



М. А. Серант, В. В. Оліярник

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Досліджено питання оцінювання ефективності роботи працівників державної публічної служби, а особливо напрямку з надання адміністративних послуг, його сучасний стан, мету та способи діяльності. Проаналізовано ключові документи, які регулюють діяльність численних державних установ, серед яких: Закон України "Про державну службу", накази та постанови Кабінетів Міністрів України, що водночас є основою для формування подальших рекомендацій. Розкрито сутність процесу формування цілей, способів оцінювання та нарахування премій на їх основі. Встановлено, що наявна система базується на міцній теоретичній базі і має такі складові: від двох до п'яти завдань для працівників публічної служби категорій "Б" та "В", які водночас можуть містити до десяти цілей, але при цьому присутня не достатня прозорість та чіткість критеріїв оцінювання. Досліджено останні матеріали, як міжнародних організацій так, і вітчизняних видань/науковців, які стосуються обраної теми роботи. Проаналізовано систему формування цілей у приватних установах зі сфери надання послуг. Здійснено порівняння сильних сторін діяльності державних органів влади із приватними. На підставі проведеного аналізу виокремлено критерії, які можуть застосовуватись в органах публічної влади для оптимізації їх роботи. Виявлено, що відсутність прозорості з чіткими критеріями оцінювання є демотиваційним фактором у роботі працівників державних установ. Розроблено дев'ять можливих критеріїв для оцінювання ефективності працівників публічної влади з огляду на їх взаємодію із громадянами. Обґрунтовано потребу врахування критеріїв, які базуються на взаємодії із громадянами і те, що їх використання зробить процес оцінювання більш прозорим і зрозумілим, що водночас сприятиме підвищенню ефективності роботи та покращенню іміджу установ. Вказано про потребу зробити інформацію частково публічною. Зроблено висновок, що незважаючи на існування Стратегії з реформування державного управління, яке проводить Національне агентство з питань державної служби і в якій детально описано кроки з реформування, існує потреба аналізувати та розробляти рекомендації для нижчих ланок органів публічного управління та адміністрування. Запропоновано враховувати специфіку роботи кожного окремого органу публічного управління для формування цілей його діяльності.

Ключові слова: державне управління; оцінювання праці; державний службовець; публічне управління; державна служба; ключові показники ефективності.

Вступ / Introduction

Упродовж своєї незалежності громадяни України додержувались різних векторів розвитку держави. Був час, коли народ умовно ділили на прозахідний та просхідний, і серед політиків, які здійснювали управління країною, не існувало однастайності щодо напрямку руху. Проте, з часом, громадяни обрали той шлях, який вони вважають найоптимальнішим і найкращим. І це шлях до європейських цінностей, стандартів життя і сталого розвитку, де за основу береться людиноцентрична модель.

У ході життя кожен з нас постійно оцінює людей, процеси, речі, які нас оточують. Зміни, які привносять в наше життя представники влади своїми рішеннями є, зазвичай, процесом поступовим і, можливо, інколи непомітним. Їхня діяльність, спираючись на досвід більшості країн учасниць Європейського Союзу (надалі ЄС), покликана покращувати показники добробуту країни або так званої задоволеності життя, серед яких: тривалість життя, рівень купівельної спроможності, рівень

народжуваності, рівень соціального забезпечення, відкритість управління тощо [1].

Критерії оцінювання роботи вищих органів державної влади можна виокремити та застосувати доволі легко, оскільки вони базуються на загальних європейських цінностях, адже саме такий вектор розвитку обрав народ країни. Водночас, роботу найнижчих ланок такої системи оцінити важко. Об'єктивно, в Україні, відсутні єдині критерії для формування ключових показників ефективності діяльності органів державного управління найнижчих ланок. Звісно, критерії не можуть бути однакові для всіх галузей, оскільки у кожній є своя специфіка, проте їх потрібно зробити відкритими та прозорими для всіх категорій залежно від напрямку роботи.

Об'єкт дослідження – система оцінювання ефективності роботи працівників державної служби з надання адміністративних послуг.

Предмет дослідження – методи і засоби визначення кількісних і якісних складових частин процесу оцінювання працівників з надання адміністративних послуг.

Інформація про авторів:

Серант Мар'ян Андрійович, аспірант, кафедра публічного управління та адміністрування. Email: serantus12@yahoo.com

Оліярник Володимир Васильович, канд. екон. наук, доцент, кафедра публічного управління та адміністрування.

Email: oliyarnyk.v@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0008-3621-1949>

Цитування за ДСТУ: Серант М. А., Оліярник В. В. Формування критеріїв ефективності для оцінювання працівників державної публічної служби в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2025, т. 35, № 1. С. 91–100.

Citation APA: Serant, M. A., & Oliyarnyk, V. V. (2025). Formation of effectiveness criteria for evaluation of civil service employees in Ukraine. *Scientific Bulletin of UNFU*, 35(1), 91–100. <https://doi.org/10.36930/40350112>

луг, які є характерні для державних структур органів публічної влади.

Мета роботи – сформулювати чіткі критерії оцінювання роботи державних службовців з надання адміністративних послуг на місцях в Україні для прозорості у визначенні ефективності їхньої роботи, з усуненням можливостей необ'єктивності оцінювання.

Для досягнення зазначеної мети визначено такі основні завдання дослідження:

1. Проаналізувати наявну систему оцінювання якості роботи персоналу в державних установах з надання адміністративних послуг, що дасть змогу оцінити поточний стан справ, з'ясувати позитивні моменти та виокремити слабкі сторони їхньої діяльності.
2. Проаналізувати сучасний стан справ щодо оцінювання якості роботи працівників установ, які надають послуги клієнтам у приватних організаціях, і державних установ, що дасть змогу виокремити сторони, які потребують удосконалення для двох різних типів діяльності.
3. Здійснити порівняльний аналіз плюсів та мінусів роботи в приватній та державній сферах, що дасть можливість сформулювати єдині універсальні критерії з урахуванням позитивного досвіду двох напрямів.
4. Оцінити вектор руху та можливі шляхи розвитку сфери надання послуг, як у державному, так і приватному секторах, які уможливають прогнозування розвитку та здійснення відповідних підготувань.
5. Запропонувати дієві критерії оцінювання якості роботи працівників державних установ, які працюють у сфері надання адміністративних послуг, що допоможе зробити процес оцінювання більш прозорим, а роботу працівника – ефективнішою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Підвищення інноваційного потенціалу є базовою вимогою для виживання та сталого розвитку не тільки приватних компаній, але й держави загалом. У роботі [22] досліджено взаємозв'язок між організаційною культурою, управлінням знаннями та інноваційним потенціалом у відкритому інноваційному середовищі. На підставі цього надано корисні пропозиції та рекомендації щодо практики управління в галузі високих технологій, що можна розглядати в контексті застосування в публічних органах влади. Варто зазначити, що в роботі підтверджено позитивно значущий зв'язок між організаційною культурою та управлінням знаннями. Доведено, що відкрита інноваційна культура організації, яка базується на взаємній довірі, співпраці, навчанні, відкритості та прозорості, сприяє підтримці та участі лідерів, які ведуть до підвищення інноваційної спроможності компаній.

У роботі [20] проаналізовано синергію між людським фактором, державною цифровізацією та державним управлінням у європейському контексті. Автори вважають, що цифровізація державного сектору та людський фактор є ключовими факторами ефективного державного управління. Для його підтримки необхідно, щоб економіки визнавали посередницьку роль цифровізації суспільства у взаємозв'язку між людським фактором та ефективністю управління. Однак взаємодія між цими елементами та їхній вплив на ефективність управління є недостатньо вивченими. Дослідники черпали свої знання з інституційної теорії, щоб розробити та перевірити теоретичну модель для оцінювання посередницької ролі суспільної цифровізації у відносинах між людським фактором і державним управлінням. Використовуючи панельний набір даних із 27 країн ЄС за період з 2018 по 2023 рр., це дослідження використовує моделювання

структурних рівнянь SEM (англ. *Structural Equation Modeling*) для аналізу прямих і непрямих впливів людського фактору, цифровізації суспільства та державного управління. Результати показали, що людський фактор має позитивний прямий зв'язок з державним управлінням. Згідно з отриманими даними, людський фактор має значний позитивний вплив на цифровізацію суспільства, важливе також інвестування в розвиток людського капіталу. Окрім цього, автори довели, що державна цифровізація має прямий позитивний вплив на державне управління, підтверджуючи його роль у підвищенні ефективності та наданні послуг, орієнтованих на громадян. Примітно, що державна цифровізація значною мірою є посередником між людським фактором і державним управлінням, вказуючи на її критичну роль у покращенні адміністративних процесів. Дослідження авторів вказує на важливість інвестування в навчання та розвиток співробітників, інтеграцію людського фактору в процес розроблення політики та використання цифрових інструментів для людського капіталу. Успішна цифрова трансформація державного управління – це не тільки технічний виклик, а й соціокультурний, що потребує узгодження з наявними інституційними нормами, цінностями та очікуваннями.

У дослідженні [21] розглянуто фактори, які впливають на задоволеність працівників підрозділу державного управління своєю роботою, а також пропонують можливі шляхи покращення ситуації. Серед первинних проблем у дослідженні визначено, що в державній установі впродовж тривалого часу не порушували цю проблематику. Проведене анонімне опитування виявило низку поточних недоліків, серед яких: надмірний рівень стресу; обмаль часу на виконання завдань; низька можливість кар'єрного зростання, необ'єктивне оцінювання праці тощо. Оскільки людський ресурс є найціннішим в будь-якій організації, було розроблено рекомендації для виправлення ситуації. Дослідження доводить, що систематичний моніторинг ситуації в колективі є важливим елементом для ефективного функціонування організації.

Новий підхід до визначення ключових показників ефективності запропоновано в роботі [23]. Обґрунтовано, що якісне та ефективне надання послуг у державному управлінні залежить від впровадження та використання ключових показників ефективності (KPI) Для цього пропонують використання алгоритмів *random forest* та аналізу важливості змінних. Пропонований підхід дає змогу застосувати механізми постійного моніторингу й адаптивні фази для вдосконалення KPI у відповідь на зміну адміністративних потреб. Запропоновано використання методів машинного навчання, що покликане сприяти більш гнучкому та орієнтованому на результат підходу до оцінювання роботи в державному управлінні.

У роботі [24] зроблено висновок, що впровадження KPI в державному секторі дає змогу оптимізувати потенціал підвищення продуктивності державних службовців у наданні ефективних послуг. З'ясовано, що ключові показники ефективності в державному секторі позитивно впливають на результативність державного службовця і можуть застосовуватися як до кожного окремого працівника, так і до структури загалом.

У роботі [25] йдеться про необхідність цифрової трансформації державного управління та державних послуг, першим істотним поштовхом для чого стала пан-

демія COVID-19. Проаналізовано процес діджиталізації в ЄС упродовж 2009-2019 рр. з прогнозуванням того, як він впливає на економічний добробут країн і функціонал працівників державних установ, задіяних у цьому процесі. Запропонована в роботі методика допомагає здійснювати прогнозування розвитку країни або групи країн через цифровізацію.

Окрім використання наукових праць міжнародної спільноти, для роботи було використано публікації українських науковців [10, 11, 12, 13, 14, 15], які стосуються надання адміністративних послуг органами державного управління/місцевого самоврядування та способи їх оцінювання.

Базовими джерелами інформації для аналізу були постанови/накази Кабінету Міністрів України, як основні документи для цього напрямку роботи. Також проведено аналіз ключових галузевих видань [15]. Завдяки проведеному аналізу вдалось виявити, що не існує однозначних критеріїв оцінювання державних службовців, які обіймають посади державної служби категорій "Б" і "В". Окрім цього, не було виявлено публічної інформації про критерії оцінки ефективності роботи працівників публічних установ державних організацій [2, 3, 4, 5, 6, 26]. Важливо також зазначити, що оцінювання щодо досягнення ключових показників здійснює тільки керівник або керівник спільно з керівником самостійного структурного підрозділу (в разі наявності) на підставі оцінкової співбесіди. Відсутність врахування відгуків клієнтів не дає можливості комплексного, всебічного оцінювання, що обмежує розроблення шляхів для особистісного зростання персоналу.

Матеріали та методи дослідження. Матеріалами дослідження були різноманітні джерела, серед яких, як ключові, потрібно виділити: Закон України "Про державну службу" Верховної Ради України; постанови та накази Кабінету Міністрів України; матеріали з різноманітних інтернет-видань за авторства лідерів думок; аналітична інформація та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених; рекомендації міжнародних установ та організацій; статистичні матеріали тощо. Для опрацювання матеріалів використовували різноманітні методи дослідження для всеосяжного об'єктивного охоплення широкої проблематики та формування дієвих висновків. Використання монографічного методу дало можливість всебічно та ґрунтовно вивчити виокремлену проблематику і сформувати причини існування цієї ситуації. Системний підхід до аналізу проблеми застосовували для аналізу структурних зв'язків, які існують в публічних державних організаціях, та пошуку їхніх слабких і сильних сторін. Порівняльний аналіз надав змогу дослідити діяльність приватних компаній та виробити рекомендації для адаптації їхнього позитивного досвіду в структурах публічної влади державного управління, які надають адміністративні послуги. Завдяки абстрактно-логічному з графічним методам вдалось компактно відобразити опрацьовану інформацію, узагальнити здобутий матеріал, розробити рекомендації для подальшого використання в системі публічного управління та адміністрування.

Результати дослідження та їх обговорення / Research results and their discussion

Прагнення України бути поруч з провідними країнами Європи формувалось поступово впродовж років не-

залежності України. Для досягнення цієї мети народ України має постійно працювати над собою. І навіть, коли мету буде досягнуто – це не означатиме кінець роботи. У межах цієї роботи уряду України потрібно провести реформу державного управління (РДУ) для відповідності європейським критеріям. Для цього у 2016 р. було сформовано Стратегію реформування державного управління, перший етап реалізації якої закінчився в 2021 р. Другий триватиме з 2021 по 2025 роки. Формуванню та постійним оновленням Стратегії сприяла співпраця з Євросоюзом, який надавав свої консультації, внаслідок чого було сформовано відповідний аналітичний звіт, який був основою для подальшої роботи [4].

У звіті, для другого етапу, було визначено три основні напрями реформи [4]:

- надання якісних державних послуг для громадян та бізнесу;
- формування професійної, продуктивної, чесної та політично незалежної державної служби, перетворення держави на конкурентоспроможного роботодавця для залучення та утримання найкращих спеціалістів;
- ефективне управління шляхом якісного формування державної політики, підготовки та реалізації зважених державних рішень, стратегічного планування та підзвітності органів державної влади суспільству.

Чому це є настільки важливим? Тому що тільки застосування комплексних сучасних підходів, які відштовхуються від фактичних даних з урахуванням думок всіх зацікавлених сторін через їхню спільну роботу, сприятиме підвищенню ефективності державного управління. Остаточною ж метою є узагальнення та формування спільного бачення із встановленням чітких цілей, що дасть змогу зрозуміти, чи рух реформи та її коректність є своєчасним реагуванням, внесенням змін для досягнення мети.

Реалізацію оновленої стратегії планували провести впродовж 2021-2025 років. Загальну координацію реалізації Стратегії здійснює Координаційна рада з питань реформування державного управління (далі – Координаційна рада). До її складу входять представники органів виконавчої влади, Верховної Ради України, Офісу Президента та громадянського суспільства, що забезпечує ефективну координацію та сприяє відкритості і прозорості у впровадженні Стратегії. До участі у засіданнях також запрошуються міжнародні партнери, інші зацікавлені сторони. Важливим ресурсом для реалізації реформи є експертний потенціал, що надається проектом ЄС "EU4PAR" [5].

Постійний моніторинг, оцінку, контроль реалізації стратегії проводиться програмою SIGMA, спільною ініціативою ЄС та ОЕСР, що фінансують ЄС, на запит Європейської Комісії (ЕК). Ця програма сформувала принципи державного управління, як комплексну систему стандартів, що відображають цінності та поведінку, яких громадяни та підприємства очікують від сучасного державного управління. Вони були розроблені, щоб скеровувати відомства у справах розширення Європейського Союзу (ЄС) та політики сусідства в їхніх реформаторських зусиллях, спрямованих на усунення недоліків у державному управлінні та виконання вимог ЄС щодо однієї з "основ" процесу вступу. Принципи ґрунтуються на чинних актах *acquis* (англ. *Acquis Communautaire*) ЄС, правових інструментах ОЕСР, інших міжнародних стандартах, а також на передовій практиці держав-членів ЄС та ОЕСР [6].

Структура принципів має такий розподіл: 6 сфер державного управління (рис. 1), 32 принципи, 270 підпринципів. Наведені 32 принципи (рис. 2) вказують на цінності, поведінку та результати, тоді як 270 підпринципів надають більш детальні вказівки щодо того, як

досягти цих результатів і забезпечити належну управлінську спроможність. У нашому дослідженні найбільшу увагу ми будемо приділяти насамперед 6-ій тематичній сфері, яка стосується надання послуг та цифровізації.

Тематичні сфери	Основні цінності
Стратегія	Уряд забезпечує стратегічне бачення та лідерство для гнучкого, інноваційного та постійно вдосконалюваного державного управління, здатного реагувати на нові виклики.
Формування і координування політики	Уряд гарантує, що політика та бюджети узгоджені, ефективно плануються, узгоджуються всім урядом, впроваджуються, контролюються та оцінюються відповідно до чітко визначених цілей політики. Міністерства розробляють узгоджену державну політику у рамках відкритого, заснованого на широкій участі процесу, спираючись на обґрунтовані факти та аналіз.
Державна служба та управління людськими ресурсами	Державні службовці діють професійно, порядно та нейтрально. Їх набирають і просувають по службі на основі заслуг і рівних можливостей, і для ефективного виконання своїх завдань вони мають відповідні компетенції.
Організація, підзвітність та нагляд	Організація державного управління є ефективною та дієвою на всіх рівнях державного управління. Органи державного управління є відкритими та прозорими та застосовують чітко визначені внутрішні та зовнішні механізми підзвітності. Сильні наглядові органи захищають права громадян та інтереси суспільства.
Надання послуг та цифровізація	Органи державного управління ставлять користувачів у центр і надають високоякісні та легкодоступні послуги онлайн і особисто усім особам і підприємствам. Цифровізація дає змогу приймати рішення на основі даних, уможливорює ефективні та дієві процеси, а також високоякісні та доступні послуги.
Управління державними фінансами	Органи державного управління планують та управляють державними фінансами, щоб забезпечити їх сталість і прозорість і уможливити досягнення цілей політики. Механізми контролю, закупівель і нагляду діють для забезпечення ощадливого, ефективного та результативного використання державних ресурсів, які розподіляються на всіх рівнях державного управління.

Рис. 1. Сфери державного управління за програмою SIGMA, вересень 2023 р. / Areas of public administration under the SIGMA program, September 2023 [6]

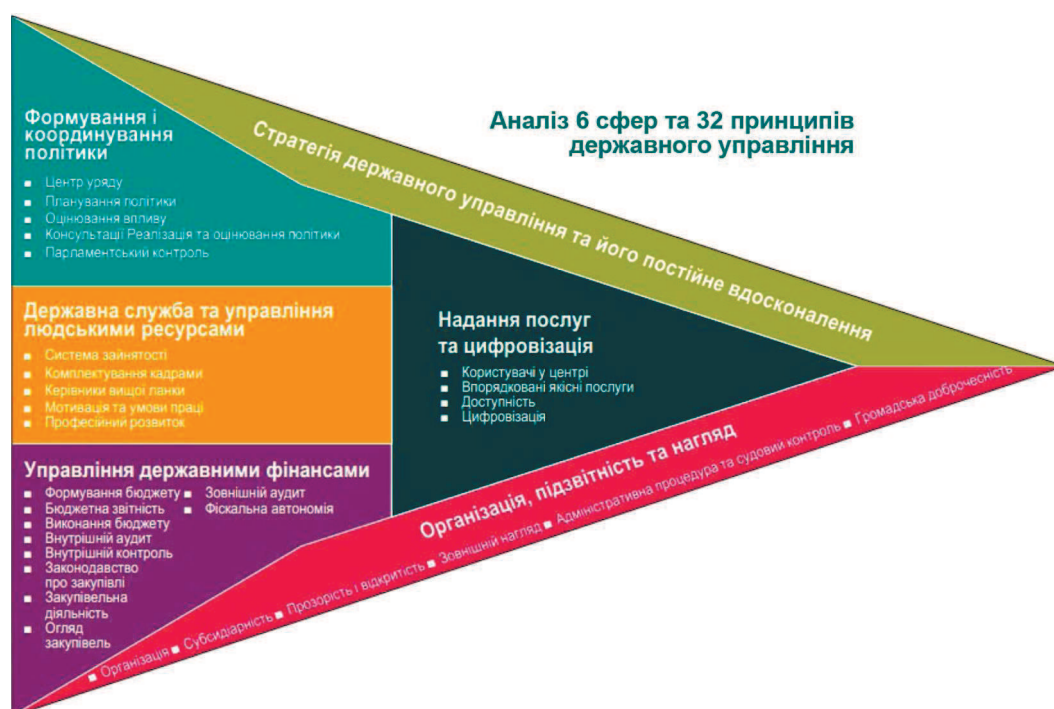


Рис. 2. Демонстрація 6 напрямів і 32 принципів державного управління за програмою SIGMA, вересень 2023 р. / Six areas and 32 principles of public administration under the SIGMA program, September 2023 [6]

Щоб не заглиблюватись детально в цю сферу з усіма її підпринципами спробуємо узагальнити те, що повинна робити держава, для відповідності європейським стандартам. Передусім – це врахування потреб користувача. У своїй роботі представники держави мають робити все можливе, щоб задовольнити потребу користувачів в отриманні якісних послуг. Для цього, на регулярній основі, необхідно постійно взаємодіяти з відвідувачами державних установ для виявлення їх потреб та підлаштування наявних умов під вимоги часу. Процес цифровізації є одним з ключових пунктів в цьому переліку. Систематизація баз, уніфікація документів, єди-

ні алгоритми подання-отримання інформації, зменшення часу/витрат на обслуговування, простота в роботі й інше – ось головні завдання представників публічної служби.

Проаналізуємо тепер останні доступні результати звіту щодо програми SIGMA, які відображені на рис. 3. На цьому рисунку показано середні значення за кожною сферою. Середнє арифметичне субіндикаторів використовують для розрахунку середнього значення сфери. Як видно з незалежного оцінювання програми SIGMA, лідером за прогресом та результатами з початку реалізації стратегії реформування державного управлін-

ня є сфера надання послуг. Тут неабияку роль відіграла цифровізація відповідних процесів. Впровадження систем "Трембіта", "Дія" з їхніми постійними оновленнями дали можливість створити міцний фундамент для подальшого лідерства в цьому напрямі. Це той випадок, коли кожен з нас вносить новизну не тільки у роботі всередині власної країни, але й у роботі цілого світу. Це ті інструменти, якими кожен з нас може пишатись.

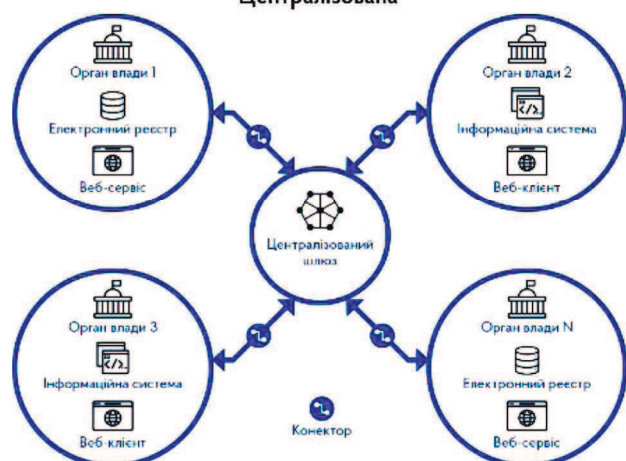
	2018	2021	2023
Стратегічні засади РДУ	1,5	1,5	3
Формування і координація політики	2,5	2,6	2,6
Державна служба та управління людськими ресурсами	2,8	2,4	2,1
Підзвітність	2,8	3,4	3,2
Надання послуг	1,5	4,3	4,5
Управління державними фінансами	Дані відсутні	2,9	2,8
Управління бюджетом та внутрішні аудит і контроль	Дані відсутні	2,9	2,8
Публічні закупівлі	Дані відсутні	3,2	3,0
Зовнішній аудит	Дані відсутні	2,5	2,5

Рис. 3. Загальні середні значення індикаторів за сферами у 2018, 2021 та 2023 рр., грудень 2023 р. / Overall average values of indicators by sector in 2018, 2021 and 2023, December 2023 [6]

Дуже просто пояснити функціонал "Трембіти" завдяки рис. 4 [7]. Ця система дає змогу оптимізувати роботу багатьох відомств через спрощення системи вза-

Система «Трембіта»

Архітектура системи інтероперабельності



ємодії між державними органами для отримання всієї необхідної інформації на місцях. Зупинятись на тому, що таке "Дія" також не буду, адже переважній більшості населення вона добре знайома. Проте для наочності залишимо рис. 5 з переліком доступного функціоналу. Потрібно також згадати про центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які також постійно розширюють свій функціонал і діяльність яких входить в наведену вище оцінку. Саме на їх діяльності є потреба зосередитись.

У 2021 р. у Києві проводили публічні консультації в межах реалізації стратегії РДУ (реформу державного управління), на яких були присутні представники різних напрямів діяльності. Серед них державні службовці, представники громадських організацій, експерти, міжнародні партнери тощо. Захід здійснювався за сприяння Фонду розвитку ефективного врядування Сполученого Королівства (Велика Британія). У межах заходу було визначено низку проблем у роботі ЦНАП-ів, серед яких пропонуємо розглянути [19]:

- проблему неякісних послуг ЦНАП, низьку кваліфікацію/неввічливість персоналу;
- проблему недостатньої поінформованості відвідувачів про нові оцифровані послуги;
- проблему дублювання справ, функцій, різного роду реєстрів та документообігу.

Децентралізована (система «Трембіта»)

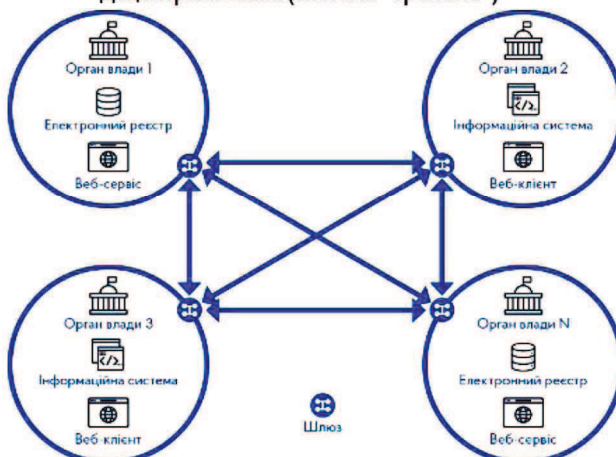


Рис. 4. Схема функціонування е-системи "Трембіта" / Scheme of functioning of the Trembita e-system [7]

	Каталог послуг	Що таке Дія	Новини	Питання та відповіді	Ще	Зареєструватися	Увійти до кабінету
Громадянам				Бізнесу			
Довідки та витяги	Транспорт	Земля, будівництво, нерухомість	Медицина та фармацевтика	Земля, будівництво, нерухомість	Медицина та фармацевтика		
Навколишнє середовище	Ліцензії та дозволи	Витяги та довідки	Підприємництво	Ліцензії та дозволи	Підприємництво		
Безпека та правопорядок	Здоров'я	Створення бізнесу	Транспорт	Витяги та довідки	Транспорт		
Сім'я	Пенсії, пільги та допомога	Дія.City	Бронювання	Створення бізнесу	Бронювання		
Підприємництво							

Рис. 5. Функціонал е-системи "Дія" / Functionality of the Diia e-system

Від себе додамо, що однією з нагальних проблем також є належна якість роботи працівників державних установ, яка не завжди відповідає їхній ЗП та преміюванню. Шляхи вирішення такої нагальної проблеми будуть запропоновано в роботі нижче.

Усі учасники були розділені на групи, в кожен з яких входили особи з різних напрямів діяльності. У межах проведеної роботи було запропоновано такі шляхи вирішення [19]:

- незалежний моніторинг роботи ЦНАП;

- підвищення рівня компетенцій/етичної поведінки через проведення навчань/тренінгів для працівників, що надають адміністративні послуги;
- фіксація процесу надання послуг на аудіо/відео апаратурі зі зберігання у хмарному сховищі впродовж певного визначеного часу;
- на постійній основі необхідно доводити до відома громадян всі напрацювання щодо скасування непотрібних послуг, а також інформувати щодо оновлення системи надання адміністративних послуг через друковану рекламу, соціальні мережі, повідомлення тощо;

- постійне оцифрування та уніфікація документообігу для роботи всіх публічних реєстрів, з можливістю доступу до них працівників державних установ;
- можливість подачі документів електронною поштою та/або завантажування в особистий кабінет електронного сервісу.

Проаналізуємо тепер ситуацію з точки зору працівників державних установ, а саме того, наскільки вони задоволені роботою, цілями, оцінкою їхньої діяльності тощо, використовуючи для цього останній опублікова-

ний аналітичний звіт Національного агентства України з питань державної служби "Публічна служба в Україні: Ваша точка зору", датований серпнем 2023 р. [8]. На рис. 6 відображено, що частка задоволених загалом державною службою працівників становить 80,2 %. В опитуванні брали участь 43 862 публічні службовці, де ДС – це представники державної служби, а ПОМС – посадові особи місцевого самоврядування.



Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів на запитання "Наскільки Ви загалом задоволені своєю роботою?", серпень 2023 р. / Distribution of respondents' answers to the question "How satisfied are you with your job overall?", August 2023 [8]

Наступним кроком буде аналіз того, як відбувається постановка цілей у державних структурах. У цьому нам допоможе розібратись рис. 7.



Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів на запитання "Яке із запропонованих тверджень характеризує формат Вашої роботи?", серпень 2023 (всі) / Distribution of respondents' answers to the question "Which of the following statements characterizes the format of your work?", August 2023 [8]

Щоб організація працювала довго та якісно, вона має бути ефективною і це є головним критерієм її діяльності. Відповідно, так потрібно здійснювати й оцінювати роботу державних службовців. Проте тільки 55,0 % працівників, які брали участь у дослідженні, вважають, що їх оцінюють завдяки досягненим результатам. І це дуже тривожний показник. Ще більшу насторогу викликає думка 27,2 % опитаних, які переконані, що їхня діяльність оцінюється з огляду на дотримання процедур і правил, а не на досягненнях результатів своєї діяльності. Водночас, 17,8 % опитаних взагалі важко дати відповідь щодо способу їхнього оцінювання (рис. 8).



Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів на запитання "Оцінка моєї роботи переважно відбувається на підставі...", серпень 2023 р. / Distribution of respondents' answers to the question "My work is mainly evaluated based on...", August 2023 [8]

Ця інформація може свідчити про те, що в державних організаціях є проблеми з чіткістю визначення критеріїв оцінювання, поінформованістю працівників щодо визначення їхньої ефективності, комунікацією між особами, відповідальними за виставлення цілей та підлеглими, кому виставляються цілі. Окрім цього, це може бути передумовою виникнення низької мотивації персоналу, а відповідно – і низької якості роботи.

У тому ж таки опитуванні задавали питання щодо того, наскільки, на особисту думку державних службовців, громадяни загалом задоволені роботою державних установ за 100-бальною шкалою. Так, опитування показало середню задоволеність роботою органів публічної влади – 54,7 бали загалом. Це дуже низький бал. Роботу ж органів, в яких працюють респонденти, було оцінено ще нижче.

Підсумовуючи все наведене вище, напрошується висновок про потребу впровадження ключових показників ефективності (KPI) для державних службовців. Ключові показники ефективності KPI (англ. *Key Performance Indicators*) – фінансова та нефінансова системи оцінювання, яка допомагає організації визначити ступінь досягнення стратегічних цілей [9].

Впровадження KPI на підприємстві є тривалим і складним процесом, результатом якого має стати прозора система оцінювання для всіх працівників з розумінням, можливістю впливати на бізнес-процеси. Також впровадження KPI потребує розроблення мотиваційної системи для персоналу. Якщо воно втілене вдало, тоді коефіцієнти KPI стають для працівників робочим інструментом.

Перед втіленням такого рішення всім сторонам, як тим, хто оцінюватиме, так і тим, хто буде оцінений, потрібно провести навчальні програми, що, по-перше, дасть можливість уникнути надалі подвійних трактувань, по-друге, прояснить та надасть відповіді на більшу частину запитань, по-третє, створить умови для коригування системи, ще до її впровадження. Головним завданням системи є збільшення загальної ефективності роботи об'єднання.

Весь процес відбувається поетапно і потребує залучення великої кількості персоналу для всеосяжного охоплення. Щоб процес пройшов гладко та був ефективним, необхідно усунути типові помилки, які можуть зумовлювати несприйняття персоналу:

1. Оклад повинен зберігатись, а ось система "преміювання" повинна бути переглянута та реформована згідно з новими викликами.

2. Показники, на яких базуватиметься система преміювання, повинні бути реалістичними та досяжними. Тут можна використовувати, як один з можливих інструментів, систему для встановлення цілей – SMART. У разі, якщо показники/цілі, не будуть об'єктивні та реалістичні, працівники будуть демотивовані.
3. Система KPI має базуватись на власних, розроблених метриках для оцінювання. Або на чужих, проте пропрацьованих та максимально адаптованих до роботи підприємства. "Чужі" ускладнюватимуть процес оцінювання і згодом можуть призвести до руйнації системи.
4. Розрахунок, контроль, впровадження здійснює кваліфікований працівник з можливістю подальшого коригування, але не часто і в конкретно визначені та озвучені терміни.
5. Критерії повинні бути максимально простими та прозорими.

Впровадження KPI дасть можливість покращити ефективність роботи органів влади, забезпечити прозорість процесів, зменшити бюрократію та підвищить рівень задоволеності громадян. Як ж KPI можна впровадити для державних службовців, які працюють у сфері надання адміністративних послуг?

Пропонуємо ділити їх на дві частини. Перша частина стосуватиметься цілей, які стоять перед самою організацією і залежать від особливостей розміщення / функціонування. Другі стосуватимуться взаємодії працівників з громадянами.

Ось можливі варіанти KPI у сфері надання адміністративних послуг:

 1. Тривалість оброблення запитів та документів:
 - KPI – середня тривалість оброблення заяв або запитів від громадян;
 - ціль – зменшення часу, необхідного для розгляду звернень і видачі документів;
 - приклад – надання адміністративної послуги впродовж 2 робочих днів після подачі заяви за норми в 10 днів. Або середнє закриття візиту громадянина через 10 хвилин за стандартних 15 хвилин.
 2. Якість обслуговування громадян:
 - KPI – рівень задоволеності клієнтів (наприклад, за результатами опитувань, рейтингу працівників в додатку, таємного покупця);
 - ціль – підвищення рівня задоволеності громадян якістю отриманих послуг;
 - приклад – досягнення 90 % задоволених клієнтів. Визначення через телефонне опитування, чат бот, додаток тощо.
 3. Кількість оброблених заяв або запитів:
 - KPI – кількість оброблених заяв або наданих послуг за певний період;
 - ціль – підвищення продуктивності роботи;
 - приклад – оброблення 1000 заяв на місяць.
 4. Частка вирішення питань за першого звернення:
 - KPI – частка звернень, які вирішуються без необхідності додаткових контактів чи звернень;
 - ціль – покращення ефективності та оперативності надання послуг;
 - приклад – 80 % заявників отримують відповідь чи рішення за першого звернення.
 5. Точність і коректність наданих послуг:
 - KPI – частка помилок або неточностей за надання адміністративних послуг;
 - ціль – зниження рівня помилок і забезпечення правильності наданих послуг;
 - приклад – менше ніж 2 % помилок у наданні послуг.
 6. Використання електронних сервісів:
 - KPI – частка адміністративних послуг, які надаються через електронні канали (онлайн-заяви, електронні документи);

- ціль – сприяння цифровізації та спрощенню доступу до послуг;
 - приклад – досягнення 75 % всіх заявок через електронні сервіси за поступового переведення людей на отримання документів онлайн.
7. Виконання термінів надання послуг:
 - KPI – частка послуг, які надаються у визначені терміни;
 - ціль – дотримання встановлених термінів або передчасне виконання адміністративних процедур;
 - приклад – надання послуг у 95 % випадків у визначені терміни.
 8. Покращення внутрішніх процесів:
 - KPI – кількість інноваційних або вдосконалених процедур у процесі надання послуг;
 - ціль – оптимізація внутрішніх процесів і покращення ефективності роботи;
 - приклад – впровадження нових автоматизованих систем для пришвидшення процесів. Або впровадження нових підходів до роботи.
 9. Навчання та підвищення кваліфікації працівників:
 - KPI – кількість навчальних заходів, курсів або сертифікацій, пройдених працівниками;
 - ціль – підвищення кваліфікації і професіоналізму співробітників;
 - приклад – 100 % працівників пройшли річне навчання щодо нових законодавчих змін.

Завдяки застосуванню/виконанню таких цілей має значно зрости якість надання послуг, що є надважливим елементом оцінювання ефективності роботи працівників сфери надання адміністративних послуг.

Якість наданих послуг визначається на підставі зворотного зв'язку від користувачів, оцінок рівня задоволення клієнтів, точності надання інформації та виконання вимог нормативно-правових актів. Потрібно також розвивати доступність послуг для всіх громадян. Окрім вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, необхідно пам'ятати про жителів віддалених регіонів. Задоволення їхніх потреб в наш час можна реалізовувати через електронні послуги, мобільні додатки, цифрові платформи для подачі документів і отримання консультацій. Як вже зазначалось вище, гарним прикладом є застосунок "Дія", але він не може виконувати всі запити і містити всі документи. Необхідні альтернативні варіанти.

Після впровадження KPI, які ділитимуться на 2 частини, оцінювання працівників державних установ, які здійснюють надання адміністративних послуг, проводитиметься за методом зважених оцінок (англ. *Weighted Scoring*). Це дасть можливість враховувати багато критеріїв, кожен з яких матиме свою пріоритетність залежно від потреби.

Перспективи розвитку центрів надання адміністративних послуг охоплюють подальшу інтеграцію з іншими державними органами, розвиток електронних послуг, оптимізацію внутрішніх процесів і покращення обслуговування клієнтів. Важливим є також впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, для автоматизації рутинних процесів і покращення взаємодії із громадянами.

Оцінювання ефективності роботи ЦНАП є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу з урахуванням різноманітних критеріїв, таких як швидкість, якість, доступність і вартість послуг. Останні дослідження вказують на важливість цифровізації та інтеграції з іншими державними системами, однак іс-

нують і значні виклики, які потребують подальшої уваги та вирішення.

Обговорення результатів дослідження. Питання реформування державного управління є складним завданням, довготривалим і постійним. Як вже зазначалось вище, Україна рухається в цьому напрямі, відштовхуючись від раніше обраної стратегії, до розроблення якої були залучені представники різних напрямів діяльності як в Україні, так і за кордоном.

Про потребу модернізації та напрямі її здійснення йдеться у праці [10], де зазначають про те, що необхідно запроваджувати в роботі з персоналом інноваційні технології проведення моніторингу та здійснювати оцінювання персоналу публічної служби. Окрім цього, йдеться про те, що процесу модернізації потребують майже всі сфери діяльності, оскільки вплив війни є надзвичайно великим.

Під час дослідження відповідності "Стратегії реформування державного управління України вимогам регламенту Кабінету Міністрів" [11] автори стверджують, що ця стратегія не є достатньо конкретизована. Водночас, вони пропонують вказати конкретні/вимірювальні стратегічні цілі та показники їх досягнення. Однією з них є забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу органами державної влади. Це спостереження є вкрай важливим, тому що тільки маючи вимірювальні показники можна розуміти ступінь їх досяжності.

У дослідженнях науковців вже говорилося про те, що причини не повного виконання стратегії можуть базуватись на недостатній науковій обґрунтованості та відсутності наукового і методологічного супроводу. У праці [12] щодо трансформації системи діяльності органів державного управління в Україні автори зазначають, що процес є надзвичайно багатограним і складним. Запровадження відповідних критеріїв оцінювання і формування багатфакторної системи оцінювання має впорядкувати діяльність.

Робота [13] порушує питання недостатньої прозорості під час визначення розміру премій державних службовців, адже часто це є питанням суб'єктивним, яке базується на думці/враженні керівника. При запропонованому в статті підході, таку ситуацію буде ліквідовано частково або навіть повністю, оскільки можна буде оперувати тими чи іншими фактами, які спонукали до ухвалення того чи іншого рішення. А це водночас сприятиме покращенню мотивації працівників до роботи.

Цікаву думку щодо подальшого розвитку публічного адміністрування висловлюють автори роботи [14] під час розгляду питання реформування системи публічного управління в умовах децентралізації влади, де головну роль на місцях пропонують делегувати приватним компаніям, громадським організаціям тощо. У межах цієї теорії наведені раніше пропозиції щодо встановлення KPI стають ще актуальніші.

KPI у такому разі можуть слугувати окремими, чітко прописаними в додатку вимогами, не дотримання чи не виконання яких зменшуватиме або повністю скасовуватиме оплату, при негативному виконанні, або ж навпаки – оплачуватиметься додатково при перевиконанні. Хоча це питання потрібно пропрацювати додатково, оскільки поки не до кінця зрозумілий механізм розрахунків між державними організаціями та компаніями / організаціями партнерами.

У посібнику для працівників державної служби [15] за редакцією Наталі Алюшиної 2020 р. виконано ґрунтовну роботу для підведення теоретичної бази щодо методів встановлення та проведення оцінювання працівників державних установ. Використовуючи його, керівники не матимуть проблем для втілення задуму в життя. Зрозуміло, що цілі для кожного окремого напрямку діяльності потрібно визначати на місцях. На нашу думку, важливою необхідністю для державних службовців, які працюють у сфері надання адміністративних послуг, є цілі, виконання яких має враховувати думки громадян, котрі скористались такими послугами. На додаток, варто зробити таку інформацію публічною і доступною. Станом на зараз така інформація відсутня.

Національне агентство України з питань державної служби [16] у своїх матеріалах описало, що перед кожним з державних службовців ставиться від 2-х до 5-ти річних завдань, які виконуються в межах їхніх посадових інструкцій. Кожне зі завдань водночас повинне містити не більше, як 10 ключових показників, яких необхідно досягнути упродовж року. Відповідно, пропонуємо, щоб 1-2 завдання, які ставляться для працівників адміністративних послуг, стосувались взаємодії із громадянами, а вже до них прописувались ключові показники, які були запропоновані в роботі вище. Тоді оцінка буде більш об'єктивною.

Преміювання також мають базуватись на таких оцінках. Але шкалу для преміювання в такому разі необхідно змінити. Зараз премії отримують тільки працівники, які отримали відмінну оцінку за свою діяльність, при всьому трьох формах оцінювання: негативній, позитивній, відмінній [17]. Потрібно вести мову про прив'язку до відсоткових показників чи ширшої шкали. До прикладу, при до 80 % виконання KPI – премія становитиме 50 % від запланованої, при 81-90 % – 75 %, 91 % – 100 %. Або впровадити інші варіанти шкали оцінювання.

Підсумовуючи все описане вище, можна виділити позитивний напрям розвитку та реформування державної служби. Усі опрацьовані моменти є відтвореними в законах, постановах, наказах Верховної ради, Кабінету Міністрів України [2, 3, 17, 18, 26] тощо. Над питанням вирішення проблематики оцінювання працювало і працює багато людей, як працівників, науковців, зацікавлених осіб, так і людей з інших галузей. У цьому дослідженні описана спроба внесення певних змін до відповідних процесів.

Отже, внаслідок виконаної роботи можна сформулювати такі наукову новизну та практичну значущість результатів дослідження.

Наукова новизна результатів дослідження – розроблено дієві та чіткі критерії для здійснення процесу оцінювання працівників державної служби зі сфери надання адміністративних послуг з можливістю прив'язки цих показників до преміювання персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої роботи через наявність прозорої схеми оцінювання.

Практична значущість результатів дослідження – запропоновані в роботі критерії оцінювання можна застосовувати в повсякденній роботі для працівників центрів надання адміністративних послуг, територіальних органів Пенсійного фонду, підрозділів Державної міграційної служби тощо, що має зробити оцінку персоналу більш зрозумілою та прозорою.

Висновки / Conclusions

Сформульовано чіткі критерії оцінювання роботи державних службовців з надання адміністративних послуг на місцях у регіонах України для прозорості визначення ефективності їхньої роботи з усуненням можливостей необ'єктивності оцінювання. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки.

1. Опрацьовано матеріали, які стосувались формування цілей та здійснення процесу оцінювання ефективності роботи державних службовців, які працюють у сфері надання адміністративних послуг.
2. Проаналізовано діяльність у сфері надання послуг, як у компаніях, які перебувають у приватній власності, так і державних установ. Досліджено, що кожна з форм власності (приватної чи державної) має як свої переваги, так і недоліки.
3. Встановлено, що незважаючи на наявність добре підготовленої теоретичної бази, оцінювання ефективності роботи працівників державної служби здійснюють недостатньо ефективно, оскільки не враховують взаємодії працівників з клієнтами організацій. Такий підхід не дає змоги об'єктивно оцінювати якість роботи працівника. Окрім цього, виявлено, що в більшості випадків оцінювання здійснює тільки безпосередній керівник, що водночас може сприяти упередженості.
4. Рекомендовано розширити підхід до формування цілей, використовуючи для цього показники, які формуються внаслідок роботи з громадянами. Також необхідно надати матеріалам оцінювання часткову публічність, що має позначитися на ефективності роботи та прозорості в оцінюванні працівників. На підставі проведеного аналізу сформовано рекомендації до застосування дев'яти можливих критеріїв оцінювання ефективності роботи працівників.
5. Запропоновано використовувати зазначені вище критерії оцінювання працівників, що сприятиме підвищенню ефективності роботи установ та осучасненню системи оцінювання.

References

1. World Happiness Report. (2024). URL: <https://worldhappiness.report/ed/2023/executive-summary/> (date of application: 15.05.2024)
2. Methodological recommendations on defining tasks and key performance indicators, efficiency and quality of service activities of civil servants holding civil service positions of categories "B" and "C", monitoring their implementation and reviewing. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#n6>
3. National Agency of Ukraine on Civil Service. URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualni-zapytannia-ta-vidpovidi-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kluchovykh-pokaznykiv-rezultatynosti-efektyvnosti-ta-iaкости-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtiv-iaki-zaimaiut-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-b-i-v-u-2024-rotsi>
4. Update of the Public Administration Reform Strategy. URL: <https://par.in.ua/information/publications/19>
5. Implementation Report. (2021). Strategies for Reforming Public Administration in Ukraine. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf
6. OECD. (2023). The Principles of Public Administration, OECD, Paris. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>
7. Department of Digital Transformation, Information Technologies and E-Government Dnipropetrovsk Regional State Administration. URL: <https://egov.dp.gov.ua/services/sistema-trembita>
8. National Agency for Civil Service in Ukraine. (2023). Analytical report "Public Service in Ukraine: Your Viewpoint". URL: <https://nads.gov.ua/news/rezultaty-opytuvannia-publicna-sluzhba-v-ukraini-vasha-tochka-zoru>
9. Key performance indicators, KPI. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
10. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernization of public administration in Ukraine in the conditions of war and in the post-war period in the context of European values. *Aspects of public administration*, 10(6), 46–54. <https://doi.org/10.15421/152243>
11. Shpyga, P., & Karpenko, Y. (2023). Compliance of the Strategy for Reforming the Public Administration of Ukraine with the Requirements of the Regulations of the Cabinet of Ministers. *Aspects of Public Administration*, 11(4), 21–27. <https://doi.org/10.15421/152348>
12. Ivashova, L. M., & Bondarenko, L. I. (2021). Transformation of the system of activity of public administration bodies in Ukraine: status and directions of further improvement. *Public administration: improvement and development*, 11, 24–28. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.3>
13. Seletsky, O. V. (2020). Theoretical and legal analysis of measures to encourage civil servants. *Legal horizons*, 21(34), 71–76. <https://doi.org/10.21272/legalhorizons.2020.i21.p71>
14. Nikolyuk, O. V., Myronenko, B. V., & Kyrylova, V. P. (2022). Reforming the public administration system in the context of decentralization of power. *Economics of the food industry*, 14(2), 134–138. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2327>
15. Lykhach, Y. (head of the editorial team) under the general editorship of N. Alyushina. (2020). Handbook for Civil Service Managers. Kyiv: LLC "Vistka", 422. URL: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Derzskuzba_165x225_PRINT_PRINT-2.pdf
16. Current questions and answers on defining tasks and key performance indicators, efficiency and quality of civil servants work. (2023). URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualni-zapytannia-ta-vidpovidi-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kluchovykh-pokaznykiv-rezultatynosti-efektyvnosti-ta-iaкости-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtiv-iaki-zaimaiut-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-b-i-v-u-2024-rotsi>
17. Bonus based on the results of the annual performance evaluation. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/311022-premiya-po-rezultatam-ezhedognogo-otsenivaniya-sluzhebnoy-deyatelnosti-ustanavlivaetsya-tolko-tem-gossluzhaschim-kotorye-poluchili-otlichnyu-otsenku-nads>
18. Law of Ukraine On Civil Service. Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR). (2016). No. 4, article 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
19. Public consultations on public administration reform. URL: <https://inrespublica.org.ua/bez-kategori-uk/pidsumky-pk-z-gromadskisty-shchodo-reformy-derzhavnogo-upravlinnya.html>
20. Febiri, Frank, Gariba, Mohammed Ibrahim, Hub, Miloslav., & Provaznikova, Romana. (2024). The synergy between human factors, public digitalization and public administration in the European context. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), article ID 100424. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100424>
21. Rezmer, Kamil. (2023). Job satisfaction of the public administration employees based on example local government uni. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* 4, 55–71. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1217058>
22. Lam, Long, Nguyen, Phuong, Le, Nga., & Tran, Khoa. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Marke, and Complexity*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
23. Fioretto, Simona, Masciari, Elio., & Napolitano., & Enea Vincenzo. (2024). A brief discussion on KPI development in public administration. ArXiv:2412.09142v1. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.09142>
24. Abdullah, A. S. B., Zulkifli, N. F. B., Zamri, N. F. B., Harun, N. W. B., & Abidin, N. Z. Z. (2022). The Benefits of Having Key Performance Indicators (KPI) in Public Sector. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 12(3), 719–726. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v12-i3/15064>

25. Savchenko, N., Fedirko, O., Muravytska, H., Fedirko, N., & Nemyrovska, O. (2024). Digital Transformations of Public Administration in the Context of the COVID-19 Pandemic: EU Countries Case Study. *European Review*, 32(2), 192–211. <https://doi.org/10.1017/S1062798724000024>
26. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 23, 2017 No. 640 Kyiv "On Approval of the Procedure for Assessing the Performance of Civil Servants". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

M. A. Serant, V. V. Oliarnyk

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

FORMATION OF EFFECTIVENESS CRITERIA FOR EVALUATION OF CIVIL SERVICE EMPLOYEES IN UKRAINE

The issue of evaluating the effectiveness of work of public servants, especially in the provision of administrative services, has been researched. The current state, purpose, and methods of activity have been analyzed. Key documents regulating the activities of numerous government institutions have been examined, including the Law of Ukraine "On Civil Service," orders and resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, which serve as the basis for further recommendations. The essence of goal setting, evaluation methods, and award calculation based on these goals has been revealed. It has been established that the existing system is based on a strong theoretical foundation and includes two to five tasks for civil servants of categories "B" and "C", which in turn may contain up to ten goals, but there is insufficient transparency and clarity in the evaluation criteria. Recent materials from international organizations as well as domestic publications/scientists related to the chosen topic have been studied. The goal-setting system in private service-providing institutions has been analyzed. The strengths of the activities of government authorities have been compared with those of private entities. Based on the analysis conducted, criteria that can be applied in public authorities to optimize their work have been identified. The lack of transparency with clear evaluation criteria is identified as a demotivating factor in the work of employees in government institutions. Nine possible criteria have been developed for evaluating the effectiveness of public officials based on their interaction with citizens. The necessity of considering criteria based on citizen interaction and the use of these criteria to make the evaluation process more transparent and understandable, thereby increasing work efficiency and improving the institutions image, has been justified. It is noted that making information partially public is necessary. The conclusion has been made that despite the existence of the Strategy for Reforming Public Administration conducted by the National Agency for Civil Service, which details the steps for reform, there is a need to analyze and develop recommendations for lower levels of public management and administration. It is proposed to consider the specific work of each individual body in setting goals for its activities.

Keywords: public administration; labour evaluation; civil worker; public management; targets criteria; civil service; key performance indicators (KPI).