



ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Кирило Єсенніков, аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
<https://orcid.org/0000-0001-7989-7049>
e-mail: 4694061@gmail.com

Отримано: 04.11.2020

Ухвалено до друку: 28.12.2020

Опубліковано: 26.02.2021

Єсенніков К. (2020). Ефективність системи державної служби як чинник сталого розвитку суспільства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, (13), 25-33. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2021/13-3/9>

Анотація

Мета статті полягає у комплексному дослідженні впливу ефективності діяльності державних службовців на процес сталого розвитку суспільства і держави. А саме мова йде про важливість вмілого використання людських ресурсів в сфері державної служби та пошук аргументів на користь необхідності підвищення ефективності як запоруки підвищення рівня довіри громадян до всіх гілок державної влади. Також окрема увага звертається на питання аргументованості рівня оплати праці особи, що є державним службовцем чи працює в органах місцевого самоврядування.

За допомогою кількісних і якісних методів було здійснено аналіз емпіричних даних, що допомогло оцінити ефективність діяльності державних службовців в Україні і рівень довіри населення до них, встановити який вплив має їх неефективна діяльність на рівень довіри громадян в цілому до системи державного управління і адміністрування.

Ключовим аспектом підвищення ефективності діяльності державних службовців, як показує теорія і міжнародна практика, стає створення об'єктивної та комплексної системи індикаторів, що відображають якість виконання посадових обов'язків і ступінь досягнення поставлених цілей, що дозволяють сфокусувати увагу посадових осіб на основних пріоритетах органів державної влади. У багатьох розвинених країнах для цих цілей широко використовуються «ключові показники ефективності» (KPI), запропонований же П. Друкером. Проте є й інші способи оцінки такі як BSC та RBSC.

Наукова новизна статті полягає у спробі проаналізувати масив інформації по проблематиці «ефективності роботи державних службовців», методах її оцінювання та пов'язати «ефективність роботи» з явищем формування довіри в політиці чи «політичної довіри».

Робота покликана спробувати продемонструвати практичний аспект необхідності вимірювання ефективності роботи чиновників всіх ланок виходячи з позиції «соціального діалогу» і «відгуків», оскільки найважливіших споживачів результатів праці чиновників - це суспільство, яке в буденному житті стає користувачем і споживачем державних послуг, і саме за результатами взаємодії і формують свою думку про державний апарат чиновників та ефективність їх роботи, тобто формують свою позицію, яка згодом стає стереотипом. Який чи допоможе суспільному прогресу та розвитку, і створить умови для стабільності в державі, чи навпаки стане каталізатором політичної нестабільності.

Ключові слова: ефективність, ключові показники ефективності, політична довіра, соціальний діалог, державне управління, державна служба, управління людськими ресурсами, оплата праці.

Вступ

Кількість державних службовців в Україні щодо кількості населення приблизно дорівнює середньому показнику в країнах ЄС, але згідно соціологічних досліджень «Центру Разумкова», населення прагне скорочення апарату чиновників і не задоволено їх роботою на багатьох рівнях.

Чисельність і заробітна плата робітників державної служби не є проблемою, коли громадяни довіряють державним інституціям, але в Україні є питання довіри та відсутнє розуміння того, чим займається величезна кількість людей що називаються «державними службовцями» чи працівниками комунальних установ, органів місцевого самоврядування.

Суспільство вже давно сигналізує, щоб система державної служби працювала більш ефективно, адже від цього залежить стабільність держави та суспільний розвиток.

І саме для цього і необхідні прозорі правила та критерії оцінки, і поки їх не буде встановлено законом, суспільна дискусія про ефективність держслужбовців та аргументовану оплату їхньої праці не може бути предметною, а цією темою будуть маніпулювати. Саме на це й націлена наша робота, на основі емпіричних даних, за допомогою кількісних і якісних методів, оцінити вплив ефективності діяльності державних службовців на рівень довіри населення до них, встановити який вплив має їх неефективна діяльність на рівень довіри громадян в цілому до системи державного управління і публічного управління в Україні. Розглянути існуючі моделі оцінки та встановити зв'язок ефективності діяльності працівників державних і комунальних установ з рівнем довіри громадян до системи загалом.

Джерела

Дослідження виконувалось за допомогою аналізу соціологічних даних і базується на оприлюдненій інформації, наданої за допомогою соціологічних опитувань здійснених авторитетним джерелом, а саме - «Центром Разумкова». Використовувалось інформація зібрана більше ніж шести досліджень проведених в кінці 2020 року на початку 2021.

Ефективності діяльності державних службовців є досить досліджуваною темою по всьому світу, тому теоретична база дуже широка, перш за все вона представлена в роботах таких зарубіжних дослідників, як П. Друкер, Р. Капланом, Д. Нортоном, Х. Рамперсад, К. Номден, А. Матей, Г. Камелія, Я. Булеков, Л. Мура, П. Еме, Т. Берті, А.-М. Гросмер, і багато інших, кожен з яких пропонує свою систему оцінки ефективності роботи як державної структури, так і комерційної; Звичайно дану проблематику плідно досліджують і вітчизняні вчені, такі як Т. Е. Радченко, А. К. Клочков, Е. Зоріна, Н. В. Колосовська, Е. Р. Ісламгалієва, В. С. Половинко, О. Ю. Тимошенко, В. Н. Яришина, Т. Ф. Палій, Н. Н. Кліщ і ін.

Проблематику «політичної довіри» і її прояви у житті держави досліджували одними з перших американські вчені Г. Алмонд та С. Верба. Також до відомих дослідників проблеми довіри варто віднести: Ф. Фукуяму, А. Селігмена, Т. Фрідман, О. Тоффлер, Ф. Хайек, І. Валлерстайн, Дж. Гелбрейт, М. Ротбард, П. Штомпу, Е. Гідденса, Е. Еріксона, М. Бубера, О. Больова, Т. Скрипкіну, Д. Нанкіна, В. Зінченка, М. Делягін і т.д. Досить широко проблему політичної довіри у вітчизняній науковій літературі досліджували у своїх працях С. Білошицький, Є. Головаха, В. Ігнатів, А. Ковальова, О. Крутій, В. Мальцев, І. Мартинюк, С. Наумов, та ін.

Але більшість наукових напрацювань полягає у концентрованому вивченні одного аспекту, концентрації на певному предметі, або ж на найширших узагальнених розмислах з даних проблематик. Наше дослідження пропонує поєднати ці два явища і спробувати віднайти їх спільний рух на шляху к сталому розвитку будь-якої демократичної держави.

Методологія

Дослідження виконувалось за допомогою аналізу соціологічних даних, спираючись на соціологічні опитування та містить узагальнення результатів досліджень проблематики ефективності функціонування системи державних органів і політичних інституцій України. А також група інших



методів саме: системно-функціональний - для глибинного вивчення та обґрунтування чинників, які стримують або сприяють підвищенню ефективності державних службовців: конкретно-пошуковий, який передбачає теоретичний аналіз, актуалізацію та класифікацію наукових і нормативно-правових джерел інформації, що збільшують понятійно-категоріальний апарат; прогностичний; проблемно-науковий; екстраполяція - для систематизації та побудови висновків на основі детального аналізу наукових джерел, які стосуються теми дослідження.

Підґрунтям дослідження є діалектичний метод наукового пізнання дійсності, відповідно до якого проблеми, що вирішуються у нашому науковому дослідженні, вивчаються в єдності їх соціального контексту та нормативно-формалізованої складової.

Результати

У сучасних умовах ефективне функціонування державної служби неможливо без активної участі державних службовців у досягненні масштабних чи стратегічних цілей і завдань що постають в сучасних умовах перед органами державної влади і місцевого самоврядування. Багато в чому результативність діяльності державних службовців залежить від їх зацікавленості в якісному виконанні посадових обов'язків, можливості прояву ініціативи і застосування професійних навичок і знань, та звичайно від рівня їх відповідальності (Dzyana, 2017).

Згідно інформації отриманої внаслідок проведення соціологічних опитувань, зроблених авторитетною організацією в Україні - «Розумков центр», станом на початок 2020 року та в кінці 2020 року, а їх було проаналізовано більше шести. Можна побачити що в Україні спостерігається низький рівень довіри громадян до державних інституцій і осіб, що займають ключові посади в управлінні державою, і така тенденція лише загострюється. Люди довіряють неполітизованим організаціям, таким як: Збройні сили України, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Національна гвардія України, Державна прикордонна служба. В свою чергу до Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, Прокуратури рівень довіри набагато менший. Суть і глибину проблеми демонструють цифри, які вказують, що рівень довіри до державного апарату (чиновників) критично низький, 34% опитаних відповіли що «зовсім не довіряють», а 43.3% що «скоріше не довіряють» (станом на лютий 2020) (Razumkov Center, February 2020). Далі в жовтні-листопаді рівень «недовіри» був 40.1%, «скоріше не довіряють» 39.3% (Razumkov Center, October-November 2020). В свою чергу в липні 2020 «не довіряли» 36.5% та «скоріше не довіряли» 41.2% (Razumkov Center, July 2020). А вже в грудні 2020 року показник: 35.8% опитаних відповіли що «зовсім не довіряють», а 45.3% що «скоріше не довіряють» (Razumkov Center, December 2020). Такі результати опитувань дають зрозуміти, що протягом року ситуація майже не змінювалась, такий надзвичайно високий рівень незадоволення і недовіри є сталим. Але важливо те, що в цих дослідження, які були опрацьовані, що стосувалися як державних інституцій так і політичних акторів чи політичних сил, конкретно вказано, що рівень довіри є низьким через низький рівень ефективності, через непрофесіоналізм і популізм тих хто очолює дані структури, через постійний шквал корупційних скандалів, порушення обіцянок і недолугу діяльність, яка призводить до формування негативних укоріненних стереотипів.

Як показує досвід, в більшості випадків, основна мета роботи будь-якої людини - це заробітна плата, саме тому впровадження систем оплати, виключно, за результатами, і в залежності від відгуків громадян, для державних службовців може стати основним фактором підвищення ефективності діяльності державної служби в цілому, а також сприяти підвищенню рівня відповідальності за збиткові державі рішення. Реально не представляється можливим розкрити наявний потенціал кожного конкретного співробітника, спираючись, в свою чергу, виключно на самоспостереження, або більш практичні методики: будь-то анкетування чи тестування співробітника, або висновок безпосереднього начальства, так як це, в кінцевому підсумку, породжує суб'єктивізм при оцінці і доборі кадрів, оскільки часто-густо перевірки проводяться в середині органу його ж співробітниками, де колеги перевіряють колег, і необхідність впровадження нового підходу породжена як раз такими існуючими реаліями (Mukhortova, 2016).

На думку Т.Є. Радченко, система вимірювання рівня ефективності роботи персоналу є надзвичайно важливою не лише в комерційних структурах, де прямою метою є прибуток компанії, а й в

органах державної влади і місцевого самоврядування (Radchenko, 2015). Визначення ефективності і особистого внеску є дуже важливий для стимулювання службовців всіх ланок, зокрема при визначенні розмірів щомісячної надбавки до посадового окладу, оскільки саме заробітна плата є основною метою будь-якої роботи. При розподілі службової навантаження між службовцями структурного підрозділу державного органу чи органу місцевого самоврядування також можна враховувати результати оцінки ефективності кожного окремого працівника (Radchenko, 2015).

Заробітна плата виступає основним інструментом вираження і впливу на ефективність праці державного службовця, бо впливає на задоволення його потреб, за умови вирішення державних завдань. Заробітна плата в країнах що є членами Європейського Союзу є формою прямої компенсації, яка складається з наступних складових елементів: ефективність праці, досвід, рівень професійної підготовки, наявність спеціальних навичок і реалізація додаткових зусиль, проте, пропорційна і відповідальність чиновників перед законом і народом. І саме останній елемент є найважливішим для сучасних реалій в нашій державі, оскільки саме реальна юридична відповідальність повинна в нормувувати діяльність чиновників всіх рівнів (Vasilieva, 2016).

На сьогоднішній момент, методів визначення ефективності існує досить багато, проте, найбільшу популярність здобули принципи побудови «збалансованої системи показників» (Balanced Scorecard - BSC) і визначення «ключових показників результативності» (Key Performance Indicators - KPI). Якщо в системі BSC більше уваги приділяється взаємозв'язку окремих показників результативності між собою з метою максимізації оцінки їх сукупного впливу на кінцевий ефект, то система KPI побудована на виборі найбільш важливих показників результативності, в максимальному ступені характеризують кінцевий результат (Bird, 2005). Якщо «збалансована система показників» допомагає їй домагатися стратегічної переваги, то розроблена «система особистих показників» (Individual Balanced Scorecard - PBSC) є сильним мотиваційним механізмом і інструментом розвитку людини. Можна сміливо говорити, що запропонована система являє собою, з одного боку, унікальний засіб саморозвитку, оскільки з її допомогою людина формує свої особисті устремління, що включають його місію, бачення та ключові ролі, а, з іншого - спосіб інтеграції індивіда в життя організації. Знаючи цілі організації і оцінивши свої можливості, працівник визначає особисті ключові фактори успіху, на основі яких він ставить перед собою конкретні цілі. Використання даного підходу розвиває особистий потенціал і процес самопізнання, підвищує інтелектуальний рівень і цінність співробітника, що в підсумку позитивно впливає на ефективність діяльності організації в цілому (Rampersad, 2006).

І це лише декілька з багатьох можливих способів оцінки ефективності роботи як працівника приватної структури так і державного службовця, і кожна з цих моделей має свої як переваги так і недоліки. Всі ці методи націлені на контроль і покращення ефективності роботи працівників, а в такому важливому виді діяльності як державна служба, оскільки від дій однієї особи залежить доля багатьох. Але ці методи досить важкі, бо проблема полягає ще й в тому, що розробка об'єктивних критеріїв і методів оцінки для різних категорій службовців вимагає досить багато часу, до того ж пересічні люди ними не користуються, проте широко застосовуваних способів - порівняння запланованих результатів з фактично досягнутими, що є надзвичайно формально, бо в ньому не пояснюється шляхи досягнення, витрачені ресурси, як фінансові так і трудові (Maklakova, 2017).

Існує й інша проблема в оцінці ефективності діяльності державного службовця: якщо оцінювати виключно результат, то важко визначити хто дійсно заслуговує на винагороду, бо майже завжди це командна робота цілого підрозділу, чи навіть цілого державної установи, а визначити хто зробив більший вклад важко, і часто-густо винагороду отримує лише керівник. Така ситуація з розподілом взагалі є корупційним діянням (Baskakova, 2013).

Робота з персоналом будь-якого ґатунку це перш за все, постійна взаємодія і взаємопроникаючий вплив як керівної ланки з підлеглими, так і активна участь основного актора - споживач державних послуг - суспільство (Maklakova, 2017). І саме якість надання цих послуг і є відображенням ефективності. Звичайно є й ті державні структури діяльність яких не передбачає роботу з громадянами, а характер їх роботи не має миттєвої вигоди чи не несе миттєвих результатів, але в таких структурах, стратегічного значення, робота повинна бути ще більш ефективною і діяльність працівників таких структур повинна ще більш детально досліджуватися і аналізуватися на предмет правильності, аргументованості і



доречності тих чи інших рішень. В процесі цієї взаємодії з громадянами будь-яка державна структура формує свій імідж, який є неодмінним атрибутом для правильного розвитку публічного управління і адміністрування, на думку європейських дослідників. І мова тут йде про «відгук» споживачів (Yesennikov, 2020).

А.С. Грачова звертає увагу, що саме на основі досвіду співпраці населення з кастою чиновників і формується довіра населення до інститутів влади. Це обумовлено тим, що інститут громадської думки є одним з найважливіших факторів сталого розвитку демократії та реальної реалізації волевиявлення громадян, і саме це і виступає запорукою вдалого діалогу між владою і населенням, громадянським суспільством і державою. Подібне явище пов'язане, перш за все, з наступними факторами: По-перше, корупційна діяльність державних службовців. Давно відоме явище, що є хворобою нашої держави. Державні службовці всіх ланок намагаються користуватися своїми службовими повноваженнями в певних питаннях і дана проблема гостро сприймається населенням. По-друге, відсутність мотивації державних службовців до підвищення якості своєї професійної службової діяльності, бо в ідеалі високий рівень компетентності повинен супроводжуватись відповідним заробітком. Проте, на багатьох рівнях низька заробітна плата не спонукає кваліфікованих спеціалістів влаштовуватись на роботу в державній структурі (Grachova, 2020).

По-третє, низька компетентність серед державних службовців. Компетентність державних службовців, їх висока кваліфікація забезпечує можливість більш ефективного і якісного процесу організації їх професійної діяльності на всіх ієрархічних рівнях управління, і саме вона є запорукою вміння взаємодіяти з громадянами і приймати вірні управлінські рішення. Допомогти тут в ідеалі покликана якісна, системна оцінка умінь і навичок, мова йде про системну атестацію державних службовців (Grachova, 2020). Проте про суб'єктивність подібних атестацій в нашій країні ми вже згадували.

В свою чергу найкращою винагородою за вдалий «соціальний діалог» і професійне й ефективне обслуговування звичайно є заробітна плата чиновника, і ця проблематика надзвичайно болюча в нашій країні, але існують і більш глибокий і важливіший елемент без якого не може довго триматись будь-яка державна структура, і мова йде про довготривалу перспективу, і тут мова йде про довіру громадян до владних структур, і вона може як сприяти їх підсиленню і зміцненню, так і руйнувати будь-яку структуру вщент, бо саме рівень довіри громадян до влади і владних структур впливає на стабільність влади і сталий розвиток держави (Yesennikov, 2020).

В свою чергу, довіра є дуже багатогранним явищем, вона є однією з найголовніших цінностей, котра забезпечує гармонічне функціонування сучасної демократичної країни і її сталий та стабільний розвиток. Довіра створює усі необхідні умови для систематизації суперечливого простору демократичних стремлень, поєднуючись при цьому з такими цінностями, як рівність, свобода, справедливість, плюралізм, толерантність тощо. Також довіра забезпечує надійний тил для улагодження конфліктів та взаємодії усіх учасників політичного життя суспільства, оскільки по суті дає можливість владним структурам функціонувати і виконувати свої прямі обов'язки (Yesennikov, 2020).

Феномен довіри актуалізувався у пострадянських країнах, до яких належить і Україна. Досвід Помаранчевої революції та Революції Гідності яскраво продемонстрував, що політична боротьба вимірюється не тільки ідейно-політичними гаслами, а й морально-етичними чинниками, серед яких далеко не останнє місце займає довіра не тільки до політичних лідерів, та й до цілої політичної системи загалом (Yesennikov, 2020). На формування цієї довіри впливає кожен окремий працівник державного сектору. Вивчення феномену «політичної довіри» показало його вразливість до помилок, кожний неефективний крок чи новий корупційний скандал руйнує довіру, яку відновити дуже важко.

Дискусія та висновки

Робота державного службовця передбачає кожний день працювати на благо суспільства, оскільки саме народ є роботодавцем чиновників всіх ланок. Робота з людьми як і управління людськими ресурсами передбачає, перш за все, постійний канал комунікації як керівної ланки з підлеглими, так і тристоронню взаємодію, де з'являється основний актор, споживач державних послуг – суспільство. Соціальний діалог – це неодмінний атрибут розвитку державної служби. В свою чергу найкращою

винагородою за вдалий «соціальний діалог» і професійне та ефективне обслуговування звичайно є заробітна плата чиновника, яка повинна бути аргументованою, об'єктивною і збалансованою, такою щоб ті хто працюють в цьому секторі прагнули підвищувати свою кваліфікацію і свої вміння і навички, а молоді спеціалісти конкурували за робочі місця дивуючи своїми знаннями і рівнем своєї професійної підготовки, але будь-який професіонал повинен мати шанс показати себе, продемонструвати свої вміння, для цього необхідною умовою є стабільна політична ситуація тому необхідною умовою, в демократичних країнах, є довіра громадян до владних структур, починаючи від рядового складу чиновників і закінчуючи топ-менеджерами державного рівня. Довіра може як сприяти їх підсиленню і зміцненню, так і руйнувати будь-яку державну чи комунальну структуру вщент. Саме рівень довіри громадян до влади і владних структур впливає на стабільність влади і сталий розвиток держави.

Спираючись на соціологічні дослідження ми змогли побачити проблему сучасного українського сектору державної служби - це тотальна недовіра населення, яке змучене непрофесіоналізмом і хабарництвом на всіх рівнях.

Постійна перевірка ефективності діяльності державного службовця це запорука формування дійсно працюючого і професіонального колективу у будь-якій структурі чи організації, що може протистояти викликам сучасності і направляти суспільство шляхом сталого розвитку. Ми впевнилися що методів оцінки ефективності безліч і всі вони різні, і визначити найкращий важко, бо всі вони мають свої переваги і недоліки, а також кожний має свою специфічну мету.

На даний момент простежується процес психологізації і масовізації політики. Хоча довіра й пронизує усі сфери суспільного життя, вона знаходить свій концентрований вираз саме в політиці. Подібне положення обґрунтоване аристотелівським тлумаченням політики як певного мистецтва жити разом. Очевидно, що без необхідного рівня довіри це «мистецтво» не може бути реалізовано в повній мірі, а держава не зможе розвиватися.

Бібліографія

- Баскакова Ю. В., Гаврилюк В. М., Качанова П. В., Усатий Г. О.; упоряд. Жур О. В. Відповідальність за корупційні діяння, правові засади відшкодування збитків, завданих внаслідок їх вчинення: навч.-метод. матеріали / – К. : НАДУ, 2013. – 108 с.
- Грачова А. С. Проблеми ефективності діяльності державних службовців [Електронний ресурс] // .- 2020. - № 42 (332). - С. 185-187. – Режим доступу до ресурсу: <https://moluch.ru/archive/332/74218/>
- Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Налагодження комунікації між владою і суспільством у період проведення реформ [Електронний ресурс] // Theory and Practice of Public Administration 2(57)/2017. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-2/doc/1/02.pdf>.
- Єсенніков К. В. Політична довіра як чинник формування конкурентоспроможності держави: магістр держ. упр. та адміністрування : 281 / Єсенніков Кирило – Київ, 2020. – 108 с.
- Закон України “Про соціальний діалог” № 2862-VI, від 23.12.2010
- Зубчик О. А. Формування конкурентоспроможності держави у перспективі політичного часу (державно-управлінські аспекти) : монографія. К.: ТОВ «Поліграф плюс», 2019. 408 с.
- Оцінка громадянами ситуації в країні, рівень довіри до виконавчих та правоохоронних органів влади, оцінка діяльності Уряду (лютий 2020 р. соціологія). [Електронний ресурс] // Разумков центр. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/okKvbZv>
- Оцінка громадянами ситуації в країні, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків, електоральні орієнтації громадян (жовтень–листопад 2020р. соціологія). [Електронний ресурс] // Разумков центр. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/WkKYQgk>
- Оцінка ситуації в країні, довіра до політиків, електоральні орієнтації громадян (січень–лютий 2021р. соціологія). [Електронний ресурс] // Разумков центр. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/8kKmUqn>
- Маклакова Е. А. Проблема оцінки ефективності діяльності державних службовців в сучасних умовах (2017). [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://clck.ru/TFubx>



- Початок нового політичного року: довіра до соціальних інститутів (липень 2020р. соціологія).** [Електронний ресурс] // Разумков центр. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/kkKT0sR>
- Радченко Т. Є.** Аналіз теоретико-методологічних та нормативно-правових основ проведення комплексної оцінки результативності професійної службової діяльності державних службовців [Електронний ресурс] // Питання управління. - 2015. - No 6. Режим доступу: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2015/06/23/>
- Україна-2020: невинуватені очікування, неочікувані виклики. Підсумки року у дзеркалі громадської думки (грудень 2020р. соціологія).** [Електронний ресурс] // Разумков центр. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/MkKmaeO>
- Васильева Е. И., Зерчанинов Т. Е., Ручкин А. В.** Оценка эффективности деятельности государственных служащих [Електронний ресурс] // Управленческое консультирование No 4. - 2016. - Режим доступу до ресурсу: <https://clck.ru/TFubx>
- Мухортова Е., Трифонов Ю. Н.** Об оценке профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. [Електронний ресурс] // Современное общество и власть. – 2016. – No1(7). – Режим доступу до ресурсу: <http://gmanagement.ru/index.php/ru/arxiv/07-2016r/304-muhortova-trifonov-072016>
- Рамперсад Х.** Индивидуальная сбалансированная система показателей [Електронний ресурс] // 2005. – 176 с. Режим доступу до ресурсу: <https://altairbook.com/books/2430941-individualnaya-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley.html>
- Bird S. M.** Performance indicators: good, bad, and ugly. [Electronic resource] // Journal of the Royal Statistical Society. 2005. N 8. P. 12-18. - Access mode: <https://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/cmm/migrated/documents/performance-indicators-report-jrssa.pdf>
- Rampersad H.** Personal Balanced Scorecard: The Way to Individual Happiness, Personal Integrity, and Organizational Effectiveness. - NY: Information Age Publishing, 2006, - 216 p.

References

- Assessment of the situation in the country, trust in politicians, electoral orientations of citizens (January-February 2021).** Sociological research by Razumkov Center. Retrieved from: <https://cutt.ly/8kKmUqn>
- Baskakova J., Gavrilyuk V., Kachanova P., Usatiy G.** (2013) Responsibility for corruption acts, legal principles of compensation for damages caused by their commission: educational and methodical materials, Kyiv: NAPA, 108 p.
- Citizens' assessment of the situation in the country, the level of trust in social institutions and politicians, electoral orientations of citizens (October-November 2020).** Sociological research by Razumkov Center. Retrieved from: <https://cutt.ly/WkKYQgk>
- Citizens' assessment of the situation in the country, the level of trust in the executive and law enforcement agencies, the assessment of the Government (February 2020).** Sociological research by Razumkov Center. Retrieved from: <https://cutt.ly/okKvbZv>
- Dzyana G., Dzyany R.** (2017) Establishing communication between government and society during the reform period. Theory and Practice of Public Administration. № 2 (57). Retrieved from: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-2/doc/1/02.pdf>.
- Grachova A.** (2020) Problems of efficiency of activity of civil servants. № 42 (332), 185-187. Retrieved from: <https://moluch.ru/archive/332/74218/>
- Law of Ukraine “On Social Dialogue”** № 2862-VI, dated 23.12.2010
- Maklakova E.** (2017) The problem of evaluating the effectiveness of civil servants in modern conditions. Retrieved from: <https://clck.ru/TFubx>
- Mukhortova E., Trifonov Y.** (2016) On the assessment of the professional activity of civil servants. Modern society and power. No1 (7). Retrieved from: <http://gmanagement.ru/index.php/ru/arxiv/07-2016r/304-muhortova-trifonov-072016>



- Radchenko T.** (2015) Analysis of theoretical and methodological and normative-legal bases of conducting a comprehensive assessment of the effectiveness of professional service activities of civil servants. No 6. Retrieved from: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2015/06/23/>
- Rampersad H.** (2005) Individual balanced scorecard. 176. Retrieved from: <https://altairbook.com/books/2430941-individualnaya-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley.html>
- Rampersad H.** (2006) Personal Balanced Scorecard: The Way to Individual Happiness, Personal Integrity, and Organizational Effectiveness. New York: : Information Age Publishing, 216.
- The beginning of a new political year: trust in social institutions (July 2020).** Sociological research by Razumkov Center. Retrieved from: <https://cutt.ly/kkKT0sR>
- Ukraine 2020: unjustified expectations, unexpected challenges. Results of the year in the mirror of public opinion (December 2020).** Sociological research by Razumkov Center. Retrieved from: <https://cutt.ly/MkKmaeO>
- Vasilieva E., Zerchaninov T., Ruchkin A.** (2016) Evaluation of the effectiveness of public servants. Management consulting No 4. Retrieved from: <https://clck.ru/TFubx>
- Yesennikov K.** (2020) Political trust as a factor in the formation of state competitiveness. Master's thesis in Public Administration. Kyiv, 108 .
- Zubchik O.** (2019) Formation of state competitiveness in the perspective of political time (public administration aspects): monograph. K. : LLC «Polygraph Plus», 408.

EFFICIENCY OF THE CIVIL SERVICE SYSTEM AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIETY

Kyrylo Yesennikov, postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine)

<https://orcid.org/0000-0001-7989-7049>

e-mail: 4694061@gmail.com

Abstract

The purpose of the article is comprehensively study the impact of the effectiveness of government workers on the process of sustainable development of society and the state. Namely, it is about the importance of skillful use of human resources in the government service and the search for arguments in favor of the need to increase efficiency as a guarantee of increasing public confidence in all branches of government. Special attention is also paid to the issue of argumentation of the level of salary of a person who is a government worker or works in local self-government bodies.

Empirical data were analyzed using quantitative and qualitative methods, which helped to assess the effectiveness of government workers in Ukraine and the level of public confidence in them, to establish the impact of their ineffective activities on the level of public confidence in government administration.

A key aspect of improving the efficiency of government workers, as shown by theory and international practice, is the creation of an objective and comprehensive system of indicators that reflect the quality of performance of duties and the degree of achievement of goals to focus on the main priorities of public authorities. In many developed countries, "key performance indicators" (KPI), proposed by P. Drucker, are widely used for these purposes. However, there are other assessment methods such as BSC and PBSC.

The scientific novelty of the article is an attempt to analyze an array of information on the issue of "efficiency of government workers", methods of its evaluation and to connect "efficiency" with the phenomenon of building confidence in politics or "political trust".

The work is created to try to demonstrate the practical aspect of the need to measure the effectiveness of officials at all levels based on the position of "social dialogue" and "feedback", because the most important consumers of the results of officials - a society that in everyday life becomes a user and consumer of government services. And according to the results of interaction - form their opinion about the state apparatus of officials and the effectiveness of their work form their position, which later becomes a stereotype. Which will either help



social progress and development, and create conditions for stability in the state, or, conversely, will be a catalyst for political instability.

Keywords: *efficiency, key efficiency indicators, political trust, social dialogue, government administration, government service, human resources management, remuneration.*

Received: November 04, 2020

Approved for printing: December 28, 2020

Published: February 26, 2021

Yesennikov K. (2020). Efficiency of the civil service system as a factor of sustainable development of society. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, (13), 25–33. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2021/13-3/9>