

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконав:
здобувач 4 курсу, групи ЕЛ- 41
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Микита ГУР'ЯНОВ

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент

_____ Семен НЕСКОРОДСЬ

Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту і публічного
адміністрування ХНУМГ

_____ Христина КАЛАШНІКОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет: економічний

Кафедра: економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень): бакалавр

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Г.О.Дорошенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Гур'янов Микита Олександрович

1. Тема роботи «Підвищення ефективності менеджменту в діяльності органів державного управління»

керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від “17” квітня 2025 року
№ 2101-5/969

2. Строк подання студентом роботи «20» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Сутність менеджменту в органах державного управління, поняття ефективності державного управління, критерії оцінювання ефективності менеджменту, методи оцінки ефективності менеджменту в державному секторі, загальна характеристика Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської ОДА як органу державного управління, аналіз ефективності менеджменту в діяльності Департаменту, практичні рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту в Департаменті житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської ОДА.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	15.02.2025
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	22.02.2025
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	28.02.2025
4.	Підготовка першого розділу роботи	15.03.2025
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	31.03.2025
7.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	15.04.2025
8.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	30.04.2025
9.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	20.05.2025

5. Дата видачі завдання «15» лютого 2025 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Микита ГУР'ЯНОВ

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Семен НЕСКОРОДСЬ

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	...5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	...7
1.1. Особливості менеджменту в органах державного управління	...7
1.2. Поняття та критерії ефективності менеджменту в органах державного управління	...14
1.3. Підходи та методи підвищення ефективності менеджменту в органах державного управління	...21
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ ХАРКІВСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	...25
2.1. Загальна характеристика Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової ОДА як органа державного управління	...25
2.2. Аналіз ефективності менеджменту в Департаменті житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової ОДА	...31
2.3. Напрями підвищення ефективності менеджменту в Департаменті житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової ОДА	...37
ВИСНОВКИ	...44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	...47

ВСТУП

Актуальність теми «Підвищення ефективності менеджменту в діяльності органів державного управління» зумовлена сучасними викликами, пов'язаними з реформуванням державного управління, що спрямоване на підвищення його ефективності, прозорості та відповідності потребам суспільства. Особливо актуальним це питання стає в умовах зростання суспільних запитів на якісні державні послуги, оптимізацію процесів прийняття управлінських рішень та забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку країни. В умовах воєнного стану та повоєнної трансформації, зумовленої російською агресією проти України, питання ефективності державного менеджменту набуває стратегічного значення для відновлення країни та забезпечення її безпеки.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту в діяльності органів державного управління для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізації роботи державних органів та забезпечення прозорості їх діяльності.

Відповідно до мети дослідження, були поставлені такі завдання:

- дослідити особливості менеджменту в органах державного управління, його ключові принципи та специфіку;
- розкрити поняття ефективності державного управління та визначити основні критерії її оцінювання;
- проаналізувати основні теоретичні підходи до оцінки ефективності менеджменту в державному секторі;
- надати загальну характеристику Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової ОДА як органу державного управління;

- здійснити аналіз ефективності менеджменту в діяльності зазначеного Департаменту;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту в Департаменті житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової ОДА.

Об'єкт дослідження – менеджмент в діяльності органів державного управління на прикладі Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової ОДА.

Предмет дослідження – методи, механізми, стратегії та інструменти підвищення ефективності менеджменту в діяльності органів державного управління.

Методи дослідження базуються на сучасній та класичній теорії менеджменту, а також на діалектичному підході і системному аналізі; методах узагальнення, угруповань та синтезу; логічний, понятійно-порівняльний методи для розкриття основних понять кваліфікаційної роботи; статистичний аналіз для оцінки ефективності управлінських процесів.

Наукова новизна роботи полягає у розробці концептуальних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту в діяльності органів державного управління, що враховують сучасні виклики та потреби українського суспільства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій для органів державної влади щодо покращення менеджменту, що сприятиме прозорості, ефективності та підвищенню довіри громадян до державних установ.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснена через участь у IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», що відбулася 15 травня 2025 р. у м. Полтава. Основні висновки дослідження опубліковані у збірнику наукових статей конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Особливості менеджменту в органах державного управління

Менеджмент як наука і практика управління відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якої організації, незалежно від сфери її діяльності. Це поняття охоплює широкий спектр управлінських процесів, починаючи від планування та організації роботи до контролю та оцінки досягнутих результатів. В основі менеджменту лежить прагнення забезпечити ефективне використання ресурсів для досягнення певних цілей, що особливо важливо як у комерційному секторі, так і у сфері державного управління.

Слово "менеджмент" походить від англійського *management*, яке, своєю чергою, має корені у латинському слові *manus* (рука) та італійському *maneggiare* (управляти, вправно поводитися). Спочатку цей термін використовувався у контексті управління кіньми та військовими формуваннями, однак поступово він набув ширшого значення і став позначати організоване управління різними сферами людської діяльності.

У сучасному значенні поняття "менеджмент" почало активно використовуватися наприкінці XIX – на початку XX століття, коли з розвитком промисловості та розширенням масштабів виробництва виникла необхідність у систематичному підході до організації праці та управління підприємствами. Саме в цей період були закладені основи класичних теорій менеджменту, що стали фундаментом для подальшого розвитку цієї науки.

Формування наукових основ менеджменту пов'язане з іменами багатьох дослідників, серед яких особливе місце займають:

– Фредерік Тейлор – один із перших, хто запропонував системний підхід до управління виробництвом. Його теорія наукового менеджменту

базувалася на раціоналізації праці, підвищенні продуктивності та впровадженні чітких стандартів виконання завдань.

– Анрі Файоль – визначив п'ять основних функцій управління: планування, організацію, керівництво, координацію та контроль, що стали основою сучасного менеджменту.

– Макс Вебер – запропонував концепцію бюрократичного управління, що базувалася на ієрархічній структурі, чітких правилах та розподілі відповідальності.

– Елтон Мейо – розвинув теорію людських відносин у менеджменті, наголошуючи на значенні соціальних факторів у підвищенні продуктивності праці [15,32,14].

Історичний розвиток менеджменту можна поділити на кілька ключових етапів, кожен із яких вніс свій вклад у формування сучасних управлінських підходів:

1. Класичний менеджмент (кінець XIX – початок XX ст.) – характеризувався акцентом на раціональну організацію праці та максимізацію ефективності виробничих процесів.

2. Адміністративний менеджмент (перша половина XX ст.) – розвиток теорій організації, управлінських функцій та ієрархічних структур.

3. Поведенський менеджмент (середина XX ст.) – акцент на впливі людського фактору, мотивації персоналу та психологічних аспектах управління.

4. Системний підхід у менеджменті (друга половина XX ст.) – розгляд організації як складної системи, де всі елементи взаємопов'язані.

5. Сучасний менеджмент (кінець XX – початок XXI ст.) – інтеграція цифрових технологій, гнучкі методи управління, стратегічне планування та орієнтація на інновації [15,32,14,25].

Хоча менеджмент історично розвивався переважно у сфері бізнесу, поступово його принципи почали застосовуватися і в державному управлінні. Це було зумовлено кількома ключовими чинниками, серед яких:

– Зростання масштабів і складності державного управління, що вимагало впровадження більш ефективних методів координації діяльності державних органів.

– Необхідність підвищення якості державних послуг, що зумовило використання принципів стратегічного планування, управління персоналом та контролю ефективності.

– Посилення громадського контролю та підзвітності, що вимагало більш прозорого та результативного підходу до ухвалення управлінських рішень.

– Реформи в сфері державного управління, які орієнтувалися на запозичення методів корпоративного менеджменту для покращення роботи органів влади [13].

Державне управління є особливою формою діяльності держави, яка має свої відмінності від інших видів управлінських процесів, зокрема від тих, що здійснюються недержавними структурами. Це форма управління, що спрямована на цілеспрямований вплив на суспільний об'єкт з метою його покращення в інтересах як самого об'єкта, так і держави.

Менеджмент у сфері державного управління – це процес організації, планування, координації та контролю діяльності державних органів, спрямований на ефективне виконання владних функцій, забезпечення суспільного добробуту та реалізацію державної політики [30].

Менеджмент у державному управлінні має низку унікальних характеристик, що відрізняють його від управління в комерційному секторі. Ці особливості пов'язані зі специфікою діяльності державних органів, їхньою підзвітністю суспільству, фінансуванням із бюджету та необхідністю дотримання законодавчих норм.

1. Орієнтація не на прибуток, а на суспільні потреби. Однією з ключових відмінностей державного управління є його спрямованість на забезпечення суспільного добробуту, а не на отримання фінансового прибутку. Державні органи виконують свої функції з метою задоволення потреб громадян у різних сферах – освіті, медицині, соціальному захисті, транспорті, безпеці

тощо. У приватному секторі ефективність роботи визначається рівнем доходів та прибутковістю підприємства, тоді як у державному управлінні головним критерієм успішності є якість і доступність послуг для населення. Відповідно, ефективне державне управління має орієнтуватися не лише на економічні показники, а й на соціальні результати, такі як рівень життя населення, соціальна справедливість та рівномірний розподіл державних ресурсів.

2. Висока регламентованість та залежність від законодавчої бази. Державне управління здійснюється виключно в межах чинного законодавства, що визначає повноваження, обов'язки та відповідальність державних органів. Усі рішення ухвалюються відповідно до нормативно-правових актів, що регламентують процеси розподілу бюджетних коштів, призначення посадовців, проведення державних закупівель тощо.

З одного боку, така чітка регламентація забезпечує законність та правову визначеність у діяльності державних установ, однак з іншого боку, вона може призводити до надмірної формалізації процесів, що уповільнює ухвалення рішень та знижує гнучкість управління. Наприклад, у сфері державних закупівель будь-яка установа зобов'язана дотримуватись визначених процедур тендерів, що може ускладнювати оперативне реагування на потреби громадян, особливо в кризових ситуаціях.

3. Бюрократична структура та ієрархічна система ухвалення рішень. Менеджмент у державному управлінні ґрунтується на класичній бюрократичній моделі, яка передбачає чітку ієрархію, централізовану систему контролю та суворе розмежування повноважень між різними рівнями влади.

Ця особливість має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, бюрократична структура забезпечує стабільність, передбачуваність та системність у діяльності державних органів. З іншого боку, вона може спричиняти надмірну складність процедур, багаторівневість ухвалення рішень і, відповідно, низьку швидкість реагування на запити суспільства.

Ієрархічна система ухвалення рішень означає, що важливі питання проходять через кілька рівнів погодження, перш ніж буде ухвалене остаточне рішення. Наприклад, для реалізації нової соціальної програми потрібно отримати схвалення на рівні місцевої адміністрації, далі – в уряді, а в деяких випадках – і в парламенті. Це робить процес ухвалення рішень повільним та складним.

4. Фінансування з державного бюджету, що обмежує фінансову гнучкість. Діяльність державних органів фінансується з державного та місцевих бюджетів, а отже, їхні можливості витратити кошти залежать від затверджених бюджетних асигнувань. Кожен бюджетний період визначає, які витрати будуть пріоритетними, а які можуть бути скорочені або відкладені.

Це обмежує фінансову гнучкість державних установ, оскільки вони не можуть самостійно змінювати статті витрат або перерозподіляти кошти без відповідного погодження. Крім того, фінансування державних програм часто залежить від загального економічного стану країни та рівня надходжень до бюджету, що може створювати ризики нестачі ресурсів для реалізації важливих соціальних ініціатив.

Наприклад, у разі економічної кризи або бюджетного дефіциту уряд може змушений скорочувати видатки на соціальні програми, що безпосередньо впливатиме на добробут населення.

5. Вплив політичних чинників на управлінські процеси. На відміну від комерційного сектора, де управлінські рішення здебільшого залежать від ринкових умов та економічної доцільності, у державному управлінні значний вплив мають політичні чинники.

Розподіл державних ресурсів, призначення посадовців, ухвалення стратегічних рішень часто пов'язані з політичною ситуацією в країні, зміною урядів та політичних пріоритетів.

Наприклад, після виборів новий уряд може переглянути або навіть скасувати ініціативи попередньої адміністрації, що може призводити до нестабільності в державному управлінні та неефективного використання

ресурсів. Політичні чинники також впливають на кадрову політику – вищі державні посади нерідко займають особи, які мають політичну підтримку, а не ті, хто має відповідний професійний досвід та компетенції.

6. Потреба в забезпеченні прозорості та підзвітності перед суспільством. Одним із найважливіших принципів державного управління є забезпечення прозорості діяльності органів влади та їхньої підзвітності перед громадянами. Держава виконує свої функції за рахунок податків, які сплачують громадяни та підприємства, тому суспільство має право знати, як витрачаються бюджетні кошти, які рішення ухвалюються та наскільки ефективно працюють державні установи.

Для забезпечення прозорості державні органи зобов'язані регулярно звітувати про свою діяльність, публікувати інформацію про бюджетні витрати, державні закупівлі та результати своєї роботи.

Крім того, важливу роль у забезпеченні підзвітності відіграють громадські організації, засоби масової інформації та незалежні контролюючі органи, які можуть здійснювати моніторинг діяльності влади та виявляти порушення або неефективне використання ресурсів.

Наприклад, державні установи зобов'язані проводити тендери на закупівлю товарів і послуг у відкритому форматі, що дозволяє громадянам і бізнесу контролювати процес розподілу державних коштів та запобігати корупційним схемам.

Менеджмент у підприємницькому середовищі та державному управлінні має суттєві відмінності, зумовлені різними цілями, механізмами фінансування, підходами до ухвалення рішень та рівнем підзвітності. У комерційному секторі основний акцент робиться на прибутковість, ринкову ефективність і конкурентоспроможність, тоді як державне управління орієнтоване на забезпечення суспільних потреб, дотримання законодавчих норм і політичну стабільність. Для кращого розуміння цих відмінностей у таблиці 1.1 представлено ключові особливості кожного з підходів до управління.

Таблиця 1.1 – Порівняння менеджменту у підприємницькій сфері та державному управлінні

Менеджмент у підприємницькому середовищі	Менеджмент у сфері державного управління
Орієнтація на прибуток і максимізацію вартості для власників.	Орієнтація не на прибуток, а на суспільні потреби та добробут громадян.
Гнучкість у прийнятті рішень та адаптації до змін ринку.	Висока регламентованість та залежність від законодавчої бази.
Децентралізоване ухвалення рішень, велика автономія менеджерів.	Бюрократична структура та ієрархічна система ухвалення рішень.
Фінансування за рахунок власних доходів, кредитів, інвестицій.	Фінансування з державного бюджету, що обмежує фінансову гнучкість.
Управлінські рішення залежать від економічних умов, ринкових факторів.	Вплив політичних чинників на управлінські процеси.
Наявність комерційної таємниці, обмежена публічність бізнес-операцій.	Потреба в забезпеченні прозорості та підзвітності перед суспільством.

Джерело: Складено автором за джерелами [13,9,5,14,30]

Особливості менеджменту в державному управлінні значною мірою визначаються його суспільною значущістю, правовими обмеженнями, ієрархічною структурою та впливом політичних чинників. Успішне функціонування державних органів можливе лише за умови ефективного балансу між регламентованістю процесів та гнучкістю в ухваленні рішень, дотриманням принципів прозорості та підзвітності, а також орієнтацією на потреби громадян як основного пріоритету державної політики.

1.2. Поняття та критерії ефективності менеджменту в органах державного управління

Поняття ефективності державного управління є ключовим у розумінні результативності роботи органів влади, оскільки визначає, наскільки вдало і раціонально здійснюються державні функції, спрямовані на досягнення соціальних, економічних та політичних цілей.

Термін ефективність походить від латинського слова «effectivus», що перекладається як «діяльний» або «творчий». Найбільш поширене трактування поняття – це результат, зіставлений із затратами на його досягнення. Ефективність у цьому контексті розглядається як співвідношення між результатами діяльності органів державного управління та затратами на їх досягнення. Тобто ефективність обчислюється шляхом співставлення отриманого сумарного ефекту (результату) та загальних витрат на планування, організацію та здійснення проекту чи процесу.

Енциклопедія Сучасної України визначає економічну ефективність як результативність економічної системи, виражена у співвідношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів [7].

Таким чином, виходячи з найбільш поширених трактувань поняття ефективності, ефективність державного управління — це здатність органів влади досягати стратегічних цілей суспільного розвитку за оптимальних витрат ресурсів, забезпечуючи високий рівень якості послуг та задоволеності громадян [28].

Ефективність державного управління залежить від низки факторів, зокрема рівня компетентності управлінського апарату, якості нормативно-правової бази, прозорості процесів прийняття рішень, а також взаємодії з громадянським суспільством.

У науковій літературі ефективність часто поділяють на два основні аспекти:

– економічну ефективність (досягнення результатів із найменшими витратами ресурсів). Вона оцінюється через показники раціонального використання державних ресурсів: коштів, трудових ресурсів, часу та ін. Важливою складовою є мінімізація витрат на адміністративний апарат при досягненні максимальних результатів.

– соціальну ефективність (задоволення потреб населення, підвищення якості життя). Залежить від того, наскільки політика та управлінські рішення сприяють поліпшенню умов життя громадян, розвитку соціальної інфраструктури та задоволенню потреб населення [17, с.96].

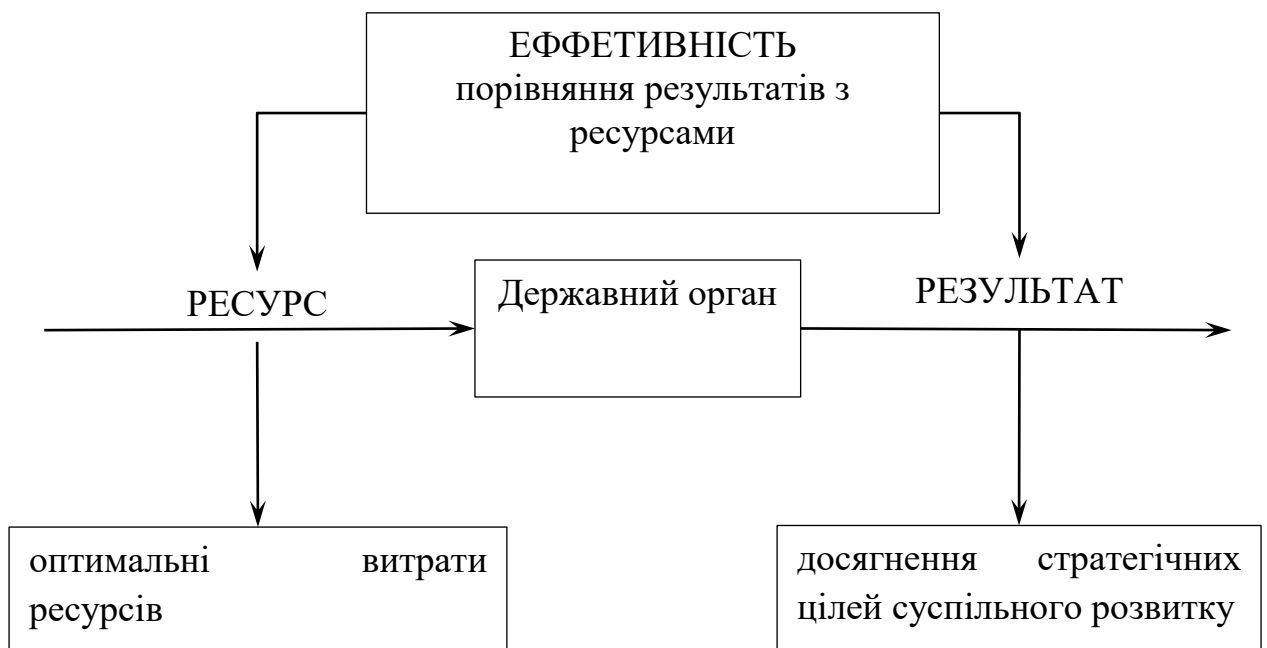


Рисунок 1.1 – Сутність поняття «ефективність»

Джерело: Складено автором на підставі [2, 17].

Крім того це поняття може охоплювати інші аспекти, що допомагають комплексному підходу до оцінки результатів діяльності:

1. Політична ефективність. Визначається через здатність державного управління стабільно реагувати на політичні виклики, забезпечувати стабільність держави та підтримку з боку громадян. Політична

ефективність передбачає здійснення політики, яка відповідає інтересам суспільства.

2. Організаційна ефективність. Оцінюється через ступінь організації роботи органів державного управління, наявність чіткої структури та ефективного управлінського процесу, що сприяє швидкому й якісному виконанню завдань.

3. Екологічна ефективність. Враховується, наскільки діяльність державних органів враховує екологічні фактори та забезпечує сталий розвиток без шкоди для навколишнього середовища [12, 17, 27].

Визначити результат управління та оцінити ефект дуже складно. Тому потрібно виділяти критерії, які дозволили би виміряти об'єктивно результати управління і висловити з цього приводу достовірні й обґрунтовані судження [12, 17, 27].

Критерії ефективності є ознаки, прояви, сторони управління, аналізуючи які можна визначати рівень і якість управління. Критерії ефективності державного управління є важливими інструментами для оцінки результативності роботи органів влади. Вони дозволяють оцінити, наскільки ефективно та раціонально здійснюється управлінська діяльність в державі, наскільки вдало використовуються ресурси, чи відповідають результати роботи органів державного управління потребам та очікуванням громадян [12, 17, 27].

Оцінка ефективності державного управління здійснюється за допомогою кількох груп критеріїв, що розрізняються за своїм характером і об'єктами вимірювання:

1. Якісні критерії - критерії оцінюють якість та сутність діяльності органів державного управління. Вони спрямовані на оцінку рівня задоволеності громадян, ефективності взаємодії з громадянським суспільством і відповідності законодавства потребам суспільства. Ці критерії дозволяють визначити, наскільки діяльність органів влади відповідає

соціальним і правовим вимогам, а також враховує інтереси громадян. До них можна віднести:

- результативність – це ступінь досягнення поставлених цілей і завдань, визначених у стратегічних документах держави. Цей критерій показує, наскільки органи державного управління виконують свої основні функції та досягають стратегічних цілей, що є основою оцінки ефективності їхньої діяльності;

- соціальна орієнтованість – відповідність діяльності органів управління потребам і очікуванням громадян. Важливим аспектом цього критерію є те, чи враховуються соціальні аспекти, такі як покращення якості життя, доступність послуг та рівень задоволеності громадян;

- чинність законодавства – це ступінь відповідності правових норм потребам суспільства. Оцінка цього критерію визначає, наскільки ефективно законодавство відповідає соціально-економічним умовам і потребам громадян. Законодавчі акти повинні бути актуальними, своєчасно оновленими та адаптованими до змін у суспільстві;

- співробітництво з громадянським суспільством – цей критерій оцінює ефективність взаємодії органів влади з неурядовими організаціями, громадськими об'єднаннями та іншими учасниками громадянського суспільства. Активне співробітництво дозволяє враховувати потреби громадян, сприяти розвитку громадянської активності і підвищувати рівень довіри до державних інститутів [12, 17, 27].

2. Кількісні критерії - оцінюють ефективність управлінських процесів через вимірювані параметри, такі як економічні показники, обсяг наданих послуг, тривалість процесів прийняття рішень. Вони дозволяють оцінити використання ресурсів (бюджетних коштів, людських і матеріальних ресурсів) та швидкість виконання завдань і рішень:

- економічність – це раціональне використання бюджетних коштів, людських і матеріальних ресурсів. це важливий критерій, оскільки він

відображає, наскільки ефективно органи державного управління використовують наявні ресурси для досягнення результатів;

- економічні показники – обсяги використання бюджетних коштів, коефіцієнт ефективності фінансування. Цей критерій відображає ступінь економічної раціональності у використанні державних ресурсів. важливим є забезпечення максимального результату при мінімальних витратах, що дозволяє ефективно керувати державними фінансами;

- часова ефективність – тривалість процесів прийняття та реалізації рішень. це важливий аспект, що визначає, наскільки швидко органи влади можуть реагувати на виклики та вирішувати проблеми. тривалість процесів управління не повинна затягуватися, оскільки швидкість прийняття рішень є одним із критеріїв ефективності;

- обсяг послуг – кількість наданих послуг населенню за певний період. Цей критерій дозволяє оцінити, наскільки багато послуг можуть надати органи державного управління громадянам і наскільки ці послуги відповідають потребам суспільства [12, 17, 27].

- 3. Системні критерії - фокусуються на оцінці загальної працездатності і функціональності органів державного управління як частини більшої системи. Вони включають прозорість, підзвітність, гнучкість і адаптивність органів влади до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що є важливими аспектами для стабільного та ефективного управління державними процесами. До них можна віднести:

- прозорість і підзвітність – доступність інформації про діяльність органів влади та можливість контролю з боку суспільства. відкритість і прозорість є основою для побудови довіри між органами влади та громадськістю. Цей критерій забезпечує можливість громадян здійснювати контроль за діяльністю влади та взаємодіяти з нею;

- гнучкість і адаптивність – це здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. зміни в економічній, політичній

чи соціальній ситуації можуть вимагати швидкої адаптації управлінських процесів. Цей критерій показує, наскільки органи влади готові до змін та можуть оперативно коригувати свої дії в умовах нових викликів;

– інституціональна працездатність – це функціонування органів влади в рамках законодавчих норм. важливим є забезпечення того, щоб органи влади працювали відповідно до встановлених норм і стандартів, що визначає стабільність і передбачуваність діяльності органів державного управління;

– адаптивність – це здатність органів влади оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі - в соціально-економічних умовах, політичному кліматі чи міжнародних відносинах [12, 17, 27].

Ефективність державного управління неможливо оцінити лише за допомогою одного критерію. Застосування комплексного підходу, який охоплює як кількісні, так і якісні, а також системні критерії, дозволяє отримати більш повну і обґрунтовану оцінку ефективності діяльності органів державного управління. Кожен з цих критеріїв має свою вагу в залежності від конкретних завдань та цілей, що ставляться перед державними органами, і взаємно доповнюють один одного, створюючи цілісну картину ефективності управлінських процесів у державі.

В таблиці 1.2 представлена класифікація критеріїв ефективності державного управління, яка розподіляє критерії на три групи: якісні, кількісні та системні. Кожна група оцінює різні аспекти роботи органів влади. Якісні критерії зосереджуються на якості та сутності діяльності, такі як результативність і соціальна орієнтованість. Кількісні критерії вимірюють ефективність через економічні показники та швидкість виконання завдань. Системні критерії оцінюють загальну працездатність органів влади в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці критерії взаємодоповнюють один одного, створюючи комплексну картину ефективності управлінських процесів.

Таблиця 1.2 – Класифікація критеріїв ефективності державного управління

Якісні критерії	Кількісні критерії	Системні критерії
Результативність – ступінь досягнення цілей і завдань, визначених у стратегічних документах держави.	Економічність – раціональне використання бюджетних коштів, людських і матеріальних ресурсів.	Прозорість і підзвітність – доступність інформації про діяльність органів влади та можливість контролю з боку суспільства.
Соціальна орієнтованість – відповідність діяльності органів управління потребам і очікуванням громадян.	Економічні показники – обсяги використання бюджетних коштів, коефіцієнт ефективності фінансування.	Гнучкість і адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Чинність законодавства – ступінь відповідності правових норм потребам суспільства.	Часова ефективність – тривалість процесів прийняття та реалізації рішень.	Інституціональна працездатність – функціонування органів влади в рамках законодавчих норм.
Співробітництво з громадянським суспільством (з неурядовими організаціями)	Обсяг послуг – кількість наданих послуг населенню за певний період.	Адаптивність – здатність органів влади оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Джерело: Складено автором на підставі [12, 17, 27].

Таким чином, ефективність державного управління — це багатогранне поняття, яке включає в себе різні аспекти, що взаємодіють між собою для досягнення загальних цілей. Визначення та вимірювання цих критеріїв є необхідним для підвищення рівня управлінських процесів в Україні.

1.3. Підходи та методи підвищення ефективності менеджменту в органах державного управління

Оцінка ефективності менеджменту в державному секторі є складним і багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу. Дослідження даної теми свідчить про те, що в Україні існує низка нормативних документів, що регламентують оцінювання діяльності органів державного управління. Ці документи забезпечують методичну базу для аналізу управлінських процесів і сприяють підвищенню їх ефективності.

Зокрема, важливе місце у цьому контексті займає Закон України "Про державну службу", який визначає основні принципи ефективного управління в державному секторі. Даний закон формує фундаментальні засади організації державної служби, забезпечуючи її прозорість, професійність та орієнтацію на результат.

Крім того, значною мірою оцінка ефективності державних органів базується на положеннях Постанови Кабінету Міністрів України № 769 "Про затвердження Методики оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади". Ця постанова містить докладні критерії та методики оцінки роботи державних установ, що дозволяє системно аналізувати їхню діяльність і визначати напрями для подальшого вдосконалення.

Варто також звернути увагу на Постанову Кабінету Міністрів України № 640 від 23 серпня 2017 року "Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців". Цей документ є ключовим інструментом у впровадженні системи оцінювання державних службовців за результатами їхньої діяльності. Його положення містять низку важливих аспектів, які сприяють підвищенню ефективності управління в державних установах. Застосування цієї постанови охоплює декілька важливих напрямів.

По-перше, запровадження системи оцінювання державних службовців на основі чітких критеріїв оцінки, які базуються на ключових показниках

ефективності (KPI), дозволяє більш об'єктивно оцінювати діяльність працівників.

По-друге, підвищення рівня відповідальності службовців за виконання посадових обов'язків сприяє формуванню культури професійної відповідальності.

По-третє, результати оцінювання можуть бути використані для прийняття обґрунтованих кадрових рішень, таких як підвищення, ротація чи звільнення працівників [12, 11, 17, 27].

Окрім нормативно-правових актів, для оцінки ефективності державного управління широко застосовуються різні методологічні підходи. Зокрема, одним із поширених інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для діяльності органів влади. Даний підхід є корисним для стратегічного планування та визначення напрямів розвитку.

Іншим важливим підходом є використання ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators). Ці показники визначають конкретні числові параметри для оцінки результатів діяльності державних органів. Наприклад, такими показниками можуть бути рівень освоєння бюджетних коштів, тривалість розгляду звернень громадян або виконання планів модернізації житлово-комунального господарства [27].

Оцінка ефективності державного управління також може базуватися на міжнародних рейтингах, таких як Індекс ефективності урядування Світового банку або Індекс сприйняття корупції Transparency International. Використання цих рейтингів дає змогу оцінити стан управлінських процесів у порівнянні з іншими країнами та виявити основні проблемні зони [27].

Крім того, зростає популярність громадського аудиту, що здійснюється за допомогою платформ електронної демократії, таких як "Громадський бюджет". Завдяки залученню громадськості до оцінки роботи органів влади забезпечується підвищення рівня прозорості та відкритості управлінських процесів [24].

Підсумовуючи, слід зазначити, що оцінка ефективності менеджменту в державному секторі є надзвичайно важливим аспектом, який забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон та сприяє підвищенню якості надання державних послуг. Поєднання нормативно-правової бази з сучасними методологічними підходами дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання ефективності державного управління та визначити пріоритетні напрями для його вдосконалення.

На основі аналізу нормативних актів України та сучасних тенденцій у менеджменті виникають кілька ключових підходів для оцінки ефективності управлінської діяльності органів державного управління.

У першу чергу, важливим є впровадження системи оцінювання державних службовців, що дозволяє оцінювати ефективність їхньої роботи за допомогою об'єктивних критеріїв, таких як результативність виконання завдань. Це сприяє виявленню сильних і слабких сторін службовців та допомагає налаштувати роботу органів на досягнення стратегічних цілей.

Іншим важливим аспектом є підвищення відповідальності працівників, що включає чітке визначення персональної відповідальності за реалізацію політики та оптимізацію управлінських рішень.

Оптимізація кадрової політики, заснована на результатах оцінювання, допомагає в ухваленні рішень щодо підвищення, ротації чи навчання співробітників, що сприяє розвитку кар'єрних можливостей.

Усі ці заходи можуть бути підтримані запровадженням системи KPI, яка дозволяє оцінювати роботу як окремих службовців, так і діяльність державних органів в цілому.

Важливим елементом є також підвищення рівня прозорості управлінських процесів, що передбачає регулярне звітування та взаємодію з громадянами, що дозволяє досягати зворотного зв'язку та покращувати якість управлінських рішень.

Таблиця 1.3 - Основні підходи підвищення ефективності державного управління

Підхід	Опис
Впровадження системи оцінювання державних службовців	Впровадження чітких критеріїв оцінки роботи державних службовців на основі результативності, що включає аналіз індивідуальної продуктивності для виявлення сильних та слабких сторін. Це дозволяє виявити ефективність роботи посадовців та оцінити їх відповідність цілям органу влади.
Підвищення відповідальності державних службовців	Визначення персональної відповідальності за реалізацію державної політики в певній сфері та стимулювання працівників до оптимізації робочих процесів.
Запровадження системи КРІ	Використання ключових показників ефективності для оцінки діяльності органів влади та окремих посадовців.
Підвищення рівня прозорості управлінських процесів	Запровадження механізмів публічного звітування про результати оцінювання діяльності державних органів та взаємодії з громадянами для покращення прозорості та зворотного зв'язку. Це дозволяє зміцнити довіру населення.
Оптимізація кадрової політики	Використання результатів оцінювання для ухвалення кадрових рішень, таких як підвищення, ротація або навчання працівників. Створення умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку службовців, що сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади.

Джерело: Складено автором на підставі [12, 11, 17, 27].

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ ХАРКІВСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової ОДА як органа державного управління

Департамент житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової обласної державної адміністрації (далі - Департамент) є частиною структури обласної державної адміністрації, створеною за розпорядженням голови адміністрації. Він відповідає за реалізацію основних завдань в межах Харківської області [16].

Департамент підзвітний голові обласної державної адміністрації, а також знаходиться під контролем Міністерства розвитку громад і територій України та Міністерства енергетики України. Координацію діяльності Департаменту здійснює заступник голови обласної державної адміністрації відповідно до розподілу функцій.

Згідно з розпорядженням голови обласної державної адміністрації від 17 червня 2020 року № 349, Департамент отримав нову назву, перейменувавшись з Департаменту житлово-комунального господарства та розвитку інфраструктури Харківської області. Це було зроблено відповідно до підпункту 3.3 пункту 3 вищевказаного розпорядження з урахуванням внесених змін.

Керівником Департаменту є директор, який призначається на посаду головою обласної державної адміністрації, узгоджуючи своє призначення з Міністерством розвитку громад і територій та Міністерством енергетики

України відповідно до законодавства про державну службу. Заступники директора також призначаються відповідно до чинних законів про державну службу.

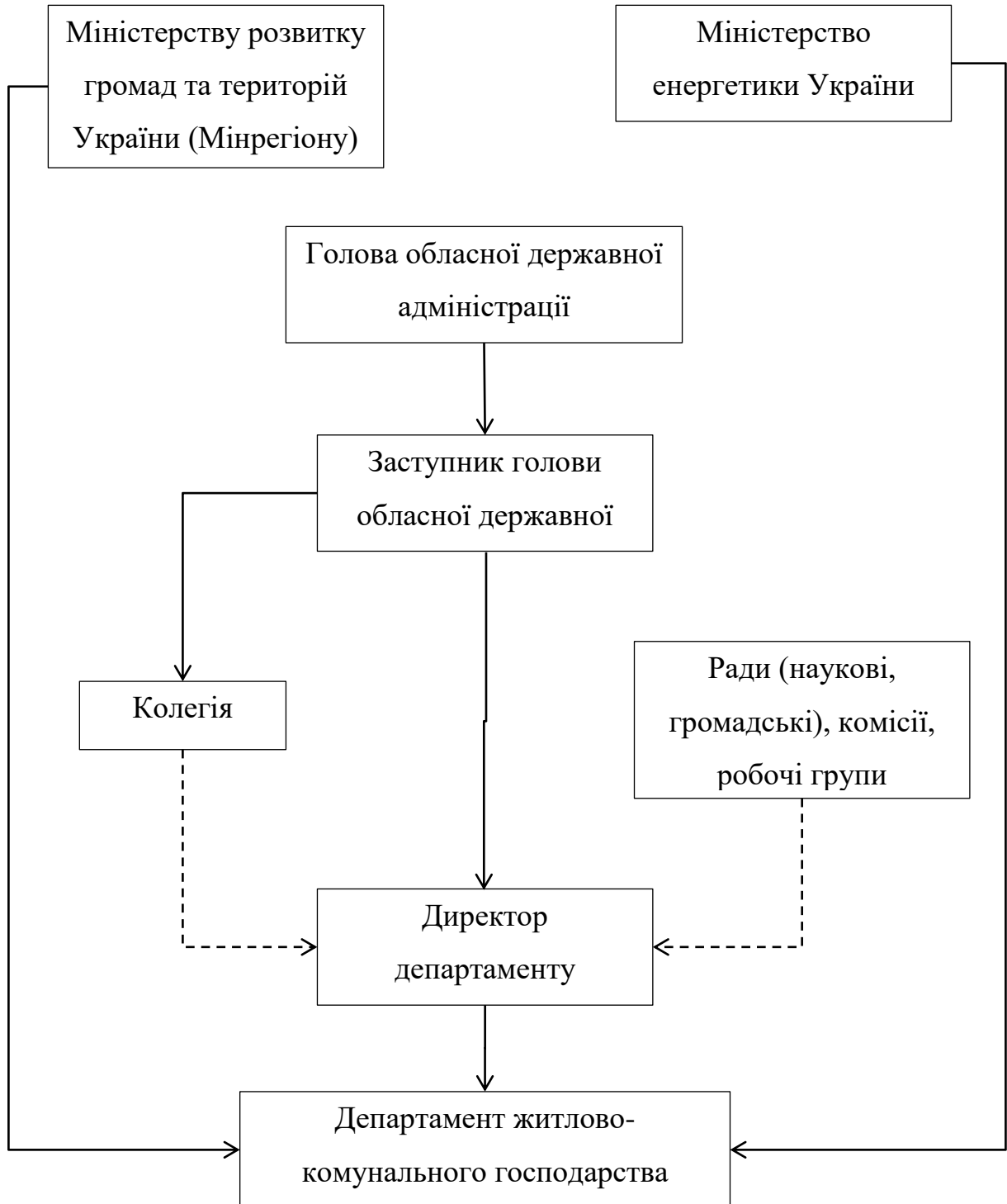


Рисунок 1.1 – Структура управління Департаментом житлово-комунального господарства

Джерело: Складено автором на підставі [21].

У разі відсутності директора, його обов'язки виконує один із заступників директора, відповідно до внутрішнього розподілу обов'язків. Директор несе відповідальність за всю діяльність Департаменту та результати його роботи перед головою обласної адміністрації, зокрема за створення належних умов праці для працівників.

Керівник Департаменту також виконує функції керівника державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу». Якщо накази директора Департаменту суперечать Конституції України або чинним законам, актам Президента чи Кабінету Міністрів, вони можуть бути скасовані головою обласної державної адміністрації або відповідними міністерствами.

Для узгодження питань, що належать до компетенції Департаменту, може бути створена колегія, до складу якої входять директор (як голова), заступники директора, а також інші співробітники. У разі потреби до складу колегії можуть залучатися представники інших структур обласної адміністрації, підприємств чи громадських організацій за згодою їхніх керівників. Склад колегії затверджується головою обласної державної адміністрації, а рішення колегії вводяться в дію наказом директора Департаменту.

Також у Департаменті можуть формуватися спеціальні ради, комісії або робочі групи для розробки пропозицій і рекомендацій щодо основних напрямів діяльності, обговорення важливих питань та програм.

Порядок створення рад, комісій і робочих груп, а також затвердження положень про них (за необхідності) відбувається на основі наказу керівника Департаменту. Голова обласної державної адміністрації визначає граничну чисельність працівників і фонд оплати праці Департаменту у межах передбачених бюджетом коштів.

Департамент є установою, яка функціонує за рахунок бюджетних коштів і не має на меті отримання прибутку. Усі надходження використовуються

виключно для фінансування витрат, пов'язаних із його діяльністю та реалізацією завдань, закріплених у відповідних документах.

Департамент є юридичною особою публічного права, має окремий баланс, відкриті реєстраційні рахунки в органах Державної казначейської служби України, а також печатку з Державним Гербом України, штампи та бланки зі своїм найменуванням.

Діяльність Департаменту регулюється Конституцією України, законами України, актами Президента і Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства розвитку громад і територій, Міністерства енергетики, а також рішеннями обласної ради та внутрішніми положеннями.

Основні завдання Департаменту:

1. Впровадження на регіональному рівні державної політики у сфері житлово-комунального господарства, зокрема у питаннях забезпечення питною водою, водопостачання, теплопостачання, енергозбереження, тарифоутворення, надання житлово-комунальних послуг, благоустрою, поводження з побутовими відходами та поховань.

2. Реалізація державної політики у паливно-енергетичному секторі, включаючи виробництво, транспортування, постачання електроенергії та газу, розвиток енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії [21].

Відповідно до своїх завдань Департамент здійснює:

1. Організацію виконання законодавчих актів, Конституції України, актів Президента і Кабміну, наказів профільних міністерств і контроль за їх реалізацією.

2. Надання адміністративних послуг громадянам та установам.

3. Участь у розробці програм соціально-економічного розвитку регіону.

4. Підготовку пропозицій до обласного бюджету та контроль за ефективним і цільовим використанням бюджетних коштів.

5. Участь у розробці регіональних програм розвитку.

6. Підготовку проектів розпоряджень голови обласної адміністрації, а також проектів нормативних актів у випадках, визначених законодавством.
7. Участь у погодженні нормативно-правових актів, які готують інші органи виконавчої влади.
8. Співпрацю у розробці проектів розпоряджень голови адміністрації та проектів нормативних актів, головним розробником яких є інші структурні підрозділи.
9. Підготовку звітів для голови обласної адміністрації для розгляду на сесіях обласної ради.
10. Розробку інформаційно-аналітичних матеріалів як самостійно, так і у співпраці з іншими підрозділами, для голови обласної адміністрації.
11. Організацію заходів для запобігання та протидії корупційним проявам в діяльності Департаменту.
12. Розробку проектів договорів, меморандумів, угод та протоколів у межах своїх повноважень.
13. Розгляд звернень громадян щодо питань, які належать до компетенції Департаменту.
14. Опрацювання депутатських запитів та звернень громадян.
15. Забезпечення доступу до публічної інформації, розпорядником якої є Департамент.
16. Надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування щодо виконання їхніх виконавчих повноважень.
17. Виконання делегованих органами місцевого самоврядування функцій у сфері житлово-комунального господарства.
18. Виконання завдань мобілізаційної підготовки, цивільного захисту населення, а також дотримання вимог охорони праці, пожежної безпеки і державної таємниці.
19. Роботу з архівними документами: їх зберігання, облік і використання.

20. Забезпечення заходів щодо захисту інформації з обмеженим доступом.
21. Участь у вирішенні колективних трудових спорів у відповідності до чинного законодавства.
22. Захист персональних даних.
23. Технічний захист державних інформаційних ресурсів, які знаходяться у володінні Департаменту.
24. Підготовку пропозицій для вдосконалення нормативно-правової бази у сфері своєї діяльності.
25. Підготовку аналітичних і статистичних звітів для голови обласної адміністрації.
26. У сфері житлової політики та житлово-комунальних послуг: розробка і впровадження регіональних програм, участь у підготовці державної програми передачі гуртожитків у власність територіальних громад.
27. У сфері теплопостачання та енергозбереження: розробка регіональних програм, участь у державних цільових програмах, а також моніторинг підготовки до зимового періоду.
28. У сфері водопостачання та водовідведення: розробка регіональних програм, участь у реалізації державних програм, а також аналіз стану сфери водозабезпечення та водовідведення.
29. У сфері благоустрою, поводження з відходами та поховань: участь у державних і регіональних програмах благоустрою, аналіз стану благоустрою та поводження з побутовими відходами, а також розробка пропозицій щодо покращення системи поводження з відходами та облаштування полігонів для їх утилізації [21].

2.2. Аналіз ефективності менеджменту в діяльності Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової ОДА

Для оцінки ефективності менеджменту в Департаменті використовуються кількісні та якісні критерії, які дозволяють комплексно оцінити якість прийняття рішень, рівень виконання програм, ефективність використання ресурсів та взаємодію з громадськістю. На підставі базових показників діяльності Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової обласної державної адміністрації за 2021-2023 роки представлених в таблицях 2.1 – 2.6 проведемо аналіз ефективності менеджменту Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА. Цей аналіз включає наступні напрями ефективності та групи показників:

1. Фінансова ефективність - фінансові показники, такі як заплановане та фактичне використання коштів, сума досягнутих результатів та обсяг залучених інвестицій.

2. Операційна ефективність - операційні показники включають кількість звернень громадян, середній час розгляду звернень та кількість реалізованих і запланованих проектів.

3. Соціальна ефективність соціальні показники демонструють кількість скарг громадян і рівень задоволеності послугами ЖКГ.

4. Інституціональна ефективність – включає інституціональні показники, що відображають рівень цифровізації процесів і кількість оприлюднених звітів.

Таблиця 2.1 містить базові дані про динаміку фінансових показників Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової обласної державної адміністрації за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.1 - Показники фінансової діяльності Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Фінансові показники			
Заплановане фінансування (млн грн)	800	900	950
Фактичне використання коштів (млн грн)	720	870	920
Сума досягнутих результатів (млн грн)	680	840	890
Обсяг залучених інвестицій (млн грн)	100	120	150

Джерело: Складено автором на підставі [23].

На підставі цих даних можна розрахувати три ключових показника фінансової ефективності (таблиця 2.2):

Коефіцієнт освоєння бюджету (%) – цей показник демонструє, наскільки ефективно використовуються виділені бюджетні кошти.

$$\text{КОБ} = \frac{\text{Фактичне використання коштів}}{\text{Заплановане фінансування}} \times 100\%$$

– Ефективність використання коштів, (%) – цей показник використовується для оцінки економічної доцільності реалізованих програм та проектів.

$$\text{ЕВК} = \frac{\text{Сума досягнутих результатів}}{\text{Сума витрачених коштів}} \times 100\%$$

– Коефіцієнт залучення інвестицій (млн грн) – цей показник показує обсяг залучених коштів у сферу ЖКГ та енергетики, що свідчить про здатність Департаменту розширювати фінансування програм.

$$\text{Кінв} = \frac{\text{Залучені інвестиції}}{\text{Плановий або базовий обсяг фінансування}} \times 100\%$$

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової ефективності менеджменту Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт освоєння бюджету, %	90,0	96,7	96,8
Ефективність використання коштів, %	94,4	96,6	96,7
Коефіцієнт залучення інвестицій, %	12,5	13,3	15,8

Джерело: Складено автором на підставі розрахунків.

Згідно з отриманими даними, коефіцієнт освоєння бюджету стабільно зростає, досягаючи 96,8% у 2023 році, що свідчить про високий рівень використання виділених бюджетних коштів. Показник ефективності використання коштів також демонструє позитивну тенденцію з 94,4% у 2021 році до 96,7% у 2023 році, що підтверджує підвищення ефективності витрачання державних фінансів. Крім того, коефіцієнт залучення інвестицій поступово зростає з 12,5% у 2021 році до 15,8% у 2023 році, що свідчить про збільшення рівня залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку регіональних проектів. Отже, загальна фінансова ефективність Департаменту має тенденцію до стабільного покращення, що позитивно впливає на регіональну економіку та забезпечує зростання економічних можливостей Харківської області.

Таблиця 2.3 – Показники операційної діяльності Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА

Операційні показники	2021	2022	2023
Кількість звернень громадян	15 000	18 000	20 000
Середній час розгляду звернень (днів)	10	8	7
Кількість реалізованих проектів	35	40	45
Кількість запланованих проектів	50	50	50

Джерело: Складено автором на підставі [16, 23].

Таблиця 2.3 містить базові дані про динаміку операційних показників Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу за 2021–2023 роки.

На підставі цих даних можна розрахувати два ключових показника операційної ефективності (таблиця 2.4):

– тривалість розгляду звернень громадян (днів) – визначає швидкість реагування на запити населення.

– кількість реалізованих проектів у сфері ЖКГ та енергетики – дає можливість оцінити динаміку розвитку інфраструктури та ефективність планування.

$$\text{КРП} = \frac{\text{Кількість реалізованих проектів}}{\text{Загальна кількість запланованих проектів}} \times 100\%$$

Таблиця 2.4 – Динаміка показників операційної ефективності менеджменту Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт реалізації проектів, %	70,0	80,0	90,0
Середній час обробки звернень, днів	10	8	7

Джерело: Складено автором на підставі розрахунків.

Згідно з даними таблиці, спостерігається чітка позитивна тенденція до покращення операційної ефективності Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА. Перш за все, зростання коефіцієнта реалізації проектів з 70% до 90% свідчить про успішну реалізацію намічених цілей та проектів, що є важливим показником ефективного управління ресурсами та ініціативами. Зменшення середнього часу обробки звернень із 10 до 7 днів демонструє не лише вдосконалення внутрішніх процесів, але й покращення доступності та швидкості реагування на запити громадян. Таким чином, Департамент демонструє високий рівень операційної ефективності, що підвищує довіру з боку населення та покращує якість надання послуг.

Таблиця 2.5 відображає динаміку показників соціальної ефективності менеджменту Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА за 2021–2023 роки. У таблиці наведені два основні показники:

– Кількість скарг та звернень громадян:
Відображає рівень проблем у сфері ЖКГ та ефективність роботи Департаменту щодо їх вирішення.

– Рівень задоволеності громадян якістю ЖКГ (%):
Оцінюється за результатами соціологічних опитувань та звернень громадян.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників соціальної ефективності менеджменту Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА

Соціальні показники	2021	2022	2023
Кількість скарг громадян	2 500	2 200	1 800
Рівень задоволеності послугами ЖКГ (%)	65	72	80

Джерело: Складено автором на підставі [16, 23].

У 2023 році частка скарг знизилася до 9,0%, що свідчить про поліпшення якості наданих послуг, а рівень задоволеності послугами ЖКГ досяг 80,0%, що є значним поліпшенням порівняно з попередніми роками. Загалом, ці позитивні зміни вказують на зростання соціальної ефективності управлінської діяльності Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА, що сприяє підвищенню довіри громадян до органів місцевої влади та покращенню якості життя в регіоні.

Таблиця 2.6 демонструє інституційну ефективність менеджменту Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової обласної державної адміністрації у 2021–2023 роках, де представлені два основних показники:

– рівень цифровізації процесів (%):
Оцінює ступінь впровадження електронних сервісів та цифрових інструментів у сфері ЖКГ.

– прозорість та підзвітність діяльності: Вимірюється за рівнем оприлюднених звітів та відкритих даних про діяльність Департаменту.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників інституційної ефективності менеджменту Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА

Показник	2021	2022	2023
Рівень цифровізації процесів, %	40,0	55,0	70,0
Кількість оприлюднених звітів, шт.	8	10	12

Джерело: Складено автором на підставі [16, 23].

За три роки рівень цифровізації процесів збільшився на 30% – з 40% у 2021 році до 70% у 2023 році. Отже, зростання рівня цифровізації та кількості звітів свідчить про прогрес у напрямку підвищення інституційної ефективності, що може сприяти більш ефективному управлінню житлово-комунальними і енергетичними процесами в регіоні та підвищенню рівня довіри громадян до влади.

На основі розрахованих показників можна зробити такі висновки:

1. Фінансова ефективність зростає: освоєння бюджету зросло до 96,8%, а ефективність використання коштів досягла 96,7%.
2. Операційна ефективність покращується: реалізація проектів зросла до 90%, а середній час розгляду звернень зменшився до 7 днів.
3. Соціальна ефективність підвищується: частка скарг у зверненнях зменшилась до 9%, а рівень задоволеності ЖКГ-послугами зріс до 80%.
4. Інституційна ефективність також зростає: рівень цифровізації досяг 70%, а кількість оприлюднених звітів – 12.

Ці результати свідчать про позитивну динаміку ефективності менеджменту в Департаменті ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА.

2.3. Напрями підвищення ефективності менеджменту в Департаменті житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової ОДА

У сучасних умовах реформування державного управління, коли ефективність роботи органів влади відіграє ключову роль у забезпеченні належного рівня обслуговування громадян та розвитку регіональної інфраструктури, особливого значення набуває питання підвищення ефективності менеджменту в діяльності державних установ. В цьому контексті важливо розглянути діяльність Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової обласної державної адміністрації, проаналізувати її сильні та слабкі сторони, а також визначити шляхи вдосконалення системи управління.

Проведений аналіз ефективності роботи Департаменту показав, що на сьогоднішній день оцінювання результатів його діяльності відбувається здебільшого за загальними показниками, які характеризують функціонування всієї установи в цілому. Проте така методика має значний недолік – вона не дозволяє об'єктивно оцінювати внесок окремих працівників або підрозділів у досягнення загальних результатів. Як наслідок, відповідальність за виконання завдань розподіляється нерівномірно, що може спричинити певні управлінські проблеми, зокрема низьку мотивацію персоналу, відсутність чітких критеріїв ефективності роботи окремих працівників, складнощі у виявленні реальних причин невиконання тих чи інших планових завдань.

Отже, з метою підвищення загальної результативності та вдосконалення системи управління, доцільно впровадити систему персональної відповідальності та оцінки індивідуальної ефективності працівників. Це дозволить зробити процес управління більш прозорим, підвищити рівень мотивації працівників, а також сприятиме своєчасному виявленню та усуненню недоліків у роботі.

В умовах сучасного управління важливо не лише оцінювати діяльність організації загалом, а й мати змогу аналізувати продуктивність кожного окремого працівника чи структурного підрозділу. Без чіткої системи персональної відповідальності унеможлиблюється об'єктивний контроль за виконанням конкретних завдань та функцій.

Однією з головних причин, що зумовлює необхідність таких змін, є відсутність чітких інструментів оцінювання персональної ефективності. Чинна система показників здебільшого зосереджена на загальних результатах роботи Департаменту, що, з одного боку, дає змогу оцінювати його функціонування в цілому, проте з іншого – не дозволяє чітко визначити внесок кожного окремого працівника. Відповідно, відсутність персональної оцінки може призводити до нерівномірного розподілу навантаження, недостатньої відповідальності за результати роботи, а також низької мотивації персоналу до підвищення своєї продуктивності.

Саме тому впровадження чіткої системи KPI (ключових показників ефективності) для кожного працівника та підрозділу є необхідним кроком на шляху до вдосконалення діяльності Департаменту та забезпечення більш ефективного менеджменту.

Для того щоб оцінка діяльності працівників була максимально об'єктивною, доцільно розробити систему KPI (Key Performance Indicators – ключових показників ефективності), яка охоплюватиме різні аспекти роботи кожного спеціаліста та відділу.

У таблиці 2.7 наведено основні ключові показники ефективності (KPI), що можуть використовуватися для оцінки результативності роботи працівників Департаменту. Зокрема, вона містить категорії KPI, їхні формули розрахунку та умовні приклади значень.

Першим показником є оперативність виконання завдань, яка оцінюється за середнім часом обробки звернень громадян або виконання поставлених доручень.

Таблиця 2.7 - Індивідуальні КРІ для працівників Департаменту

Категорія	КРІ	Формула розрахунку
Оперативність виконання завдань	середній час обробки звернень громадян або виконання поставлених доручень.	$(\text{Сума часу на обробку} / \text{Кількість звернень}) * 100\%$
Якість виконаної роботи	Частка позитивних відгуків.	$(\text{Кількість позитивних відгуків} / \text{Загальна кількість відгуків}) * 100\%$
Продуктивність	кількість реалізованих проєктів чи завершених робіт у визначений термін.	$(\text{Виконані завдання} / \text{Заплановані завдання}) * 100\%$
Компетентність	кількість пройдених навчальних курсів, результати атестації.	Загальна кількість навчань за рік
Розвиток системи мотивації працівників на основі КРІ	Запровадження гнучкої системи преміювання за досягнення КРІ.	

Джерело: Складено автором на підставі [12, 11, 17, 27].

Другий КРІ – якість виконаної роботи, що визначається за часткою позитивних відгуків. Цей показник розраховується як відсоткове співвідношення позитивних відгуків до загальної кількості отриманих відгуків.

Продуктивність є ще одним важливим критерієм оцінки, що характеризує кількість реалізованих проєктів або завершених завдань у

визначений термін. Формула визначає цей показник як відношення виконаних завдань до запланованих, помножене на 100%.

Оцінка фінансової ефективності базується на ефективності використання бюджетних коштів та рівні освоєння виділеного фінансування. Відповідно до формули, розрахунок здійснюється через відношення освоєного бюджету до запланованого бюджету.

Останнім розглянутим КРІ є компетентність, яка визначається на основі кількості пройдених навчальних курсів, підвищення кваліфікації та результатів атестації.

Зазначені КРІ дають змогу оцінювати ефективність діяльності працівників Департаменту за різними аспектами, що сприяє підвищенню продуктивності та покращенню якості роботи.

У таблиці 2.8 наведено ключові показники ефективності (КРІ), які використовуються для оцінки роботи підрозділів Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової обласної державної адміністрації. Ці показники дозволяють оцінювати результативність виконання завдань, ефективність обслуговування громадян, фінансове управління та якість реалізованих проєктів.

Перший показник – загальна ефективність, яка вимірюється рівнем виконання ключових завдань підрозділу. Він розраховується як відсоткове співвідношення виконаних завдань до загальної їхньої кількості.

Наступний КРІ – обслуговування громадян, що оцінюється через середній час реагування на запити. Формула розрахунку передбачає ділення загального часу, витраченого на обробку звернень, на їхню кількість.

Оцінка фінансового управління базується на ефективності використання бюджету. Показник визначається через відношення фактично використаних коштів до запланованого бюджету, помножене на 100%.

Останній показник – якість виконання проектів, який визначається часткою успішно реалізованих проектів. Він розраховується як відсоткове співвідношення реалізованих проектів до запланованих.

Таким чином, показники, наведені в таблиці 2.8, дозволяють здійснювати комплексну оцінку ефективності роботи підрозділів та виявляти напрями для подальшого вдосконалення їхньої діяльності.

Таблиця 2.8 – КРІ для оцінки роботи підрозділів

Категорія	КРІ	Формула розрахунку
Загальна ефективність	Виконання ключових завдань	$\frac{\text{Кількість виконаних завдань}}{\text{Загальна кількість завдань}} * 100\%$
Обслуговування громадян	Середній час реагування на запити	$\frac{\text{Загальний час на обробку}}{\text{Кількість звернень}}$
Фінансове управління	Використання бюджету	$\frac{\text{Фактичне використання}}{\text{Запланований бюджет}} * 100\%$
Якість виконання проектів	Частка успішно реалізованих проектів	$\frac{\text{Реалізовані проекти}}{\text{Заплановані проекти}} * 100\%$

Джерело: Складено автором на підставі [12, 11, 17, 27].

Завдяки впровадженню такої системи кожен працівник знатиме, за які конкретні аспекти роботи він несе відповідальність та які результати від нього очікуються.

Запровадження такої системи передбачає кілька ключових етапів, кожен з яких має бути реалізований поступово для досягнення максимальної ефективності:

1. Розробка та затвердження показників КРІ для кожного працівника та підрозділу.

– Визначення ключових показників ефективності для кожної посади та підрозділу.

– Узгодження цих показників з керівництвом та персоналом.

– Створення методики збору та аналізу відповідних даних.

2. Створення механізму персональної відповідальності (стимулювання та відповідальності) за виконання певних завдань та показників.

– Запровадження системи матеріального та нематеріального заохочення для найкращих працівників.

– Встановлення чітких критеріїв відповідальності за невиконання КРІ.

– Використання отриманих даних для ухвалення кадрових рішень (підвищення, переведення, ротація тощо).

3. Запровадження системи моніторингу та оцінки персональної результативності

– Використання електронних систем для автоматизації збору інформації.

– Встановлення чітких періодів оцінювання (щомісячно, щоквартально).

– Формування звітності про ефективність працівників на основі зібраних даних.

4. Аналіз результатів та подальше вдосконалення системи

– Регулярний перегляд та коригування показників КРІ відповідно до змін у діяльності Департаменту.

– Отримання зворотного зв'язку від працівників та керівництва щодо ефективності запровадженої системи.

– Оцінка впливу нової системи на загальну результативність роботи установи.

У підсумку, впровадження системи персональної відповідальності та оцінки ефективності працівників на основі КРІ дозволить суттєво підвищити рівень ефективності менеджменту у Департаменті. Це сприятиме не лише раціональному використанню ресурсів, а й забезпечить прозорість та об'єктивність оцінювання роботи персоналу. Запропонована система дозволить:

- підвищити продуктивність працівників за рахунок чіткого розуміння своїх завдань і відповідальності;
- створити умови для мотивації персоналу;
- покращити якість управлінських рішень;
- забезпечити об'єктивний підхід до формування кадрового резерву.

Таким чином, впровадження персональної відповідальності та оцінки індивідуальної ефективності працівників Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА через систему КРІ дозволить підвищити продуктивність, покращити якість державного управління та створити прозорий механізм оцінювання результативності. Це забезпечить ефективне використання ресурсів, якісне надання послуг громадянам та загальне підвищення ефективності діяльності органу державної влади і сприятиме розвитку всієї галузі житлово-комунального господарства регіону.

ВИСНОВКИ

1. Менеджмент історично розвивався переважно у сфері бізнесу, але поступово його принципи та методи почали застосовуватися і в державному управлінні. Це було зумовлено кількома ключовими чинниками, серед яких:

- зростання масштабів і складності державного управління;
- необхідність підвищення якості державних послуг;
- посилення громадського контролю та підзвітності.

Тому методи управління в діяльності державних органів почали орієнтуватися на запозичення методів корпоративного менеджменту для покращення роботи органів влади.

2. Менеджмент у підприємницькому середовищі та державному управлінні має суттєві відмінності, зумовлені різними цілями, механізмами фінансування, підходами до ухвалення рішень та рівнем підзвітності. У комерційному секторі основний акцент робиться на прибутковість, ринкову ефективність і конкурентоспроможність, тоді як державне управління орієнтоване на забезпечення суспільних потреб, дотримання законодавчих норм і політичну стабільність. Особливості менеджменту в державному управлінні значною мірою визначаються його суспільною значущістю, правовими обмеженнями, ієрархічною структурою та впливом політичних чинників.

3. Виходячи з найбільш поширених трактувань поняття ефективності, ефективність державного управління — це здатність органів влади досягати стратегічних цілей суспільного розвитку за оптимальних витрат ресурсів, забезпечуючи високий рівень якості послуг та задоволеності громадян.

4. Для визначення результатів управління та оцінки ефективності потрібно виділяти критерії, які дозволяють об'єктивно виміряти результати управління. Оцінка ефективності державного управління здійснюється за допомогою кількох груп критеріїв, що розрізняються за своїм характером і об'єктами вимірювання:

– якісні критерії - критерії оцінюють якість та сутність діяльності органів державного управління (рівень задоволеності громадян, ефективність взаємодії з громадянським суспільством і відповідність законодавству).

– кількісні критерії - оцінюють ефективність управлінських процесів через економічні показники (обсяг наданих послуг, тривалість процесів прийняття рішень, обсяги використання бюджетних коштів).

– системні критерії - фокусуються на оцінці загальної працездатності і функціональності органів державного управління як частини більшої системи (прозорість, підзвітність, гнучкість і адаптивність органів влади до змін зовнішнього і внутрішнього середовища).

5. Методи та підходи підвищення ефективності менеджменту в державних органах спрямовані на вдосконалення процесів прийняття рішень, оптимізацію використання ресурсів та підвищення результативності діяльності державного апарату. Серед ключових підходів виділяють:

- впровадження системи оцінювання державних службовців;
- підвищення відповідальності державних службовців;
- запровадження системи КРІ;
- підвищення рівня прозорості управлінських процесів;
- оптимізація кадрової політики.

6. Департамент житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової обласної державної адміністрації є ключовим органом у сфері управління житлово-комунальним господарством та енергетичними ресурсами регіону. Основними функціями Департаменту є:

- реалізація державної політики у сфері ЖКГ та енергетики;
- координація діяльності місцевих органів влади щодо розвитку інфраструктури;
- контроль за виконанням програм з енергоефективності та реформування ЖКГ;

- розподіл фінансових ресурсів, спрямованих на модернізацію ЖКГ та підтримку енергетичної інфраструктури.

7. Аналіз основних показників діяльності Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА за період 2021–2023 років свідчить про суттєве покращення показників ефективності менеджменту в діяльності. Зростання рівня цифровізації, скорочення часу обробки звернень та зменшення кількості скарг свідчать про успішне впровадження сучасних підходів до управління. Підвищення рівня задоволеності громадян та збільшення кількості оприлюднених звітів вказують на зміцнення довіри населення.

8. Однак, проведений аналіз ефективності менеджменту в діяльності Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської військової ОДА виявив ключову проблему: оцінка ефективності здійснюється лише за загальними показниками діяльності Департаменту, що не дозволяє об'єктивно оцінювати персональну результативність окремих працівників або відділів. Як наслідок, відповідальність за успіхи чи невдачі діяльності розмивається, а низька продуктивність окремих працівників залишається непомітною.

9. Для того щоб оцінка діяльності працівників була максимально об'єктивною, доцільно розробити систему KPI (Key Performance Indicators – ключових показників ефективності), яка охоплюватиме різні аспекти роботи кожного спеціаліста та відділу. Це дозволить підвищити рівень залученості персоналу, зробити процес управління більш прозорим та об'єктивним.

Таким чином, впровадження персональної відповідальності та оцінки індивідуальної ефективності працівників Департаменту ЖКГ та ПЕК Харківської військової ОДА через систему KPI дозволить підвищити ефективність менеджменту в діяльності цього державного органу та створити прозорий механізм оцінювання ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровський О. І. Удосконалення організаційної структури обласних державних адміністрацій: методичний підхід // *Право та державне управління*. 2020. № 4. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/28.pdf
2. Васюк Н. О. Державне управління: постановка проблеми визначення критеріїв оцінки ефективності державного управління підготовкою керівників для системи охорони здоров'я в Україні // *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2013/30.pdf.
3. Грицяк А. І. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами [Електронний ресурс] / А. І. Грицяк. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/22.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/22.pdf)
4. Даниленко А. О. Основні фактори впливу на адміністративну результативність та ефективність публічного адміністрування. Порівняльно-аналітичне право, 2019. № 6. С. 224-226.
5. Державне та регіональне управління: [підручник]. Київ: Освіта України, 2019. 248 с.
6. Деркачова А. А., Ліхоман І. М., Богула С. П. Менеджмент в органах державної влади // *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2019. Вип. 2. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12928/1/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D0%9D%D0%A2_%D0%B2%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%202_2019-9-12.pdf
7. Енциклопедія Сучасної України. Економічна ефективність. URL: <https://esu.com.ua/article-18769>
8. Жижка Ю. В., Маліновська О. Я. Теоретико-методологічні засади ефективності державного управління // *Східноєвропейський журнал економіки та бізнесу*. 2019. Вип. 21. С. 112–125. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/16.pdf.

9. Ковбасюк Ю.В. Державне управління. Том 2: навч. посіб. / [авт. кол.]. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 400 с. URL: https://e-pidruchniki.com/book/20_derjavne_upravlinnya_tom_2.
10. Лідерство в державному управлінні: сучасні виклики / [авт. кол.] // *Український журнал лідерства*. 2022. № 3(14). С. 45–58. URL: https://www.researchgate.net/publication/326398959_Liderstvo_v_derzavnomu_upravlinni_sucasni_vikliki.
11. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування // *Вісник ХНТУ*. 2022. № 3(82). URL: <https://journals.kntu.kherson.ua/article/download>.
12. Матвієнко П. В. Основні критерії та моделі оцінки ефективності державного управління // *Економіка та держава*. 2008. № 6. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2008/22.pdf.
13. Менеджмент у державному управлінні: особлива частина: навч. посіб. / [авт. кол.]. Київ: ЮрКнига, 2021. 320 с. URL: <https://jurkniga.ua/contents/menedzhment-u-derzhavnomu-upravlinni-osobliva-chastina.pdf>.
14. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с. (Серія «Могилянський підручник»)/ URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/10.3-Pichyk.pdf>.
15. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>.

16. Офіційний сайт Департамент житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської обласної державної адміністрації – Режим доступу: <https://www.dzkh.city.kharkiv.ua/>

17. Пікулик О. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73), № 1. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/17.pdf.

18. Подольська О. В., Богомолова К. С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2018. Вип. 191. С. 171-178.

19. Подольська О. В., Богомолова К. С., Краля В. Г. Ключові поняття процесу організаційних змін // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2018. Вип. 193. С. 132-139.

20. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2018. Вип. 193. С. 284-290.

21. Положення про Департамент житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської обласної державної адміністрації: Розпорядження голови обласної державної адміністрації від 17.07.2020 року №437. URL: <https://www.dzkh.city.kharkiv.ua/%d0%bf%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b6%d0%b5%d0%bd%d0%bd%d1%8f/>

22. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. К. : НАДУ, 2014. Т. 1. 150 с.

23. Результати аналізу ефективності бюджетних програм станом на 01.01.2024 року. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/715/2919/3255/125426>
24. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. К. : НАДУ, 2012. 260 с.
25. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
26. Теоретико-методологічні засади ефективності державного управління / [авт. кол.] // *Східноєвропейський журнал економіки та бізнесу*. 2019. Вип. 21. С. 112–125. URL: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/21_2019/16.pdf.
27. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 2. С. 30–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_2_6.
28. Фомін В. В. Теоретичні підходи до трактування поняття «ефективність державного управління» // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=615>.
29. Харківська обласна військова адміністрація. URL: http://www.pravo.vuzlib.org/book_z1181_page_47.html.
30. Худавердієва В. Державне управління як різновидність соціального управління: оцінювання ефективності // *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2(14). С. 221–237. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-221-237](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-221-237).
31. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» / С. І. Чернов, С. О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 97 с.
32. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с. URL:

<https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/yaczura-v.v.-zhuk-o.p.-2008-menedzhment.pdf>.

33. Definition of efficiency noun from the Oxford Advanced Learner's Dictionary. URL:

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/efficiency>.

34. Fayol H. General and Industrial Management. 1949. URL:
<https://archive.org/details/generalindustria0000fayo/page/n151/mode/2up>.

35. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. 1911. URL:
<https://archive.org/details/principlesofscie00tayl/page/8/mode/2up>.

36. The Worldwide Governance Indicators (WGI) project [Електроний ресурс]. URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>