

О. В. Семенцова, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри «Менеджмент і адміністрування»
Українського державного університету залізничного
транспорту

І. В. Паламарчук, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри «Менеджмент і адміністрування»
Українського державного університету залізничного
транспорту

С. О. Старикова, заступник директора
з навчально-виховної роботи
Харківської загальноосвітньої школи I-III ступенів № 68
Харківської міської ради Харківської області

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Проведене дослідження фахових праць показало значний практичний та науковий інтерес до проблем визначення та оцінки ефективності публічного адміністрування в Україні та світі. Визначено, що проблемними аспектами в оцінці ефективності системи публічного адміністрування, які лишаються не досить розкритими, є питання вибору універсальних методів оцінки ефективності функціонування системи публічного адміністрування в Україні.

Як універсальні методи запропоновано застосувати кількісні, якісні та комбіновані методи оцінювання. Розкрито сутність кожної групи методів, представлено їх переваги та недоліки. Кількісні методи оцінювання є найбільш застосовуваними у науковій сфері, оскільки надають прозору, чітку та об'єктивну оцінку показників розвитку процесів та явищ загалом, зокрема їхніх складників, а також створюють базу для проведення подальших досліджень з використанням якісних та комбінованих методів оцінки. Серед кількісних методів доцільно застосовувати бальний метод і метод самооцінювання.

У подальших дослідженнях ефективності публічного адміністрування доцільно застосовувати якісні методи оцінки, які рідше застосовуються в наукових дослідженнях, але стають у нагоді при уточненні результатів. Серед якісних методів акцентовано увагу на застосуванні ділових ігор, іспитів та тестувань, а також методах прямого та прихованого внутрішнього спостереження. Комбіновані методи в процесі оцінки ефективності діяльності організації публічної сфери дають змогу повністю використати переваги кількісних та якісних методів, нівелювати їхні недоліки.

Найбільш корисним у публічній сфері є застосування методу «таємного покупця» та методу «завдань». Доцільно зазначити, що не варто при дослідженні ефективності в системі публічного адміністрування використовувати лише один вид методів, тим паче один метод. Усі вони мають бути широко застосованими, адже саме таким чином створюють умови для найбільш об'єктивного результату оцінювання.

Ключові слова: публічне адміністрування, державне управління, місцеве самоврядування, ефективність, оцінка ефективності, методи оцінки ефективності.

O. V. Sementsova, I. V. Palamarchuk, S. O. Starikova. Evaluation methods of public administration and local self-government efficiency

The recent study of professional publications has shown a significant practical and scientific interest to the issues of determining and evaluating the efficiency of public administration in Ukraine and the world. It is noted that the scientists' ideas are concerned not only with the determining the efficiency of direct public administration and local self-government, but also with a wide range of applied issues concerning with the efficiency of public administration of economic sectors and socio-economic processes and phenomena that are specific to our state. Also, it was determined that the problematic aspect in efficiency evaluation of the public administration system, which is insufficiently developed, is the choice of universal methods for evaluating the efficiency of the public administration system in Ukraine.

Quantitative, qualitative and combined evaluation techniques are proposed to be used as universal methods. The essence of each group of methods is revealed. Their advantages, conditions of application and disadvantages are presented. Quantitative evaluation methods are the most widely applied in science because they provide a transparent, clear and objective evaluation of indicators of processes and phenomena in general, including their components, and create a basis for conducting further researches using qualitative and combined evaluation methods.

Among the quantitative methods, it is advisable to use the scoring method and the technique of self-assessment. In further studies of public administration efficiency, it is reasonable to use qualitative evaluation methods, which are less commonly used in

researches, but are useful in clarifying the results. Among the qualitative methods, attention is focused on the usage of business games, exams and tests, as well as methods of conducting direct and covert internal surveillance.

Combined methods in the process of evaluating the efficiency of public organizations make it possible to take full advantage of the benefits that quantitative and qualitative methods offer and eliminate their shortcomings. The most useful in the public sphere is the application of the "mystery shopper" technique and the "tasks" method. It is worth noting that the usage of one separate type of methods should not be applied in studies of efficiency in the system of public administration, moreover one technique only. All of them are recommended to be extensively implemented, thereby creating the conditions to obtain the most objective result of the evaluation.

Key words: public administration, state management, local self-government efficiency, efficiency, efficiency evaluation, methods for evaluating the efficiency.

Постановка проблеми. Масштабність і складність державницьких управлінських процесів, що зумовлюються динамічністю факторів зовнішнього та внутрішнього оточення, високим ступенем невизначеності реагування об'єктів управління та контрагентів, вимагає від системи державного управління та публічного адміністрування постійної уваги щодо оцінки результатів своєї діяльності не лише в кількісному вираженні, а й у якісному. Показником, який узагальнює результати будь-якої управлінської діяльності, є ефективність діяльності організації загалом.

Категорійний апарат ефективності та методологічна база її визначення є широко відомими й досить ретельно вивченими в економічній науці. Але в умовах посилення громадянської активності, прагнення України до євроінтеграції, а також суспільного запиту до системи державного адміністрування та місцевого самоврядування на відкритість, прозорість, прямий діалог із громадськістю аспекти вибору методів проведення оцінки ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування набувають все більшої актуальності, практичної значимості та потребують подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема визначення ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування є широко обговорюваною в наукових колах. Про це свідчить велике розмаїття фахових публікацій, більшість із яких спрямована на висвітлення результатів досліджень щодо удосконалення методологічної бази та інструментарію оцінки ефективності адміністрування в публічній сфері.

Так, С.В. Зелінський [1] аналізує та пропонує до провадження адаптований до вітчизняних умов розроблений та апробований у 2017 році за підтримки Фонду відкритого суспільства, Оксфордського університету, Інституту урядування та публічної служби Великої Британії пілотний проект Міжнародного індексу ефективності державної служби (The International Civil Service Effectiveness – InCiSE), який вибудовується на основі оцінки основних функцій і атрибутів державної служби в різних країнах.

З огляду на світовий і вітчизняний досвід особливу увагу автори приділяють виділенню критеріїв ефективності діяльності органів виконавчої влади, оцінці якості та ефективності їх функціонування. Так, Д.В. Журавльов [2] детально аналізує категорійний апарат ефективності діяльності центральних органів виконавчої влади та пропонує класифікацію критеріїв ефективності їх функціонування. Н.П. Бортник, О.С. Дніпров [3] доводять доцільність побудови системи взаємопов'язаних оцінок ефективності функціонування органів виконавчої влади, що має враховувати певні критеріальні ознаки.

Дослідження інструментів, факторів та основних підходів до оцінки ефективності діяльності органів державної влади у своїх роботах розкрили науковці Л. Приходченко [4], М.В. Ярошук [5], Д. Олійник [6], де Сас Т.Б. Жураковський [7], П.В. Матвієнко [8], Г.О. Сабадош, О.В. Харченко [9]. Окремі праці присвячені визначенню ефективності діяльності персоналу органів державної влади. Так, І.В. Левицька, Є.І. Ніколаєнко [10] структурують процес оцінки ефективності діяльності держслужбовців і наводять відповідні методи оцінки. С. Шевченко [11] розкриває аспекти оцінювання результатів роботи держслужбовців у провідних країнах світу.

Тема є украй важливою не лише для системи державної служби загалом, але і для окремих її підсистем, зокрема за галузями економіки, окремими функціями державної влади тощо. І. Охріменко [12] зауважує, що при оцінці ефективності діяльності органів Національної поліції України існує проблема в оцінці якісного блоку показників простої якості, зумовлена недостатньою увагою законодавця до проблеми такого роду, та пропонує низку впроваджень. У роботі [13] викладено основні методологічні засади щодо визначення ефективності публічного адміністрування залізничної галузі та оцінки її рівня.

Н.Ю. Мельничук [14] пропонує здійснювати розрахунок показника ефективності управління бюджетними коштами шляхом визначення вагових коефіцієнтів певних факторів прямого і опосередкованого впливу та зони ефективності, що дозволить визначати ефективність управління бюджетними коштами та позицію України серед інших країн. Автори робіт [15; 16] звертають увагу на оцінку ефективності адміністрування в публічній сфері на місцевому рівні. О.О. Криворучко [15] досліджує методологічний апарат, критерії та показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням закордонного досвіду, а О. Федорчук [16] свої дослідження проводить для системи прямого державного управління на місцевому рівні.

Огляд публікацій засвідчує значну зацікавленість науковців аспектами визначення та оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування в Україні та світі. Однак залишаються не досить

розкритими питання вибору універсальних методів оцінки системи державного адміністрування та місцевого самоврядування в Україні. Тому **метою статті** є дослідження та узагальнення методів оцінки ефективності системи державного адміністрування та місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Нині існує велика кількість методів оцінювання ефективності управлінської діяльності, які в тій чи іншій мірі можна застосовувати при оцінці ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. Залежно від виду застосовуваних показників усі методи умовно можна розділити на кількісні, якісні та комбіновані.

Якщо результати державного адміністрування та місцевого самоврядування носять кількісний характер, доцільно застосовувати кількісні методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. З їх об'єктивністю та прозорістю складно сперечатися, тому вони є найпоширенішими в наукових дослідженнях. Такі методи мають низку інших переваг: чіткість і прозорість визначення рівня показника; високий рівень об'єктивності виміру; можливість застосування як до явища або процесу загалом, так і до окремих його складників; простота у проведенні подальших аналітичних досліджень; зручність наочного представлення отриманих результатів досліджень.

Прикладом кількісних методів при оцінці ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування є бальний (рейтинговий) метод. Оцінка відбувається за заздалегідь встановленими критеріями та системою бальної оцінки (рейтингу) за виконання службових обов'язків, яка має ґрунтуватися на врахуванні об'єктивних факторів: вчасне формування звітності, виконання плану, кількість скарг. Оцінку ефективності виконання службових обов'язків можна диференціювати відповідно до ступеня його виконання. Оціночним періодом може бути тиждень, декада, місяць, квартал, півріччя, рік. Проміжні результати можна корегувати з урахуванням важливості виконаних завдань та обчислювати рейтинг об'єктів оцінки.

Серед кількісних методів при оцінці ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування є метод самооцінки, за допомогою якого співробітники мають змогу оцінити власні результати роботи самостійно, а деяких випадках й анонімно. Але через високий ступінь особистісної суб'єктивності та ймовірності недо- або переоцінки співробітниками власних результатів роботи його не можна застосовувати самостійно, а виключно як доповнення до комплексної оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. Менше в наукових дослідженнях застосовуються якісні методи оцінки, які є корисними при уточненні результатів. Рівень їх надійності нижчий порівняно з кількісними, але залучення до процесу оцінювання сторонніх незалежних експертів покращує якість оцінки.

Пряме спостереження – якісний метод, при якому оцінювач виконує свої функції вільно та відкрито, перебуваючи всередині організації та поруч зі співробітниками як у формальних, так і в неформальних відносинах, а результати спостережень подає у вигляді звіту, в якому розкриває виявлені ним недоліки та проблеми, а також пропонує шляхи їх подолання. При застосуванні методу великою перевагою є те, що він дозволяє отримати оцінку на основі вивчення організації зсередини та особистого знайомства зі співробітниками та їхньою професійною діяльністю. Але в цьому полягає і його найголовніших недолік – суб'єктивізм оцінки, який може виявлятися в упередженому ставленні (симпатії або антипатії) до особи, що не пов'язано з її професійними якостями.

Приховане внутрішнє спостереження – якісний метод, при якому, на відміну від попереднього, оцінювач спостерігає за подіями в організації приховано від загалу, тобто ніхто зі співробітників не знає, що оцінка проводиться і хто саме її проводить, що створює умови для більш точної оцінки ефективності роботи організацій системи державного адміністрування та місцевого самоврядування.

Ділова гра – якісний метод, який дозволяє оцінити, а також напрацювати багато характеристик особистості підлеглих: здатність до командної співпраці, комунікативність, стійкість до стресу, гнучкість реагування та пристосованість до швидкоплинних змін, які є украй важливими якостями для управлінців. Основним недоліком методу є його висока вартість через необхідність запрошення відповідного фахівця.

Іспити та тестування – простий, ефективний якісний метод вияву фахових компетентностей, який не вимагає значних коштів на його проведення.

Однак для більш повної оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування доцільно застосовувати комбіновані методи, які поєднують позитивні риси кількісних та якісних методів оцінки, а також дають змогу знівелювати їх негативні риси. Серед комбінованих методів найяскравішими та найбільш доцільними до використання є метод «таємного покупця» та метод «завдань».

Метод «таємного покупця» передбачає наявність заздалегідь складеного переліку критеріїв оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. «Таємний покупець» здебільшого під час особистого візиту до оцінюваної організації звертається за заздалегідь обраною послугою та оцінює якість її надання за розробленою системою критеріїв. За результатами оцінки він подає звіт керівництву з визначенням прогалин і переваг у роботі службовців та організації загалом. Керівництво ж робить висновки та впроваджує заходи щодо удосконалення роботи організації. З метою проведення оцінки найкраще звернутися до спеціалізованих фірм.

Метод «завдань» передбачає, що оцінювач ставить перед кожним зі робітників (або колективом загалом) стандартне та типове для такої організації завдання, яке має бути виконане у встановлений термін. Результати виконання завдання мають бути зручними для кількісної та якісної оцінки. Після здачі звітів про виконану роботу оцінювач аналізує їх і представляє керівнику результати оцінки у відповідній формі. Перевагою методу є його порівняно невисока вартість і можливість проведення оцінки без відриву персоналу від його обов'язків.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Підсумовуючи викладене вище, доцільно зазначити, що не варто при дослідженнях ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування використовувати лише одну групу методів, тим паче один із видів. Усі вони мають бути широко застосованими, адже саме таким чином створять умови для найбільш об'єктивного та якісного результату оцінювання.

При обранні методу оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування необхідно враховувати специфіку оцінюваної організації. Якщо більшість результатів діяльності організацій сфери державного адміністрування та місцевого самоврядування можна охарактеризувати широким набором кількісних, якісних і структурних показників, то доцільним буде застосовувати кількісні методи. Для організацій, які надають послуги (фізичним або юридичним особам), якісні методи оцінювання створять умови щодо оцінки їх роботи за різними критеріями якості, які складно перетворити в числові дані. Однак у більшості випадків найдоцільніше застосовувати комбіновані методи, оскільки вони поєднують у собі переваги кількісних та якісних. Застосування запропонованих універсальних груп методів створює умови для подальших розвідок щодо розробки універсальної системи показників результативності та ефективності органів державного адміністрування та місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Зелінський С. InCiSE: новий підхід до оцінювання ефективності державної служби. *Держслужбовець*. 2018. № 3. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34899.html>.
2. Журавльов Д.В. Критерії ефективності діяльності центральних органів виконавчої влади України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. Серія Юридична. № 2(2). С. 30–38.
3. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 6. Том 3. С. 80–84.
4. Приходченко Л. Ефективність діяльності органів публічної влади: інструменти та фактори оцінювання. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. № 1. С. 3–12.
5. Ярошук М.В. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державної влади. *Університетські наукові записки*. 2011. № 2(38). С. 389–395.
6. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 275–283.
7. Жураковський де Сас Т.Б. Питання ефективності механізмів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 13. С. 113–116.
8. Матвієнко П.В. Основні критерії та моделі оцінки ефективності державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 6. С. 70–76.
9. Сабадош Г.О., Харченко О.В. Проблеми адміністрування процесу вимірювання ефективності органів публічної влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 7. С. 18–32.
10. Левицька І., Ніколаєнко Є. Методика оцінки ефективності діяльності державних службовців. *Соціум. Наука. Культура* : матеріали міжнародної наук.-практ. конф. 2017. URL: <http://intkonf.org/ken-levitska-iv-nikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovtsiv/>.
11. Шевченко С. Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 3(26). С. 255–265.
12. Охріменко І. Оцінка ефективності діяльності органів і підрозділів Національної поліції України: погляд на проблему. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 11. С. 139–144.
13. Deineka O., Pozdniakova L., Sementsova O., Krykhtina Y. Definition features of the efficiency in railways management. *SHS Web of Conferences*. 2019. 67, 02002. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_02002.pdf.
14. Дейнека О.Г., Семенцова О.В., Васильєв О.Л. Підходи до визначення ефективності публічного адміністрування залізничної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2017. № 59. С. 204–207.
15. Мельничук Н.Ю. Науковий підхід до оцінки ефективності управління бюджетними коштами. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2 [82]. С. 151–156.
16. Криворучко О.О. Критерії та показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Наукові праці : науково-методичний журнал*. Миколаїв, 2017. Вип. 286. Т. 298. *Державне управління*. С. 95–99.
17. Федорчак О. Оцінювання діяльності обласних державних адміністрацій на основі збалансованої системи показників. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_15.

References:

1. Zelinskyi S. (2018), “InCiSE: novyi pidkhid do otsiniuvannya efektyvnosti derzhavnoi sluzhby” [“InCiSE: a new approach to evaluating the effectiveness of the civil service”], *jurnal Derzhsluzhbovets*. Vol. 3. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34899.html> [Ukraine].
2. Zhuravlov D.V. (2012) *Kryterii efektyvnosti diialnosti tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy* [“Criteria for the effectiveness of the central executive authorities of Ukraine”]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. Seriya yurydychna. Vol. 2(2). P. 30–38 [Ukraine].
3. Bortnyk N.P., Dniprov O.S. (2017) *Problemy otsinky yakosti ta efektyvnosti diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady* [“Problems of assessing the quality and efficiency of executive bodies”]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudent-sii*. Vol. 6, Tom 3. P. 80–84 [Ukraine].
4. Prykhodchenko L. (2009) *Efektyvnist diialnosti orhaniv publichnoi vlady: instrumenty ta faktory otsiniuvannya* [“Efficiency of public authorities: tools and evaluation factors”]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. Vol. 1. P. 3–12 [Ukraine].
5. Yaroshchuk M.V. (2011) *Osnovni pidkhody do otsiniuvannya efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady* [“Basic approaches to assessing the effectiveness of public authorities”]. *Universytetski naukovy zapysky*. Vol. 2(38). P. 389–395.
6. Oliinyk D. (2013) *Suchasni metody otsinky efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoho upravlinnia* [“Modern methods of assessing the effectiveness of public administration”]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*. Vol. 34. P. 275–283 [Ukraine].
7. Zhurakovskiy de Sas T.B. (2013) *Pytannia efektyvnosti mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia* [“The question of the effectiveness of public administration mechanisms”]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. 13. P. 113–116 [Ukraine].
8. Matviienko P.V. (2008) *Osnovni kryterii ta modeli otsinky efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia* [“The main criteria and models for assessing the effectiveness of public administration”]. *Ekonomika ta derzhava*. Vol. 6. P. 70–76 [Ukraine].
9. Sabadosh H.O., Kharchenko O.V. (2018) *Problemy administruvannya protsesu vymiriuvannya efektyvnosti orhaniv publichnoi vlady v Ukraini* [“Problems of administration of the process of measuring the efficiency of public authorities in Ukraine”]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. Vol. 7. P. 18–32 [Ukraine].
10. Levytska I., Nikolaienko Ye. (2017) *Metodyka otsinky efektyvnosti diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv* [“Methods for assessing the effectiveness of civil servants”]: *materials of the International. science-practice conf. “Sot-sium. Nauka. Kultura”*. URL: <http://intkonf.org/ken-levitska-iv-nikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnykh-sluzhbovtziv/> [Ukraine].
11. Shevchenko S. (2015) *Otsiniuvannya diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv: teoretychni ta praktychni pidkhody, dosvid* [“Evaluation of civil servants: theoretical and practical approaches, experience”]. *Derzhavne upravlinnia ta mist-seve samovriaduvannya*. Vol. 3(26). P. 255–265 [Ukraine].
12. Okhrimenko I. (2016) *Otsinka efektyvnosti diialnosti orhaniv i pidrozdiliv natsionalnoi politsii Ukrainy: pohliad na problemu* [“Evaluation of the effectiveness of the bodies and units of the National Police of Ukraine: a look at the problem”]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. Vol. 11. P. 139–144 [Ukraine].
13. Deineka O.H., Sementsova O.V., Vasyliev O.L. (2017) *Pidkhody do vyznachennia efektyvnosti publichnoho administruvannya zaliznychnoi haluzi* [“Approaches to determining the efficiency of public administration railway industry”]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. Kharkiv*. Vol. 59. P. 204–207 [Ukraine].
14. Melnychuk N.Iu. (2020) *Naukovyi pidkhid do otsinky efektyvnosti upravlinnia biudzhethnymi koshtamy* [“Scientific approach to assessing the effectiveness of budget management”]. *Innovatsiina ekonomika*. Vol. 1-2 [82]. P. 151–156 [Ukraine].
15. Kryvoruchko O.O. (2017) *Kryterii ta pokaznyky efektyvnosti diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannya* [“Criteria and indicators of efficiency of local self-government bodies”]. *Naukovi pratsi : naukovo-metodychnyi zhurnal. Mykolaiv*. Vol. 286. T. 298. *Derzhavne upravlinnia* [Governance]. P. 95–99 [Ukraine].
16. Fedorchak O. (2012) *Otsiniuvannya diialnosti oblasnykh derzhavnykh administratsii na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [“Evaluation of the activity of regional state administrations on the basis of a balanced system of indicators”]. *Demokratychno vriaduvannya : naukovyi visnyk*. Vol. 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_15 [Ukraine].