

## МІЖНАРОДНІ ІНТЕГРАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРАЇНАХ ЄС

<http://doi.org/10.23939/semi2020.02.059>

© Подольчак Н. Ю., Хім М. К., 2020

Досліджено основні загальноприйняті показники оцінювання окремих аспектів діяльності державного управління, котрі застосовують у міжнародній практиці.

За допомогою інструментів бенчмаркінгу виконано порівняльний аналіз цих показників у деяких країнах ЄС, а також тенденцій ефективності роботи та професійного й особистісного розвитку державних службовців у цих країнах. Встановлено чинники впливу на вибрані показники ефективності та наведено рекомендації щодо того, як їх можна підвищити, запропоновано стратегії та практики, які допомогли б досягти найвищої результативності. Досліджено досвід інших країн, що вже імплементували зміни, актуальні для нас сьогодні.

**Ключові слова:** інтегральні показники; порівняльний аналіз; оцінювання ефективності; ефективність роботи; професійний і особистісний розвиток; державна служба.

### Постановка проблеми

У трансформаційних умовах розвитку української держави та суспільства питання оцінювання ефективності функціонування системи державного управління є одним із першочергових. Із 80-х років ХХ ст. головним напрямом оцінювання ефективності управління став економічний підхід, що зумовлює використання збалансованої системи оцінювання, зокрема рівня добробуту населення. Наступний етап – розвиток цього напрямку зумовив зростання ролі інтегрованих показників, які дають змогу аналізувати зміни в політичній системі, контролювати діяльність основних інститутів тощо. Поняття “продуктивність” у наукових джерелах все частіше замінюють поняттям “соціальна ефективність”.

Проте в Україні ще й досі використовують мало інтегральних показників, тим більше з урахуванням суб’єктивних оцінок громадян у системі оцінювання ефективності управління. Тому порівняльний аналіз деяких загальноприйнятих міжнародних показників дасть змогу окреслити основні тенденції ефективності роботи та професійного й особистісного розвитку державних службовців у деяких країнах ЄС, а також вивчити певний міжнародний досвід, який можна адаптувати для українського соціуму, що для нашої держави стане корисним та дуже актуальним.

### Аналіз останніх публікацій

Дослідженням у галузі оцінювання ефективності управління приділено достатньо уваги в світовому науковому середовищі. Проблему оцінювання ефективності в державному управлінні досліджували такі зарубіжні вчені, як С. Коген [1], П. Друкер [2], Е. Ведунг [3], Е. Ньюмаєр [4] та вітчизняні – І. Артим [5], Н. Нижник [6] та ін.

Міжнародний досвід визначення ефективності державного управління досліджували П. Матвієнко [7], В. Шатун [8] та ін. Виявлення та аналізу інтегральних показників оцінювання ефективності державного управління стосуються праці науковців С. Кнак [9], І. Барциц [10], О. Федорчак [11], Л. Сапасва [12] та ін. Також варто відзначити діяльність програми ПРООН та міжнародної неурядової організації – Світового банку [13].

Сьогодні зарубіжні дослідження державного управління, а також загальні інтегральні критерії оцінювання ефективності державного управління практично не використовують у нашій державі.

### Постановка цілей

**Мета статті** – дослідити загальноприйняті міжнародні показники оцінювання окремих аспектів діяльності державного управління, виконати порівняльний аналіз тенденцій ефективності роботи та професійного й особистісного розвитку державних службовців у деяких країнах ЄС, встановити чинники впливу на ці показники та зрозуміти, як їх можна підвищити, знайти стратегії та практики, які допомогли досягти найвищої ефективності, вивчити досвід інших країн, що вже здійснили зміни, актуальні для нас сьогодні, висвітлити проблеми ефективності державного управління в нашій державі, надати рекомендації щодо їх вирішення.

### Виклад основного матеріалу

Процес оцінювання ефективності роботи державних службовців важливий як для держави, так і для суспільства. Він дає змогу громадянам контролювати якість функціонування державних інститутів, а державним службовцям і керівникам – аналізувати та вдосконалювати управлінський процес.

Оцінювання ефективності державного управління здійснюється за певними критеріями. “Критерій ефективності” державного управління – ознака чи сукупність ознак, на основі яких оцінюють ефективність усієї системи управління загалом, а також конкретних управлінських рішень.

Тривалий час економічний критерій був основою оцінювання ефективності державного управління, проте сьогодні інтегральні показники використовують дедалі більше, оскільки мета – співвідношення між отриманим результатом та витраченими ресурсами. Тому система комплексних інтегральних показників є одним із найраціональніших методів оцінювання ефективності, оскільки може охоплювати велику кількість соціальних, політичних, економічних, культурних та інших чинників. Вони мають бути: націленими на виконання конкретних завдань, які ставлять перед собою ті, хто здійснює оцінювання; достатньо конкретними для того, щоб можна було реально здійснити оцінювання діяльності на практиці; узгодженими між собою, а також із критеріями та показниками, використовуваними під час попереднього оцінювання; надходити з авторитетних джерел і/або підкріплюватися відповідними доказами їх об’єктивності та актуальності.

Серед показників, які розробили міжнародні організації, до найзастосовуваніших належать, наприклад, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

### Основні загальноприйняті міжнародні інтегральні показники оцінювання ефективності роботи державної служби

№ з/п	Показник	Організація, котра проводить оцінювання	Опис
1	2	3	4
1	Міжнародний індекс ефективності державної служби (INCISE)	Оксфордський університет, Інститут урядування та публічної служби Великої Британії, Фонд відкритого суспільства	Індекс охоплює показники найважливіших функцій (формування політики, фінансовий менеджмент, регулювання, управління кризами та ризиками, управління людськими ресурсами, закупівлі) й атрибутів (інформаційні технології, фінанси, ефективність адміністрування податків, ефективність управління соціальною безпекою, цифрові послуги) державної служби. Україна в цей рейтинг сьогодні не входить.

1	2	3	4
2	Індекс сприйняття корупції (CPI)	Transparency International	Визначення якості держуправління на основі оцінювання рівня корупції як у країні загалом, так і в окремих сферах публічного управління та напрямках здійснення державної політики, урахуваючи діяльність органів виконавчої влади
3	Інтегральний показник державного управління (Governance Research Indicator Country Snapshot – GRICS)	World Bank	Оцінка якості держуправління на основі шести індексів за такими параметрами державного управління: право голосу і підзвітність; політична стабільність і відсутність насильства; ефективність уряду; якість законодавства; верховенство закону і контроль корупції
4	Показник оцінки якості цілей і прогресу реформ у країні	Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР)	Оцінка ефективності держуправління на основі дослідження якості адміністрування після реформування таких блоків: державна служба, управління розробленням і реалізацією політики, управління державними витратами та контроль за міжнародними фінансовими операціями, зовнішній аудит, державні закупівлі
5	Показник CAF (Common Assessment Framework)	Держави Центральної та Східної Європи	Оцінювання повноти використання зовнішніх ресурсів та партнерських відносин у країні загалом і в окремих її регіонах, а також оцінювання якості управління у публічній сфері людськими ресурсами та їхнім потенціалом
6	Показник кредитоспроможності країни (інвестиційний рейтинг)	Міжнародне рейтингове агентство Standart and Poor's, Moodis; інвестиційне агентство Fitch та ін.	Рейтингову оцінку країні дають на основі аналізу основних національних макро- і мікроекономічних показників
7	Індекс розвитку людського потенціалу (HDI)	Комітет розвитку ООН	Це підсумковий показник для оцінювання довгострокового прогресу людського розвитку в трьох основних площинах: довготривале та здорове життя, доступ до знань, гідний рівень життя. Довге і здорове життя вимірюється середньою тривалістю життя
8	Індекс непрозорості	Міжнародне агентство Price Waterhouse Coopers	Визначення якості держуправління на основі оцінки непрозорості дій країни щодо вартості й ефективності капіталовкладень
9	Оцінка впливу публічного управління та адміністрування на бізнес-середовище та ефективність підприємств у країні (BEEPS – The Business Environment and Enterprise Performance Survey)	Світовий банк, Європейський банк реконструкції і розвитку	Індикатори цього показника дають змогу отримати порівняльну оцінку якості управління, ділового клімату, конкурентного середовища, рівня корупції в контексті взаємодії між бізнесом та державою у країнах з перехідною економікою
10	Syltrc “ведення бізнесу” (DBP)	Світовий банк	Рейтинг простоти ведення підприємницької діяльності дає змогу визначити якість правил регулювання підприємницької діяльності, що підвищують чи обмежують ділову активність, та їх застосування у 183 країнах, а також у вибраних окремих містах

1	2	3	4
10	Індекс економічної свободи (IEF)	Фонд спадщини (Heritage Foundation) спільно з Уол Стріт (Wall Street)	В основі розрахунку індексу – 12 факторів, котрі є основою економічної свободи країн світу, згрупованих у чотири категорії: верховенство права (права власності, ефективність судочинства та цілісність уряду); рівень втручання уряду (податковий тягар, державні витрати та фіскальне здоров'я); ефективність регулювання (свобода бізнесу, свобода праці та монетарна свобода); відкритість ринку (свобода торгівлі, свобода інвестування та фінансова свобода)
11	Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI)	Всесвітній економічний форум (ВЕФ)	Цей показник оцінює здатність економік забезпечувати вищу продуктивність бізнесу і, як наслідок, вищі темпи економічного зростання й економічного добробуту нації
12	Індекс конкурентоспроможності (IMD)	Фонд IMD	Досліджують такі чинники національного середовища: <ul style="list-style-type: none"> <li>• стан економіки;</li> <li>• ефективність державного управління;</li> <li>• ефективність бізнесу;</li> <li>• інфраструктура.</li> </ul> Кожен із цих факторів поділено на п'ять підфакторів, кожен з яких детальніше описують відповідними критеріями
13	Показник свободи преси (IFP)	Міжнародна організація “Репортери без кордонів”	Охоплює всілякі порушення, що безпосередньо зачіпають як журналістів (вбивства, позбавлення волі, фізичні напади і загрози), так і ЗМІ (цензура, конфіскація, розшуки і переслідування, самоцензура, різноманіття медіа та їхня незалежність)/

Примітка: склали та сформуливали автори на основі [14, 15].

Застосування перелічених вище міжнародних інтегральних показників оцінювання ефективності державного управління відображає не стільки загальний стан якості системи державного управління та результативності й ефективності її функціонування, скільки наявні особливості суспільно-політичного життя країни та економічної політики, що реалізують у країні органи публічного управління та адміністрування.

Нинішня актуальність вивчення позиції країни у світовій системі координат зумовлена тим, що рейтинги є індикатором необхідності здійснення заходів, спрямованих на подолання недоліків і створення широких можливостей для нарощування конкурентних переваг.

Для здійснення порівняльного аналізу тенденцій ефективності роботи та професійного й особистісного розвитку державних службовців за основними інтегральними показниками вибрано такі країни: Україна, Польща, Німеччина. Білорусія, Естонія, Латвія, Італія, оскільки деякі є сусідами або можуть слугувати еталоном, а більшість також об'єднує вплив історичного фактора.

Міжнародні інтегральні показники зазвичай складають із метою порівняння становища у сфері державного управління у різних країнах у певний період і, зазвичай, вони менш придатні для виконання ретроспективного аналізу. Проте низка показників (зокрема інтегральний показник GRICS, індекс сприйняття корупції, індекс економічної свободи, індекс свободи преси, індекс людського розвитку) уможливають зіставлення даних у часі. Аналіз виконано на основі позиції досліджуваних країн у загальному рейтингу за показниками 2009–2019 рр. Результати аналізу наведено у табл. 2.

**Основні міжнародні інтегральні показники оцінювання ефективності роботи  
державної служби в деяких країнах ЄС 2012–2019 рр.**

Країна	Індекс	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Україна	GCI	77	79	84	76	79	85	77	77
	HDI	73	84	76	79	84	84	62	–
	CPI	142	142	142	130	131	130	120	129
	IEF	163	161	155	162	162	166	150	147
	DBP	152	137	112	96	83	80	76	71
	GRICS	31	26	26	25	28	29	34	–
	IMD	56	49	49	60	59	60	59	54
	IFP	107	126	127	129	107	102	101	102
Польща	GCI	–	61	42	43	41	36	59	60
	HDI	39	42	43	41	36	36	33	–
	CPI	35	35	35	29	29	31	36	43
	IEF	64	57	50	42	39	45	45	46
	DBP	62	55	45	32	25	24	27	33
	GRICS	77	77	77	77	74	72	72	–
	IMD	34	33	36	33	33	38	34	38
	IFP	24	22	19	18	47	54	58	59
Німеччина	GCI	–	11	4	5	4	5	3	3
	HDI	9	7	7	6	6	4	5	–
	CPI	12	12	12	10	10	12	11	9
	IEF	26	19	18	16	17	26	25	24
	DBP	19	20	21	14	15	17	20	24
	GRICS	94	93	96	96	95	96	95	–
	IMD	9	9	6	10	12	13	15	17
	IFP	16	17	14	12	16	16	15	13
Білорусія	GCI	–	–	–	–	–	–	–	–
	HDI	53	54	54	53	52	52	53	–
	CPI	119	119	119	107	79	68	70	67
	IEF	153	154	150	153	157	104	108	104
	DBP	69	58	63	57	44	37	38	37
	GRICS	24	25	30	30	32	31	34	–
	IMD	–	–	–	–	–	–	–	–
	IFP	168	157	157	157	157	153	155	153
Естонія	GCI	–	26	32	29	30	30	35	34
	HDI	34	34	33	33	30	30	30	–
	CPI	26	26	26	23	23	22	18	18
	IEF	16	13	11	8	9	6	7	15
	DBP	24	21	22	17	16	12	12	19
	GRICS	82	82	85	84	85	85	85	–
	IMD	31	36	30	31	31	30	31	35

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	IFP	3	11	11	10	14	12	12	11
Латвія	GCI	–	54	52	42	44	49	68	55
	HDI	43	45	45	48	46	44	41	–
	CPI	43	43	43	40	44	54	41	47
	IEF	56	55	42	37	36	20	28	35
	DBP	21	25	24	23	22	14	19	19
	GRICS	71	72	74	74	74	75	74	–
	IMD	36	31	35	43	37	40	40	40
	IFP	50	39	37	28	24	28	24	24
Італія	GCI	–	51	49	49	43	44	28	25
	HDI	24	24	25	26	26	26	28	–
	CPI	69	69	69	61	60	54	53	52
	IEF	92	83	86	80	86	79	79	80
	DBP	87	73	65	56	45	50	46	51
	GRICS	67	68	67	68	68	68	67	–
	IMD	40	44	46	38	35	44	42	44
	IFP	61	57	49	73	77	52	46	43

Примітка: склали та сформули автори на основі джерел [13, 16–22].

Під час порівняльного аналізу індикаторів відверто провальних елементів оцінювання ефективності державної служби виявлено майже не було, проте не було і таких, щодо яких Україна була б безумовним лідером. Показники все ж залишаються порівняно низькими, що вказує на:

- низький рівень можливості участі громадян у виборі уряду та незалежності преси;
- постійну зміну урядів, зміну політичного курсу;
- недостатньо високий рівень якості державних послуг, якості бюрократії, компетенції державних службовців, незалежності державної служби від політичного тиску, низьку довіру населення до політики уряду;
- неефективний контроль за рівнем цін, неадекватний контроль банків, надмірне регулювання міжнародної торгівлі та розвитку бізнесу;
- неефективність законодавчої системи.

Все-таки в Україні спостерігається достатньо рівномірний стан розвитку, а тому є усі перспективи для зростання практично будь-якого з індикаторів.

Загальне порівняльне оцінювання здійснимо за допомогою деяких інструментів бенчмаркінгу та загального ранжування основних міжнародних інтегральних показників оцінювання ефективності роботи державної служби у вибраних вище країнах ЄС. Зміну рангів держав проаналізуємо за 2014–2019 рр. (табл. 3, 4).

За цими інтегральними показниками у 2014 р. Україна займала останнє місце серед вибраних для дослідження країн, Німеччина та Естонія – найвище. Проте упродовж п'яти років відбувалися значні зміни в сфері ефективності державного управління (табл. 4).

У 2019 р. Німеччина та Естонія не змінили своєї лідерської позиції. У цих країнах кар'єра державного службовця не є альтернативою політичній кар'єрі. Навпаки, доволі часто вона стає передумовою успішної політичної діяльності.

Польща та Італія дещо погіршили свій показник у рейтингу (на дві сходинки), Латвія незначно – опустилась на сходинку нижче у рейтингу, а Білорусія піднялась на одну позицію. Приємно, що Україна істотно покращила свій результат (на дві позиції).

Таблиця 3

## Ранжування країн за основними інтегральними показниками у 2014 р.

Країна	Ранжування із додаванням	Z-показник середнє арифметичне	Мін-макс середнє арифметичне	Мін-макс середнє геометричне	Різниця з еталоном середнє арифметичне	Різниця з еталоном середнє геометричне	Загальний рейтинг	Ранг
Україна	1	7	7	4	7	7	33	1
Польща	5	3	3	4	4	3	22	4
Німеччина	7	1	1	1	1	1	12	7
Білорусія	3	6	6	4	5	6	30	2
Естонія	6	2	2	2	2	2	16	6
Латвія	4	4	4	3	3	4	22	4
Італія	2	5	5	4	6	5	27	3

Таблиця 4

## Ранжування країн за основними інтегральними показниками у 2019 р.

Країна	Ранжування із додаванням	Z-показник середнє арифметичне	Мін-макс середнє арифметичне	Мін-макс середнє геометричне	Різниця з еталоном середнє арифметичне	Різниця з еталоном середнє геометричне	Загальний рейтинг	Ранг
Україна	1	7	7		7	0,116654	22,11665	3
Польща	3	4	5	5	5	0,233931	22,23393	2
Німеччина	6	1	1	1	1	0,864925	10,86493	7
Білорусія	5	6	3		4	0,327365	18,32737	4
Естонія	6	2	2	2	2	0,527026	14,52703	6
Латвія	4	3	4	3	3	0,309088	17,30909	5
Італія	2	5	6	4	6	0,223855	23,22385	1

Усі ці країни сформували свою систему державного управління, і у ході формування та розвитку тісно взаємодіяли із сусідніми країнами, а тому мають певні спільні риси. Причинами будь-яких зрушень є те, що сучасна ефективна система державного управління все частіше асоціюється із оптимізацією діяльності державних інститутів і зменшенням видатків на державну службу.

Як наслідок, у більшості країн відбуваються зміни, котрі супроводжуються:

- акумуляцією більшої частини ресурсів, вивільненням більшого обсягу ресурсів у бідних країнах з метою покращення соціально-економічного розвитку;
- зниженням рівня корупції та посиленням контролю;
- підвищенням відповідальності державних службовців задля задоволення потреб громадян, що є ключовим елементом досягнення добробуту;
- використанням ІКТ для поліпшення якості надання державних послуг.

Сценарії розвитку, підвищення ефективності роботи державної служби та професійного розвитку державних службовців залежатимуть від вибраного курсу на адаптацію до вимог ЄС за конкретними напрямками (табл. 5)

**Напрями адаптації національної системи державної служби до вимог ЄС**

Організаційний	Інституційний	Нормотворчий	Кадровий	Міжнародно-правовий	Науково-технічний
Поліпшення якості роботи державних службовців усіх категорій, моніторинг їхньої діяльності з виконання умов ЄС, впровадження сучасних ІКТ тощо	Комплексний розвиток державних інституцій у сфері євроінтеграції	Удосконалення законодавчої бази із урахуванням принципів єдиного адміністративного простору ЄС	Комплексне удосконалення професіоналізму працівників державних органів	Взаємодія з Європейською комісією із питань адаптації державної служби України до вимог ЄС, участь у діяльності інших міжнародних органів та інституцій	Наукове, експертне забезпечення процесу адаптації, проведення фундаментальних наукових досліджень і прикладних розробок

*Примітка: склали та сформулювали автори на основі джерела [23].*

**Висновки**

В Європейському Союзі сьогодні не існує єдиної для всіх системи державного управління. Економічні, соціальні, політичні та культурні аспекти кожної з країн, а також часові вимоги та виклики формують її характерні особливості. Проте деякі загальноприйняті правила та принципи є, певною мірою, для усіх однаковими.

Використання зарубіжного досвіду публічного управління пришвидшить успішне реформування системи державного управління, яка функціонує в Україні, та прискорить досягнення рівня європейських країн, на які орієнтується Україна в своєму розвитку.

У статті здійснено порівняльний аналіз тенденцій ефективності роботи та професійного й особистісного розвитку державних службовців за основними інтегральними показниками в 2009–2019 рр. в Україні, Польщі, Німеччині, Білорусії, Естонії, Латвії, Італії.

Показники ефективності державного управління досліджених країн, як правило, мають “цільовий характер” і пов’язані із досягненням національних пріоритетів у сфері надання певних державних послуг або вдосконалення процедур і процесів діяльності державних органів.

У цьому дослідженні, на жаль, не вдалося виявити скільки-небудь помітного прогресу в Україні за жодним із показників. Дослідження констатує, що, відповідно до застосовуваних методик, істотний прогрес в ефективності державного управління у світі відзначено лише в Німеччині та Естонії. Зате його фактично не зафіксовано у країнах Європи, які найдинамічніше розвиваються – Польщі, Італії, Латвії та Білорусії.

Країни, у яких реалізуються широкомасштабні реформи державного управління, стикаються із необхідністю моніторингу прогресу реалізації програм реформ як таких, що зумовлює необхідність розроблення програмних показників ефективності, націлених на вимірювання прогресу в реалізації певних програмних заходів і досягненні цілей перетворень. Досвід зарубіжних країн, зокрема, Польщі та Німеччини вказує на необхідність створення системи управління реалізацією програм державного управління. Така система повинна забезпечувати поточний моніторинг та оцінювання результатів цих програм, а також періодичну внутрішню і зовнішню звітність щодо досягнутого прогресу.

Варто також підкреслити, що до сьогодні в Україні для оцінювання ефективності роботи державної служби використовується достатньо обмежена кількість інтегральних показників, та й далеко не в усі міжнародні рейтинги входить наша держава.



Рекомендовано на національному рівні розробити такі системи оцінювання, котрі б враховували основні часові та регіональні особливості.

### Перспективи подальших розвідок

Викладені результати досліджень – початкова ланка для розроблення системи формування ідеального державного службовця-лідера, який би відповідав вимогам сучасності як з погляду громадян, так і з огляду на необхідні для ефективної роботи компетенції. Це дослідження дасть змогу націлити роботу державних службовців на досягнення конкретної мети, яка окреслює шляхи розвитку державного управління і окремих його механізмів, здійснювати постійний моніторинг рівня її досягнення за допомогою цільових показників, висвітлити проблеми, запропонувати шляхи їх вирішення, реформувати управлінську діяльність усіх рівнів та підвищити ефективність усієї системи державного управління. Результати дослідження можуть також бути використані під час розроблення державних програм кадрової політики і стратегії управління людськими ресурсами в органах державної влади, для вдосконалення системи стимулювання державних службовців.

1. Cohen S. (1993). Defining and Measuring Effectiveness in Public Management. *Public Productivity and Management Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 45–57.
2. Друкер Питер Ф. (2008). *Енциклопедія менеджмента* [пер. с англ. Ф. П. Тарасенко]. М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 432 с.
3. Ведунг Е. (2003) *Оцінювання державної політики і програм* [пер. з англ. В. Шульга]. К.: Все увито, 350 с.
4. Neumayer E. (2002). Is good governance rewarded?: a cross-sectional analysis of debt forgiveness. *World development*, 30 (6), pp. 913–930.
5. Артим І. (2003). Сучасні підходи до оцінки ефективності державного управління. *Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної наук.-практ. конференції 23 січня 2003 р.* За заг. ред. А. Чемериса. Львів: ЛРІДУ УАДУ, Ч. 1, 432 с.
6. Нижник Н. (2000). До проблеми ефективності державного управління в Україні. Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: зб. наук. пр. За заг. ред. В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, С. 6–11.
7. Матвієнко П. (2008). Міжнародна практика визначення ефективності публічного управління. *Економіка та держава*, № 3, С. 57–61.
8. Шатун В. (2014). Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу “Києво-Могилянська академія”*: Державне управління, Т. 235, Вип. 223, С. 117–127.
9. Knack S., Kugler M., Manning N. (2003). Second-Generation Governance Indicators. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 69, pp. 345–364.
10. Барциц И. (2008). Показатели эффективности государственного управления (субъективный взгляд на международные стандарты). *Представительная власть XXI век: законодательство, комментарии, проблемы*, № 1. Available at: <http://pvlast.ru/archive/index.433.php> (дата звернення: 04.05.2020).
11. Федорчак О. (2012). Оцінювання діяльності обласних державних адміністрацій на основі збалансованої системи показників. *Демократичне врядування*, Вип. 10, С. 1–11. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2012\\_10\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_15) (дата звернення: 09.05.2020).
12. Сапаєва Л. (2004). Інтегральні показники в системі оцінки ефективності управління. *Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління*: зб. наук. праць ДонДУУ. Том XV. Серія “Спеціальні та галузеві соціології”, Вип. 281, С. 77–83.
13. The World Bank. Офіційний сайт Світового банку. Available at: <http://www.worldbank.org/> (дата звернення: 14.04.2020).
14. Сороко В. (2012). Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування: навч. посіб. К.: НАДУ, 260 с.
15. International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017: technical report. *Blavatnic scholl of government* 2019. Available at: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/International%20Civil%20Service%20Effectiveness%20%28InCiSE%29%202017%20technical%20report.PDF> (дата звернення: 14.04.2020).

16. The World Bank: індекс легкості ведення бізнесу. *Офіційний сайт Світового банку* (2019). Available at: [doingbusiness.org](http://doingbusiness.org) (дата звернення: 14.04.2020).

17. The heritage foundation: індекс економічної свободи. *Офіційний сайт Українського товариства економічних свобод* (2019). Available at: <https://ueff.org/uk/> (дата звернення: 2.04.2020).

18. Transparency international: індекс сприйняття корупції. *Офіційний сайт Transparency international* (2019). Available at: <https://www.transparency.org/en/> (дата звернення: 2.03.2020).

19. UNDP: Human development reports. *UNDP* (2019). Available at: <http://hdr.undp.org/en/> (дата звернення: 15.03.2020).

20. World economic forum: індекс глобальної конкурентоспроможності. *Офіційний сайт World economic forum* (2019). Available at: <https://www.weforum.org/> (дата звернення: 20.04.2020).

21. Reporters without borders: індекс свободи преси. *Офіційний сайт Reporters without borders* (2019). Available at: <https://rsf.org/> (дата звернення: 30.04.2020).

22. Institute of management development: міжнародний рейтинг конкурентоспроможності країн світу. *Офіційний сайт Institute of management development* (2019). Available at: [www.imd.org](http://www.imd.org) (дата звернення: 12.04.2020).

23. Чаркіна О. (2018). Адаптація державної служби України до вимог ЄС: нормативно-правовий вимір: дис.. канд. наук. Київський нац. університет ім. Т. Шевченка. К., 225 с.

1. Cohen S. (1993). Defining and Measuring Effectiveness in Public Management. *Public Productivity and Management Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 45–57. (in English).

2. Drucker Peter F. (2008). *Entsyklopedyia menedzhmenta* [Encyclopedia of Management]. Moscow: LLC I. D. Williams. Russia. (in Russian).

3. Vedunh E. (2003). *Otsiniuvannia derzhavnoi polityky ta prohram* [Evaluation of public policies and programs]. Kyiv: VSEUVYTO. (in Ukrainian).

4. Neumayer E. (2002). Is good governance rewarded?: a cross-sectional analysis of debt forgiveness. *World development*, 30 (6), pp. 913–930. (in English).

5. Artym I. (2003). Suchasni pidkhody do otsinky efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia. [Modern approaches to assessing the effectiveness of public administration]. *Sotsial'no ekonomichna efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia: teoriia, metodolohiia ta praktyka: Materialy schorichnoi naukovo praktychnoi konferentsii 23 sichnia 2003 r.* [Socio-economic efficiency of public administration: theory, methodology and practice: Proceedings of the annual scientific-practical conference on January 23, 2003]. Lviv: LRIDU UADU, Ch. 1, pp. 432. (in Ukrainian).

6. Nyzhnyk N. (2000). Do problemy efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [On the problem of public administration efficiency in Ukraine]. *Pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia: stan, perspektyvy ta svitovyi dosvid: zb nauk. pr.* [Improving the efficiency of public administration: status, prospects and world experience: collection of sciences]. Kyiv: UADU Publishing House, pp. 6–11. (in Ukrainian).

7. Matviienko P. (2008). International practice of determining the effectiveness of public administration. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], No. 3, pp. 57–61. (in Ukrainian).

8. Shatun V. (2014). Otsiniuvannia ta atestatsiia derzhavnykh sluzhbovtsiv u rusli yevropeiskoho i svitovoho trendu [Evaluation and certification of civil servants in line with European and global trends]. *Scientific works of the Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy complex: Public Administration*, T. 235, Vol. 223, pp. 117–127. (in Ukrainian).

9. Knack S., Kugler M., Manning N. (2003). Second-Generation Governance Indicators. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 69, pp. 345–364. (in English).

10. Bartsyts, Y. (2008). “Indicators of the effectiveness of public administration (a subjective view of international standards)”. *Predstavitel'naia vlast' XXI vek: zakonodatel'stvo, kommentaryu, problemy.* [Representative power of the XXI century: legislation, comments, problems]. [Online], No. 1. Retrieved from: <http://pvlst.ru/archive/index.433.php>. (Accessed 4 May 2020).

11. Fedorchak O. (2012). Evaluation of the activity of regional state administrations on the basis of a balanced system of indicators. *Naukovyi visnyk “Demokratychno vryaduvannia”.* [Democratic governance]. [Online], Vol. 10. Retrieved from: <http://www.lvivacademy.com/visnik10/fail/Fedorchak.pdf> (Accessed 9 May 2020).

12. Sapayeva L. (2004). Intehral'ni pokaznyky v systemi otsinky efektyvnosti upravlinnia. [Integral indicators in the system of evaluation of management efficiency]. *Suchasni suspil'ni problemy u vymiri sotsiologii upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats' DonDUU.* [Modern social problems in the dimension of sociology of management: a collection of scientific works of DonSU], Vol. XV, Series “Special and branch sociologies”, Issue 281, pp. 77–83. (in Ukrainian).

13. The Official site of the World Bank. (2019). Available at: <http://www.worldbank.org/> (Accessed 14 April 2020).
14. Soroko M. (2012). *Rezultatyvnist ta efektyvnist derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia* [Productivity and efficiency of public administration and local government]. Kyiv: NAPA, 260 p. (in Ukrainian).
15. International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017. Technical report (2019). Blavatnic scholl of government. Retrieved from: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/International%20Civil%20Service%20Effectiveness%20%28InCiSE%29%202017%20technical%20report.PDF> (in English). (Accessed 14 April 2020).
16. The World Bank: index of doing business (2019). Official site of the World Bank. Retrieved from: [doingbusiness.org](http://doingbusiness.org) (in English). (Accessed 14 April 2020).
17. The heritage foundation: index of economic freedom (2019). Official site of the Ukrainian Society of Economic Freedoms. Retrieved from: <https://ueff.org/uk/> (in English). (Accessed 2 April 2020).
18. Transparency international: corruption perception index (2019). Official website of Transparency international. Retrieved from: <https://www.transparency.org/en/> (Accessed 2 April 2020).
19. UNDP: Human development reports (2019). Retrieved from: <http://hdr.undp.org/en/> (in English). (Accessed 15 March 2020).
20. World economic forum: index of global competitiveness (2019). Official site of the World economic forum. Retrieved from: <https://www.weforum.org/> (in English). (Accessed 20 April 2020).
21. Reporters without borders: press freedom index (2019). Official site of Reporters without borders. Retrieved from: <https://rsf.org/> (in English). (Accessed 30 April 2020).
22. Institute of management development: international rating of competitiveness of the world (2019). Official site of the Institute of management development. Retrieved from: [www.imd.org](http://www.imd.org) (in English). (Accessed 12 April 2020).
23. Charkina O. (2018). Adaptation of the civil service of Ukraine to the requirements of the EU: normative-legal dimension. Abstract of Ph. D. dissertation, Global economy. Taras Shevchenko National University of Kyiv. Kyiv. (in Ukrainian)

**N. Podolchak, M. Khim**

Lviv Polytechnic National University,  
Department of Administrative and Financial Management

## **INTERNATIONAL INTEGRAL INDICATORS FOR EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF CIVIL SERVANTS IN EU COUNTRIES**

© Podolchak N., Khim M., 2020

**This article examines the main generally accepted indicators for assessing certain aspects of public administration, which are used in international practice. The study of these indicators will provide a general description of the quality of the existing system of public administration and the effectiveness and efficiency of its operation, as well as reflect the existing features of socio-political life and economic policy implemented in the country by public (primarily and largely public) government and administration.**

**The authors selected integrated indicators of public administration for 6 countries for the period from 2012 to 2019. A comparative analysis of these indicators was conducted using benchmarking tools in some EU countries. The results of the study will allow a comparative analysis of trends in performance and professional and personal development of civil servants in some EU countries, identify factors influencing these indicators and understand how they can be improved, find strategies and practices that helped achieve the highest efficiency, study the experience of others countries that have already made changes that are relevant to us today. This, in turn, will allow to focus on achieving a specific goal, which outlines the ways of development of public administration and its individual mechanisms, to constantly monitor the level of its achievement, highlight existing problems, suggest ways to solve them, reform management levels and improve the efficiency of the entire public administration system. At the same time, the evaluation of performance results allows to record deviations from the planned course and to introduce appropriate corrective measures.**

**It is established that in most countries there are changes that are accompanied by:**

- freeing up more resources in poor countries in order to improve socio-economic development;**
- reducing corruption and increasing control;**
- increasing the responsibility of civil servants to meet the needs of citizens, which is a key element in achieving prosperity.**
- the use of ICT to improve the quality of public services.**

**There is currently no single system of public administration in the European Union. Economic, social, political and cultural aspects of each country, as well as time requirements and challenges form its characteristics. However, some generally accepted rules and principles are the same for all.**

**The use of foreign experience of public administration will accelerate the process of successful reform of the functioning system of public administration in Ukraine and accelerate the achievement of the level of European countries, to which Ukraine is equal in its development.**

**It should also be emphasized that to date in Ukraine a fairly limited number of integrated indicators are used to assess the effectiveness of the civil service, and our country is not included in all international rankings.**

**It is recommended to develop evaluation systems at the national level that take into account the main temporal and regional features.**

**The problematic aspects mentioned in the article significantly depend on the external environment, so their solution is directly related to the prospect of developing democratic principles of civil service control in Ukraine, taking into account the state of democratic processes in the civil service and civil service relations with the public.**

**Key words: integrated indicators; comparative analysis; performance evaluation; work efficiency; professional and personal development; civil service.**