, повномасштабна війна Російської Федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року), значущість публічного управління та адміністрування як нової парадигми державного управління значно зросла, оскільки вона має не лише забезпечити розвиток держави, регіонів і територіальних громад, але й здійснити це найшвидшим та найбільш економічним шляхом. Досліджено, що одним із викликів, які стоять перед українською державою останнім часом, є розвиток та вдосконалення державного управління та адміністрування як каталізатора розвитку територіальних громад, регіонів та держави загалом не лише в інфраструктурному плані, а й у напрямку розвитку відносин і діалогу між суспільством, громадськими інституціями та бізнесом. Проаналізовано, що проблема ефективності стосується всіх сфер, видів, форм, методів організації життєзабезпечення людини, а найбільшою мірою це характерно для управління як діяльності, що здійснюється людьми, по відношенню до людей і виключно в інтересах людей. У зв'язку з цим у статті описано дослідження ефективності державного управління та ефективності адміністрування в Україні; дано визначення системи державного управління та адміністрування, запропоновано показники їх ефективності; виявлено причини неефективності державного управління; висвітлено проблеми застосування механізмів забезпечення ефективності державного управління та ефективності адміністрування в сучасних умовах державотворення в Україні.

**Ключові слова:** ефективність, результативність, механізми публічного управління та адміністрування, ефективність публічного управління, результативність адміністрування.

I. P. LOPUSCHYNSKYI

Kherson National Technical University  
ORCID: 0000-0002-7460-7476

M. O. DURMAN

Kherson National Technical University  
ORCID: 0000-0002-3775-205X

T. V. MALAKHOVA

Kherson National Technical University  
ORCID: 0000-0002-3591-7236

## MECHANISMS FOR ENSURING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION AND THE EFFICIENCY OF ADMINISTRATION

The article highlights the problems of applying mechanisms to ensure the effectiveness of public management and the effectiveness of administration in modern conditions of state formation in Ukraine; it is shown that the effectiveness of public management and the effectiveness of administration are currently one of the most important problems, since these concepts can provide an answer to the question of whether the development strategy of our state is correctly chosen, whether appropriate decisions are made at the highest legislative level of Ukraine and how correctly they are implemented at the lower, in regions and territorial communities. Considering the fact that our country has recently experienced a series of major shocks (the COVID-19 epidemic, the full-scale war of the Russian Federation against

Ukraine, which began on February 24, 2022), the importance of public management and administration as a new paradigm of public administration has increased significantly, as it has not only to ensure the development of the state, regions and territorial communities, but also to implement it in the fastest and most economical way. It has been studied that one of the challenges facing the Ukrainian state recently is the development and improvement of public management and administration as a catalyst for the development of territorial communities, regions and the state in general, not only in terms of infrastructure, but also in the direction of the development of relations and dialogue between society, public institutions and business. It was analyzed that the problem of efficiency concerns all spheres, types, forms and methods of organizing human life support, and to the greatest extent it is characteristic of management as an activity carried out by people, in relation to people and exclusively in the interests of people. In this regard, the article proposes and substantiates the expediency of implementing organizational, political and institutional measures, which in the complex will lead to an increase in the efficiency of public management and the effectiveness of administration in Ukraine.

**Key words:** efficiency, effectiveness, mechanisms of public management and administration, effectiveness of public management, effectiveness of administration.

### Постановка проблеми

Розбудова системи публічного управління, у якій би держава функціонувала для людини, для забезпечення її інтересів і потреб (людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю – стаття 3 Конституції України), а не навпаки, – є основною метою сучасної парадигми взаємодії «держава – громадянин». Такий підхід має забезпечити розвиток України як сучасної демократичної держави, гарантувати її цивілізаційний поступ. Євроінтеграційний вектор України, закріплений 2019 року Конституцією України, особливо після набуття Україною 23 червня 2022 року статусу країни-кандидата для вступу до Європейського Союзу, на перший план висуває потребу оновлення суспільних принципів щодо сприйняття людини (її життя і здоров'я, прав та свобод) як найбільшої цінності. Проте наразі це виявляється неможливим без кардинальної зміни системи реалізації влади, постановня її нової філософії, укладення нового суспільного договору між народом і владою.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Останнім часом до висвітлення проблем ефективності публічного управління та результативності адміністрування зверталися Буркова Л. А. (описує ефективність й результативність публічного управління та адміністрування) [2], Власенко Т. А. (аналізує ефективність та результативність публічного адміністрування) [3], Власенко Т. А., Лагода Т. О. (вивчають складові ефективності публічного адміністрування) [4], Вольська О. М. (розглядає ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі) [5], Григорчук, Оксана (вивчає особливості оцінки ефективності та результативності публічного управління) [7], Гришко В. В. (розмірковує над квадратом ефективності публічного управління) [8], Гурін, Катерина (встановлює критерії результативності та ефективності публічного адміністрування) [9], Даниленко А. О. (визначає основні фактори впливу на адміністративну результативність та ефективність публічного адміністрування) [10], Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. (аналізують стан оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами) [13], Дума О. І. (аналізує проблеми та виклики ефективності публічного адміністрування в Україні) [14], Красноруцький О. О., Власенко Т. А., Галич С. П. (досліджують напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування) [16], Малий. І. Й., Власенко М. М. (аналізують результативність управління публічним сектором в умовах нестабільності) [17], Миколенко О. М. (досліджує ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я) [18], Мороз О. (розглядає ефективність публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування) [19], Обушна Н. (досліджує парадигму сучасного публічного управління в контексті результативності та ефективності управління) [21], Семенцова О. В., Паламарчук І. В., Старикова С. О. (описують методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування) [25], Тяньчук О. А. (розглядає основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління) [26], Тихончук Л. Х., Чубок Т. О. (на прикладі Рівненської області досліджують ефективність публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації) [27] та ін. Водночас, у цих та інших публікаціях, що вийшли впродовж 2015–2022 років, по суті не розкрито сучасні підходи, особливо в умовах запровадженого в Україні 24 лютого 2022 року воєнного стану, до забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування.

### Мета статті

Саме тому метою нашої статті й стало висвітлення механізмів забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування, що застосовуються в Україні в сучасних умовах державотворення. Передбачається запропонувати та обґрунтувати доцільність впровадження заходів організаційного, політичного та інституційного характеру, що в комплексі призведуть до підвищення рівня ефективності публічного управління та результативності адміністрування в Україні.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Як відомо, розмежування понять «результативність» та «ефективність» було затверджено в ДСТУ ISO 9000:2007, де результативність (анг. effectiveness – результативність) визначається як ступінь реалізації

запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (лат. *efficiens* – діяльний, творчий) – це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами. Як видно, у цьому документі результативність близька за значенням до цільового підходу в розумінні ефективності, що ще раз підтверджує близькість цих понять, але не тотожність їх.

У контексті публічного управління можна надати таке визначення його ефективності як взаємодію ресурсів і результатів з урахуванням принципів демократизму та звітності органів влади перед своїми громадянами.

Розрізняють три основні показники ефективності в публічному управлінні: загальна соціальна ефективність; ефективність організації і функціонування суб'єкта державного управління; ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб. Однією із найважливіших складових управлінської ефективності місцевої влади називають соціальну складову, адже саме через місцеве самоврядування мешканці територіальних громад реалізують свої права і свободи.

У публічному адмініструванні результативність відбиває виконання розпоряджень, дотримання обмежень і регламенту, виконання управлінських рішень, нерідко пов'язаних із досягненням соціальних ефектів, що мають якісний характер і важко піддаються кількісному вимірюванню.

Те, що публічне управління є особливим дослідницьким напрямом, одним із перших визначив ще Вудро Вільсон, думку якого про виокремлення публічного управління та публічної політики в окремий напрямок наукових досліджень поділяли найбільші відомі дослідники в галузі науки управління. Серед цієї когорти вчених можна назвати таких, як Анрі Файоль, Леонард Уайт, Честер Барнард, Герберт Саймон, Дуайт Уалдо, Пітер Друкер, Вільям Нісканен, Ендрю Далшір, Йохан Олсен, Девід Осборн та ін. Один із сучасних дослідників публічного управління Гірт Букерт наголошує на тому, що державне управління не є якимось нейтральним та технічним процесом ухвалення та реалізації управлінських рішень, а натомість є діяльністю, яка тісно пов'язана з політикою, законами та громадянським суспільством.

Значну увагу проблемам ефективності різних елементів системи державного управління як визначального елемента публічного управління та адміністрування надавали також вітчизняні науковці в галузі публічного управління та адміністрування.

Так, зокрема, В. Цветков ефективність державного управління пов'язує із громадською свідомістю, з правовим становищем людини в суспільстві: «ефективність державного управління – це людська специфіка управління, що здійснюється людиною і для людини» [29].

Б. Гаврилишин вважає, що ефективність влади – це, насамперед, її прийнятність (аспект соціальної ефективності). Ідеться про те, що суспільство не байдуже до того, як здійснюється управління, воно зацікавлене в його високій якості [6, с. 50].

Н. Нижник у своїх дослідженнях виокремлює три основні підходи до розуміння ефективності публічного управління [20, с. 6]: 1) модель оцінки ефективності за схемою «ресурсне забезпечення діяльності – затрати – результат», яка аналогічна до моделі «внесок – продукт», що віддзеркалює витратний підхід до визначення ефективності, або характеристику «дієвість» щодо результативності. 2) модель довготермінової організації Р. Лайкерта, за якою ефективність визначають три групи чинників: а) внутрішньоорганізаційні чинники (змінні), що знаходяться під контролем організації: формальна структура організації, економічна стратегія і соціальна політика, професійно-кваліфікаційний склад персоналу тощо; б) проміжні змінні, що являють собою людські ресурси організації: організаційний клімат, відношення до праці, навички людей, рівень довіри до керівництва, традиції, методи ухвалення рішень, способи стимулювання і мотивації діяльності; в) результативні (наслідкові) змінні, що виражають остаточний результат зусиль – зростання і падіння прибутку, зростання чи зниження продуктивності праці, ступінь задоволення потреб тощо; 3) модель захисту збалансованих інтересів суспільства і держави, що проявляється в успішному розв'язанні проблеми оптимального захисту інтересів держави, населення, соціальних груп та окремого громадянина. Ефективність же буде забезпечена лише в разі взаємодії трьох складових: громадян, суспільства та держави [20, с. 11]. Остання модель подібна до багатокритеріального бачення ефективності щодо зацікавлених груп.

Підсумовуючи вищевикладені визначення запропонуємо визначення ефективності публічного управління та результативності адміністрування.

Ефективність публічного управління можна розглядати як сукупність ефективності публічних управлінських рішень, яку, своєю чергою, можна подати через сукупність показників економічної ефективності (продуктивності), результативності, корисності (впливу) та якості.

Результативність публічного адміністрування – це узагальнювальний показник, що включає як кількісні, так і якісні характеристики, віддзеркалює дієвість у досягненні поставлених цілей, економічність у використанні наявних ресурсів, продуктивність отриманих результатів (ефективність) як віддачу від витрачених ресурсів, прибутковість як результат функціонування народного господарства країни, якість як відповідність правил державотворення країни міжнародним стандартам та нормам та якість життя населення країни.

Зазначимо, що надання якісних адміністративних послуг є однією із першочергових функцій органів публічного управління. Лише через кількість та якість послуг, що надаються органами публічної влади, громадяни

в змозі оцінити, наскільки ефективно можуть функціонувати ці органи та наскільки в цілому вони можуть задовольняти населення. Відповідно, бажаним є такий механізм надання адміністративних послуг, що максимально наблизить цей процес до громади, забезпечить оптимальну взаємодію суб'єктів надання послуг і споживачів. Це потребує перегляду питань перерозподілу коштів між бюджетами, здійснення бюджетної децентралізації, що забезпечить свободу дій для місцевих органів публічної влади.

При цьому наголосимо, що в публічному управлінні під час оцінювання його ефективності та результативності адміністрування мають, як мінімум, порівнюватися:

- цілі, що практично реалізуються в ньому, з цілями, які об'єктивно детерміновані суспільними запитами;
- цілі, що реалізовані в управлінських процесах, з результатами, отриманими внаслідок об'єктивізації публічного управління (рішень і дій його управлінських компонентів);
- об'єктивні результати управління із суспільними потребами та інтересами;
- суспільні витрати, що пішли на публічне управління, з об'єктивними результатами, отриманими внаслідок управління;
- можливості, закладені в управлінському потенціалі, зі ступенем їх реального використання [12].

Виходячи із найбільш поширеного трактування, ефективність управління – це результат, зіставлений із затратами на його досягнення (вони включають не лише прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень). Проте визначити результат управління й оцінити зумовлений ним ефект дуже складно.

Саме тому насамперед слід виокремити критерії, на основі яких можна було б виміряти результативність та ефективність публічного управління та результативності адміністрування.

Критерії ефективності публічного управління систематизовано за двома блоками – організаційним та особистісним.

Організаційний блок становлять критерії, що розкривають успішність діяльності установи чи організації як суспільної одиниці. До них належать: 1) цілеспрямованість організації (характеризує готовність організації до досягнення цілей); 2) згуртованість організації (характеризує стійкість та міцність міжособистісних взаємодій в організації, психологічний стан системи функціональної взаємодії співробітників в організації); 3) інтегративність організації (характеризує стан соціально-психологічного розвитку організації, визначає рівень узгодженості дій та структурованості професійних обов'язків); 4) відносна стабільність організації (визначає швидкість плинності кадрів в організації та пов'язану з нею динаміку соціально-психологічних станів в організації: соціально-психологічного клімату, рівня конфліктності тощо); 5) самоорганізованість організації (розкриває рівень розвитку в організації процесів управління та самоуправління, характеризує специфіку структурно-функціональної взаємодії членів організації в соціальних групах: малих, середніх, великих); 6) саморозвиток організації [9].

Особистісний блок включає критерії ефективності діяльності учасників процесу управління (суб'єктів управління): 1) активність суб'єктів управління як діяльнісний компонент психології особистості (свідчить про рівні психофізичної та соціально-психологічної життєдіяльності працівників); 2) задоволеність трудовою діяльністю (розкриває особистісне відношення працівника до роботи, інших членів колективу, до самого себе; дає змогу проаналізувати соціально-психологічні характеристики функціонування організації); 3) умотивованість суб'єктів управління (розкриває наявність свідомої причини трудової, пізнавальної, комунікативної та іншої активності членів групи як обов'язкової умови її ефективності); 4) емоційність (характеризує емоційне ставлення людей до взаємодії в соціальних групах); 5) стресостійкість (розкриває індивідуальну особистісну властивість швидко мобілізувати власний емоційно-вольовий потенціал для протидії різним деструктивним силам, є проєкцією загального соціально-психологічного стану функціонування організації) [9].

Крім того, слід зазначити, що основними цілями діяльності публічної влади щодо населення має бути надання найкращих і найякісніших послуг з раціональними витратами при прозорій діяльності та чіткій відповідальності. Якість виконання обов'язкових функцій органами публічної влади й державними чи комунальними установами з надання послуг населенню є пріоритетною вимогою до системи публічного управління.

Щодо принципів надання якісних адміністративних послуг, то в літературі наводиться такий їх перелік: дотримання встановлених стандартів якості надання адміністративних послуг; доступність адміністративних послуг для всіх суб'єктів звернення без обмежень; відкритість органів публічного управління, економічне обґрунтування плати за надання послуги та її нормативне закріплення [15].

Одним із шляхів, що забезпечують досягнення означених цілей, є виконавчі критерії, або критерії результативності. Вони є одним із механізмів, що використовуються як для самої організації діяльності органів публічної влади, так і для її якісної оцінки. Критерії оцінки результативності діяльності є також механізмом підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Вони показують, наскільки результативно працює влада, за якими напрямками вона використала державні чи місцеві кошти та в якому обсязі. Завдяки таким критеріям громадськість має право та можливість контролювати діяльність влади, як центральної, так і місцевої.

Серед критеріїв результативності діяльності публічної влади виокремлюють: сприяння кращій оцінці щодо продуктивності та ефективності діяльності органів влади; надання інформації, яку органи влади можуть

використовувати під час ухвалення управлінських рішень для поліпшення якості їх діяльності; підвищення відповідальності органів влади перед населенням; поліпшення контролю за поточним виконанням і плануванням на майбутнє з більшою точністю і гнучкістю; забезпечення оцінки результатів діяльності, що сприяє використанню в майбутньому найоптимальніших варіантів [11, с. 144].

Щоб говорити про ефективність функціонування відповідного органу влади, його діяльність слід подати у вигляді процесів: 1) процес входу (надходження матеріально-технічних, людських, інформаційних, фінансових, часових ресурсів); 2) внутрішній процес (перетворення ресурсів та ухвалення управлінських рішень); 3) процес виходу (реалізація державних проєктів / надання адміністративних послуг; визначення результативності та ефективності діяльності органів влади (ступінь відповідності отриманих результатів діяльності задекларованій меті та визначеним цілям, задоволення населення від реалізації державних проєктів та надання адміністративних послуг [11, с. 142].

Як зазначають Карташов Є. Г. та ін., оцінка ефективності публічного управління та результативності адміністрування як управління складною, багатofункціональною системою, є вкрай складним завданням. Публічне управління не має цільової функції, що формалізується, і, як наслідок, інтегрального показника якості. Цілі публічного управління, як правило, задаються у вигляді переліку і не згортаються в одну, деталізацією якої можна вважати інші. При цьому складність побудови інтегральних показників для оцінки погіршується тим, що результати реалізації функцій публічного управління далеко не завжди безпосередньо пов'язані з якістю публічного управління [11].

На думку Шарого В. І. та ін., теорія та практика оцінки ефективності передбачає визначення різних її видів, що використовують залежно від особливостей об'єктів оцінки, цілей і результатів діяльності, інтересів державних органів, а також органів місцевого самоврядування й суспільства в цілому. Під час оцінки ефективності управління найбільш поширеним є підхід, що ґрунтується на отриманні запланованого результату з мінімальними витратами різних видів ресурсів, насамперед – фінансових [12, с. 236].

У контексті ефективності публічного управління та результативності адміністрування виникає потреба звернення до передового світового та європейського досвіду. Принагідно зазначимо, що критерії оцінки результативності діяльності органів публічної влади використовуються в багатьох розвинених демократичних країнах. Вони допомагають оцінювати якість та ефективність послуг, що надають органи публічної влади, результативність їх діяльності в цілому. Зокрема, у Канаді виконавчі критерії, або критерії результативності використовуються з таких основних причин: по-перше, оцінка допомагає поліпшити якість самої діяльності. Уважається, що урядові програми існують для надання різних послуг населенню і, таким чином, сприяють підвищенню рівня життя. Виконавчі критерії визначають для муніципалітетів шляхи їх оптимальної діяльності щодо надання високоякісних, ефективних і продуктивних послуг громаді; по-друге, виконавчі критерії посилюють відповідальність. Вони мають важливе значення для бюджетного процесу, який можуть значно поліпшити шляхом оцінки відповідності рівня послуг затратам коштів; по-третє, виконавчі критерії підвищують прозорість діяльності влади, оскільки документи щодо оцінки результативності її діяльності на основі зазначених критеріїв завжди доступні для широкого кола громадськості [1].

Країни Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розробили цілісну систему виконавчих критеріїв, і на національному рівні мають обов'язкові програми із забезпечення підтримки цієї оціночної системи [24, с. 128].

Окрім традиційних форм внутрішнього аудиту та інших видів внутрішнього перегляду, центральними органами влади підтримуються такі підходи до забезпечення якості, як суспільно якісне управління, встановлення вихідних критеріїв оцінки та ін. Так, австралійський департамент фінансів підтримує встановлення вихідних критеріїв оцінки та систематичне оцінювання програм як один із засобів оцінювання результатів діяльності і визначення конкурентної спроможності діяльності органів державного сектора [28].

У США федеральний уряд і тридцять штатів мають законодавчо затверджені виконавчі критерії для своїх департаментів і муніципалітетів. У Канаді федеральний уряд та всі провінції свою діяльність будують на затвердженій системі оцінки результативності. Починаючи ще з 2001 року, муніципалітети Онтаріо були залучені до реалізації нової програми оцінки результатів діяльності – першої повномасштабної програми такого виду в Північній Америці. Від муніципалітетів вимагалось надання до міністерства муніципальних справ інформації щодо результатів діяльності відповідно до нових критеріїв її оцінки, а також звітувати перед платниками податків.

Ця програма з оцінки результативності вміщує 35 оціночних критеріїв у таких 9 сферах діяльності муніципалітету з надання послуг: місцеве самоврядування, планування, соціальні служби, збирання сміття, водопостачання, збирання та оброблення стічних вод, транспорт, пожежна служба, поліція. Така програма враховує ефективність та продуктивність муніципальних послуг і віддзеркалює: більшість витрат по муніципалітетах; сферу провінціально-муніципальних інтересів; підвищений інтерес та оцінку діяльності органів влади з боку громадськості; оперує цифрами, що завчасно легко зібрати. Підраховувати і порівняти; підпадає під муніципальну відповідальність [1].

Програма із запровадження та застосування виконавчих критеріїв є відносно новою, її використовують лише кілька років. Водночас за рахунок отриманих позитивних результатів, до її реалізації залучаються нові учасники.

У європейських системах управління посідають важливе місце такі системи забезпечення якості, як TQM (Total Quality Management), SQMS (Scottish Quality Management System), ISO (International Standardization). Пік зацікавленості процедурами забезпечення якості припав у світі на початок 90-х років XX століття [24].

Зокрема, шведський досвід оцінки діяльності органів державного управління демонструє модель (яка отримала назву аудит адміністративної діяльності), засновану на парадигмі «внесок – продукт», що включає три складові: – економічність (economy) – тобто орієнтація на найменші витрати, зокрема мінімізація вартості ресурсів, спрямованих на діяльність із досягнення визначеної якості послуги з урахуванням законності використання державних фондів. Тобто встановлюється відповідність використання ресурсів потребам, належність кількості ресурсів відповідній якості у визначений час, у потрібному місці, за розумну ціну; – ефективність (efficiency) – співвідношення між продуктом у вигляді наданих товарів (послуг) та ресурсами, використаними на їх створення. Аналізується технологія і методи роботи, співпраця підрозділів, засоби заохочення працівників до скорочення витрат робочого часу. Встановлюється практика найкращого досвіду, який орієнтовано на отримання максимуму продукту в термінах, кількості та якості, що відповідають внеску і способам діяльності; – результативність (effectiveness) – ступінь відповідності досягнутих результатів поставленій меті – нормі. У процесі аналізу результативності оцінюється вчасність досягнення мети, ступінь задоволення людей відповідною програмою [16].

Зважаючи на викладене вище, зазначимо, що підвищення ефективності публічного управління та результативності адміністрування в Україні сьогодення можливе через:

- завершення децентралізації функцій державних структура на територіальний рівень;
- організаційний розвиток управління публічними організаціями з метою підвищення його організаційної та соціальної ефективності;
- створення на державному рівні організацій, які сертифікуватимуть публічні організації щодо впровадження етичного кодексу та адаптації механізми запобігання корупції;
- широкий обмін досвідом публічного адміністрування насамперед із країнами Європейського Союзу через проведення спільних конференцій з публічного адміністрування, залучення фахівців із публічного адміністрування у відставці як консультантів та тренерів;
- спрощення регуляторного законодавства у сфері економіки, яке з одного боку зменшить бюрократичне навантаження на підприємців, з іншого боку, усуне точки виникнення корупції, що неминуче прив'язані до різного роду дозволів, сертифікатів, розпоряджень;
- підготовка нового покоління публічних службовців з високою кваліфікацією;
- підвищення матеріальної мотивації публічних службовців на всіх рівнях, що підвищить цінність посади для особи – публічного адміністратора [14].

Крім того, публічне управління та адміністрування в умовах воєнного стану має свої характерні особливості та механізми розвитку. Вони потребують окремих наукових досліджень задля вироблення дієвих пропозицій щодо пріоритетів і напрямів підвищення ефективності управління державою під час протистояння зовнішній агресії.

На ефективність публічного управління та результативність адміністрування значною мірою впливає фактична незавершеність адміністративно-територіальної реформи, що загрожує наростанням в Україні інституційних диспропорцій у взаємовідносинах між органами державної влади та органами місцевого самоврядування різних рівнів.

Розподіл управлінських функцій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, соціально відповідальним бізнесом та інститутами громадянського суспільства щодо здійснення ними повноважень у сфері публічного управління в нашій країні до початку вторгнення Російської Федерації на українські землі значною мірою було недоврегульовано. Причому це стосується не лише організації суспільного життя, але й економічних компетенцій, а також роботи з формування мобілізаційного резерву та діяльності в безпековій царині.

Зважаючи на зазначене вище, в умовах сьогодення першочергового значення набуває підвищення ефективності публічного управління та результативності адміністрування на основі впровадження тих інституційних стандартів регулювання цієї сфери, що властиві розвиненим державам світу. Насамперед це стосується нових підходів до стратегування розвитку держави, її регіонів та територіальних громад.

#### Висновки

Виклики, які постають перед Україною сьогодення вимагають ефективного функціонування системи публічного управління, що є важливим механізмом формування та реалізації державної політики на всіх рівнях, пріоритетним завданням якого є регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності для забезпечення прав і свобод людини та сталого розвитку країни (економічного, політичного, соціального). Від ефективності публічного управління та результативності адміністрування значною мірою залежить цивілізаційний розвиток будь-якої держави. Саме публічне управління є однією із фундаментальних підвалин забезпечення дієздатності і безпеки держави, економічного зростання, подолання бідності і забезпечення добробуту населення. Дослідження ефективності публічного управління та результативності адміністрування в Україні дало можливість виявити причини та наслідки неефективного публічного управління як на рівні держави, так і на регіональному чи місцевому рівні, виявити зв'язок між ефективністю публічного управління та результативністю

адміністрування та її економічними показниками як країни в цілому, так і її регіонів та територіальних громад. Завершальним етапом нашого дослідження стало розроблення рекомендацій із поліпшення ефективності публічного управління та результативності адміністрування в Україні. Такі рекомендації мають достатньо теоретичний характер, проте їх застосування на практиці із переосмисленням кожної із них у конкретний план дій та постановку завдань в ієрархії публічної організації дасть змогу прогресивно поліпшити якість публічного управління та результативність адміністрування.

#### Список використаної літератури

1. Бабінова О. Виконавчі критерії або критерії результативності як один із шляхів поліпшення діяльності територіальних органів влади: досвід Канади. Самостійність місцевих влад та розподіл повноважень між ними: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. К. ФСМСУ, 2002. С. 230-236.
2. Буркова Л. А. Ефективність й результативність публічного управління та адміністрування. Аудит управлінської діяльності: адміністративного менеджменту, бізнес-адміністрування, корпоративного управління, менеджменту підприємства (показники оцінки результатів, їх облік та прогнозування): монографія. Кривий Ріг, 2016. С. 267-276.
3. Власенко Т. А. Ефективність та результативність публічного адміністрування. URL: <http://bit.ly/3O6hA3e>
4. Власенко Т. А., Лагода Т. О. Складові ефективності публічного адміністрування. Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ», 11-12 квітня 2019 р. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 99.
5. Вольська О. М. Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі. URL: [el-zbim-du.at.ua](http://el-zbim-du.at.ua)
6. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. Дорогокази в майбутнє. Наукове видання. Доповідь Римському Клубові. [Третє українське доповнене видання]. К.: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2009. 248 с. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/14864/1/88.pdf>
7. Григорчук, Оксана. Особливості оцінки ефективності та результативності публічного управління с. 60-62. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44534/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.pdf>
8. Гришко В. В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід, 2020, № 17-18. С. 81-84.
9. Гурін, Катерина. Критерії результативності та ефективності публічного адміністрування. Форум прямої демократії: матеріали доповідей та тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 4 грудня 2019 року / За заг. ред. Войтович Р. В., Ворони П. В. Київ, ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. С. 261-263.
10. Даниленко А. О. Основні фактори впливу на адміністративну результативність та ефективність публічного адміністрування. Порівняльно-аналітичне право, 2019. № 6. С. 224-226.
11. Державне та регіональне управління: [підручник]. Київ: Освіта України, 2019. 248 с.
12. Державне управління ресурсами та регулювання галузевих ринків: монографія / авт. кол.: В. І. Шарий, О. В. Черевко, Л. Я. Самойленко, А. О. Овчаренко; наук. керівн. і відп. викон., д. держ. упр. В. І Шарий. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2022. 310 с.
13. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. Публічне урядування, 2022. № 1(29). С. 42-51.
14. Дума О. І. Ефективність публічного адміністрування в Україні: проблеми та виклики. Ефективна економіка, 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509>
15. Енциклопедія державного управління [Текст]: у 8 т / наук. ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентові України. К.: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне урядування / наук. ред. кол. В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]; Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
16. Красноручий О. О. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 45-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2016\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_10)
17. Малий. І. Й. Результативність управління публічним сектором в умовах нестабільності. Економіка та держава. 2017. № 12. С. 33-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_12\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_12_8)
18. Миколенко О. М. Ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я. Правова держава, 2019, № 35. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/181346>
19. Мороз О. Ефективність публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування. Економіка і організація управління, 2016. № 3(23). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2893>
20. Нижник Н. До проблеми ефективності державного управління в Україні. Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: зб наук. пр.; за заг. ред. В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2000. С. 6-11.

21. Обушна Н. Результативність та ефективність управління – парадигма сучасного публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 4. С. 47-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2015\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_4_8). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=F](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=F)

22. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність: [навчальний посібник] / Є. Г. Карташов, А. П. Миколаєць, А. В. Антонов, І. О. Драган, Н. В. Дацій, Ю. В. Шпак; за заг. ред. Є. Г. Карташова, А. П. Миколайця. Київ: Освіта України, 2020. 304 с.

23. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І. О. Дегтярьова, В. С. Куйбіда, П. М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

24. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, М. Д. Василенко, О. В. Галацан та ін.; за ред. Ю. П. Лебединського. Ужгород: Патент, 2003. 192 с.

25. 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.

26. Таньчук О. А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентів України. 2015. № 3. С. 63-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2015\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_3_11)

27. Тихончук Л. Х., Чубок Т. О. Ефективність публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації (на прикладі Рівненської області). Вісник національного університету водного господарства та природокористування, 2021. № 3 (95). С. 146-156.

28. Уряд для громадян. Ініціативи щодо поліпшення якості послуг. Український переклад. Львів. Львівськ. Філіал УАДУ. 2000. 293 с.

29. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Х.: Право, 1996. 164 с.

#### References

1. Babinova O. Vykonavchi kryteriyi abo kryteriyi rezul'tatyvnosti yak odyin iz shlyakhiv polipshennya diyal'nosti terytorial'nykh orhaniv vlady: dosvid Kanady [Executive criteria or performance criteria as one of the ways to improve the activity of territorial authorities: Canadian experience]. Samostiynist' mistsevykh vlad ta rozpodil povnovazhen' mizh nymy: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf [The independence of local authorities and the distribution of powers between them: materials of the International science and practice conf]. K. FSMSU, 2002. P. 230-236.

2. Burkova L. A. Efektyvnist' y rezul'tatyvnist' publichnoho upravlinnya ta administruvannya [Efficiency and effectiveness of public management and administration]. Audyt upravlins'koyi diyal'nosti: administratyvnoho menedzhmentu, biznes-administruvannya, korporatyvnoho upravlinnya, menedzhmentu pidpryyemnytstva (pokaznyky otsinky rezul'tativ, yikh oblik ta prohozuvannya) [Audit of managerial activities: administrative management, business administration, corporate management, entrepreneurship management (indicators of evaluation of results, their accounting and forecasting): monograph]. Kryvyi Rih, 2016. P. 267-276.

3. Vlasenko T. A. Efektyvnist' ta rezul'tatyvnist' publichnoho administruvannya [Effectiveness and efficiency of public administration]. Available at: <http://bit.ly/3O6hA3e>

4. Vlasenko T. A., Lagoda T. O. Skladovi efektyvnosti publichnoho administruvannya [Components of the effectiveness of public administration]. Materialy I Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi «Napryamy rozvytku tekhnolohichnykh system i lohistyky v APV» [Materials of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference "Directions of Development of Technological Systems and Logistics in APV"], April 11-12, 2019. Kharkiv: KhNTUSG, 2019. P. 99.

5. Volska O. M. Efektyvnist' publichnoho upravlinnya yak rezul'tat suspil'nykh protsesiv u derzhavi. [Effectiveness of public administration as a result of social processes in the state]. Available at: [el-zbim-du.at.ua](http://el-zbim-du.at.ua) (Accessed 10 November 2022)

6. Havrylyshyn B. Do efektyvnykh suspil'stv. Dorohovkazy v maybutnye. Naukove vydannya. Dopovid' Ryms'komu Klubovi. [Towards effective societies. Road signs to the future. Scientific edition]. Report to the Club of Rome. [Third Ukrainian supplemented edition]. K.: Univ. PULSARY publishing house, 2009. 248 p. Available at: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/14864/1/88.pdf> (Accessed 10 November 2022)

7. Hryhorchuk, Oksana. Osoblyvosti otsinky efektyvnosti ta rezul'tatyvnosti publichnoho upravlinnya [Peculiarities of evaluating the efficiency and effectiveness of public administration] p. 60-62. Available at: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44534/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%87\\_%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44534/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%87_%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.pdf) (Accessed 10 November 2022)



8. Hryshko V. V. Kvadrat efektyvnosti publichnoho upravlinnya. Investytsiyi [Square of efficiency of public administration. Investments: practice and experience], 2020, Vip. 17-18. P. 81-84.

9. Hurin, Kateryna. Kvadrat efektyvnosti publichnoho upravlinnya. Investytsiyi [Criteria of effectiveness and efficiency of public administration]. Forum pryamoyi demokratiyi: materialy dopovidey ta tez II Vseukrayins'koyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi [Forum of direct democracy: materials of reports and theses of the II All-Ukrainian scientific and practical conference]. Kyiv, December 4, 2019 / For general ed. Voytovych R. V., Vorony P. V. Kyiv, ArtEk Publishing House LLC, 2019. P. 261-263.

10. Danylenko A.O. Osnovni faktory vplyvu na administratyvnu rezul'tatyvnist' ta efektyvnist' publichnoho administruvannya [The main factors of influence on administrative effectiveness and efficiency of public administration]. Porivnyal'no-analitychne pravo [Comparative and analytical law], 2019. Vip. 6. P. 224-226.

11. State and regional administration: [textbook]. Kyiv: Education of Ukraine, 2019. 248 p.

12. Derzhavne upravlinnya resursamy ta rehulyuvannya haluzevykh ryнкiv [State management of resources and regulation of industry markets]: monograph / author. col.: V. I. Sharyi, O. V. Cherevko, L. Ya. Samoilenko, A. O. Ovcharenko; of science manager and resp. executive, d. state. example V. And Sharyi. Cherkasy: Yu. A. Chabanenko publisher, 2022. 310 p.

13. Dzvinchuk D. I., Lyuty M. O. Pro otsinyuvannya efektyvnosti publichnoho upravlinnya terytorial'nymy hromadamy [About evaluating the effectiveness of public management of territorial communities]. Publichne uradyuvannya [Public administration], 2022. Vip. 1(29). P. 42-51.

14. Duma O. I. Efektyvnist' publichnoho administruvannya v Ukraini: problemy ta vyklyky [Effectiveness of public administration in Ukraine: problems and challenges]. Efektyvna ekonomika [Effective economy], 2017. Vip. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509> (Accessed 10 November 2022)

15. Encyclopedia of public administration [Text]: in 8 volumes / Science. ed. coll.: Yu. V. Kovbasiuk (head) [etc.]; National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. K.: NADU, 2011. Vip. 8: Public administration / Science. ed. number V. S. Zahorskyi (chairman), S. O. Teleshun (co-chairman) [etc.]; Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Lviv: LRIDU NADU, 2011. 630 p.

16. Krasnorutskyi O.O. Napryamy vdoskonalennya otsinky efektyvnosti publichnoho administruvannya [Directions for improving the evaluation of the effectiveness of public administration]. Aktual'ni problemy innovatsiyoi ekonomiky [Actual problems of innovative economy]. 2016. Vip. 3. P. 45-54. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2016\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_10) (Accessed 11 November 2022)

17. Small. I.Y. Rezul'tatyvnist' upravlinnya publichnym sektorom v umovakh nestabil'nosti. [Effectiveness of public sector management in conditions of instability]. Ekonomika ta derzhava [Economy and the state]. 2017. Vip. 12. P. 33-37. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_12\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_12_8) (Accessed 11 November 2022)

18. Mykolenko O. M. Efektyvnist' publichnoho upravlinnya v sferi okhorony zdorov'ya. [Effectiveness of public management in the sphere of health care]. Pravova derzhava [Rule of Law], 2019, Vip. 35. Available at: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/181346> (Accessed 11 November 2022)

19. Moroz O. Efektyvnist' publichnoho upravlinnya v vykonavchych orhanakh mistsevoho samovryaduvannya. [Effectiveness of public management in executive bodies of local self-government]. Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya [Economics and Management Organization], 2016. Vip. 3(23). Available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2893> (Accessed 11 November 2022)

20. Nyzhnyk N. Do problemy efektyvnosti derzhavnogo upravlinnya v Ukraini. [To the problem of efficiency of public administration in Ukraine]. Pidvyshchennya efektyvnosti derzhavnogo upravlinnya: stan, perspektyvy ta svitovyy dosvid: zb nauk. pr.; za zah. red. V. M. Knyazyeva [Increasing the efficiency of public administration: state, prospects and world experience: collection of sciences. Ave.; in general ed. V. M. Knyazeva.] K.: Publishing House of the Ukrainian Academy of Sciences, 2000. P. 6-11.

21. Obushna N. Rezul'tatyvnist' ta efektyvnist' upravlinnya – paradyhma suchasnoho publichnoho upravlinnya. [Effectiveness and efficiency of management - a paradigm of modern public management]. Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya [State administration and local self-government]. 2015. Issue 4. P. 47-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2015\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_4_8). Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.ex](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.ex) (Accessed 11 November 2022)

22. Osnovy publichnoho upravlinnya ta antykoruptsiyna diyal'nist' [Basics of public administration and anti-corruption activities]: E. G. Kartashov, A. P. Mykolaets, A. V. Antonov, I. O. Dragan, N. V. Datsii, Yu. V. Shpak; in general ed. E. G. Kartashova, A. P. Mikolaitsa. Kyiv: Education of Ukraine, 2020. 304 p.

23. Publichne upravlinnya ta administruvannya v umovakh viyny i v postvoyenny period v Ukraini [Public management and administration in the conditions of war and in the post-war period in Ukraine]: materials of Vseukr. science and practice conf. in three volumes, Kyiv, DZVO "University of Education Management" National Academy of Sciences of Ukraine, April 15-28, 2022; ed. collegium: I. O. Degtyarova, V. S. Kuybida, P. M. Petrovsky and others, comp. T. O. Melnyk. Vip. 2. K.: DZVO "UMO" National Academy of Sciences of Ukraine, 2022. 246 p.

24. Rozvytok partnerstva mizh mistsevoyu vladoyu ta nederzhavnym sektorom u sferi nadannya hromads'kykh posluh: monohrafiya [Development of partnership between local authorities and the non-state sector in the field of public services]: monograph / O. V. Berdanova, V. M. Vakulenko, M. D. Vasylenko, O. V. Galatsan, etc.; under the editorship Yu. P. Lebedynskiyi. Uzhhorod: Patent, 2003. 192 p.

25. Sementsova O. V., Palamarchuk I. V., Starykova S. O. Metody otsinky efektyvnosti derzhavnoho administruvannya ta mistsevoho samovryaduvannya. [Methods of assessing the effectiveness of state administration and local self-government]. Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya [Public administration and customs administration], 2021. Vip. 1(28). P. 53-57.

26. Tanchuk O. A. Osnovni pidkhody do otsinyuvannya efektyvnosti publichnoho upravlinnya. [Basic approaches to evaluating the effectiveness of public administration]. Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine]. 2015. Vip. 3. P. 63-71. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2015\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_3_11) (Accessed 11 November 2022)

27. Tikhonchuk L. Kh., Chubok T. O. Efektyvnist' publichnoho upravlinnya u sferi kul'tury v umovakh detsentralizatsiyi (na prykladi Rivnens'koyi oblasti). [Effectiveness of public management in the sphere of culture in conditions of decentralization (on the example of Rivne region)]. Visnyk natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya [Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management], 2021. No. 3 (95). P. 146-156.

28. Uryad dlya hromadyan. Initsyatyvy shchodo polipshennya yakosti posluh. [Government for citizens. Initiatives to improve the quality of services]. Ukrayins'kyy pereklad [Ukrainian translation]. Lviv. Lviv. A branch of the Ukrainian Academy of Sciences. 2000. 293 p.

29. Tsvetkov V. V. Derzhavne upravlinnya: osnovni faktory efektyvnosti (polityko-pravovyy aspekt) [Public administration: main factors of efficiency (political and legal aspect)]. Kh.: Pravo, 1996. 164 p.