

Т. Ф. Куценко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ

А. О. Сабодаш,

к. е. н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ

DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.50

БАЗОВІ СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОКАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ НА "КРИХКИХ" ТЕРИТОРІЯХ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ

T. Kutsenko,

Candidate of Economic Sciences, Docent, Docent of National Economics and Public Administration Department, SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv

A. Sabadosh,

Candidate of Economic Sciences, Docent, Docent of National Economics and Public Administration Department, SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv

BASIC ELEMENTS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF LOCAL ECONOMY ON "FRAGILE" TERRITORIES UNDER CONFLICT CONDITIONS IN UKRAINE

У статті розглядаються базові складові управління локальною економікою на "крихких" територіях в умовах конфлікту та започаткованих реформ в Україні з точки зору реалізації подальших кроків, завдяки яким можуть бути здійснені майбутні реальні перетворення в цій сфері. Акцентується увага на тому, що задля сприяння соціально-економічному відновленню муніципальних економік, стабілізації уражених кризою територій та їх зміцнення, задля створення необхідних умов для повернення та реінтеграції переміщених осіб, по-перше: "золотим ключиком" ефективного управління локальною економікою конкретної громади на конкретній "крихкій" території має стати добросовісне адміністрування організації всіх процесів на локальному рівні з урахуванням саме тих чинників, викликів та загроз, що притаманні цій території. По-друге, потребує ефективного налагодження взаємодія всіх суб'єктів, що несуть відповідальність за результати прийняття та реалізації публічних управлінських рішень з обов'язковим впровадженням системної оцінки їх ефективності на основі використання методики КРІ (Key Performance Indicators — ключові показники результативності). По-третє, продуктивна діяльність територіальних громад щодо соціально-економічного відновлення та подальшого розвитку "крихких" територій має бути вмотивована головним чином потребою в зміцненні єдності країни, здоровим прагматизмом та економічним патріотизмом з акцентом не на локальних містечкових інтересах, а на соціально-економічному розвитку громади в контексті розбудови національної економіки України та збереження її цілісності.

Наголошується також що для того, щоб забезпечити ефективне управління локальною економікою на "крихких" територіях потрібні спеціалісти, яких в Україні бракує, тому є очевидним, що державі варто було б приділити увагу підготовці фахівців саме такого напрямку, які б були здатні реалізовувати поставлені завдання в умовах конфлікту та гібридних загроз, що є нині ключовою передумовою, яка у перспективі зможе принести реальні результати.

The article presents basic elements of local economy management on "fragile" territories under conflict conditions and within initiated reforms in Ukraine with the perspective of implementation of further steps, due to which future real transformations in this field can be made. It is emphasized that in order to promote socio-economic restoration of municipal economies, stabilization of the areas affected by crisis and their strengthening, in order to create necessary conditions for the return and reintegration of displaced people, firstly: the "golden key" of effective management of local economy of a particular community at the specific "fragile" territory should become the honest administration of organization of all processes on local level, considering namely those factors, challenges and threats that are distinctive for this territory. Secondly, it is required effective adjustment of the

interaction of all entities responsible for results of the adoption and implementation of public administrative decisions with mandatory introduction of systemic evaluation of their efficiency based on usage of KPI techniques (Key Performance Indicators). Thirdly, productive activity of the territorial communities regarding socio-economic recovery and further development of "fragile" territories should be motivated mainly by the need to strengthen the unity of the country, by healthy pragmatism and economic patriotism with an emphasis not on local provincial interests, but on socio-economic development of the community in the context of growth of the national economy of Ukraine and preserving its integrity. It is also noted that in order to ensure effective management of local economy on "fragile" areas we need specialists, who are lacking in Ukraine, that is why it is obvious that the state should pay attention to training the experts in such field, who would be able to complete the given tasks in the conditions of conflict and hybrid threats, which is now the key precondition that in the future will be able to bring real results.

Ключові слова: "крихкі території"; складові управління локальною економікою; національна політика держави; інституційно-комунікативний блок локального управління; добросовісне адміністрування; продуктивна діяльність територіальних громад; оцінювання управління за цілями та результатами; коригування цілей, пріоритетів та акцентів; моніторинг реалізації управлінських рішень.

Key words: "fragile" territories, elements of local economy management, national policy, institutional and communicational contents of local management, honest administration, productive activity of territorial communities, objective— and result-based management evaluation, adjusting of goals, priorities and accents, monitoring of implementation of administrative decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливість розгляду обраної теми базується на тому, що у 2014—2018 роках в Україні було зроблено ряд дуже важливих кроків щодо оцінки та пошуку ефективних механізмів соціально-економічного відновлення "крихких" територій в умовах конфлікту. Насамперед, у березні 2015 року був опублікований Звіт щодо оцінки шляхів відновлення та розбудови миру в Східній Україні, що проводилася спільними зусиллями Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй та Групи світового банку під керівництвом та за участі Уряду України) [1].

Окрім того, одне з перших наукових комплексних досліджень, що здійснене також у 2015 році з позицій національної безпеки України, та вартує особливої уваги, належить вченим Національного інституту стратегічних досліджень) [2]. У ньому були визначені умови реінтеграції та пріоритети відновлення Донбасу, окреслені шляхи подолання соціальних наслідків збройної агресії Росії проти України, розроблені прогнози розвитку подій на Донбасі та довкола Криму, а також сценарії майбутнього України в глобалізованому світі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Кількість наукових публікацій, присвячених різним аспектам проблематики війни на Донбасі та анексії Криму, в тому числі проблемам соціально-економічного відновлення "крихких" територій, постійно зростає та представлена в доробку науковців та практиків, серед яких: Балуєва О.В., Бобро Д.Г., Келембет О.С., Хвесик М.А., Голян В.А., Новіков В.М., Полчанов А.Ю. та ряд ін.

Однак варто наголосити, надактуальною залишається проблема пошуку інструментів ефективного управління локальною економікою на "крихких" територіях в умовах конфлікту в Україні. Метою статті є розглянути базові його складові та інструментарій, завдяки якому можуть бути здійснені майбутні реальні перетворення в цій сфері з урахуванням міжнародного досвіду, зважаючи на значні ризики та виклики, що мають місце донині в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Очевидно, що гібридна війна принесла нашій країні не тільки військову агресію, а й значні втрати та руйнування локальних економік, насамперед, у районах Луганської та Донецької областей, підконтрольних українській владі. Хоча фахівці наголошують, що конфлікт 2014 року розпочався тоді, коли економіка Донбасу вже прийшла в занепад через тривалу системну неефективність та інституційні вади, тому загальні потреби за компонентом економічного відновлення оцінюються на рівні 135,5 млн дол. США (див. табл. 1) [1—3].

Зрозуміло, що постраждали від конфлікту території Донецької та Луганської областей, а також Запорізької, Дніпропетровської та Харківської областей, розвиток яких зазнав негативного впливу внаслідок збройного конфлікту на сході країни, залишаються в категорії "крихких", тому що конфлікт продовжується. Однак "крихкими", на наш погляд, слід вважати також території, громади яких прийняли та продовжують приймати сім'ї переселенців, так званих внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також громади тих областей, які

знаходяться в зоні серйозних ризиків та геополітичних викликів в інших частинах країни. За таких умов, з урахуванням ще не обрахованих, однак очевидних соціально-економічних наслідків та досі непередбачуваних гібридних загроз як внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів, саме перед Урядом та громадами "крихких" територій стоїть непросте завдання налагодження ефективного управління соціально-економічними

Таблиця 1. Оцінка сукупних потреб у відновленні (млн дол. США)

Компонент відновлення	млн дол. США	Компонент відновлення	млн дол. США
Інфраструктура та соціальні послуги	1257,7	Економічне відновлення	135,5
Охорона здоров'я	184,2	Зайнятість	40,0
Освіта	9,7	Продуктивні сили та засоби існування	33,0
Соціальна допомога	329,4	Економічне планування на місцевому рівні	7,5
Енергетика	78,9	МСП та приватний сектор	30,0
Транспорт	558,2	Фінансові послуги	25,0
Водопостачання та водовідведення	40,1	Соціальна стійкість, розбудова миру	126,8
Довкілля	30,0		
Громадські будівлі та житло	27,2		
	Разом 1520,0		

ми процесами на локальному рівні, вирішення якого дається дуже важко, зважаючи на різного роду чинники, що активуються в останні роки.

В умовах конфлікту та започаткованих Урядом реформ одним із головних пріоритетів реформи децентралізації управління є підвищення спроможності територіальних громад на всій території України. Однак щодо саме локальних економік "крихких" територій, варто зробити акценти на цілях, задля яких потрібна ця спроможність, а саме задля: поживавлення економічної активності громади та забезпечення соціально-економічного відновлення; протистояння гібридним загрозам та ризикам в соціально-економічній сфері; врегулювання конфліктів тощо. Тому спроможність територіальних громад "крихких" територій вартує розглядати, виокремлюючи її складові, а саме: інституційну; комунікативну; адміністративну; економічну; соціальну; фінансову та ін.

Як констатують експерти, соціально-економічне відновлення "крихких" територій, насамперед, Донбасу вже розпочалося й нині вже одержані перші результати щодо підвищення спроможності їх громад. Варто акцентувати, що саме створені ОТГ взяли на себе відповідальність в цих складних умовах за реалізацію поставлених завдань (на 10.04.2018 року з 728 ОТГ у Донецькій обл. створено 15, в Луганській — 12) [4]. Проте складність завдань в умовах конфлікту, зокрема в соціально-економічній сфері, перевершила очікування позитивних зрушень та результатів не тільки на Донбасі, але й загалом в усій Україні.

Відповідно, вивчивши досвід країн, що мали подібні проблеми в умовах конфлікту, слід розробити та запропонувати конкретні механізми налагодження ефективного управління локальною економікою (локальна/муніципальна/місцева економіка — терміни-синоніми). Однак, насамперед, вартує усвідомити базові його складові та взаємозв'язок між ними, на основі чого збагнути алгоритм тих кроків, завдяки яким можуть бути здійснені подальші реальні перетворення в практиці господарювання на локальному рівні (див. рис. 1).

1. Національна політика держави має бути спрямована на визначення перспектив розвитку муніципальних економік "крихких" територій в умовах конфлікту на основі результатів оцінювання загроз та визначених державою стандартів, на розбудову обґрунтованої системи стимулів (бюджетно-податкових, інноваційно-інвестиційних, публічно-приватного партнерства (державно-приватного та муніципально-приватного), міжнародного співробітництва та інших) для здійснення позитивних зрушень, та в разі успішності, на сприяння соціально-економічному відновленню муніципальних економік, стабілізації уражених кризою територій та їх зміцнення, задля створення необхідних умов для повернення та реінтеграції переміщених осіб тощо. У великій мірі це вже висвітлено в державних нормативно-правових документах, зокрема в Державній цільовій програмі відновлення та розбудови миру в східних регіонах України на 2017—2020 рр.

Зміст цих складових розкривається наступним чином:

2. Інституційно-комунікативний блок управління локальною економікою має включати наступні аспекти: управління формуванням громадянських компетентностей; управління комунікаціями; управління соціально-економічними конфліктами та ін.

Управління формуванням громадянських компетентностей має бути спрямоване на формування свідомого, активного громадянина, здатного жити та діяти у громадянському суспільстві, що постійно оновлюється і розвивається. Досвід ряду зарубіжних країн свідчить, що тільки через розвиток громадянських компетентностей можливо реалізувати принципи Good Governance (економного/результативного/кращого врядування) та посилити місцеве самоврядування. В умовах конфлікту, на наш погляд, акцент на громадянські компетентності (лідерство та відповідальність; комунікативність та інноваційність; патріотизм, активну життєву позицію та ефективність рішень (фаховість); самоорганізацію та саморозвиток; мультикультурність та демократичність) є надактуальним.

Управління комунікаціями має бути спрямоване на зниження вразливості верств населення, що зазнало впливу конфлікту, та зміцнення соціальної стійкості, відновлення довіри до державних, місцевих органів влади та інших інституцій суспільства та співпраці з ними, а також на формування комунікації між всіма частинами України, враховуючи, що впливи, потреби та можливість змінюватимуться та розвиватимуться з плином часу.

Управління соціально-економічними конфліктами має бути спрямоване на погашення конфліктних ситуацій, оцінювання ризиків їх відновлення з метою упередження нових конфліктів в соціально-економічній сфері, зокрема пов'язаних зі зростанням напруженості між державними інституціями та громадами, між внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та приймаючими їх громадами (збільшення чисельності та зростання тривалості перебування переміщених осіб справляють значний тиск на місцеві ресурси, на надання послуг та систему врядування тощо) і т.д., що ставить під загрозу інвестиції в об'єкти інфраструктури, надання послуг та економічне відновлення загалом.

3. Добречесне адміністрування на місцевому рівні та прийняття рішень в умовах гібридних загроз має бути спрямоване на врахування особливостей адміністрування на "крихких" територіях та прийняття ефективних

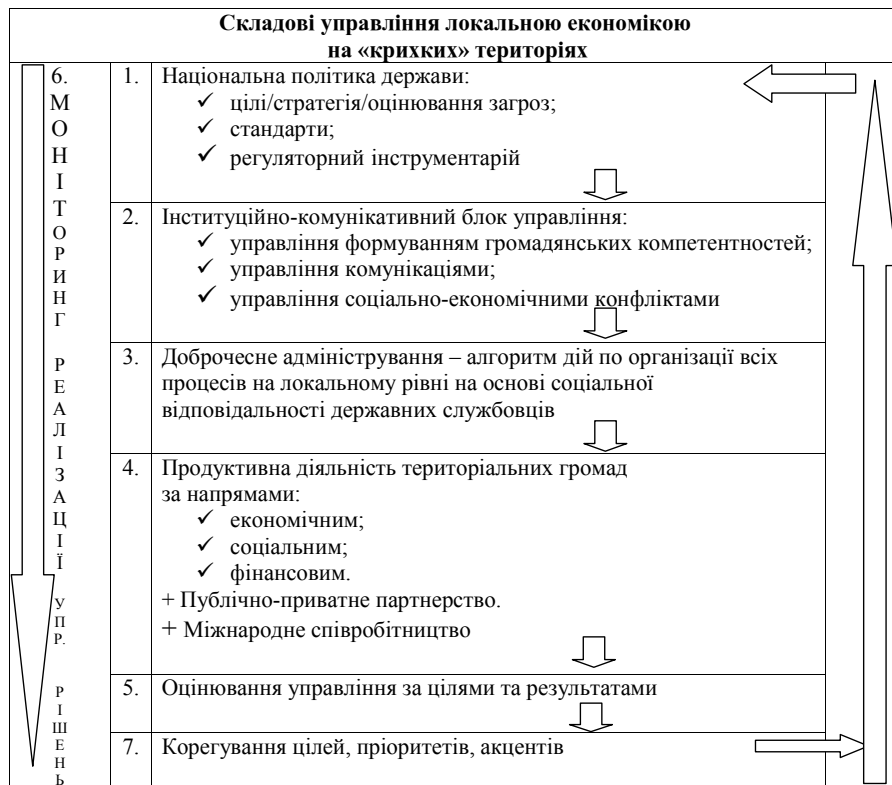


Рис. 1. Взаємозв'язок між складовими управління локальною економікою на "крихких" територіях

рішень в умовах конфлікту та гібридних загроз. Є очевидним, що мало сформулювати цілі. Необхідно прокласти через адміністрування чіткий ефективний шлях реалізації завдання. На етапі прийняття кожного управлінського рішення мають прогнозуватися та обґрунтуватися наслідки, що дасть змогу не фінансувати заздалегідь провальні та неефективні управлінські дії. В даному контексті актуальною є модель "адміністративної ефективності" Вудро Вільсона, в основі якої використання в публічному адмініструванні методів організації та управління з бізнесу, які є раціональними, ефективними та дієвими. Але це можливо тільки за умов високого професіоналізму в системі публічного адміністрування, тобто підбору публічних службовців за їхньою професійною компетентністю [5].

Варто наголосити, що адміністрування має бути добродієним, тому що за інших умов прекрасні ідеї можуть бути спалювані, гроші розкрадені чи розпорошені, а результати — ніякими або фіктивними, тобто далекими від реальних очікувань людей. Саме соціальна відповідальність з поєднанням з професіоналізмом державних службовців перетворює їх на рушійні сили реальних соціально-економічних перетворень в Україні.

4. Продуктивна діяльність територіальних громад щодо соціально-економічного відновлення та подальшого розвитку "крихких" територій має бути вмотивована головним чином, на наш погляд, потребою в зміцненні єдності країни, здоровим прагматизмом та економічним патріотизмом з акцентом не на локальних містечкових інтересах, а на соціально-економічному розвитку громади в контексті розбудови національної економіки України та збереження її цілісності.

Економічні аспекти продуктивної діяльності громад на "крихких" територіях мають бути спрямовані насамперед, на поживлення економічної активності їх мешканців, на відновлення муніципальних економік, на підвищення їх спроможності та можливостей економічної реінтеграції; соціальні аспекти — на відновлення та зміцнення соціальної інфраструктури, зміцнення добробуту переміщених груп населення та приймаючих громад, поліпшення соціального захисту груп населення, що зазнали впливу конфлікту, надання критично важливих соціальних послуг тощо; фінансові аспекти — на збільшення ресурсної бази місцевих бюджетів завдяки розширенню джерел надходжень; на позбавлення "крихкої" території статусу своєрідної "офшорної зони"; на виконання фінансових зобов'язань соціального спрямування; на фінансове забезпечення відновлення інфраструктури тощо із залученням різноманітних інструментів державного, грантового, інвестиційного та проектного походження, іноземних інвестицій для фінансування проектів відновлення тощо.

Загалом всі ці аспекти продуктивної діяльності громад на "крихких" територіях почали обговорюватися та висвітлюватися в різних джерелах експертними групами чи окремими авторами, є цікавими та слушними, навіть окремі проекти активно реалізуються як точкові реформи з залученням бюджетних чи міжнародних джерел допомоги. Однак загалом дослідження та досвід їх впровадження є розрізненими та фрагментарними, тому вважаємо за потрібне акцентувати увагу на необхідності систематизації такого роду напрацювань та підтримуємо створення Науково-консультативної ради при Міністерстві з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України з метою формування єдиної науково-практичної платформи, де випрацьовувалися б базові алгоритми дій з чіткими виконавцями, кінцевими результатами, часовим виміром та індикаторами вимірювання результатів для вирішення конкретних проблем "крихких" територій, зокрема й у сфері управління локальними економіками.

5. Оцінювання управління за цілями та результатами має здійснюватись на основі системного використання програмно-цільового підходу та вдосконалення си-

стеми звітності, що вже започатковується в Україні на рівні місцевих бюджетів й дасть змогу в подальшому в процесі оцінювання ефективності перенести акцент з витрат і ресурсів на наслідки й результати. Зокрема оцінювання ефективності діяльності підрозділів публічних органів має ґрунтуватися на співвідношенні якості послуг, які вони надають, і витрат, які вони при цьому зазнають.

Варто зазначити, що найбільші проблеми пов'язані з розробкою показників, що дають змогу оцінити зростання ефективності роботи публічної адміністрації в умовах конфлікту. Загалом відомо, що при цьому можна використовувати різноманітні методи. Наприклад, у мирному часі у Данії, Португалії й Туреччині вивчається суспільна думка про якість державних послуг, в Австралії проводиться оцінка дослідження щодо виконання програм. У Великобританії будь-яка ініціатива з удосконалення державного управління оцінюється за спеціальною методикою, де ефективність вимірюється не витраченими зусиллями, а досягнутими результатами [6]. В українських реаліях слід враховувати специфіку "крихких" місцевих економік та пропонувати окрім стандартного набору показників ще й додатковий, специфічний, що буде власне адекватним ступеню "крихкості" території, умовам, викликам та ризикам.

6. Моніторинг реалізації управлінських рішень на рівні локальної економіки має здійснюватися через впровадження системної оцінки ефективності публічних управлінських рішень, яка реалізується через вимірювання ефективності, результативності, задоволеності потреб індивіда, якості та наслідків.

Одним з ключових механізмів реформування публічної служби на локальному рівні є інтеграція сучасних методів оцінки професійної діяльності публічних службовців, від якої залежить кінцевий сукупний результат роботи органу публічної влади. Вважаємо розробку та запровадження окремих показників результативності діяльності публічних службовців на основі використання принципів методики KPI (Key Performance Indicators — Ключові показники результативності) [7; 8] оптимістичним моментом у проведенні моніторингу ефективності реалізації управлінських рішень на рівні локальної економіки.

7. Корегування цілей, пріоритетів, акцентів управління — обов'язкова управлінська складова, від якої залежить технологічно та технічно вчасність та виваженість подальших змін в національній політиці держави.

Всі названі вище складові управління локальною економікою є об'єктивно необхідними в умовах конфлікту і мають здійснюватись як на управлінському рівні власне громад, так і на рівні держави, зокрема бути в компетенції Міністерства з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України. Ними не варто нехтувати, а навпаки спробувати налагодити ці процеси швидко та ефективно.

Слід наголосити, що центральною складовою, яка може стати саме тим "золотим ключиком" ефективного управління локальною економікою конкретної громади на конкретній "крихкій" території, на наш погляд, є алгоритм добродієного адміністрування дій по організації всіх процесів на локальному рівні з урахуванням саме тих чинників, викликів та загроз, що притаманні цій території.

Досвід всіх розвинутих країн свідчить, що ефективна публічна адміністрація є надбанням зрілого громадянського суспільства, саме активність якого й стала каталізатором реформування системи публічного управління та адміністрування. Проте неможливо знайти підтвердження у світовому досвіді наявності високого рівня розвитку національної економіки при неефективній та непрофесійній публічній адміністрації.

Простежується взаємозв'язок між зрілістю громадянського суспільства, ефективністю публічних адмі-

ністрацій та розвитком локальних економік (див. рис. 2).

Більш того, особливий акцент ставиться на ефективності всієї системи публічної адміністрації. Публічний службовець не має права на неефективну діяльність. Наслідки помилкових управлінських рішень мають дуже негативний вплив на якість життя громадянина і суспільства загалом, особливо в умовах конфлікту.

ВИСНОВКИ

Реалізація Державної цільової програми відновлення та розбудови миру в східних регіонах України на 2017—2020 рр. в умовах конфлікту, що продовжується, може бути результативною: по-перше, за умов формування ефективного місцевого самоврядування на "крихких територіях", насамперед, на найнижчому його рівні, тобто на рівні ОТГ, які нині активно створюються; по-друге, при наявності ефективно діючих всіх складових управління локальною економікою територіальних громад, при чому взаємодія суб'єктів, що несуть відповідальність за результати прийняття та реалізації управлінських рішень, також має бути ефективно налагоджена; по-третє, "золотим ключиком", що створюватиме мотивацію щодо зміцнення єдності країни, здорового прагматизму та економічного патріотизму з акцентом не на локальних містечкових інтересах, а на соціально-економічному розвитку громади в контексті розбудови національної економіки України та збереження її цілісності, має стати добросовісне адміністрування дій по організації всіх процесів на локальному рівні з урахуванням саме тих чинників, викликів та загроз, що притаманні кожній конкретній території.

Насамкінець, слід наголосити: для того, щоб забезпечити ефективне управління локальною економікою на "крихких" територіях, зрозуміло, потрібні спеціалісти, яких, на наш погляд, в Україні бракує. Названа проблема є зовсім не вивченою та може бути досить перспективною для подальших досліджень. Водночас є очевидним, що державі варто було б приділити увагу підготовці фахівців саме такого напрямку, які б були здатні реалізовувати поставлені завдання в умовах конфлікту та гібридних загроз, що, на наш погляд, є нині ключовою передумовою, яка у перспективі зможе принести реальні результати омріяного "економічного дива для людей".

Література:

1. Україна. Оцінка відновлення та розбудови миру. Аналіз впливу кризи та потреб на Східній Україні. Том 1. Зведений звіт ЄС, ООН та Групи Світового Банку. Березень, 2015. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.un.org.ua/images/RPA_V1_Ukr.pdf
2. Донбас і Крим: ціна повернення: монографія / За заг. ред. В.П. Горбуліна, О.С. Власюка, Е.М. Лібанової, О. М. Ляшенко. — К.: НІСД, 2015. — 474 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>
3. Панькова О.В. Концептуальні підходи до соціальної політики України за умов нестабільності / О.В. Панькова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://konceptualni_pidkhodi_do_socialnoji_politiki_ukrajini_za_umov_nestabilnosti/5-1-0-30
4. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 квітня 2018 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/decentralization/>
5. Wilson W. The Study of Administration / W. Wilson // Political Science Quarterly. — 1997. — № 2. — P. 481—506.
6. Мельтюхова Н.М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / Авт. кол.: Н.М. Мельтюхова, В.В. Корженко, Ю.В. Дідок та ін.; за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. — К.: НАДУ, 2010. — 28 с. — С. 19.
7. Наказ "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення ключових показників результа-

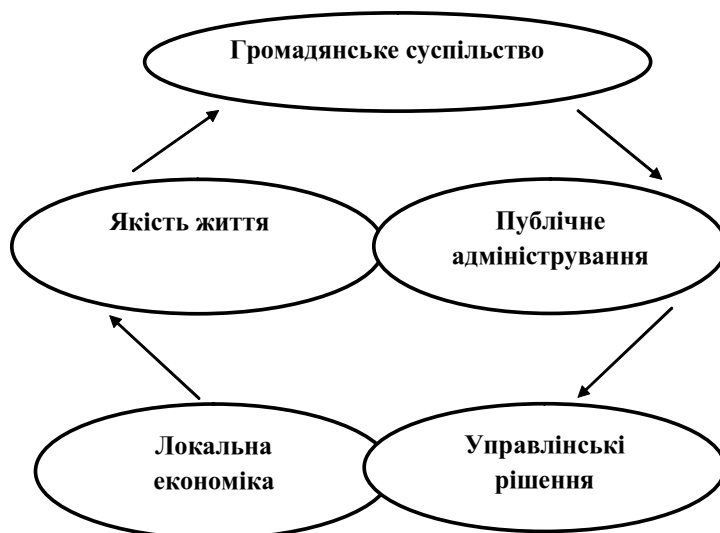


Рис. 2. Взаємовплив громадянського суспільства, публічного адміністрування та розвитку локальної економіки

тивності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців" [Електронний ресурс] // Національне Агентство України з питань державної служби. — 2017. — Режим доступу: <http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/2371.pdf>

8. Саєнко О. Оцінити результат, а не процес: нова система КРІ для держслужбовців [Електронний ресурс] / Олександр Саєнко // Українська правда. — 2018. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.pravda.com.ua/columns/2018/03/29/7176129/>

References:

1. UN, EU and World bank (2015), "Ukraine. Assessment of the restoration and development of peace. Analysis of the impact of the crisis and needs in Eastern Ukraine. Volume 1. Summary report", available at: http://www.un.org.ua/images/RPA_V1_Ukr.pdf (Accessed 15 Oct 2018).
2. Horbulin, V.P. Vlasiuk, O.S. Libanova, E.M. and Liashenko O.M. (2015), Donbas i Krym: tsina povnennia [Donbass and Crimea: the price of return], NISD, Kyiv, Ukraine.
3. Pan'kova, O.V. (2013), "Conceptual approaches to the social policy of Ukraine in conditions of instability", available at: http://konceptualni_pidkhodi_do_socialnoji_politiki_ukrajini_za_umov_nestabilnosti/5-1-0-30 (Accessed 15 Oct 2018).
4. Ministry for Regional Development, Building and Housing of Ukraine (2018), "Monitoring the process of decentralization of power and reform of local self-government as of April 10, 2018", available at: <http://www.minregion.gov.ua/decentralization/> (Accessed 15 Oct 2018).
5. Wilson, W. (1997), "The Study of Administration", Political Science Quarterly, vol. 2, pp. 481—506.
6. Mel'tiukhova, N.M. Korzhenko, V.V. Didok, Yu.V. (2010), Zarubizhnyj dosvid publichnoho administruvannia [Foreign experience of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
7. National Agency of Ukraine on Civil Service (2017), "Order "On Approval of Methodological Recommendations on the Determination of Key Indicators of Effectiveness, Efficiency and Quality of Civil Servants' Activities"" available at: <http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/2371.pdf> (Accessed 15 Oct 2018).
8. Saienko, O. (2018), "Evaluate the result, not the process: a new CRI system for civil servants", Ukrains'ka pravda, available at: <https://www.pravda.com.ua/columns/2018/03/29/7176129/> (Accessed 15 Oct 2018).

Стаття надійшла до редакції 29.10.2018 р.