

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.8>**

**УДК 351**

*T. I. Skibina,*

*к. е. н, доцент кафедри публічного управління та права,*

*Херсонський державного аграрно-економічного університету*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8298-1460>*

## **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕФОРМ, ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ПРОДУКТИВНОСТІ**

*T. Skibina,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public*

*Administration and Law, Kherson State Agrarian and Economic University*

## **ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF REFORMS AS AN EFFECTIVE TOOL FOR INCREASE OF THEIR PRODUCTIVITY**

*Питання підвищення ефективності реформ є важливим для Українського суспільства, адже перед країною буде стояти шлях із Євроінтеграції, реформування більшості із галузей національної економіки, державного та суспільного секторів. Враховуючи актуальність вищезазначених питань, стаття присвячена проблемі підвищення результативності реформ.*

*У статті розглянуто науково-теоретичні основи щодо розуміння ефективності реформ, виокремлено проблемні питання та важливі аспекти що впливають на її рівень. Проаналізовано існуючі методичні підходи щодо визначення ефективності реформ. У результаті аналізу сформовано концептуальні основи ефективності реформ. До яких віднесено: особливості, урахування при оцінюванні, критерії оцінювання та ефекти, отримані від впровадження реформ.*

*Особливості оцінювання ефективності реформ впливають на процедуру оцінювання та визначення рівня результативності. До них віднесено: вплив фактору часу, змінність чи постійність зовнішнього середовища, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, масштаб реформування, залучені ресурси при реформуванні, сформована кінцева мета.*

*Визначено основні ефекти, які характеризують рівень ефективності реформ: адміністративний, соціальний, економічний, правовий, екологічний та безпековий.*

*Сформовано критерії для оцінювання ефективності реформ, до яких віднесено: результативність, реальність, гнучкість, послідовність, комплексність. Формування показників з урахуванням вищенаведених концептуальних основ створює базу для комплексної інтегральної оцінки, яка дозволить вчасно координувати дії при впровадженні реформ у відповідність до встановленої мети.*

*Визначено, що оцінювання ефективності реформ є процесом, який повинен відбуватись паралельно із процедурою впровадження реформ. Саме тому, було сформовано алгоритм процедури оцінювання з виокремленими етапами. Серед основних етапів визначено: попереднє, проміжне, кінцеве оцінювання та встановлена відповідність процедури до процесу впровадження реформ.*

*The issue of improving the effectiveness of reforms is important for Ukrainian society. Ukraine plans to start the process of European integration. Therefore, the country will need to reform most of the branches of the national economy, state and public sectors. That is why the article is devoted to the problem of improving the effectiveness of reforms, as an important modern problem that requires a solution.*

*The article examines the scientific and theoretical foundations of the concept of effectiveness of reforms, highlights problematic issues and important aspects affecting its level. An analysis of the existing methodical approaches for understanding the definition of the effectiveness of reforms was carried out. The conceptual foundations of the effectiveness of the reforms have been formed. Which include: features, considerations for evaluation, evaluation criteria and effects obtained from the implementation of reforms.*

*Peculiarities of evaluating the effectiveness of reforms affect the evaluation procedure and determining the level of effectiveness. These include: the influence of the time factor, the variability or constancy of the external environment, the influence of external and internal environmental factors, the scale of reformation, the resources involved in reformation, and the final goal formed. The main effects that characterize the level of effectiveness of the reforms are determined: administrative, social, economic, legal, environmental and security.*

*Criteria for evaluating the effectiveness of reforms have been formed, which include: effectiveness, reality, flexibility, consistency, and comprehensiveness. The formation of indicators taking into account the above conceptual foundations creates a basis for a comprehensive integral assessment, which will allow timely coordination of actions during the implementation of reforms in accordance with the established goal.*

*It was determined that evaluating the effectiveness of reforms is a process that should take place in parallel with the procedure of implementing reforms.*

*That is why the algorithm of the evaluation procedure with separate stages was formed. Among the main stages: preliminary, intermediate and final evaluation and compliance of the procedure with the reform implementation process were established.*

**Ключові слова:** *реформування, ефективність, оцінювання, ефект, критерії оцінювання, результативність.*

**Keywords:** *reformation, efficiency, evaluation, effect, evaluation criteria, effectiveness.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах значна увага приділяється процесам демократизації суспільства та прозорості впровадження реформ. У провідних країнах світу етап реформування проходить попередню перевірку, контроль, апробацію та оцінювання результату. Україна, перед якою буде стояти складний шлях після військової відбудови та євроінтеграції, має особливу актуальність у впровадженні дієвих та ефективних реформ, адже реформування буде вимагати багато змін у державних та приватних секторах. Від вчасного та результативного впровадження реформ буде залежати ефективність державного управління, дієвість державних механізмів, рівень життя населення та імідж України. Водночас критерій ефективності реформ залишається невизначеним та дискусійним питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науково-практичні проблеми, які належать до ефективності реформ досліджували багато вітчизняних та закордонних вчених. До основних робіт можна віднести дослідження науково-теоретичних основ ефективності проведення реформ [1,3,5,6,15].

Рудовська С. І., у своїх працях приділяє значну увагу урахуванню громадської думки при проведенні реформ. Адже, саме участь

громадськості в реформуванні соціально важливих сфер дозволяє підвищити ефективність реформ та сприяти демократизації державного управління. Проте, виникають додаткові питання щодо механізмів залучення громадськості до процесів реформування, серед яких можна виокремити наступні недоліки: збільшення часу впровадження реформ, підвищення рівня бюрократизації та інше [5].

Існує значна кількість робіт, які розглядають проблеми визначення ефективності реформ відповідно до галузі діяльності. До таких робіт належать наукові праці Степанова С. [6] щодо ефективності реформування судової системи, Милонерос Т., Сакеллариу Д. щодо реформування медичної галузі [13] та інші. Дослідники наголошують на важливості урахування особливостей кожної галузі при її реформуванні та високому рівню теоретичних знань та практичних вмінь у державних управлінців.

Дослідники Милонерос Т., Сакеллариу Д. [13], які провели аналіз ефективності реформ медичної сфери, запровадивши власну систему оцінювання. У результаті дослідження був сформульований висновок щодо відсутності результативності реформування даної галузі в Греції, не зважаючи на попередні високі оцінки ефективності впровадження реформ. Це наукове дослідження доводить хибність висновків щодо ефективності реформ, які не мають чітких критеріїв та механізмів оцінювання. Запропонована дослідниками модель є дієвою, але специфічною і може бути використана лише при оцінюванні реформування медичної галузі.

Наукові праці Чжао Дж., Мадни Г.Р., Анвар М.А. [15], засновані на аналізі реформування, основним критерієм при цьому визначено показники економічного зростання. Результатам досліджень є поділ періодів проведення реформ на короткострокові, середньострокові та довгострокові та виокремлення негативних чинників, які впливають на результативність реформ у довгостроковій перспективі.

Аналіз наукової літератури є основою для формування цілей статті

та основних завдань.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою дослідження є – дослідити науково-методичні основи для оцінювання ефективності реформ.

Для досягнення встановленої мети було сформовано наступні завдання: дослідити науково-теоретичні основи ефективності реформ; проаналізувати існуючі методичні підходи щодо визначення ефективності реформ; сформувати концептуальні основи ефективності реформ; визначити особливості оцінювання ефективності реформ; сформувати основні ефекти, які характеризують рівень ефективності реформ; дослідити критерії оцінювання; сформувати алгоритм процедури оцінювання ефективності реформ.

**Виклад основного матеріалу.** Питання визначення ефективності реформ є складним та дискусійним. Результативність реформ має різні прояви та види. Так, реформа, у перекладі із латинської мови означає перетворення, поліпшення [7]. Проведення реформи не передбачає істотну зміну основ наявної структури, а лише поступове доповнення та поліпшення існуючих процесів, механізмів тощо. Метою будь-якої реформи є покращення та удосконалення процесів у відповідній сфері держави. Сфери впровадження реформ можуть бути різноманітними, як специфічними, галузевими так і загальнодержавними.

У науковій літературі впровадження реформ найчастіше пов'язане із державними процесами управління [1,4,5]. Саме тому, основою при визначенні ефективності реформування можуть бути теорії, які розглядають наукові підходи щодо визначення ефективності реформування серед яких: класична теорія, результативна, функціональна, організаційна, системна та балансу інтересів [14].

Усі теорії розглядають реформування, як динамічний процес, який знаходиться у постійному русі [3, 6, 14]. А отже, при оцінюванні

ефективності реформ, з точки зору процесу, можна отримати різні показники в залежності від стадії її реалізації. Саме тому, виокремлення етапів впровадження реформ та оцінювання кожного із них є важливим. Це дозволить оцінити не лише результат, а і сам процес реалізації. Так, доцільним буде виокремлення оцінювання для кожного з етапів впровадження реформи.

Розуміння успішності реформ залежить від критеріїв, які впроваджуються [1, 3, 5].

Так, Українське законодавство розглядає успішність реалізації реформ, як сукупності трьох критеріїв «Три Е» (economy, efficiency, effectiveness) [1]:

- економія грошових коштів та рівень розумності, правильності використання державних фондів;
- ефективність використання ресурсів, або відношення понесених витрат ресурсів до отриманого результату;
- ступінь реалізації мети.

Ефективність реформування може формуватись враховуючи інші критерії. Так, European Foundation of Quality Management, (далі – EFQM), визначає рівень ефективності враховуючи наступні критерії: спрямовані на аналіз сприяння ділової досконалості та на аналіз результатів.

Критерії ділової досконалості визначаються як рівень досягнутих цілей: в результатах із клієнтами, персоналом, суспільством, бізнесом. Серед критеріїв, які дозволяють оцінити результат ефективності: оцінка керівництва, політики, персоналу, партнерства, ресурсів, процесів та послуг. Методика EFQM являє собою інструмент, який дозволяє врахувати такий важливий параметр при визначенні ефективності проведення реформ, як якість та сталість [12].

Оцінювання ефективності управління за методикою Common Assessment Framework (далі – CAF) передбачає критерій – задоволеність

різних груп зацікавлених сторін [11]. Такий критерій є безумовно важливим, адже основна мета проведення реформ – це розв’язання проблем та потреб суспільства, держави, бізнесу.

Поняття успішності реформ постійно доповнюється новими науковими ідеями до тих, що вже існують. Так, низка науковців [8] та аналітичних центрів, якими є Active Group та Vox Ukraine [9, 10], при аналізі ефективності реформ звертаються до думки громадськості та залучають значну кількість громадських експертів з усіх областей України. Основа дослідження при визначенні якісних показників – експертне дослідження. Так, за результатами оцінювання, проведеного аналітичним центром, на думку громадськості, успішними були реформи із децентралізації влади (54,2 %), реформи правоохоронної системи (30 %) та систем енергозбереження (29 %). Натомість не ефективною за цим методом визнана антикорупційна реформа (8 %) [10].

Безумовно, думка громадськості є важливою при визначенні ефективності реформ, адже кінцева мета кожної реформи – це підвищення рівня державного управління та покращення життя населення. Проте, цей метод при визначенні загального рівня ефективності реформ має низку недоліків: він не дозволяє оцінити реформи під час їх впровадження (можна оцінити лише результат), це робить неможливим вчасно скоригувати впровадження реформ; не всі реформи можуть бути популярними серед населення, адже іноді кризові ситуації в державі потребують прийняття рішень, які не підтримуються суспільством, а отже будуть негативно оцінені (наприклад, запровадження додаткових податків, збільшення пенсійного віку); не зрозуміло, що саме пропонують оцінити експертній групі, адже результат реформи може бути в даному проміжку часу неконкретним; відсутність в експертної групи відповідної освіти та досвіду, що робить аналіз ефективності впроваджених реформ суб’єктивним; відсутність можливості моделювати та прогнозувати



реформу до початку її впровадження.

Також інноваційну методику для аналізу ефективності реформ пропонує Міжнародний Центр Перспективних досліджень [2], де проводиться експертиза прийнятих державних рішень за різними галузями національної економіки та державного управління. Відповідно до якої, кожна реформа проходить стадії аналізу, серед яких: передумови реформи, мета реформи, проблеми, що потребують вирішення, ціна не роблення (вартісне оцінювання відсутності реформування) та рішення. Основним критерієм при проведенні реформ є загальносуспільний інтерес. Інструментом при проведенні оцінювання є механізм консультацій державного сектору при впровадженні реформ та їх аналіз експертним середовищем у вигляді публічних консультацій та обговорень з представниками органів влади, до компетенції яких належить проведення реформи, представниками громадського середовища та бізнес-асоціацій, експертами та науковцями. Залучення всіх зацікавлених сторін при реалізації реформи дозволяє визначити ефективний шлях реформування, створює основи для мобілізації підтримки прибічників реформ для нейтралізації їх опонентів.

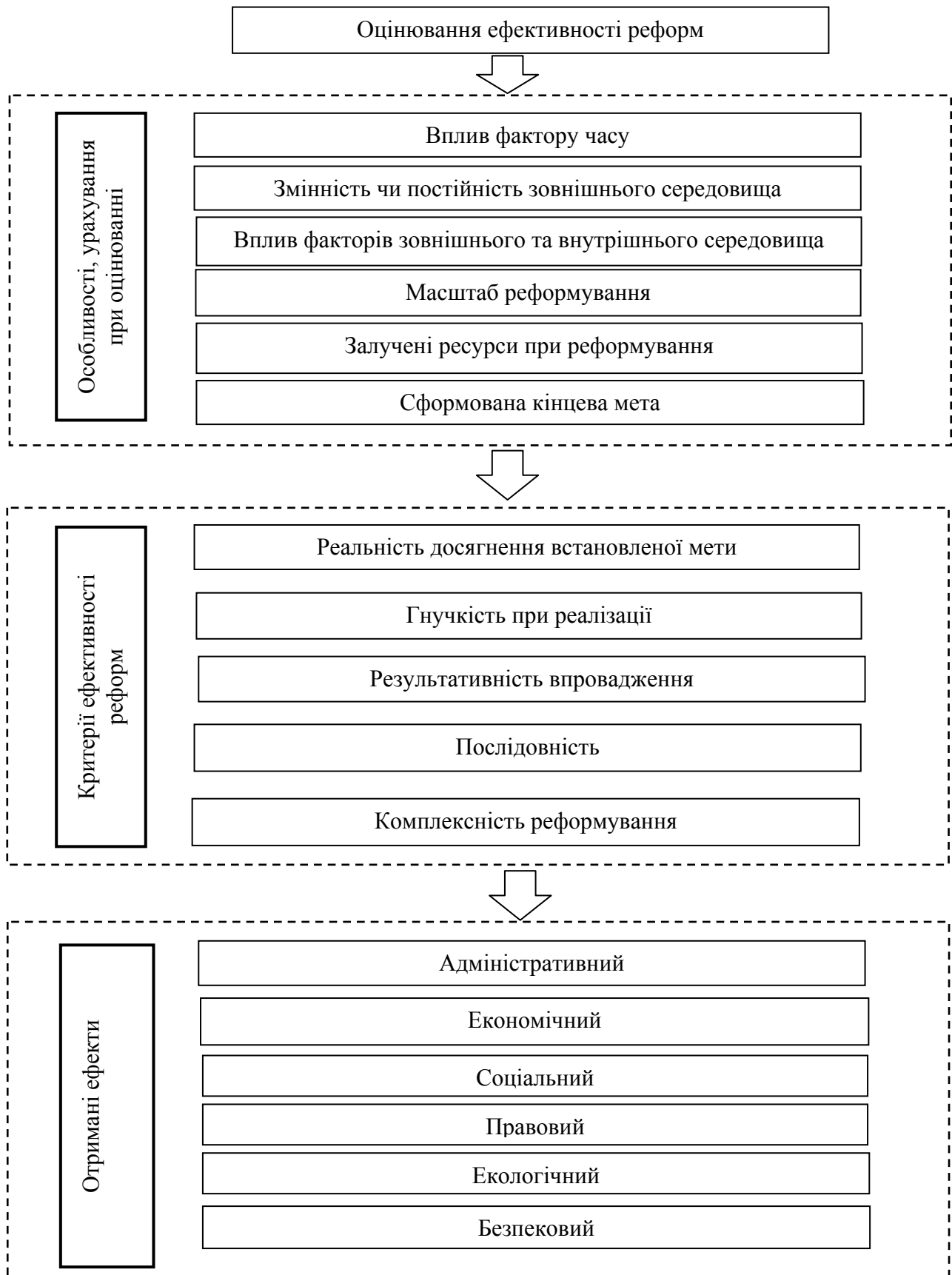
Реалізація проєкту «Аналіз якості проведених реформ та їх міжсекторного впливу» [2] дозволила здійснити серію публічних консультацій державних органів влади з експертними групами. Основною стали наступні етапи: розроблення аналітичної документації для обговорень кожного з досліджуваних напрямків реформ (податкова реформа, дерегуляційна реформа, адміністративна реформа та децентралізація, реформа судових та правоохоронних органів, реформа енергетичного сектору), у яких визначено проблеми, дослідження варіантів альтернативних дій і формування рекомендації; процедура експертного опитування, комплексний аналіз результатів громадських обговорень та опрацювання і формування рекомендацій щодо підвищення ефективності

проведення реформ [4].

Вищенаведений метод дозволяє змістовно проаналізувати та скоригувати подальші дії, звернути увагу на невирішені питання та проблеми при реформуванні, узгодити дії та інтереси учасників реформування. Але проведення такого змістовного дослідження не може бути швидким та формалізовано прогнозувати проведення реформ. Залучення експертів із різних галузей є довгим часовим та аналітичним процесом. Також, оцінювання за даними методами можливе, коли вже є результати реформування, ці методи не дозволяють проводити оцінювання ефективності реформ при плануванні чи реалізації.

Вищенаведені наукові роботи створюють значний потенціал для розвитку наукової думки щодо впровадження оцінювання реформ, як дієвого інструменту підвищення їх ефективності. Але виникає об'єктивна необхідність створення науково-методичного підходу, який можливо застосувати до всіх реформ, при проведенні оцінювання, який дозволить швидко редагувати дії на етапі планування чи реалізації реформ та провести попередню оцінку при плануванні реформ. Отже, потрібен науковий метод, який зробить процедуру оцінювання більш універсальною, швидкою та дозволить проводити попереднє оцінювання.

Науково-методичний метод повинен врахувати додаткові фактори, до яких можна віднести: фактор часу, адже результат та актуальність самої реформи залежить від часу, змінність чи постійність політичного, економічного, соціального, правового середовища під час впровадження реформ, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, масштаб реформування, залучені ресурси та сформовану кінцеву мету (рис 1).



**Рисунок 1. Концептуальні основи оцінювання ефективності реформ**  
*(систематизовано автором із використанням джерел [1 - 5])*

Для проведення оцінювання ефективності реформ потрібно визначити конкретні критерії, до яких можна віднести: результативність, реальність, гнучкість, послідовність, комплексність, що дозволить врахувати змінність чи постійність політичного середовища під час впровадження реформ, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис.1).

Критеріями визначення ефективності реформування є результативність впровадження, реальність досягнення встановленої мети, гнучкість при реалізації, послідовність запланованих етапів (рис. 1). Зупинимось детально на кожному із них.

Результативність являє собою ступінь відповідності досягнутих результатів встановленій меті та оцінку зумовленості досягнутих результатів обраною політикою. Стандартом результативності є наближення результату до мети. Результативність системи визначається також, як її здатність досягати встановленої мети у заданих умовах і з певною якістю, що наближає її до поняття результативності. Відповідно до цього критерію реформи повинні відповідати показникам соціально-економічної ефективності, тобто повинні бути спрямовані на досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат, і задовольняти соціальні потреби суспільства.

Критерій щодо реальності досягнення мети враховує те, наскільки мета проведення реформ вдало визначена та спланована, наскільки відповідає наявним ресурсам для проведення реформ, є сучасною та потрібною суспільству. Реальність впровадження реформ повинна бути науково обґрунтованою, що передбачає планування реформ з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта реформування, його економічні, організаційні та правові особливості. Реформи повинні бути кількісно та якісно визначеними. По-перше, кількісно та якісно виражений має бути очікуваний результат від впровадження реформ; по-друге,

кількісно та якісно вираженими мають бути ресурси, залучені до проведення реформ [4].

Реальність впровадження реформ ґрунтується на правомірності, що передбачає дотримання чинних правових норм на всіх етапах впровадження реформ, заплановані дії повинні відповідати компетенції структурного підрозділу апарату державного управління або посадової особи.

Гнучкість при реалізації – це можливість підлаштовувати мету та засоби реформи під постійні зміни навколишнього середовища. Адже умови реалізації реформ відбуваються в постійному динамічному русі й можуть потребувати коригування. Навіть детально сплановане впровадження реформи буде потребувати коригування на етапі практичної реалізації. Отже, можливість замінювати інструменти для впровадження, джерела фінансування, коригувати механізми, строки виконання для кожної із позицій, конкретних виконавців (системи органів державного управління, посадових осіб тощо), форми контролю та оцінювання проміжних і кінцевих результатів, порядок та форму взаємодії виконавців та швидко підлаштовувати реформування до нових потреб має прямий вплив на рівень ефективності реформ при їх оцінюванні. Гнучкість також повинна враховувати наявність простору для творчої активності виконавців, їх раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення визначених цілей.

Послідовність та комплексність реформування передбачає дотримання такої форми викладу матеріалу на кожному етапі впровадження реформ, за якою виключалось би непорозуміння або двоїстість у розумінні виконавцями поставлених перед ними завдань та ускладнювало б контроль за їх виконанням. Впровадження повинно бути чітко пов'язаним зі стратегічними цілями та планами розвитку держави, бути своєчасним, що означає неухильне дотримання строків підготовки,

впровадження та аналізу результатів реформ, проведення дій кожного етапу впровадження реформ не може бути прийнятим заздалегідь чи із запізненням.

Критерій комплексності являє собою взаємопов'язану сукупність всіх елементів реформи, що охоплює організаційні, економічні, управлінські, правові процеси. Цей критерій передбачає дотримання такої форми викладення матеріалу на кожному етапі впровадження реформ, за якою виключалось би непорозуміння або двоїстість у розумінні виконавцями поставлених перед ними завдань та не ускладнювало б контроль за їх виконанням.

Відповідно до встановленої мети, результативність реформування може мати різні ефекти. При цьому під ефектом розуміється результат або наслідок впровадження реформ. Ефект може мати як позитивний характер, так і може бути вираженим у негативному значенні. Впровадження реформ це багатогранний процес, в якому можуть бути отримані різні ефекти. Отже, ефективність реформ не може бути визначена за одним ефектом, потрібно формування низки показників, характеризуючих отримані ефекти, які дозволяють провести комплексну оцінку. При оцінюванні реформування доцільними буде визначення наступних ефектів: адміністративний, економічний, соціальний, правовий, екологічний і безпековий. Зупинимось детально на кожному із них:

- адміністративний ефект, виражений у наступних результатах: підвищенні почуття громадянського обов'язку, дисциплінованості при виконанні встановлених норм та правил, відповідальності тощо;
- економічний ефект від впровадження реформ має вираження у відповідності показникам індикативного планування, рівні державного регулювання, дієвості грошово-кредитної системи, захисті та заохоченні конкуренції, результативній податковій політиці тощо;

- соціальний ефект виражений у формуванні морально-етичних, цінностей та психологічних основ добробуту суспільства;
- правовий ефект, виражається у підвищенні дієвості та якості законодавства, спрощенні бюрократичних процедур, впровадженні стандартів та норм, які відповідають стратегічним планам України тощо;
- екологічний ефект має прояв у підвищенні якості стану природного навколишнього середовища, впровадженні дієвих механізмів захисту природного навколишнього середовища, основ сталого розвитку суспільства тощо;
- безпековий ефект має вираження у збільшенні рівня безпеки регіону, держави, суспільства тощо.

З метою урахування фактору часу [3], доцільним є впровадження трьох видів оцінювання: попереднього, за яким можна спрогнозувати результат; проміжного, яке проводиться з метою вчасного коригування подальших дій та оцінює проміжні результати; кінцевого, яке дозволяє встановити відповідність отриманого результату запланованому (рис. 2).

Впровадження реформ містить наступні процеси: аналіз проблеми, збір інформації щодо проблеми для визначення ресурсів та виконавців, аналіз альтернатив розв'язання проблеми, формування критеріїв та обмежень, мети та завдання, плану впровадження реформ, формування етапів та процедура самого впровадження реформ, отримання результату [15].

У процесі впровадження реформ можна виокремити наступні етапи: попередній, етап впровадження та завершальний етап. Оцінювання ефективності реформ доцільним буде проводити при завершенні кожного етапу впровадження реформ. Проведення попереднього, проміжного та кінцевого оцінювання дозволить вчасно скоригувати дії з метою підвищення ефективності реформ (рис. 2).



**Рисунок 2. Алгоритм оцінювання ефективності реформ**  
*(сформовано автором із використанням джерел [3, 11, 12, 14, 15])*



Етап попереднього оцінювання проводиться з метою аналізу ефективності запланованих дій, їх комплексності, масштабності, послідовності, гнучкості та відповідності результату планованим ефектам. На цьому етапі оцінювання проводиться: деталізація запланованої мети, аналіз наявних засобів для реалізації, формування індикаторів, обрання методу, планування етапів. Попереднє оцінювання дозволяє ще на етапі планування реформування оцінити ефективність та вчасно скоригувати дії.

Етап проміжного оцінювання спрямований на аналіз впровадження реформ, він дозволяє додатково спрогнозувати результативність впровадження реформ. Етап проміжного оцінювання спрямований на: визначення та формування індикаторів проміжного оцінювання, аналіз проміжних результатів, формування рекомендацій та коригування процесу впровадження реформ. Цей етап дозволяє скоригувати дії при проведенні реформ до отримання самого результату.

На останньому етапі проводиться оцінювання отриманого результату відповідно до встановленої мети, деталізація отриманих ефектів та формування висновків та рекомендацій. На цьому етапі при виявленні низького рівня ефективності реформ можливе коригування та запровадження додаткових дій.

Отже, оцінювання ефективності реформ є дієвим інструментом, який дозволяє вчасно коригувати процес впровадження реформ з метою підвищення їх ефективності.

**Висновки.** Впровадження реформ складний процес, який потребує постійного аналізу та коригування, з метою підвищення ефективності. Базою для відповідних дій має бути рішення прийняте на основі змістовного оцінювання процесу реформування та його відповідності до запланованої мети. Оцінювання ефективності реформ має відбуватися з урахуванням різних форм результату, до яких можна віднести: адміністративний, соціальний, економічний, правовий, екологічний та

безпековий ефекти. Важливим аспектом оцінювання ефективності реформування є низка особливостей, серед яких: вплив фактору часу, змінність чи постійність зовнішнього середовища, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, масштаб реформування, залучені ресурси при реформуванні, сформована кінцева мета, які мають безпосередній вплив на процедуру оцінювання.

Критерії, які є основою при формуванні показників оцінювання ефективності реформ дозволяють створити інтегральний показник, який дозволить не лише констатувати наявний рівень ефективності, але і прогнозувати кінцевий результат на етапі планування реформ.

### Література

1. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Ю. П. Сурмін. Державне управління. Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
2. Міжнародний Центр Перспективних досліджень. Електронний ресурс: <https://www.icps.com.ua/> (дата звернення 12.05.2023)
3. Міненко М.А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2019. Електронний ресурс: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/32687/1/EV\\_2019\\_242-251.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/32687/1/EV_2019_242-251.pdf) (дата звернення 12.05.2023)
4. Реформи в Україні Електронний ресурс: [https://icps.com.ua/assets/uploads/images/images/eu/reformi\\_ukr\\_b\\_full.pdf](https://icps.com.ua/assets/uploads/images/images/eu/reformi_ukr_b_full.pdf) (дата звернення 12.05.2023).
5. Рудовська С.І. Ефективність реформ в Україні через призму громадської думки Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2016, №2 (54) [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2016/21.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/21.pdf)
6. Степанова С. Реформування інституту учасників господарського судового процесу. Право України. 2017, № 9. Електронний ресурс: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream.pdf> (дата звернення

12.05.2023)

7. Словник. Електронний ресурс: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%D0%E5%F4%EE%F0%EC%E0> (дата звернення 12.05.2023)

8. Інформаційна доповідь. А. Єременко, О. Скиба. Успішність та “провальність” реформ на місцях – результати дослідження. Електронний ресурс: <https://inrespublica.org.ua/analytica/successes-failures-implementation-reforms-local-level-ukraine-survey.html> (дата звернення 12.05.2023)

9. Інформаційні матеріали Active Group. Електронний ресурс: <https://activegroup.com.ua/> (дата звернення 12.05.2023)

10. Інформаційні матеріали Vox Ukraine. Електронний ресурс: <https://voxukraine.org/en/about-us> (дата звернення 12.05.2023)

11. Common Assessment Framework. Електронний ресурс: <http://am-one.ru/rd/pa/caf.html> (дата звернення 12.05.2023).

12. EFQM Model. Електронний ресурс: <https://www.toolshero.com/quality-management/efqm-model/> (дата звернення 12.05.2023).

13. Thanos Myloneros, Dikaios Sakellariou (2021) The effectiveness of primary health care reforms in Greece towards achieving universal health coverage: a scoping review. BMC Health Serv Res, 1(21) DOI: 10.1186/s12913-021-06678-9

14. Skibina T. Criteria and principles of effective public governance system. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 12. С. 29–36.

15. Zhao, J., Madni, G. R., Anwar, M. A., & Zahra, S. M. (2021). Institutional reforms and their impact on economic growth and investment in developing countries. Sustainability (Switzerland), 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13094941>

## References

1. Kovbasiuk, Yu. V., Vaschenko, K. O., Yu. and Surmin, P. (2012), *Derzhavne upravlinnia* [State administration], NADU, Dnipropetrovs'k, Ukraine.
2. International Center for Prospective Studies (2023), available at: <https://www.icps.com.ua/> (Accessed 12.05.2023)
3. Minenko, M.A. (2019), “ Sustainable competitive advantages in the conditions of market globalization ”, *Ekonomichnyj visnyk*, available at: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/32687/1/EV\\_2019\\_242-251.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/32687/1/EV_2019_242-251.pdf) (Accessed 12.05.2023)
4. International Center for Prospective Studies, (2015), “Reforms in Ukraine”, available at: [https://icps.com.ua/assets/uploads/images/images/eu/reformi\\_ukr\\_b\\_full.pdf](https://icps.com.ua/assets/uploads/images/images/eu/reformi_ukr_b_full.pdf) (Accessed 12.05.2023).
5. Rudovs'ka S.I. (2016), “ Effectiveness of reforms in Ukraine through the prism of public opinion ”, *Derzhavne upravlinnia*, vol 2 (54), available at: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2016/21.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/21.pdf) (Accessed 12.05.2023).
6. Stepanova, S. (2017), “Reforming the Institute of Economic Litigation Participants”, vol 9, available at: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream.pdf> (Accessed 12.05.2023)
7. Dictionary (2023), <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%D0%E5%F4%EE%F0%EC%E0> (Accessed 12.05.2023).
8. Yeremenko, A. and Skyba, O. (2017), “Success and "failure" of reforms on the ground - the results of the study”, available at: <https://inrespublica.org.ua/analytica/successes-failures-implementation-reforms-local-level-ukraine-survey.html> (Accessed 12.05.2023).
9. Active Group (2023), available at: <https://activegroup.com.ua/>

(Accessed 12.05.2023).

10. Vox Ukraine (2023), available at: <https://voxukraine.org/en/about-us> (Accessed 12.05.2023).

11. Common Assessment Framework (2023), available at: <http://am-one.ru/rd/pa/caf.html> (Accessed 12.05.2023).

12. Toolshero (2023), “EFQM Model”, available at: <https://www.toolshero.com/quality-management/efqm-model/> (Accessed 12.05.2023).

13. Myloneros, T. and Sakellariou, D. (2021), “The effectiveness of primary health care reforms in Greece towards achieving universal health coverage: a scoping review”, *BMC Health Serv Res*, vol. 1(21). DOI: 10.1186/s12913-021-06678-9

14. Skibina T. (2022), “Criteria and principles of effective public governance system”, *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 12, pp. 29–36.

15. Zhao, J., Madni, G. R., Anwar, M. A., & Zahra, S. M. (2021), “Institutional reforms and their impact on economic growth and investment in developing countries”, *Sustainability (Switzerland)*, vol. 13(9). DOI:10.3390/su13094941

*Стаття надійшла до редакції 29.05.2023 р.*