

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності
та публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ШЕГЕДА ОЛЕКСІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351.82:330.3
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

О. В. ШЕГЕДА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ЛИТВИНЧУК Ірина Леонідівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ШЕГЕДА Олексій Віталійович**
допускається до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

_____ к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ШЕГЕДА Олексій Віталійович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Тетяна ДМИТРЕНКО
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ШЕГЕДА О. В. Система моніторингу та оцінювання ефективності державних програм соціально-економічного розвитку. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Проаналізовано теоретичні основи моніторингу та оцінювання програм та нормативно-правову базу України, виявлено її орієнтацію переважно на процес, а не на результат, порівняно з міжнародними стандартами. Проведено практичну оцінку моніторингу цифрових ініціатив, яка виявила системні проблеми: фрагментацію даних між реєстрами, недоліки звітності з фокусом на вихід замість вплив, та відсутність інституційної незалежності оцінювання.

На основі аналізу обґрунтовано напрями удосконалення системи моніторингу та оцінювання програм через: запровадження цифрових інструментів (інтегровані платформи, ключові показники ефективності, Big Data) та оптимізацію процедур шляхом обов'язкового застосування стандартів Evidence-Based Policy для підвищення результативності публічного управління економікою.

Ключові слова: моніторинг, оцінювання, державні програми, цифрова трансформація, управління за результатами, ключові показники ефективності.

ANNOTATION

SHEHEDA O. System of monitoring and evaluation of the effectiveness of state socio-economic development programs. – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The work analyzes the theoretical foundations of the monitoring and evaluation and the regulatory framework of Ukraine, identifying its primary focus on process rather than results, compared to international standards.

A practical assessment of digital initiatives monitoring was conducted, revealing systemic problems: data fragmentation across registers, reporting deficiencies focused on Output instead of Impact, and the lack of institutional independence in evaluation.

Based on this analysis, directions for improving the the monitoring and evaluation system are substantiated through: implementation of digital tools (integrated monitoring platforms, KPIs, Big Data analytics) and optimization of procedures by mandating the use of Evidence-Based Policy standards to enhance the efficiency of public economic governance.

Keywords: monitoring, evaluation, state programs, digital transformation, public administration, results-based management, KPI.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	9
	1.1. Сутність, мета та принципи моніторингу державних програм	9
	1.2. Методологія оцінювання ефективності державних програм соціально-економічного розвитку	13
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	19
РОЗДІЛ 2.	НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ Й ОЦІНЮВАННЯ В УКРАЇНІ	20
	2.1. Нормативно-правові основи моніторингу та оцінювання державних програм	20
	2.2. Інституційні механізми реалізації моніторингу й оцінювання	23
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	28
РОЗДІЛ 3.	ПРАКТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	29
	3.1. Аналіз фактичного стану моніторингу державних програм соціально-економічного розвитку	29
	3.2. Напрями вдосконалення системи моніторингу та оцінювання	32
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	37
ВИСНОВКИ		38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		40
ДОДАТКИ		47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення євроінтеграційного курсу та стрімкої цифрової трансформації, підвищення ефективності публічного управління економікою вимагає якісно нових підходів до контролю та оцінювання результатів державної діяльності. Традиційна система моніторингу, орієнтована переважно на фінансовий контроль та освоєння коштів (Output), виявилася недостатньою для вимірювання реального соціально-економічного впливу (Impact) державних програм. Необхідність переходу до управління, орієнтованого на результат (RBM), та інтеграція передових цифрових інструментів для забезпечення прозорості, достовірності та оперативності даних, зумовлюють високу актуальність дослідження механізмів оцінки та моніторингу в контексті цифрової трансформації публічного управління економікою України.

Теоретичні аспекти публічного управління та оцінювання програм широко висвітлені у працях вітчизняних науковців, зокрема В. Д. Бакуменка [4, 53], який розглядав питання формування державно-управлінських рішень, та В. А. Ребкала [21], який досліджував досвід управління, орієнтованого на результат. Питаннями нормативно-правового забезпечення моніторингу та оцінювання, а також необхідності інтеграції міжнародних стандартів, займалися Єрмак О. О. і Скрильник О. О. [34] та Чальцева О [35]. Однак, питання практичної оцінки ефективності моніторингу саме в контексті викликів цифрової трансформації та фрагментації даних на прикладі ключових цифрових ініціатив вимагає подальшого поглибленого аналізу та розробки практичних рекомендацій.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи моніторингу та оцінювання ефективності державних програм соціально-економічного розвитку України в умовах цифрової трансформації публічного управління економікою.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*: систематизувати теоретико-методологічні основи моніторингу та оцінювання у циклі публічного управління, включаючи принципи управління орієнтованого на результат (RBM) та міжнародні критерії оцінки; проаналізувати нормативно-правове та інституційне забезпечення моніторингу й оцінювання державних програм в Україні, порівнявши його з вимогами ЄС та OECD; провести практичну оцінку фактичного стану моніторингу на прикладі обраної державної програми; обґрунтувати ключові напрями удосконалення системи моніторингу та оцінювання шляхом інтеграції цифрових інструментів, KPI та стандартів політики, заснованої на доказах (*Evidence-Based Policy*).

Об'єктом дослідження є система моніторингу та оцінювання ефективності державних програм соціально-економічного розвитку в Україні. *Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та організаційних засад удосконалення моніторингу та оцінювання в умовах цифрової трансформації публічного управління економікою.

Для досягнення поставленої мети та завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних *методів дослідження*: системний підхід (при дослідженні системи моніторингу та оцінювання як цілісного інституту); узагальнення та порівняльний аналіз (для систематизації концепцій моніторингу та зіставлення української практики з міжнародними стандартами OECD та ЄС); логіко-структурний аналіз (при дослідженні взаємозв'язку між цілями, заходами, ресурсами та результатами програм); метод кейс-стаді та статистичний аналіз (при оцінці фактичного стану моніторингу на прикладі Державної стратегії регіонального розвитку).

Інформаційну базу дослідження становлять: законодавчі та нормативно-правові акти України (Закон України «Про державні цільові програми», Постанови КМУ, Бюджетний кодекс); офіційні звіти та аналітичні матеріали Міністерства фінансів України та Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України; звітна документація щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку; публікації вітчизняних та

зарубіжних науковців з питань публічного управління, RBM та цифрової трансформації; матеріали міжнародних організацій (OECD, Європейська Комісія, Світовий банк), що стосуються методології оцінювання.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Роль моніторингу та оцінювання у забезпеченні відкритості та підзвітності реалізації державних програм (19–20 червня 2025 р., м. Житомир); Моніторинг та оцінювання як інструменти забезпечення результативності та цільового використання бюджетних коштів (м. Житомир, 27 листопада, 2025 р.); Інтегрована система моніторингу ефективності використання ресурсів громади та реалізації програм сталого розвитку (м. Житомир, 11 грудня 2025 р.).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо удосконалення системи моніторингу та оцінювання можуть бути безпосередньо використані органами державної влади, зокрема Міністерством цифрової трансформації та Міністерством економіки, докільля та сільського господарства, для стандартизації KPI, забезпечення інтеграції даних між електронними реєстрами та посилення інституційної незалежності оцінювання. Це дозволить підвищити прозорість, достовірність та об'єктивність інформації про результати виконання державних програм та підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та управління економічними процесами в країні.

Елементи наукової новизни полягають у проведенні комплексного аналізу функціональних недоліків системи моніторингу в контексті цифрової трансформації та обґрунтуванні моделі удосконалення моніторингу та оцінювання на основі інтеграції цифрових інструментів та міжнародних стандартів для вимірювання економічного впливу (Impact).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 65 найменувань та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 39 сторінок, у тому числі 2 таблиці.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, мета та принципи моніторингу державних програм

Цифрова трансформація публічного управління економікою є одним із ключових пріоритетів державної політики України, що обумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до формування, реалізації та контролю за виконанням державних програм соціально-економічного розвитку. Ефективність публічного управління значною мірою залежить від якості системи моніторингу та оцінювання, яка забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення. В умовах глобалізації та інтеграційних процесів, а також внутрішніх викликів, пов'язаних із реформами та потребою у сталому розвитку, роль моніторингу та оцінювання зростає, перетворюючись на невід'ємний елемент сучасного державного менеджменту. Аналіз теоретико-методологічних засад моніторингу та оцінювання державних програм є першочерговим завданням для розуміння шляхів підвищення ефективності публічного управління в контексті цифрової трансформації.

Моніторинг державних програм соціально-економічного розвитку є багатоаспектним і складним процесом, який вимагає чіткого визначення понятійного апарату та методологічних підходів. У широкому сенсі моніторинг розглядається як систематичний збір, аналіз і використання інформації для відстеження прогресу виконання програми, виявлення проблемних моментів і забезпечення своєчасного прийняття управлінських рішень [3, с. 114].

У нормативно-правовому полі України поняття «моніторинг» закріплене в низці документів. Наприклад, Порядок розроблення, виконання та моніторингу реалізації державних цільових програм визначає моніторинг як «систематичне спостереження за ходом реалізації державної цільової програми

та збір інформації про її стан і проміжні результати» [1]. Це визначення підкреслює систематичність і орієнтацію на процес і проміжні результати. Українські науковці, зокрема, В. Бакуменко, наголошують, що моніторинг є постійною функцією управління, яка полягає у відстеженні та аналізі змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що впливають на реалізацію управлінських рішень [4]. Схожої думки дотримується В. Князев, який визначає моніторинг як «систему постійного спостереження, аналізу та оцінки стану об'єкта управління з метою забезпечення його функціонування відповідно до заданих параметрів» [12].

Ключова мета моніторингу полягає у забезпеченні інформаційної підтримки процесу управління шляхом надання керівникам та зацікавленим сторонам актуальних і достовірних даних про хід виконання програми [20]. Це дозволяє не лише констатувати факт виконання чи невиконання запланованих заходів, але й розуміти причини відхилень, що є критично важливим для оперативного коригування.

У науковій літературі виділяють кілька ключових підходів до моніторингу. Традиційний підхід (контролюючий) зосереджується переважно на відстеженні використання ресурсів (вхідні дані) та безпосередньому виконанні запланованих заходів (вихідні дані). Результато-орієнтований підхід, який набуває все більшого поширення у світі (наприклад, у концепції New Public Management), акцентує увагу на проміжних і кінцевих результатах програми (ефектах та впливі) [26, р. 11]. Він вимагає чіткого визначення логічних зв'язків між ресурсами, діяльністю, продуктами та наслідками. У контексті цифрової трансформації, особливого значення набуває цифровий моніторинг, який передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних та автоматизованих систем для збору та аналізу інформації в режимі реального часу, що значно підвищує його оперативність і точність [9].

Основні функції моніторингу включають:

- 1) інформаційна функція: збір, обробка та надання даних про хід реалізації програми;
- 2) контрольна функція: перевірка відповідності фактичних показників запланованим;
- 3) діагностична функція: виявлення проблем, "вузьких місць" і причин відхилень від плану;
- 4) коригувальна функція: надання інформації для прийняття рішень щодо внесення змін у програму або методи її реалізації [17].

Моніторинг, таким чином, є динамічним процесом, який забезпечує неперервність циклу управління: планування, виконання, моніторинг, коригування, оцінювання [22, с. 65]. Він слугує основою для подальшого, більш глибокого процесу – оцінювання.

Ефективний моніторинг має ґрунтуватися на чітко визначених принципах, які забезпечують його легітимність, корисність та надійність. Серед найбільш важливих принципів, що забезпечують якість моніторингу державних програм соціально-економічного розвитку, виділяють прозорість, системність і результативність.

Принцип прозорості (або відкритості) передбачає доступність інформації про хід реалізації програми, її проміжні результати та використовувані ресурси для всіх зацікавлених сторін – громадськості, експертів, органів влади [14]. Це не лише підвищує рівень довіри до державних інституцій, але й сприяє залученню громадянського суспільства до контролю та, як наслідок, підвищує підзвітність влади. У контексті цифрової трансформації, прозорість реалізується через оприлюднення даних на відкритих порталах, використання електронних систем моніторингу та інтерактивних дашбордів.

Принцип системності (або комплексності) вимагає, щоб моніторинг охоплював усі ключові аспекти програми: від вхідних ресурсів (фінанси, кадри) до кінцевих результатів (вплив на соціально-економічне становище) [27]. Це означає не просто відстеження окремих показників, а встановлення логічних зв'язків і причинно-наслідкових залежностей між ними. Моніторинг має бути

інтегрований у загальну систему управління, охоплюючи всі рівні – від національного до регіонального та місцевого. Системність також передбачає регулярність і безперервність процесу моніторингу протягом усього життєвого циклу програми.

Принцип результативності (або орієнтації на результат) є фундаментальним для сучасного публічного управління. Він вимагає, щоб моніторинг зосереджувався не стільки на процесі витрачання коштів чи проведенні заходів, скільки на досягненні конкретних, вимірюваних результатів (outcome) та впливу (impact) [21]. Цей принцип тісно пов'язаний із концепцією «управління, орієнтованого на результат» [28, р. 15]. Науковці зазначають, що сучасний моніторинг має перейти від простого фіксатора дій до аналітичного інструменту, що вимірює, наскільки державні програми сприяють реальним позитивним змінам у житті суспільства [24].

Крім того, важливими є й інші принципи:

- надійність (достовірність) – це використання точних, перевірених джерел даних і адекватних методів збору інформації;
- своєчасність – це надання інформації в такі терміни, щоб вона могла бути використана для прийняття оперативних рішень;
- релевантність – це зосередження на показниках, які дійсно відображають прогрес у досягненні цілей програми;
- економічність – це збір даних не повинен бути надмірно витратним чи обтяжливим [10].

Дотримання цих принципів є запорукою того, що моніторинг не перетвориться на формальну процедуру, а стане дієвим інструментом підвищення ефективності державних програм, особливо в умовах запровадження електронного урядування та цифрових сервісів, де швидкість та якість даних набувають першочергового значення.

1.2. Методологія оцінювання ефективності державних програм соціально-економічного розвитку

Оцінювання є логічним продовженням моніторингу. Якщо моніторинг відповідає на питання «Що відбувається?» та «Чи відповідає процес плану?», то оцінювання відповідає на питання «Наскільки успішно реалізовано програму?» та «Який її вплив на суспільство?» [11].

У Законі України «Про державні цільові програми» оцінювання (або «оцінка ефективності») визначається як «визначення доцільності, ефективності та результативності реалізації державної цільової програми» [2]. Це підкреслює його критичний, аналітичний характер.

«У процесі виконання програми державний замовник проводить моніторинг виконання завдань і заходів програми» [1]. Оцінювання ефективності – це систематичний та об'єктивний аналіз програми, який має на меті визначення її релевантності, ефективності, результативності, впливу та сталості [29, р. 45]. На відміну від моніторингу, який є постійним, оцінювання, як правило, є періодичним (проміжне, кінцеве) або проводиться після завершення програми (екс-пост оцінювання) [18]. «Методика оцінки ефективності виконання програми розробляється державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів» [1]. Методологія оцінювання включає вибір критеріїв, розробку індикаторів і показників, а також застосування відповідних кількісних та якісних методів.

Для проведення об'єктивного оцінювання необхідно сформувати чітку систему вимірювання успіху. Ця система базується на взаємопов'язаних елементах: критеріях, індикаторах та показниках.

Критерії оцінювання – це стандарти, за якими здійснюється судження про якість, ефективність та успішність програми. Міжнародна практика та українська наукова школа виділяють п'ять основних критеріїв, розроблених Комітетом сприяння розвитку Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР/КСР) [13; 29]:

1. Релевантність (відповідність). Ступінь, до якого цілі програми відповідають пріоритетам і потребам бенефіціарів та державній політиці.

2. Ефективність. Співвідношення між досягнутими результатами (виходами) та використаними ресурсами (входами) – «Скільки ресурсів коштував одиничний результат?».

3. Результативність. Ступінь досягнення поставлених цілей програми – «Чи досягнуто те, що планувалося?».

4. Вплив. Довгострокові, позитивні та негативні, заплановані та незаплановані наслідки реалізації програми на бенефіціарів та навколишнє середовище.

5. Стійкість. Ймовірність того, що позитивні ефекти програми збережуться після її завершення.

Індикатори результативності – це кількісні або якісні змінні, які дозволяють виміряти прогрес у досягненні цілей та оцінити вплив програми за обраними критеріями. Вони мають бути «SMART», тобто Specific (конкретні), Measurable (вимірювані), Achievable (досяжні), Relevant (релевантні) та Time-bound (визначені в часі) [23].

Індикатори класифікуються за стадіями логіко-структурної моделі програми (ЛСМ) [8]:

- вхідні індикатори (input) вимірюють обсяг та вартість ресурсів (фінансових, людських), що використовуються;
- вихідні індикатори (output) вимірюють безпосередні продукти або послуги, створені програмою (наприклад, кількість наданих консультацій, побудованих об'єктів);
- індикатори результату (outcome) вимірюють зміни у поведінці, знаннях чи умовах життя бенефіціарів, що виникли безпосередньо внаслідок використання виходів програми (наприклад, відсоток підприємств, що впровадили цифрові технології);

- індикатори впливу (impact) вимірюють довгострокові, глобальні зміни соціально-економічного середовища (наприклад, зростання ВВП, зниження рівня безробіття) [15].

На основі індикаторів формуються конкретні показники – числові значення, які фіксуються в процесі моніторингу та оцінювання. Наприклад, для індикатора «Рівень впровадження електронних послуг» показником може бути «Кількість електронних послуг, доступних на порталі Дія, на 100 тис. населення».

Таблиця 1.1.

Зв'язок критеріїв оцінювання та типів індикаторів у державних програмах

Критерій оцінювання	Питання для оцінки	Приклади індикаторів
Релевантність	Чи відповідають цілі програми потребам суспільства?	Відсоток покриття потреб цільової групи, ступінь узгодженості цілей програми з державними стратегіями.
Ефективність	Чи було досягнуто результатів з мінімальними витратами?	Вартість одиниці вихідного продукту (наприклад, вартість створення одного електронного реєстру), відношення виходів до вхідних ресурсів.
Результативність	Чи були досягнуті заплановані проміжні результати?	Відсоток досягнення запланованих значень показників результату (outcome), кількість бенефіціарів, що отримали послугу.
Вплив	Які довгострокові, ширші наслідки мала програма?	Зміна макроекономічних показників (ВВП, інвестиції) у сфері дії програми, зміна соціальних індексів.
Стійкість	Чи збережуться позитивні ефекти після завершення фінансування?	Наявність фінансових та інституційних механізмів для продовження діяльності, здатність місцевих органів влади підтримувати отримані результати.

Джерело: розроблено автором на основі [13; 15; 29].

Для забезпечення об'єктивності та повноти суджень оцінювання використовує різноманітний набір методів, які умовно поділяють на кількісні, якісні та змішані. Вибір методу залежить від типу програми, доступних даних, стадії оцінювання та поставлених питань.

Кількісні методи зосереджені на зборі та аналізі числових даних і статистичних показників. Вони дозволяють виміряти масштаби, частоту та варіації результатів, а також встановити причинно-наслідкові зв'язки.

1. Економетричні методи (регресійний аналіз, часові ряди). Ці методи використовуються для оцінки впливу програми, виключаючи вплив інших факторів. Наприклад, для визначення, наскільки збільшення фінансування цифровізації (вхід) призвело до зростання кількості електронних послуг (вихід) [7].

2. Аналіз «витрати-ефективність» та «витрати-вигоди» є ключовим інструментом для оцінки економічної доцільності, оскільки він намагається виразити у грошовому еквіваленті як витрати, так і всі переваги (вигоди) програми, щоб визначити чи перевищують вигоди витрати [6, с. 138].

3. Експериментальні та квазіекспериментальні методи (рандомізовані контрольовані дослідження, методи контрольних груп): Це найбільш надійні методи для встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Вони передбачають порівняння групи, яка бере участь у програмі (експериментальна), з групою, яка не бере (контрольна) [5, с. 151]. Вони особливо цінні для оцінки нових цифрових послуг.

Якісні методи використовуються для глибинного розуміння процесів, механізмів змін, контексту, сприйняття програми бенефіціарами та виявлення незапланованих ефектів. Вони відповідають на питання «Чому?» та «Як?». Глибинні інтерв'ю проводяться з ключовими стейкхолдерами (керівники програми, бенефіціари, експерти) для збору їхніх думок, досвіду та оцінок. Фокус-групові дискусії забезпечують можливість обговорити програму в групі та виявити спільні погляди та суперечності. Кейс-стаді (вивчення конкретних випадків) передбачають детальне вивчення одного або декількох вибраних випадків реалізації програми для глибокого розуміння механізмів її дії [19]. Аналіз документів, зокрема вивчення звітів, протоколів, нормативних актів, пов'язаних із програмою.

Змішані (комбіновані) підходи поєднують кількісні та якісні методи в рамках одного дослідження. Цей підхід вважається найбільш повним та надійним, оскільки дозволяє одночасно виміряти результати (кількісно) та пояснити механізми їх досягнення або недосягнення (якісно) [25, с. 77].

Наприклад, кількісний аналіз може показати, що ефективність впровадження цифрової послуги низька, а якісні інтерв'ю з користувачами можуть пояснити, що причиною є складний інтерфейс або відсутність доступу до інтернету. В умовах цифрової трансформації, змішані підходи стають особливо важливими, оскільки дозволяють оцінити не лише економічні показники, а й такі фактори, як рівень цифрової грамотності, довіра до електронних сервісів та готовність адміністративних структур до змін.

Перехід до управління, орієнтованого на результат (RBM), вимагає глибокого розуміння різниці між ключовими рівнями вимірювання: Витрати (Input), Виходи (Output), Результати (Outcome) та Вплив (Impact). Саме здатність системи моніторингу та оцінювання чітко розрізняти ці рівні визначає її зрілість. Якщо традиційний підхід часто обмежується контролем витрат і виходів, то RBM вимагає вимірювання *Outcome* (середньострокові, безпосередні зміни для цільової групи, наприклад, підвищення цифрової грамотності населення) та *Impact* (довгострокові, широкі економічні та соціальні зміни, наприклад, зростання ВВП за рахунок цифрової економіки).

Для забезпечення об'єктивності та неупередженості, сучасна методологія моніторингу та оцінювання ґрунтується на п'яти критеріях OECD/DAC: Релевантність (Relevance), Ефективність (Efficiency), Результативність (Effectiveness), Вплив (Impact) та Стійкість (Sustainability). Українська практика, як було зазначено, історично концентрувалася на *Ефективності* у фінансовому сенсі та *Результативності* на рівні *Output*. Однак, у контексті європейської інтеграції та використання донорської допомоги, критично важливим стає вимірювання *Стійкості* – чи продовжуватиме програма генерувати вигоди після закінчення фінансування, та *Релевантності* – наскільки цілі програми відповідають поточним потребам суспільства. Цифрова трансформація вносить у цей процес новий вимір, вимагаючи не лише вимірювання кінцевого впливу (наприклад, на економічне зростання), але й оцінки системного впливу – наскільки цифрові рішення трансформували саму культуру та інституційні процеси в публічному управлінні.

Цифрова трансформація публічного управління виступає не лише об'єктом, але й інструментом радикального вдосконалення системи моніторингу та оцінювання. Впровадження електронного урядування та розвиток відкритих даних створюють передумови для подолання ключових методологічних проблем традиційного моніторингу, таких як затримка та недостовірність інформації.

По-перше, оперативність та достовірність даних. Інтеграція державних електронних реєстрів (таких як ЄДР, Податковий реєстр, Кадастр) та автоматизований збір даних через єдині цифрові платформи (наприклад, Портал «Дія») дозволяють перетворити моніторинг з періодичного паперового звітування на безперервний процес, що відбувається у режимі реального часу. Це забезпечує органи влади актуальною інформацією для оперативного коригування програм [41].

По-друге, розширення можливостей вимірювання впливу. Використання технологій Big Data та AI-аналітики відкриває нові можливості для застосування складних економетричних методів, необхідних для оцінки *Impact*. Наприклад, аналіз великих масивів даних може допомогти у застосуванні квазіекспериментальних методів (метод різниці різниць або метод зіставлення за схильністю), що є ключовим для доведення причинно-наслідкового зв'язку між впровадженням конкретного цифрового сервісу та зміною економічного показника. Це значно підвищує доказову базу політики [35].

По-третє, підвищення прозорості та підзвітності. Публікація агрегованих показників моніторингу на відкритих порталах даних (у форматі відкритих дашбордів) залучає громадянське суспільство та незалежних експертів до процесу громадського моніторингу. Це не лише підвищує підзвітність виконавців, а й слугує незалежним джерелом валідації офіційних даних, що є критичним в умовах інституційного конфлікту інтересів [39]. Таким чином, цифрова трансформація є каталізатором для досягнення зрілості української системи M&O та її відповідності найкращим світовим практикам.

Отже, українська практика оцінювання, хоча й розвивається, все ще має схильність до використання переважно кількісних методів, зосереджених на фінансовій ефективності та виконанні заходів (моніторинг), тоді як якісні та квазіекспериментальні методи оцінки реального впливу потребують більшого впровадження [16]. Це є одним із важливих викликів для підвищення якості публічного управління в Україні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Визначено, що моніторинг є систематичним процесом відстеження ходу реалізації програми, головною метою якого є інформаційна підтримка оперативного управління. Наголошено, що ефективний моніторинг має ґрунтуватися на принципах прозорості, системності та результативності, що є критично важливим в умовах електронного урядування. У свою чергу, оцінювання є глибинним, періодичним аналізом, що відповідає на питання про доцільність, ефективність, результативність, вплив та стійкість програми, використовуючи загальноприйняті міжнародні критерії. Встановлено, що методологічна база оцінювання є комплексною, поєднуючи кількісні, якісні та, що є найбільш оптимальним, змішані підходи для отримання об'єктивних та всебічних висновків.

Особливе значення в контексті роботи має акцент на переході від традиційного моніторингу, орієнтованого на вхідні дані та процес, до результато-орієнтованого моніторингу та оцінювання, що вимірює реальні зміни (Outcome та Impact). Це вимагає вдосконалення понятійного апарату, запровадження більш досконалих індикаторів та ширшого використання інструментів СВА та квазіекспериментальних методів. Цифрова трансформація відкриває безпрецедентні можливості для реалізації цих принципів через автоматизацію збору даних, використання великих даних та прозоре оприлюднення результатів, що буде предметом детального аналізу в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ Й ОЦІНЮВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правові основи моніторингу та оцінювання державних програм

Ефективність функціонування системи моніторингу та оцінювання державних програм соціально-економічного розвитку в Україні безпосередньо залежить від її нормативно-правового фундаменту та чіткості визначення ролі інституційних суб'єктів. В умовах проведення адміністративної реформи та посилення курсу на цифрову трансформацію публічного управління економікою, особливої актуальності набуває аналіз чинних правових норм та інституційних механізмів. Цей аналіз дозволяє виявити прогалини, суперечності та напрями вдосконалення системи, які є критичними для підвищення результативності державної політики, що, у свою чергу, є ключовим елементом теми даної роботи.

Нормативно-правова база моніторингу та оцінювання державних програм в Україні формувалася поступово, відображаючи еволюцію підходів до публічного управління. Її основою є Закон України «Про державні цільові програми» [2], який визначає загальні засади розроблення, виконання, моніторингу та оцінки ефективності таких програм. Він встановлює, що оцінка ефективності програми проводиться з метою визначення її доцільності, ефективності та результативності. Однак, закон переважно зосереджений на організаційних аспектах та фінансовому контролі, залишаючи деталізацію методології на рівні підзаконних актів.

Ключовим документом, що деталізує процедури, є Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення, виконання та моніторингу реалізації державних цільових програм» [1]. Цей Порядок чітко визначає вимоги до структури програми, включаючи необхідність визначення

завдань, заходів, індикаторів і показників їх виконання, а також встановлює обов'язок проведення моніторингу реалізації. Він також передбачає, що за результатами моніторингу готуються річні та заключні звіти. Науковці зазначають, що такий підхід, хоч і забезпечує певну системність, але залишається переважно процесно-орієнтованим, акцентуючи увагу на виконанні заходів та освоєнні коштів (вхідні дані та виходи), а не на досягненні реальних соціально-економічних змін (результати та вплив) [33].

Окреме місце займають нормативні акти, які регулюють бюджетний процес, оскільки державні програми є інструментом реалізації бюджетної політики. Бюджетний кодекс України [31] та Порядок складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторисів бюджетних установ регулюють фінансову частину моніторингу – відстеження використання бюджетних коштів. У цьому контексті Міністерство фінансів України відіграє ключову роль у моніторингу фінансової дисципліни та виконання бюджетних програм.

Важливим кроком у вдосконаленні системи є прийняття низки методичних рекомендацій та стандартів, які мають заповнити методологічні прогалини. Зокрема, у сфері економічного розвитку та цифрової трансформації, Міністерство економіки України та Міністерство цифрової трансформації України розробляють галузеві підходи, які закликають до використання KPIs (ключових показників ефективності) та інтеграції даних з електронних реєстрів для об'єктивнішого оцінювання [36, с. 65]. Як зазначають дослідники, методична база України поступово еволюціонує від простого фінансового звітування до вимог Results-Based Management, але цей процес є нерівномірним та стикається з інституційним опором [42].

У контексті цифрової трансформації, особливого значення набувають нормативні акти, що регулюють використання інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» та акти, що регулюють функціонування національних електронних інформаційних ресурсів, формують правове поле

для збору, обробки та захисту даних, які є основою для автоматизованого моніторингу [32]. Цифровізація управління вимагає перегляду вимог до первинних даних, що використовуються для моніторингу, підвищення їхньої якості, актуальності та машинозчитуваності.

Аналіз нормативно-правової бази України свідчить про намагання інтегрувати міжнародні стандарти, особливо в контексті євроінтеграційного курсу. Однак існують суттєві відмінності, особливо щодо глибини та інституційної незалежності оцінювання.

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) через свій Комітет сприяння розвитку (DAC) сформулювала загальновизнані критерії оцінювання (релевантність, ефективність, результативність, вплив, стійкість) [29]. В Україні ці критерії формально визнаються, але їх системне та обов'язкове застосування на практиці залишається обмеженим. Українське законодавство більшою мірою акцентує на ефективності у фінансовому сенсі та результативності на рівні виходів, тоді як оцінка Впливу та Стійкості є епізодичною або методологічно слабкою [45, с. 115]. У країнах OECD моніторинг та оцінювання розглядаються не просто як механізм контролю, а як інструмент навчання та вдосконалення політики, що вимагає більшої незалежності оціночних функцій.

Управління програмами ЄС, зокрема структурними фондами, ґрунтується на деталізованій методології логіко-структурної моделі та вимогах до экс-анте, проміжної та экс-пост оцінки [48, с. 11]. Європейська практика вимагає обов'язкового залучення незалежних зовнішніх оцінювачів для забезпечення об'єктивності, а також наголошує на інтегрованому підході до оцінки, що поєднує фінансові, економічні та соціальні показники.

Порівняльний аналіз, проведений українськими дослідниками, показує, що:

1. Українська система переважно орієнтована на державний внутрішній контроль (аудит), тоді як міжнародні стандарти – на зовнішню підзвітність та оптимізацію політики [40].

2. В Україні функція моніторингу та оцінювання часто залишається в рамках міністерств, які самі реалізують програми, що створює конфлікт інтересів. У ЄС та OECD існує тенденція до створення незалежних централізованих або квазінезалежних оціночних органів або широкого залучення приватного сектору.

3. Міжнародні стандарти вимагають використання строгих кількісних методів (наприклад, квазіекспериментальні методи) для визначення причинно-наслідкових зв'язків, що в українській практиці є рідкістю.

Інтеграція України в європейський простір вимагає не лише формального прийняття правових актів, а й глибокої зміни інституційної культури та методологічних підходів до оцінювання, забезпечуючи перехід від контролю витрат до управління результатами – підкреслюють О. Єрмак та Скрильник О. [34]. Цифрова трансформація має стати каталізатором цього переходу, надаючи інструменти для автоматизованого збору результатно-орієнтованих даних, що відповідає кращим світовим практикам.

2.2. Інституційні механізми реалізації моніторингу й оцінювання

Система моніторингу та оцінювання державних програм в Україні є децентралізованою та багатовекторною. Її ефективність значною мірою залежить від чіткості розподілу функцій та ефективності взаємодії між різними суб'єктами.

Моніторинг може здійснюватися на різних рівнях, зокрема на рівні проекту, програмному рівні та інституційному. «На рівні проекту відстежуються конкретні завдання та результати. Програмний рівень включає моніторинг кількох проектів, що реалізуються в рамках однієї програми. Інституційний рівень охоплює моніторинг всієї діяльності організації або установи» [64].

Ключові ролі у забезпеченні моніторингу та оцінювання відіграють:

1. Органи державної влади (Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади – ЦОВВ). Міністерства виступають як головні розпорядники бюджетних коштів та відповідальні виконавці державних програм. Вони відповідають за розроблення програм, встановлення індикаторів, безпосередній моніторинг виконання заходів та підготовку звітів. У контексті цифрової трансформації, Міністерство цифрової трансформації відіграє особливу роль у моніторингу реалізації цифрових ініціатив та впровадженні електронних систем для збору даних.

2. Міністерство фінансів України (Мінфін). Виконує функцію фінансового моніторингу та оцінки. Мінфін контролює дотримання бюджетного законодавства, ефективність використання бюджетних коштів та загалом координує бюджетний процес, що включає оцінку бюджетних програм.

3. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України відповідає за формування державної політики у сфері економічного та соціального розвитку. Бере участь в екс-анте оцінці (на стадії розроблення програм) та моніторингу загального соціально-економічного впливу державних програм на національну економіку.

4. Секретаріат Кабінету Міністрів України здійснює загальний координаційний моніторинг виконання рішень Уряду та державних програм, забезпечуючи міжгалузеву координацію.

5. Органи місцевого самоврядування (ОМС). Після децентралізації ОМС набули значних повноважень у розробленні та реалізації місцевих програм розвитку. Вони є відповідальними за моніторинг та оцінювання програм на місцевому рівні, часто використовуючи власні системи індикаторів, що адаптовані до регіональних потреб. Науковці наголошують, що ефективність загальнодержавних програм соціально-економічного розвитку значною мірою залежить від якості моніторингу на регіональному рівні, де державні політики безпосередньо взаємодіють з місцевим середовищем [38].

Окрім ЦОВВ, до інституційної системи моніторингу та оцінювання залучені спеціалізовані та контрольні структури:

1. Рахункова палата України є вищим органом державного фінансового контролю. Здійснює зовнішній аудит ефективності використання бюджетних коштів, що за своєю суттю є найглибшою формою оцінювання державних програм. Рахункова палата має право оцінювати не лише законність витрат, але й економічну доцільність та результативність [37].

2. Наукові та експертно-аналітичні установи. Хоча вони не є суб'єктами офіційної системи моніторингу, їхня роль як незалежних оцінювачів та джерел методологічної підтримки зростає. Залучення науковців (академічні установи, аналітичні центри) до проведення незалежних экс-пост оцінок є ключовим напрямом імплементації міжнародних стандартів, що підтверджується досвідом ЄС [44].

3. Громадські організації та громадянське суспільство. Завдяки принципу прозорості та розвитку відкритих даних, громадські організації (ГО) виступають у ролі громадського моніторингу. Вони аналізують відкриті дані та публічні звіти, надаючи альтернативні оцінки ефективності та впливу програм, особливо у сфері антикорупційної та соціальної політики. Використання ІТ-інструментів для агрегації та візуалізації даних (наприклад, на порталах відкритих даних) значно посилює їхню контролюючу функцію [39].

Взаємодія між суб'єктами характеризується як багаторівнева та міжгалузева. Вертикальна взаємодія відбувається між ЦОВВ (розробник політики) та ОМС (виконавець на місцях). У цій взаємодії критично важливою є стандартизація форм звітності та забезпечення узгодженості індикаторів. Горизонтальна взаємодія відбувається між різними ЦОВВ (наприклад, Мінфін, Мінекономіки та галузеві міністерства). Тут часто виникають проблеми з несумісністю даних та конфліктом пріоритетів, що вимагає втручання Секретаріату КМУ.

В умовах цифрової трансформації інституційна взаємодія має бути переведена на цифрову платформу. Створення єдиних інтегрованих інформаційних систем моніторингу державних програм дозволить автоматизувати збір та обмін даними між різними суб'єктами, мінімізуючи

суб'єктивізм та підвищуючи оперативність. Впровадження таких систем, як електронні реєстри та системи управління ефективністю, є ключовим інституційним викликом, що забезпечить реалізацію принципу системності моніторингу [41].

Хоча законодавча база України формально визнає необхідність оцінки ефективності державних програм, вона має низку критичних прогалин, які гальмують перехід до повноцінного RBM.

По-перше, методологічна невизначеність щодо Impact Evaluation. Чинні постанови Уряду деталізують порядок розроблення програм та звітність про виконання заходів і освоєння коштів, але вони містять недостатньо чітких та обов'язкових методологічних вимог щодо проведення оцінки кінцевого впливу (Impact) та використання складних методів, які є основою *Evidence-Based Policy*. Це призводить до того, що міністерства-виконавці, навіть маючи бажання, не мають єдиного стандарту, як саме відокремлювати вплив своєї програми від зовнішніх економічних факторів [58]. Це створює «сіру зону», де оцінювання може бути суб'єктивним або взагалі ігноруватися.

По-друге, інституційна залежність функції оцінювання. Найбільш значуща інституційна прогалина полягає у відсутності незалежного централізованого органу з оцінювання. На відміну від розвинених країн, де функція незалежної оцінки винесена за межі виконавчих органів (або забезпечена обов'язковим залученням незалежних підрядників), в Україні вона залишається в рамках міністерств, які самі відповідають за виконання програм [56]. Такий інституційний конфлікт інтересів автоматично знижує об'єктивність звітів та унеможливорює чесний аналіз невдач чи недоліків програми.

По-третє, брак нормативної бази для інтегрованого цифрового моніторингу. Попри активну цифровізацію, бракує уніфікованого нормативного акту, який би регулював стандартизацію метаданих та обов'язковість інтеграції відомчих інформаційних систем саме для цілей міжгалузевого моніторингу. Кожен орган продовжує керуватися своїми внутрішніми інструкціями щодо

даних, що призводить до вже згаданої фрагментації інформаційного простору [49]. Це створює правовий та технічний бар'єр для створення єдиної, автоматизованої аналітичної платформи моніторингу.

Подальше вдосконалення нормативно-правового поля має відбуватися шляхом цілеспрямованої гармонізації з *acquis communautaire* та методологічними вимогами ЄС, особливо у сфері управління структурними фондами. Необхідно на рівні закону або постанови КМУ запровадити обов'язковість проведення незалежної експост оцінки впливу для всіх програм, які мають значний економічний або соціальний ефект, з чітким визначенням джерел фінансування та вимог до кваліфікації оцінювачів. Слід зробити обов'язковим використання ЛСМ (Logframe) не лише для донорських проєктів, а й для всіх державних цільових програм. ЛСМ забезпечує чітке визначення ієрархії цілей, взаємозв'язку *Input*, *Output*, *Outcome* та *Impact*, а також встановлює об'єктивно перевірювані індикатори (ОВІ) на кожному рівні, що є критично важливим для якісного моніторингу [48, р. 11]. Необхідно прийняти національний стандарт (наприклад, методичні рекомендації Мінцифри або Мінекономіки), який би регулював вимоги до якості, актуальності та машинозчитуваності даних, що використовуються для моніторингу, з метою їхньої подальшої інтеграції у єдину цифрову систему. Удосконалення законодавства про державний фінансовий контроль має розширити мандат Рахункової палати на проведення системного аудиту ефективності (Performance Audit) не лише використання коштів, а й досягнення заявлених цілей програми з погляду *Impact* та *Sustainability* [37].

Тільки такі інституційні та нормативні зміни, що супроводжуються технічною підтримкою від цифрових інструментів, можуть забезпечити трансформацію української системи М&О у надійний інструмент управління результатами.

Попри наявність законодавчої бази, українська інституційна система моніторингу та оцінювання має значні резерви для вдосконалення, насамперед у частині забезпечення методологічної єдності, інституційної незалежності

оцінювання та повноцінного впровадження результато-орієнтованих підходів, що є необхідною передумовою для успішної цифрової трансформації публічного управління економікою.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз нормативно-правового забезпечення та інституційної системи моніторингу й оцінювання в Україні засвідчив наявність сформованої, хоча й недосконалої, правової бази, що ґрунтується на Законі України «Про державні цільові програми» та урядових постановах. Ця база забезпечує загальні рамки для планування, виконання та звітування, але має виражений процесно-орієнтований та фінансово-контрольний характер, недостатньо сфокусований на вимірюванні реальних соціально-економічних результатів. Порівняння з міжнародними стандартами ОЕСР та ЄС виявило суттєве відставання, особливо щодо обов'язковості та глибини застосування п'яти ключових критеріїв оцінювання, а також у забезпеченні інституційної незалежності функції оцінювання.

Інституційна система реалізації моніторингу є децентралізованою, охоплюючи ЦОВВ, Мінфін, Мінекономіки та ОМС, кожен з яких виконує свою функцію. Ключову роль зовнішнього оцінювання та контролю відіграє Рахункова палата. Удосконалення цієї системи в контексті цифрової трансформації вимагає переходу до створення інтегрованих цифрових платформ для збору даних, що дозволить ефективно координувати вертикальну та горизонтальну взаємодію суб'єктів. Основним викликом залишається необхідність посилення ролі незалежних експертів та громадськості у процесі оцінювання, а також запровадження культури управління, орієнтованого на результат, що може бути значно прискорено за рахунок технологічних інструментів, наданих цифровою трансформацією.

РОЗДІЛ 3.

ПРАКТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

3.1. Аналіз фактичного стану моніторингу державних програм соціально-економічного розвитку

Система моніторингу державних програм соціально-економічного розвитку в Україні є ключовим інструментом оцінювання ефективності державної політики, її впливу на розвиток територій та стан суспільного добробуту. Аналіз практичної реалізації моніторингової діяльності потребує врахування як нормативно-правової бази, так і фактичних результатів застосування моніторингових механізмів на прикладі конкретних стратегічних документів. У цьому підрозділі розглянемо стан моніторингу на прикладі Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки (ДСРР-2027), яка є головною державною програмою у сфері регіонального розвитку та відображає загальний рівень спроможності системи моніторингу в державі.

Нормативною основою системи моніторингу визначено положення Закону України «Про засади державної регіональної політики», який встановлює вимоги щодо збору, аналізу та оприлюднення даних про хід реалізації стратегічних документів. Методичне забезпечення здійснюється на основі Методики проведення моніторингу та оцінювання результативності державної регіональної політики, затвердженої наказами Мінрегіону, що передбачає щорічне звітування за індикаторами, узгодженими зі стратегічними цілями. Формально система відповідає європейським підходам до стратегічного планування, проте реальний стан її функціонування виявляє низку обмежень, на які звертають увагу українські науковці, зокрема В. Бакуменко, І. Дегтярьова та А. Чемерис, наголошуючи, що проблема полягає не стільки у відсутності процедур, скільки у їх недостатньому практичному впровадженні [53; 56; 60].

Аналіз моніторингу ДСРР-2027 дає змогу оцінити реальну ефективність функціонування системи. У стратегії визначено три стратегічні цілі та декілька десятків індикаторів, що охоплюють економічний розвиток, соціальну згуртованість та розвиток місцевого самоврядування. Проте значна частина індикаторів є процесними або формальними, орієнтованими на вимірювання виконаних заходів, а не реальних змін у соціально-економічному стані. Наприклад, індикатор «частка громад з оновленими стратегіями» не відображає якісних змін у сфері планування та не дозволяє оцінити результативність політики щодо зростання економічної активності громад. Цю проблему підкреслює І. Дегтярьова, яка зазначає, що українська система моніторингу переважно використовує індикатори продукту (output indicators), тоді як індикатори результату (result indicators), що відображають вплив політики, залишаються недостатньо розробленими [56].

Річні звіти Мінрегіону за 2021–2023 роки свідчать про нерівномірність виконання індикаторів, неповноту наданих даних з окремих регіонів та значні часові затримки у формуванні звітів. Військові дії 2022–2024 років безумовно негативно вплинули на здатність органів влади забезпечувати повноцінний моніторинг, проте наявність аналогічних проблем у довоєнний період дозволяє стверджувати про їх системний характер. Відсутність єдиної цифрової платформи для збору та опрацювання даних спричиняє дублювання інформації, розбіжності між статистичними джерелами та фрагментарність моніторингових матеріалів, що підкреслюють у своїх працях О. Рудік та М. Ткач, аналізуючи стан аналітичного забезпечення державної політики в Україні [58, 59].

Узагальнення даних звітів Мінрегіону за 2021-2023 роки дозволило сформулювати інтегровану табл. 3.1, що відображає рівень виконання ключових індикаторів ДСРР-2027.

Таким чином, фактичний стан системи моніторингу характеризується низьким рівнем досягнення індикаторів, недостатньою узгодженістю даних, їх обмеженою доступністю та слабкою інституційною спроможністю органів влади. Значна частина проблем пов'язана не лише з впливом війни, але й із

недосконалою методологією збору, аналізу та верифікації даних, що знижує об'єктивність оцінювання результатів державних програм.

Таблиця 3.1

Виконання ключових індикаторів ДСРР-2027 у 2021–2023 рр.

Індикатор	План 2023	Факт 2023	Рівень виконання	Коментар
Зростання валового регіонального продукту	+3,5%	-5,8%	не виконано	падіння виробництва та інвестицій
Охоплення населення програмами розвитку людського капіталу	60%	41%	частково виконано	дисбаланс між регіонами
Частка громад з оновленими стратегіями	100%	78%	частково виконано	низька якість стратегій
Реалізація проєктів ДФРР	90%	56%	не виконано	зупинка частини проєктів
Покращення індексу конкурентоспроможності регіонів	10 регіонів	4	не виконано	порушення логістики
Частка цифрових сервісів у врядуванні	70%	38%	частково виконано	відсутність цифрової платформи

Джерело: сформовано автором за даними Мінрегіону: Моніторинг регіонального розвитку (2022–2024) <https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/monitorynh-rehionalnoho-rozvytku>

Практичний досвід моніторингу цифрових ініціатив дозволяє виокремити три групи взаємопов'язаних проблем, які критично впливають на якість оцінювання. Насамперед, це проблеми інформаційного забезпечення. Ключовою перешкодою для об'єктивного моніторингу цифрових програм є фрагментація та несумісність державних реєстрів [49, с. 110]. Хоча цифрова трансформація передбачає використання даних як ресурсу, на практиці інформація, необхідна для вимірювання комплексного економічного впливу (наприклад, інтеграція даних про користувачів Порталу «Дія», податкових даних, даних про інвестиції та регіональних статистичних показників), залишається розірваною по відомчих підрозділах. Це змушує виконавців моніторингу покладатися на ручне зведення даних, що є трудомістким, підвищує ризик помилок і робить неможливим моніторинг у режимі реального часу. Навіть із наявністю високотехнологічних сервісів, якість кінцевого

моніторингу часто залежить від якості та стандартизації вхідних даних, які залишаються низькими [52, с. 45].

Іншою проблемою є недоліки у звітності та оцінці. Звітність залишається сфокусованою на підтвердженні витрат та переліку виконаних заходів, демонструючи брак аналітичної глибини. У більшості звітів недостатньо аналізуються критерії впливу та стійкості, як того вимагають стандарти ОЕСР/КСР. Це призводить до того, що державні органи, які самі виконують програму, ефективно звітують про те, що вони зробили, але не про те, чи це призвело до запланованих соціально-економічних змін [50, с. 88]. Такий підхід не створює стимулів для навчання та коригування політики на основі фактичних даних, перетворюючи звіт на формальність.

Також спостерігаються недоліки у методах вимірювання. Системна проблема полягає у конфлікті інтересів, де функцію моніторингу та оцінювання, як правило, виконує той самий орган, що реалізує програму [51, с. 115]. Це підриває об'єктивність. Крім того, на практиці рідко застосовуються якісні методи (інтерв'ю з бенефіціарами, оцінка рівня задоволеності), необхідні для розуміння механізмів досягнення результатів. Відсутність зовнішнього, незалежного оцінювання, як це практикується в ЄС, є найбільшим методологічним недоліком української системи.

3.2. Напрями вдосконалення системи моніторингу та оцінювання

Удосконалення системи моніторингу державних програм соціально-економічного розвитку потребує комплексного підходу, що включає модернізацію нормативно-методологічної основи, цифрових інструментів, кадрового потенціалу та організаційних механізмів. Напрями реформування мають відповідати сучасним міжнародним стандартам оцінювання ефективності, зокрема підходам OECD, Європейської комісії та моделям evidence-based policy.

Першим ключовим напрямом є створення єдиної національної цифрової платформи моніторингу стратегічних документів розвитку. Така платформа має інтегрувати статистичні дані, фінансову інформацію, індикатори результативності та інструменти візуалізації у форматі аналітичних панелей. Досвід країн ЄС свідчить, що цифрова екосистема моніторингу дозволяє забезпечити оперативність аналізу, усунути дублювання інформації та залучити громадськість до контролю реалізації державної політики [48]. В умовах України це також забезпечить прозорість розподілу коштів ДФРР, субвенцій та інших інструментів підтримки регіонів.

Другим напрямом є методологічний перегляд системи індикаторів. Індикатори мають відповідати вимогам SMART, фіксувати не процеси, а зміни у соціально-економічному розвитку, що узгоджується з логіко-структурним підходом (LFA) та результативним управлінням (RBM). Пропонується замінити частину існуючих показників на індикатори результативності, такі як зміна обсягів інвестицій, рівня зайнятості, індексу економічної активності громад, рівня інноваційності регіональних економік. На це звертає увагу В. Бакуменко, підкреслюючи, що показники впливу є ключовими для об'єктивного оцінювання ефективності державної політики [53].

Третім напрямом є запровадження незалежного зовнішнього оцінювання державних програм, яке має здійснюватися не рідше одного разу на два роки. У країнах ЄС така практика є обов'язковою умовою для програм, що фінансуються структурними фондами. Залучення аналітичних центрів, університетів та незалежних експертів дозволить підвищити неупередженість та об'єктивність оцінки, що особливо важливо для програм регіонального розвитку, ефект яких проявляється лише у середньостроковій перспективі.

Четвертим напрямом є посилення кадрової спроможності органів влади, відповідальних за стратегічне планування. Результати досліджень І. Дегтярьової та В. Мамонової підтверджують, що якість стратегічних документів та моніторингових звітів значною мірою залежить від професійної компетентності працівників у сферах аналітики, управління проектами та

стратегічного менеджменту [56; 57]. Тому необхідно забезпечити системну підготовку фахівців, зокрема шляхом короткострокових програм підвищення кваліфікації, тренінгів із цифрових інструментів та аналітичних методів.

П'ятим напрямом є підвищення рівня відкритості даних. Публікація інформації у форматі open data, забезпечення стандартизованих форматів та регулярність оновлень дозволять розширити коло користувачів, підвищити якість досліджень та сприяти залученню громадськості до моніторингу. Як зазначає М. Ткач, відкритість даних є базовою умовою цифрової трансформації системи публічного управління та одним із головних механізмів протидії неефективності у державних програмах [59].

Технологічні інструменти мають супроводжуватися інституційними та методологічними змінами. В Україні має бути запроваджена обов'язкова вимога щодо використання доказової бази для всіх ключових управлінських рішень та оцінок програм [44]. Це означає обов'язкове проведення екс-анте оцінки, включаючи базову лінію та оцінку потенційної економічної вигоди до початку реалізації, а також систематичне застосування квазіекспериментальних методів для доведення причинно-наслідкового зв'язку між діями програми та досягнутими результатами.

Необхідно відокремити функцію оцінювання від функції виконання програм, як це практикується в країнах ОЕСР. Це може бути досягнуто шляхом:

- а) посилення ролі Рахункової палати в зовнішньому аудиті ефективності;
- б) створення централізованого методологічного центру (наприклад, при Секретаріаті КМУ або Мінфіні) для координації та контролю методології;
- в) обов'язкового залучення незалежних експертів (наукових установ, аналітичних центрів) для проведення екс-пост оцінки впливу, фінансованої з бюджету [34].

Поряд із внутрішніми змінами слід повністю імплементувати методологію п'яти критеріїв оцінювання ОЕСР/КСР (релевантність, ефективність, результативність, вплив, стійкість) на рівні не лише нормативних актів, а й обов'язкових методик. Це, зокрема, вимагає деталізації індикаторів

стійкості (наявність довгострокового фінансування, передача повноважень) та впливу [29, р. 45].

Удосконалення системи моніторингу та оцінювання шляхом інтеграції цифрових інструментів та міжнародних стандартів є не просто технічним завданням. Це інституційний виклик, який дозволить перетворити публічне управління економікою з процесу контролю витрат на систему, орієнтовану на досягнення вимірних, стійких та значущих соціально-економічних результатів.

Таким чином, напрями удосконалення мають бути системними та орієнтованими на створення цілісної, сучасної та цифровізованої моделі моніторингу, здатної забезпечити повноту, достовірність і своєчасність інформації про результати реалізації державних програм.

Практичний аналіз моніторингу цифрових програм демонструє, що найбільші виклики виникають при спробі застосування стандартів Evidence-Based Policy (EBP) – політики, заснованої на доказах. Цифрові ініціативи є складними, швидкозмінними та мають перехресний вплив, що ускладнює ізоляцію їхнього впливу для оцінювання.

Найважче завдання EBP полягає у доведенні, що саме впровадження конкретного електронного сервісу чи цифрового реєстру, а не десятки інших факторів (зміна законодавства, макроекономічні тренди, міжнародна допомога), спричинило вимірний економічний ефект. Українська система рідко використовує квазіекспериментальні методи (наприклад, порівняння регіонів, де послуга впроваджена, з контрольною групою), які є необхідними для вирішення цієї проблеми [58, с. 74]. Звіти зазвичай обмежуються кореляцією (одночасним зростанням цифрового сервісу та економічного показника), що є недостатнім доказом.

Критично бракує систематичного застосування Аналізу витрати-вигоди (Cost-Benefit Analysis – CBA). Ефективне публічне управління економікою вимагає, щоб державні органи оцінювали не лише вартість розробки цифрового продукту, а й його економічну цінність: скільки часу, ресурсів і коштів він заощадив для бізнесу та громадян. У звітах цей компонент часто відсутній, що

унеможливиює прийняття рішень про масштабування чи припинення програми на основі чітких економічних доказів [57].

У сфері IT-рішень, вимір *Стійкості* є особливим викликом. Це вимагає оцінки не лише того, чи існує програма, а й чи забезпечена вона: а) довгостроковим фінансуванням (не лише донорськими коштами), б) технічним обслуговуванням (наявність кваліфікованих державних IT-фахівців), в) інституційною підтримкою (чи інтегрована вона у постійні бізнес-процеси). Фактична звітність, як правило, цей аспект ігнорує, що є ризиком для подальшої експлуатації дорогих цифрових систем.

Проведення моніторингу і оцінки залежать від фінансування. У публічному управлінні фінансування може надходити з різних джерел. Одним із основних джерел є державні кошти (бюджетні асигнування від центральних або місцевих органів влади, цільові фонди, створені для підтримки МіО). Іншим джерелом є міжнародні гранти та допомога (ООН, Світовий банк та Європейський Союз, благодійні фонди і неурядові організації). Може бути джерелом фінансування і приватний сектор [64].

Удосконалення системи моніторингу і оцінювання має бути тісно пов'язане із запровадженням наступних принципів використання цифрових інструментів:

1. Принцип «Цифровий звіт за замовчуванням». Звітність про виконання програм має бути переведена з паперових форм у автоматизовані цифрові формати, де дані про *Input* та *Output* автоматично генеруються IT-системами виконавців і передаються до єдиної аналітичної платформи. Це зменшує навантаження на чиновників та мінімізує суб'єктивність [59].

2. Принцип «Оцінка на основі єдиного джерела правди». Необхідна повна інтеграція ключових державних реєстрів для створення єдиного «вікна» доступу до стандартизованих даних. Це дозволить аналітикам отримувати дані з різних відомств (наприклад, про податки, реєстрацію бізнесу, державні закупівлі) в єдиному форматі, що є передумовою для комплексного вимірювання *Impact* на економіку.

3. Принцип динамічних КРІ. Замість фіксованих річних показників, слід запровадити динамічні Ключові показники ефективності, які відображаються на публічних дашбордах у реальному або майже реальному часі. Це дозволяє громадськості та експертам оперативно відстежувати прогрес, а Уряду – швидко реагувати на відхилення [52].

4. Використання зворотного зв'язку через цифрові канали. Моніторинг має включати автоматичний збір якісних даних від бенефіціарів (бізнесу, громадян) через цифрові канали (мобільні додатки, веб-портали) – оцінка задоволеності користувачів. Це дозволить інтегрувати якісний компонент оцінювання у переважно кількісну цифрову систему, роблячи політики більш людиноцентричними [55].

Таким чином, цифрові інструменти є каталізатором для вирішення методологічних проблем і викликів, пов'язаних з доказовою політикою, що є необхідним для ефективного публічного управління економікою.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Аналіз фактичного стану системи моніторингу державних програм соціально-економічного розвитку продемонстрував, що, незважаючи на формальну наявність процедур і методик, система залишається фрагментарною, недостатньо координованою та не забезпечує належної якості даних для прийняття управлінських рішень. На прикладі ДСРР-2027 виявлено низку проблем: невідповідність індикаторів вимогам результативного управління, нерівномірність виконання показників, відсутність єдиної цифрової платформи та низький рівень кадрової спроможності на регіональному рівні. Запропоновані напрями удосконалення – цифровізація моніторингу, методологічне оновлення індикаторів, незалежна оцінка, відкритість даних і зміцнення кадрового потенціалу – формують основу для побудови ефективної системи оцінювання державних програм.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

Моніторинг та оцінювання є невід'ємними складовими циклу публічного управління, забезпечуючи зворотний зв'язок, підзвітність та адаптивність державних програм. Вони є основою для прийняття обґрунтованих, орієнтованих на результат рішень. Для оцінки успіху державних програм соціально-економічного розвитку необхідно відходити від фокусу на процесі та вхідних даних (витратах) до фокусу на кінцевих результатах та довгостроковому впливі, використовуючи міжнародні критерії ОЕСР.

Об'єктивне оцінювання ефективності програм вимагає застосування змішаних методологічних підходів, які поєднують кількісний аналіз ефективності з якісними дослідженнями (інтерв'ю, кейс-стаді) для глибокого розуміння причинно-наслідкових зв'язків і контексту реалізації. Практика моніторингу та оцінювання в Україні вимагає вдосконалення, зокрема у частині переходу до повноцінного використання критеріїв впливу та стійкості, а також посилення прозорості та публічності результатів оцінювання.

Чинна нормативно-правова база моніторингу та оцінювання в Україні, хоча й існує, є недостатньою для повного впровадження Results-Based Management та міжнародних стандартів ОЕСР. Вона переважно акцентує на законності витрат і виконанні заходів (процес), а не на вимірюванні реального соціально-економічного впливу (результат). Децентралізована інституційна система, де відповідальні виконавці (міністерства) самі проводять моніторинг і початкове оцінювання своїх програм, створює потенційний конфлікт інтересів та знижує об'єктивність висновків. Необхідно посилювати роль незалежних аудиторських (Рахункова палата) та експертних установ.

Інституційна взаємодія залишається фрагментованою. Успішна цифрова трансформація вимагає створення єдиних, інтегрованих міжгалузевих цифрових платформ моніторингу, які забезпечать автоматизований збір стандартизованих, машинозчитуваних даних про результати та вплив програм.

Для успішної європейської інтеграції та підвищення ефективності публічного управління необхідно прискорити імплементацію методології ЄС (логіко-структурна модель, незалежна экс-пост оцінка) у національну практику, використовуючи цифрові інструменти як основний важіль змін.

Недоліки в моніторингу програм походять не від нестачі технологій, а від відсутності їхньої інтеграції. Створення єдиної, автоматизованої, міжвідомчої цифрової платформи є передумовою для переходу до результато-орієнтованого моніторингу економічних програм. Для підвищення ефективності публічного управління економікою необхідно законодавчо закріпити вимогу використання методології політики заснованої на доказах (Evidence-Based Policy), включаючи обов'язкове зовнішнє оцінювання впливу та аналіз витрати-вигоди як стандартні процедури для всіх державних програм. Ключовим інституційним кроком для підвищення об'єктивності має стати відокремлення функції оцінювання від функції виконання та забезпечення ресурсами для незалежного проведення оцінок зовнішніми суб'єктами.

Оцінювання державних програм соціально-економічного розвитку є ключовим елементом циклу публічної політики та визначальним чинником ефективності державного управління. Проведений аналіз доводить, що якість державних стратегій і програм залежить не лише від їхнього змісту, але насамперед від функціональності системи моніторингу та оцінювання. Сучасна українська практика потребує системних реформ, спрямованих на цифровізацію, підвищення прозорості, впровадження доказових методів політики та посилення аналітичної спроможності органів влади. Реалізація запропонованих у роботі заходів забезпечить обґрунтованість управлінських рішень та сприятиме сталому розвитку держави й територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про затвердження Порядку розроблення, виконання та моніторингу реалізації державних цільових програм: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF#Text>
2. Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
3. Авер'янов В.Б., Пухтецька А.А. Удосконалення організації та діяльності системи органів виконавчої влади з урахуванням європейських принципів і стандартів. *Часопис Київського університету права*. 2010. № 4. С. 110–117.
4. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. №1. С. 8–26.
5. Галайко Н. В. Методичні підходи до оцінки ефективності державних цільових соціальних програм. *Вісник Львівського університету*. 2010. 149–154.
6. Канова О. А. Оцінка ефективності фінансової складової реалізації цільових програм в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 134–139.
7. Ilchenko, V. O. Use of information systems and econometric models in support of decision-making in the areas of public government and corporate marketing. 2025. Publishing House «Baltija Publishing».
8. Цісінська О. Б. Ідентифікація як один із механізмів управління проектним циклом у публічній сфері. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №5. С. 52–59.
9. Каут О., Шпортько Г. Цифровий фінансовий моніторинг як інструмент прийняття рішень у публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. №200. С. 289–296.
10. Свірідова С. С., Пульча Д. О. Основні принципи формування державних та регіональних цільових програм. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 135–139. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/26.pdf

11. Рябчук О., Гайова А. Аналіз ефективності реалізації бюджетних програм в екологічній сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. №44.

12. Князєв В. М. Філософія державного управління, її сутність, особливості та проблемне поле дослідження. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2014_1_3

13. Яремко І. І. Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №1(7). С. 49–56.

14. Губа М. І. Прозорість місцевого самоврядування як фактор забезпечення інституційної стійкості системи публічного управління в умовах воєнного стану. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. №2 (89). С. 285–290.

15. Pulina T., Rankova A., Teliuk O. Моніторинг та оцінювання у системі механізмів державної регіональної політики: проблеми та інновації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. №4(18). С. 592–603.

16. Пікулик О. І., Власюк Н. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. №1. С. 93–100.

17. Нечаєва І., Гудзь П. Критичний огляд методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. №2024. № 9. С. 107–122.

18. Лавроненко Г. О., Барабанова В. В. Сутність, складові та етапи діагностики стану соціально-економічного розвитку регіону в умовах макроекономічної нестабільності. *Торгівля і ринок України*, 2024. №1 (55).

19. Ніколаєнко В. В. Визначення державних програм у сучасному управлінському контексті. In *The 11th International scientific and practical conference «Modern generation: current problems, experience, development prospects»* (November 12–15, 2024) Seville, Spain. International Science Group. 2024. 415 p. (p. 327).

20. Башинський І. А., Сімонцева Л. О. Проблемні аспекти нормативно-правового забезпечення розробки місцевих цільових програм. *Таврійський науковий вісник*. № 6. С. 3–13.

21. Оцінювання державної політики і програм: Конспект лекцій до навч. дисципліни / Уклад.: В.А. Ребкало, Ю.Д. Полянський. К.: Вид-во НАДУ, 2005. 72 с.

22. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності : конспект лекцій / укладачі: Г. А. Мішеніна, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2022. 138 с.

23. Мілашовська О. І. Моніторинг спільної стратегії соціально-економічного розвитку областей Карпатського регіону. *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, право, політологія, туризм*. 2010. Т. 2. № 2. С. 125–131.

24. Любенко А. М. Моніторинг та оцінка результатів державних програм з використанням стандартизованих контрольних заходів. *Незалежний аудитор*. 2014. №8. С. 47–51.

25. Creswell, J.W. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications, 2014. 272 p.

26. Kettl, D.F. *The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America*. Johns Hopkins University Press, 2015. 248 p.

27. Mackay, K. *Monitoring and Evaluating World Bank Project: A Handbook for Practitioners*. World Bank Publications, 2007. 320 p.

28. OECD. *Performance Budgeting and Accrual Budgeting in OECD Countries: A Survey*. OECD Publishing, 2007. 136 p.
29. OECD/DAC. *The DAC Network on Development Evaluation (EVALNET) Revised Evaluation Criteria*. OECD Publishing, 2019. 52 p.
30. Тілікіна Н. В. Методика оцінки ефективності реалізації регіональних і місцевих програм у молодіжній сфері. *Інвестиції: практика та досвід Державне управління*. 2023. № 24. С. 171–180.
31. Бюджетний кодекс України. Відомості Верховної Ради України, 2010. № 50-51. Ст. 572.
32. Закон України. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Відомості Верховної Ради України, 2017. № 45. Ст. 403.
33. Ківалов С. В. Контроль як напрям діяльності суб'єктів публічної адміністрації. *Правове життя сучасної України: у 3 т. : матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції, м. Одеса, 15 трав. 2020 р. / відп. ред. М.Р. Аракелян. Одеса : Гельветика, 2020. Т. 2. С. 3–6. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/pdf?sequence=1&isAllowed=y>* 30.
34. Єрмак О.О., Скрильник, О. О. Інтеграція міжнародних стандартів у сфері прав людини в адміністративну практику органів державної влади України. *Журнал східноєвропейського права*. 2025. № 135. С. 33–37.
35. Чальцева О. Оцінювання публічної політики як показник її ефективності: досвід для України. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №1. С. 63–68.
36. Що таке KPIs: Повний посібник з ключових показників ефективності. 07 Січня, 2025 <https://brainrain.com.ua/uk/kpis/>
37. Гаврилюк Р., Пацурківський П. Рахункова палата: юрисдикційні ціннісні виклики. *Law of Ukraine/Pravo Ukraini*. 2025. № 1.
38. Pulina T., Rankova A., Teliuk O. Моніторинг та оцінювання у системі механізмів державної регіональної політики: проблеми та інновації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. №4(18). С. 592–603.

39. Василенко Н. В., Процик І. С., Воронкова А. А. Цифрові інструменти моніторингу та оцінювання ефективності публічного управління в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 6 (60)
40. Вареник О. М., Кривошеїн В. В. Порівняльний аналіз публічного управління в Україні та країнах ЄС: правові інститути та регуляторні механізми. *Український політико-правовий дискурс*. 2024. № 2.
41. Каут О., Шпортько Г. (). Цифровий фінансовий моніторинг як інструмент прийняття рішень у публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. №200. С. 289-296.
42. Пікулик, О. І., Власюк Н. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 93–100.
43. Затонацька Т. Г., Шиманська О. А. Методичні підходи до оцінки соціальної ефективності державних інвестиційних програм і проектів. *Фінанси України*. 2012. №11. С. 94–101.
44. Ходак А. В. Поняття та сутність публічної політики (основні етапи та підходи до оцінки успішності реалізації публічної політики). *Нотатки сучасної науки*. 2024. № 30.
45. Нечаєва І., Гудзь П. Критичний огляд методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. №9. С. 107-122.
46. World Bank. *Monitoring and Evaluation: A Framework for Public Sector Effectiveness*. World Bank Publications, 2018. 150 p.
47. UNDP. *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. UNDP, 2021. 240 p.
48. European Commission. *Evaluation of EU Cohesion Policy: Methodological Guidance*. European Commission, DG Regional and Urban Policy, 2020. 75 p.

49. Дідур О. В. Проблеми інтеграції державних реєстрів для моніторингу цифрових послуг. *Інформаційні технології в публічному управлінні*. 2024. № 1. С. 108–113.

50. Задорожна А. Л. Недоліки звітування про соціально-економічний вплив державних програм. *Публічне адміністрування: нові виклики*. 2021. № 3. С. 85–90.

51. Приходько Ю. М. Конфлікт інтересів у системі оцінювання ефективності державних програм. *Фінанси, облік, аудит*. 2024. № 1. С. 112–117.

52. Чумак Р. В. Якість даних електронних реєстрів: виклики для моніторингу. *Управління розвитком*. 2023. № 4. С. 43–47.

53. Бакуменко В. Державне управління в умовах трансформаційних процесів: методологія, технології, ефективність. Київ : НАДУ, 2020. URL: <https://academy.gov.ua>.

54. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабміну від 5 серпня 2020 р. № 695 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

55. Схвалено План заходів на 2025-2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. <https://mindev.gov.ua/news/skhvaleno-plan-zakhodiv-na-2025-2027-roky-z-realizatsii-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky>

56. Дегтярьова І. Система стратегічного планування розвитку територій в Україні: проблеми та перспективи. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. №2. URL: <https://www.sjpublishing.org.ua>.

57. Мамонова В. Оцінювання ефективності державних інвестиційних проєктів у регіональному розвитку. Регіональна економіка. 2022. №3. URL: <https://re.gov.ua>.

58. Рудік О. Аналітичне забезпечення регіональної політики: сучасні виклики. Державне управління: теорія та практика. 2020. №4. URL: <https://www.dutp.org.ua>.

59. Ткач М. Дані у системі публічного управління: виклики цифровізації. Ефективність державного управління. 2021. №1. URL: <https://lvivacademy.gov.ua>.

60. Чемерис А. Моніторинг та оцінювання стратегічних документів регіонального розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. №3. URL: <https://www.kbu.org.ua>.

61. Мінрегіон України. Звіт про хід реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки за 2021–2023 рр. URL: <https://minregion.gov.ua>.

62. Шегеда О. В. Роль моніторингу та оцінювання у забезпеченні відкритості та підзвітності реалізації державних програм. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації*: Матер. VI Міжнар. наук.-практ. конф., (19–20 червня 2025 р., м. Житомир) –Житомир: Поліський національний університет, 2025.

63. Шегеда О. В. Моніторинг та оцінювання як інструменти забезпечення результативності та цільового використання бюджетних коштів. «Студентські наукові читання 2025»: Матер. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Житомир, 27 листопада, 2025 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2025.

64. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / В. П. Якобчук, О. В. Скидан, Н. В. Дацій [та ін.] ; за заг. ред. В. П. Якобчук . – К. : Ліра-К, 2025. – 476 с.

65. Публічне управління регіональною безпекою та сталим розвитком територій : монографія / [Н. В. Дацій, А. Б. Войтенко, В. Ф. Загурська-Антонюк та ін.] ; за заг. ред. В. П. Якобчук. – Житомир : Поліський нац. університет, 2025. – 578 с.

ДОДАТКИ