

УДК 351.9(499)

М. Лесечко,
Р. Рудніцька

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ДЕРЖАВНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Розглянуто різноманітні моделі оцінки органів державного управління. Запропоновано системний підхід до оцінки державного управління на основі експертних оцінок і аналізу восьми основних елементів державного управління.

Ключові слова: оцінки моделі, державна служба, внутрішній контроль, зовнішній аудит, політичний потенціал.

Для того, щоб оцінити систему врядування в країні, потрібно застосувати системно підхід і оцінити окремі елементи цієї системи (складові). Кожен із цих елементів впливає на здатність до змін і виконання поставлених завдань. Ми виділили 8 політичних елементів державного врядування. На нашу думку, це політичний потенціал (далі – ПП), загальна адміністративно-правова основа (далі – ЗАПО), державна служба (далі – ДС), формування та координація політики (далі – ФКП), система управління державними видатками(УДВ), державний внутрішній фінансовий контроль (далі – ДВФК), зовнішній аудит (далі – ЗА), система державних закупівель (далі – СДЗ).

На сьогодні розроблено кілька методик оцінки роботи органів державного управління. Наприклад, О. Кулиничем запропоновано комплексну оцінку роботи державних адміністрацій шляхом застосування комплексного коефіцієнту вагомості максимальних та мінімальних відділень абсолютних величин показників організаторської роботи [1].

Наступною є методика, запропонована А. Гошко, яка передбачає застосування факторно-критеріальної моделі вимірювання рівня задоволеності потреб населення шляхом опитування громадян [2].

Методи рейтингової оцінки ефективності роботи районної державної адміністрації (далі – РДА), запропонували працівники Львівської обласної державної адміністрації (далі – ОДА) [3].

Системну модель оцінки ефективності роботи РДА запропонувала група науковців Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі – ЛРІДУ НАДУ) [4].

З метою оцінки ефективності роботи органів державного управління рекомендовано також використовувати факторно-критеріальну модель [5].

У ЛРІДУ НАДУ розроблена модель оцінки органів державного управління, яка має назву “модель стейкхолдерів” [6], що базується на опитуванні зацікавлених осіб, та “ресурсна” модель, що передбачає оцінку результатів діяльності органів влади [7].

Вищезазвані моделі дають можливість реальніше оцінити роботу органів державного управління. Незважаючи на численні моделі, оцінки діяльності органів влади на загальному рівні не проводились.

У статті пропонуємо *системний підхід* до оцінки державного управління в загальнодержавному масштабі.

Від ефективного, злагодженого і прозорого функціонування зазначених вище вісьмох елементів залежить стабільність держави, ефективність системи врядування, яка діє на основі верховенства права.

Отже, якщо оцінити (експертно) кожен із названих вище елементів системи, то можна дати загальну оцінку системи врядування (далі – ОСВ) за формулою 1:

$$\text{ОСВ} = \sqrt[8]{\text{ПП} * \text{ЗАПО} * \text{УДВ} * \text{ФКП} * \text{ДВФК} * \text{СДЗ} * \text{ДС}}. \quad (1)$$

Багатокритеріальний підхід дає можливість врахувати неоднорідність елементів, виявити їх переваги. Тим самим зростає ефективність моделей, збільшується імовірність надійності рішення.

Для визначення оцінки системи врядування використовувалась цільова функція типу (формула 2):

$$F = WU = \sum_{i=1}^n W_i U_i, \quad (2)$$

де U , U_i – оцінки корисності, пов'язані відповідно з усією системою й i -м показником;

W , W_i – постійні вагові множники.

Відповідно до формули 2 передбачається, що повна корисність системи може бути подана у вигляді лінійної функції зважених оцінок корисності окремих локальних критеріїв. Визначення множників або відносної значущості показників здійснюється таким чином, що усі показники розташовуються у ряд відповідно до передбачуваного зменшення вагомості, а потім відбувається попарне порівняння сусідніх показників і на його основі вирішується питання про відносну значущість показників. Наприклад, якщо стосовно даної системи досліджувані критерії за вагомістю займають відповідно перше, друге, третє, четверте, п'яте, шосте і сьоме місця, то можна прийняти, що:

$$W_1/W_2 = 1,6;$$

$$W_2/W_3 = 1,5;$$

$$W_3/W_4 = 1,4;$$

$$W_4/W_5 = 1,3;$$

$$W_5/W_6 = 1,2;$$

$$W_6/W_7 = 1,1;$$

$$W_7/W_8 = 1.$$

$W, W_i = 1,6$ – вагові множники для окремих показників.

Ці множини можуть бути обчислені, якщо до взятих співвідношень додати умову нормування $W_i = 1$. Тоді одержимо $W_1 = 0,363$; $W_2 = 0,227$; $W_3 = 0,151$; $W_4 = 0,108$; $W_5 = 0,083$; $W_6 = 0,069$; $W_7 = 0,05$.

Безпосередня оцінка корисності дається особами, які приймають рішення, або експертним шляхом. Наприклад, у цьому випадку оцінки корисності надаються критеріям таким чином, щоб першому місцю була надана корисність, яка дорівнює одиниці, а останньому – нулю. Вважаємо, що для проміжних місць корисність змінюється лінійно. У загальному випадку закономірності зміни корисності можуть бути і нелінійними.

Політичний потенціал. Сучасне врядування ґрунтується на конституційному та адміністративному праві, створюючи необхідні параметри, рамкові умови для демократії та ринкової економіки. Державні службовці діють в межах закону, який

включає загальне основне адміністративне право (наприклад, Закон “Про державну службу”, Закон “Про організацію та функціонування адміністрацій”), загальне процедурне адміністративне право (наприклад, адміністративне провадження, Закон “Про державні закупівлі”, Закон “Про відчуження”) та галузеве адміністративне право (наприклад, Закон “Про приватизацію”, Закон “Про охорону навколишнього середовища”, правила ліцензування підприємницької діяльності). Недосконала правова система призводить до корупції та свавілля, вона зменшує потенціал економічного розвитку країни.

Система права є недосконалою. Ця проблема має декілька аспектів:

- розробка законів є недосконалою, законопроекти – надмірними, однак залишають простір для ситуативного прийняття рішень;
- реалізація закону часто порушується, нерідко відбувається в неприйнятний спосіб;
- законодавство часто є неузгоджене.

Існуюча державна інституційна структура сприяє низькому рівню підзвітності. У країні налічується 21 орган центрально-виконавчої влади зі спеціальним статусом на 3 державні комітети, що звітують уряду, 19 міністерств та 3 державних комітети. Президент впливає на виконавчі органи шляхом видання указів [8].

У рамках виконавчої влади *система розробки та реалізації політики є занадто централізованою* на рівні секретаріату Кабінету Міністрів України. Міністри схильні до виконання “технічної політики”.

В Україні існують лише слабкі стратегічно-управлінські основи для розробки політики, які витісняються ситуативним прийняттям рішень. Це створює підґрунтя для створення командної системи разом із недосконалою правовою системою, родючий ґрунт для корупції безвідповідального управління та неузгодженості адміністративної діяльності. Не сприяє політичній стабільності і наявність майже 150 політичних партій, жодна з яких не має виразної ідеології.

Інерція командної парадигми управління є одним із найбільших спадків колишньої комуністичної системи. Установка на цю командну парадигму і досі є актуальною в практичній діяльності як в політиці, так і в адмініструванні.

Централізація процесів розробки політики на основі командної системи та практика вирішення питань на вищих рівнях ієрархії обмежують ініціативу на місцях, блокують політичне мислення і створюють умови для узурпації влади.

Українські урядові установи у сфері управління фінансами є досить розвиненими. Вони могли б стати основою сучасної системи контролю і платформою для адміністративної реформи.

Державна служба є надмірно політизованою: вона не функціонує як професійний корпус, який мав би дотримуватися принципу “верховенства права”, мав би чітко визначені права і обов’язки, підзвітність та обмеження, насамперед ті, які зумовлені конституційною роллю державної служби. Частково це зумовлено недоліками законодавства, але здебільшого – завдяки успадкуванню практичної діяльності та адміністративно – командної культури. Державним службовцям і політикам потрібно розвивати та підтримувати поняття політичного нейтралітету та неупередженості державної служби.

Можна припустити, що політичні еліти гальмуватимуть створення професійного державного управління, яке уособлює правову раціональність,

цілісність держави, виступає проти зловживання державною владою та стоїть на захисті принципу законності.

Отже, фундаментальні проблеми вимагають фундаментальних змін. На нашу думку, в інституційних системах поставлені зміни доцільні, як правило, в періоди криз, радикальних змін середовища або у разі глибокого розуміння потреб.

Виразимо думку, що зараз, в умовах глобальної кризи, зміна влади в Україні є слушною. Стратегія може полягати у тривалій діяльності щодо створення осередку для реформ та досягнення політичного консенсусу з усіма без винятку політичними силами, щодо сутності інститутів врядування в Україні. Але реальні зміни можуть відбутися лише з середини, а не за допомогою зовнішніх донорів. Для цього потрібне також суттєве зміцнення громадського суспільства. Після досягнення політичного консенсусу він має стати основою для конституційних змін.

Отже, головним завданням на короткострокову перспективу є досягнення консенсусу щодо стабільної системи врядування, діючої згідно з європейськими стандартами.

Загальна адміністративно-правова основа. Інституційно-політична система України досі знаходиться у перехідному періоді на шляху до демократичної моделі. Суттєва складова цього процесу розвитку вимагає підтримки за рахунок конституційної й адміністративно-правової основи і при цьому правова основа має бути не лише наслідком політичних змін, а й основою для розвитку.

Конституція України була прийнята у 1996 р., зміни до Конституції внесені у грудні 2004 р. Однак, окрім розбалансування влади, інших цілей не досягнуто. Й дотепер Конституція є нечіткою і вимагає подальшого вдосконалення.

Другою проблемою є загальнонизька якість законодавства; панує думка, що вона складна, суперечлива та нечітка – здебільшого внаслідок недосконалих конституційних процедур, постійних змін та заплутаної ієрархії правових актів.

Якщо оцінювати правову основу, то можна стверджувати, що вона знаходиться посередині перехідного періоду, потерпаючи від політичної нестабільності, обмежень із невизначеності процесу зміни форми правління.

З метою підвищення якості адміністративно-правової основи, можна рекомендувати наступне:

- зосередити увагу на законодавстві;
- з'ясувати систему ієрархії правових актів;
- розробити та прийняти загальний закон про адміністративні процедури;
- переглянути роль прокуратури;
- вдосконалити професійну підготовку суддів;
- провести судову реформу;
- реформувати головдержслужбу відповідно до ролі, яку вона повинна підтримувати, і реформування державної служби.

Державна служба. Реформування державної служби є нагальною потребою, що сприяло б економічному та соціальному розвитку держави. Реформа державної служби не є єдиним нагальним завданням – це, скоріше, умова для інших глибинних реформ, що мають на меті забезпечення демократичного розвитку України.

Чинний Закон України “Про державну службу”, який було прийнято у 1993 р., зазнав певних змін унаслідок спроби привести його у відповідність до конституційних принципів та норм [9].

Межі ДС є розпливчатиими, різні правові акти ухвалені різними політичними суб'єктами і по-суті зберігають небажану суміш політичних й адміністративних посад. Окрім того, немає ні конкретних критеріїв, ні реальних можливостей оцінювання роботи державних службовців.

Не визначено процедур із таких суттєвих питань, як права та обов'язки, прийом на роботу та просування по службі, атестацію тощо.

Оплата праці здійснюється за єдиною системою, не є збалансованою. Необхідно поліпшити підготовку кадрів та чітко визначити інституційні ролі.

Оцінюючи загалом державну службу, відзначимо низький рівень професіоналізму, що є головною проблемою.

З огляду на вище викладене, можна зробити такі рекомендації:

- уточнити інституційні повноваження, відповідальність за реформування державного управління та державної служби;

- посилити реформаторську роль Головдержслужби;

- прийняти Закон “Про державну службу” відповідно до Конституції та європейських принципів;

- реформувати систему оплати праці;

- розробити і реалізувати нову політику професійної підготовки кадрів.

Система управління державними видатками. Україна досягла суттєвих результатів у модернізації системи УДВ; створено і діє у повному обсязі Державне казначейство України; платіжні операції проводяться через єдиний казначейський рахунок; набуло чинності нове законодавство; колишні позабюджетні фонди консолідовано у бюджет; до бюджету інтегровано капітальну складову.

Грошові кошти наразі є під контролем, що дуже важливо для забезпечення макрофіскальної дисципліни. Але у розробці бюджету і надалі переважає переговорний підхід, що перешкоджає ефективному розподілу ресурсів та може зашкодити макрофіскальній дисципліні. На рівні управління програмами така система не забезпечує ефективності.

За останній час спостерігається вкрай негативна і популістська тенденція до централізації бюджетів всіх рівнів (майже 15 000 бюджетів), що може призвести до катастрофічних наслідків на місцях.

Рішення про розподіл ресурсів здебільшого є політичними, але розробка відповідних інструментів і процедур може сприяти розвитку стратегічного підходу до бюджетного процесу.

Незважаючи на певні успіхи в управлінні державними видатками, можна рекомендувати такі пріоритетні напрямки діяльності:

а) в короткостроковій перспективі:

- підготувати стратегічний план або “Білу книгу” з модернізації державних фінансів у середньостроковій перспективі;

- ширше залучати до розробки бюджету фахівців міністерства фінансів та інших міністерств;

- поступово запроваджувати середньострокову систему планування видатків;

- затвердити КМУ граничні видатки по галузях;

- реалізувати багаторічний підхід до бюджетного процесу;

- реалізувати програму професійної підготовки з метою поступового розвитку програмного підходу до розробки бюджету;

б) в середньостроковій перспективі:

- реалізувати стратегічно модернізації державних органів;

- зміцнити багаторічний підхід до розробки бюджету;
- розробити програму нарахування потенціалу міністерств у сфері формування бюджету;
- провести перегляд спеціального фонду Державного бюджету;
- переглянути порядок затвердження бюджету з метою запобігання внесення змін до бюджету між першим і другим читанням.

Ці напрямки доцільно розглядати у послідовності, визначеній стратегією модернізації державних фінансів.

Державний внутрішній фінансовий контроль. Концепція розвитку державного внутрішнього контролю включає три основні системи ДВФК Європейського Союзу: запровадження підзвітності керівництва у сфері фінансового управління та контролю; започаткування децентралізованого внутрішнього аудиту шляхом поступової заміни інспектування на внутрішній аудит; запровадження центральної функції координації та гармонізації.

Основу ДВФК в Україні закладено у Бюджетному кодексі. Він визначає підзвітність керівників за створення та функціонування системи ДВФК, попри її недосконале формування та відсутність розробки у вторинному законодавстві. По суті, в Україні не запроваджено концепцію децентралізованого управління ДВФК.

Зараз у сфері внутрішнього фінансового контролю діють дві центральні установи: Державне казначейство України (далі – ДКУ) та Державна контрольно-ревізійна служба України (далі – КРУ). ДКУ здійснює попередній поточний контроль касових платежів, який не гарантує належної фінансової дисципліни. КРУ здійснює контроль за фактами і є наглядачем за дотриманням бюджетного законодавства та ініціатором щодо застосування адміністративних санкцій або кримінальних справ, якщо закон порушено.

Незважаючи на певну функціональність ДВФК, в його роботі є низка недоліків, зокрема використання контрольних органів як репресивного апарату, значна частка діяльності здійснюється у “ручному режимі”, неоднозначність висновків через недосконале законодавство.

У сфері аудиту КРУ належить виконувати не інспекційні функції, а займатись питанням удосконалення внутрішнього аудиту в державному секторі.

Беручи до уваги вищезгадані ризики, можемо сформувати такі рекомендації:

- а) у короткостроковій перспективі:
- розробити закони про управління фінансами та контроль і про внутрішній аудит;
 - визначити підзвітності керівників щодо створення міцної системи ДВФК;
 - КРУ визначити стратегію управління змінами для перетворення контролю на аудит;

б) у середньостроковій перспективі:

- документувати основні процедури управління видатками, управління бухгалтерським обліком та управління звітністю.

Зовнішній аудит. Зовнішній аудит (далі – ЗА) в Україні здебільшого відповідає вимогам Лімської декларації міжнародної організації вищих органів фінансового контролю і аудиту.

За роки існування Рахункової Палати України (далі – РПУ) досягнуто значних успіхів в усіх сферах своєї діяльності. Однак необхідно продовжити роботу для посилення аудиторської спроможності (далі – РПУ), підвищення її професіоналізму

та руху вперед від органу “контролюючого” типу до вищого органу, який сприяє створенню управління державними фінансами України.

Для досягнення цієї мети необхідно створити довгострокову концепцію ефективного зовнішнього аудиту в Україні, яку потрібно використати як основу для загальної стратегії розвитку необхідних програм. Реалізація цієї мети можлива за сильної політичної підтримки на вищому рівні.

Для вдосконалення ЗА доцільно реалізувати такі заходи:

- створення довгострокової комплексної стратегії розвитку, спрямованої на побудову ефективної функції зовнішнього аудиту;

- перегляд підходів та концепцій щорічного аудиту виконання бюджету до його атестації;

- введення змін до розвитку методології аудиту в напрямі його наближення до міжнародних стандартів;

- створення ефективної системи моніторингу виконання рекомендацій аудиторів і створення системи реєстрації результатів фінансового аудиту;

- активна співпраця з міжнародними організаціями та сприяння обміну досвідом;

- надання пріоритету розробці систематичного аудиту.

Система реалізації цих заходів дасть змогу збільшити ефективність роботи із зовнішнього аудиту в фінансовій сфері.

Система державних закупівель. Упродовж останніх років СДЗ зазнала радикальних змін. 15 грудня 2005 р. Верховна Рада України прийняла Закон “Про державні закупівлі”. Зміни, внесені цим законом, на нашу думку, не сприятимуть зміцненню систем державних закупівель в Україні, а призведуть до погіршення ключових аспектів системи. Найбільш серйозні наслідки полягають у тому, що:

- 1) система не сприятиме дієвим, прозорим і економічним ефективним державним закупівлям;

- 2) є ризик руйнування надійності та цілісності системи державних закупівель;

- 3) неможливим є сприяння інтеграції України до Європейського Союзу.

Формування та координація політики. У системі влади, визначеній Конституцією, спостерігається значне дублювання обов’язків. У Конституції, зокрема, відсутнє чітке розмежування прав і обов’язків трьох основних дійових осіб політично-законодавчої системи – Президента, Прем’єр-міністра/Кабінету Міністрів та Верховної Ради. Зміни до Конституції, які набули чинності у січні 2006 р., не усунули цих протиріч.

Існуюча правова система є неадекватною для вирішення проблем влади для створення міцної основи для процесу розробки політики та прийняття рішень.

Відсутність трьох важливих законів про роль та обов’язки Президента, Кабінету Міністрів та центральних органів виконавчої влади є наслідком політичної нездатності вирішити задані питання конституційної влади.

Завдяки існуючим конституційним та правовим умовам діє система прийняття рішень, що призводить до нездорової політичної конкуренції серед основних гравців, спричиняє дублювання та протиріччя між нормами, серйозний дефіцит передбачуваності для соціальних та економічних суб’єктів.

Непередбачуваність посилюється через сильну тенденцію до прийняття тимчасових, ситуативних рішень. Ця тенденція вкрай негативно впливає на розробку політики та управління.

Недосконало виписані також політичні ролі та обов'язки міністрів, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. З одного боку, вищезгадані особи функціонують під тиском різноманітних доручень і, як правило, намагаються уникати відповідальності. З іншого – ці органи прагнуть переслідувати свої власні інтереси.

Абсолютною передумовою будь-якого реформування політичної системи є нове визначення ролей і обов'язків основних дійових осіб – Президента, Прем'єр-міністра/Кабінету Міністрів та Верховної Ради. Вони повинні бути достатньо чіткими для істотного скорочення кількості дублювань та нормативних документів. Поки основні об'єкти влади в Україні не матимуть бажання і незалежної політичної та правової культури, до цього часу не уникнути суперечностей і плутанини у владі.

Отже, ми проаналізували всі вісім складових системи державного управління України і тепер, застосовуючи системний підхід, можемо вирахувати загальну оцінку системи врядування держави [10].

Використовуючи метод експертних оцінок [11], дамо оцінку кожному з елементів системи державного врядування України.

Для оцінки всіх елементів системи врядування залучено десять регіональних експертів, які оцінили систему врядування в координатах 0 – 1. Нульовий вплив на систему означає повну його відсутність, "1" – максимальний вплив [12].

У результаті експертизи одержано такі оцінки:

Політичний потенціал – 0,6; загальна адміністративно правова основа – 0,5; система управління державними видатками – 0,7; формування та координація політики – 0,3; державний внутрішній фінансовий контроль – 0,5; зовнішній аудит – 0,4; система державних закупівель – 0,2; державна служба – 0,7.

Використовуючи формулу 1, визначимо оцінку системи врядування в країні (ОСВ): $ОСВ = \sqrt[8]{0,6 * 0,5 * 0,7 * 0,3 * 0,5 * 0,4 * 0,2 * 0,7} = \sqrt[8]{0,00168} = 0,41$.

Отже, якщо встановити шкалу: до 0,4 – незадовільний рівень; 0,41 – 0,55 – нижче середній рівень; 0,56 – 0,7 – високий рівень; 0,71 – 1,0 – дуже високий рівень управління.

При веденні розрахунки не претендують на абсолютну точність, бо експерти вибрані з числа регіональних управлінських еліт. Ці розрахунки можна вжити методичним прикладом для оцінки загального етапу державного врядування в країні.

Висновки

1. У державі активно йде пошук ефективних моделей оцінки роботи органів державної влади, серед яких: методика оцінки організаційної роботи РДА та органів місцевого самоврядування, рейтингова оцінка, факторно-критеріальна модель, модель стейкхолдерів, ресурсна модель.

2. Однак оцінити роботу всієї системи державного управління зазначені моделі не мають можливості.

3. Запропоновано оцінювати систему державного управління шляхом детального аналізу основних восьми елементів державного управління з наступним експертним оцінюванням і визначення комплексного критерію на основі багатокритеріального підходу.

4. В Україні сформовані і функціонують основні інститути державної влади, однак це функціонування відбувається суперечливо і вимагає ґрунтовного поліпшення. Особливої шкоди державному управлінню наносять взаємне

поборювання політичних еліт, брак єдності в органах влади, недосконалість законодавчої бази.

Література

1. Кулинич О. Методика оцінки підсумків організаторської роботи районних державних адміністрацій / О. Кулинич // Вісник УАДУ [Текст]. — 2001. — №2/1. — С. 214.
2. Гошко А. Оцінка діяльності місцевих органів самоврядування [Текст] : монографія. — К. : УАДУ ; Видавничий дім “Соборна Україна”, 1998. — С. 21.
3. Методичні матеріали щодо підготовки рейтингової оцінки роботи райдержадміністрацій та виконкомів міст обласного значення [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.oblrada.lviv.ua.
4. Чемерис А. О. Оцінка ефективності діяльності місцевих органів влади державного управління [Текст] : навч.-метод. посіб. / А. О. Чемерис, І. І. Артим, М. Д. Лесечко ; за заг. ред. проф. Д. М. Лесечка. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. — 68 с.
5. Эффективность государственного управления [Текст] / пер. с англ. ; под общ. ред. С. А. Патчикова, С. Ю. Гразько. — [Б. г.] : [б. и.], 1998. — С. 47.
6. Чемерис А. О. Оцінка ефективності діяльності місцевих органів влади державного управління... — С. 81.
7. Там само. — С. 34.
8. Україна: оцінювання системи врядування. Березень 2006 року [Текст] / пер. з англ. О. Шаленко ; наук. ред. І. Ібрагімова ; вик. ред. А. Вишневський. — К. : Центр сприяння розвитку державної служби, 2007. — 248 с.
9. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України. — Режим доступу : www.portal.rada.gov.ua.
10. Лесечко М. Д. Технологія прийняття управлінських рішень у державному управлінні та місцевому самоврядуванні [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, А. О. Чемериса, Р. М. Рудніцька ; за наук. ред. проф. М. Д. Лесечка. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2003. — 454 с.
11. Рудніцька Р. М. Менеджмент людських ресурсів [Текст] : наук.-метод. реком. / Р. М. Рудніцька ; за заг. ред. академіка АБУ, д. е. н., проф. М. Д. Лесечка. — Львів : [б. в.], 1998. — 22 с.
12. Лесечко М. Д. Системний підхід: теорія, методологія, практика [Текст] / М. Д. Лесечко. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2002. — 300 с.

**M. Lesechko,
R. Rudnitska**

METHODICAL APPROACHES TO THE EVALUATION OF PUBLIC GOVERNANCE IN UKRAINE

Various evaluation models of public administration bodies are considered. Systematic approach to the evaluation of public administration based on the expert assessment and analysis of eight basic elements of public administration is suggested.

Key words: model evaluation, public service, internal control, external audit, political potential.