

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-07>
УДК 351/354 П88

Газарян Світлана Вікторівна,
професор кафедри публічного управління та державної служби
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: svetkras2006@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9720-2260>

СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ УРЯДІВ В КРАЇНАХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ: ВІД ГЛОБАЛЬНОЇ ЦІЛІ ДО РОЗУМНИХ ДІЙ (ДОСВІД БРАЗИЛІЇ)

Анотація. Досліджено проблему створення ефективних урядів в країнах, що розвиваються в рамках існуючої глобальної системи, захищаючи при цьому свій суверенітет і національну владу. Відзначено міждисциплінарний підхід до вивчення теми. Показано, що відповіддю на пошук об'єктивних критеріїв оцінки результатів управлінської діяльності, які б свідчили про її ефективність, наразі вважається концепція «належного врядування», одним із принципів якої є принцип ефективності, що передбачає досягнення максимально можливого результату при найбільш раціональному використанні ресурсів відповідно до потреб суспільства. Зроблено аналіз ефективності Уряду Бразилії, яка зазнала неодноразові спроби реформування державного управління, проте дотепер бюрократія залишається однією з найбільших проблем держави. Відзначено, що в країнах Латинської Америки реформи під впливом міжнародних інституцій не досягають очікуваних результатів через велику соціально-економічну нерівність, політичну нестабільність, інституційну культуру та управління на основі веберівських принципів. Підкреслено, що ключовою перешкодою для реформ є відсутність вкорінення в свідомості правителів і управлінців необхідності адміністративних змін. Порівняно дані показника «Ефективність уряду» Бразилії і України та зазначено поступову позитивну динаміку діяльності української влади завдяки співробітництву з суспільством та імплементації європейських цінностей і стандартів належного врядування. Звернено увагу на можливість застосування змішаного, гібридного підходу щодо підвищення ефективності управління в країнах, що розвиваються. Його орієнтиром є компетентний уряд, ефективність діяльності якого посилюється застосуванням інформаційних технологій нового покоління (штучний інтелект, тощо), а питання прозорості і відповідальності

Як цитувати: Газарян С. В. Створення ефективних урядів в країнах, що розвиваються: від глобальної цілі до розумних дій (досвід Бразилії). *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1 (62). С. 114–130. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-07>

In cites: Gazarian, S.V. (2023). Building effective governments in developing countries: from a global goal to intelligent action (experience of brazil). *Pressing Problems of Public Administration*, 1 (62), 114–130. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-07> [in Ukrainian].

вимірюються громадськістю за допомогою встановлених параметрів. Запропоновано розширити знання про концепт «інтелектуального управління» положенням про професійний інтелект посадовців як важіль підвищення ефективності уряду. Зроблено висновок, що для забезпечення ефективності уряду у державах, що розвиваються, актуальним також є зосередження на кооперації влади і громадськості заради їх загальної взаємної вигоди.

Ключові слова: *країни, що розвиваються, ефективність уряду, належне урядування, Глобальні показники управління (WGI), Бразилія, Україна, адміністративна реформа, модель гібридних адміністративних реформ, інтелектуальне управління, професійний інтелект державного службовця.*

Постановка проблеми. В багатополярному світі XXI століття, в якому суспільства стають дедалі різноманітнішими, демократичні країни прагнуть знайти розумні шляхи досягнення сталого розвитку і забезпечення справедливих можливостей та рівноправ'я для своїх громадян. Центральну роль у формуванні та впровадженні державної політики відіграє уряд. По-суті, уряд є адміністративним апаратом держави, проте саме його ефективна робота може стати конкурентною перевагою для країни. Врешті-решт, від ступеня ефективності цієї діяльності безпосередньо залежить добробут людини. Тому «створити ефективні, підзвітні та прозорі установи на всіх рівнях» є однією із Глобальних цілей (ціль 16.6 [5]).

Особливо активно звертаються до теми ефективності уряду країни, що розвиваються. Оскільки на шляху їх розвитку однією з основних перешкод залишається неефективне державне управління, що призводить до втрати доходів, поширення ухилення від сплати податків, корупції та розкрадання активів, і, як наслідок, значних економічних утрат і соціальної напруги.

Означені обставини актуалізують необхідність виявлення тих важелів, які нададуть можливість урядам країн підвищувати ефективність виконання своїх обов'язків і розумно здійснювати управління економічними та соціальними ресурсами з метою сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останнього десятиліття кількість публікацій з проблеми ефективності уряду зростала. Результати контент-аналізу бібліографії дозволяють умовно поділити наукові праці на три основні типи: теоретичні, методологічні і емпіричні.

В теоретичних статтях, на основі існуючої літератури, розробляються наявні теоретичні положення та висуваються нові. Наприклад, нідерландські фахівці з державного управління М. Р. Рутгерс і Х. ван дер Меєр, спираючись на історичні витоки концепції ефективності, наполягають на оцінці ефективності уряду у світлі суспільних цінностей [37]. Пакистанський дослідник А. Манзур аналізує розвиток теорії ефективності державного управління від веберіанської моделі бюрократії «ідеального типу», що забезпечує ефективність на основі технічного взаємозв'язку між ресурсами та результатами, до сучасної моделі демократичного управління, яка включає до ефективності цінності та підзвітність як невід'ємні якості. З погляду на майбутнє, дослідник уточнює теоретичний конструкт ефективності уряду поєднанням інформаційно-комунікаційних технологій і цінностей, що дозволить, на його думку, зосередитися на пошуку відновлюваних ресурсів, а також на впровадженні суворих заходів щодо забезпечення стійкості [28]. Американський автор статті Т. М. Гунубо [20] аналізує вже існуючі теорії ефективності та порівнює застосування концепції в бізнес-організації, а потім її перенесення в систему державного управління як найважливішого елементу професіоналізації дер-

жавного управління. Демонструючи переваги орієнтації на ефективність, він стверджує, що економетрична концепція ефективності може бути інтегрована в діяльність демократичного уряду за умови її балансу з різними політичними, економічними, соціальними інтересами та цінностями, характерними для суспільства. При цьому, автор наголошує на визначальній ролі нової державної служби у цьому процесі, бо саме державні службовці безпосередньо контактують з населенням і забезпечують задоволення їх інтересів і цінностей демократії. Отже, множинний розгляд теоретичних засад ефективності уряду надає розуміння досягнення результату з огляду на потреби людини за доби інформаційних технологій. Сучасна теорія ефективного уряду фокусується на таких ключових ціннісних перевагах, як забезпечення прав людини, відповідальність і підзвітність та інших суспільних настановах.

Другий, методологічний тип наукових статей з теми ефективності уряду, містить модифікацію існуючого методу або опис нового методологічного підходу, як-от у праці британських вчених Р. Ендрюса і Т. Ентвістла [6]. Методологія їх дослідження ґрунтується на чотирьох вимірах ефективності уряду: виробничій ефективності (пов'язана з максимізацією результатів у порівнянні з затратами); аллокативній ефективності (відноситься до відповідності між запитом на послуги та їх пропозицією); розподільній ефективності (пов'язана зі схемою надання послуг різним групам громадян); динамічній ефективності (відноситься до балансу між поточним і майбутнім споживанням). Досліджуючи кожну з них і розмірковуючи про потенційні компроміси між ними, розробники припускають розгляд у подальших своїх дослідженнях і п'ятого виміру: процедурну ефективність, яка безпосередньо пов'язана з тим, чому уряд має виробляти послуги.

Загалом, в обговоренні ефективності уряду переважають два методологічні підходи: з організаційної точки зору або людського чинника. Наприклад, у деяких дослідженнях [3, с. 38–39] увагу зосереджено на державних установах та організаціях і двох найчастіше використовуваних моделях оцінки їх діяльності: результативній (оцінка досягнутого результату державним органом відповідно до планованих показників) і витратній (оцінка відповідності витрат державних органів виділеним бюджетним коштом). Представляється і трирівневий вимір ефективності уряду як організаційного утворення: 1) ефективність, як продуктивність (набір певних результатів діяльності уряду щодо поставлених завдань); 2) ефективність, як відповідальність (набір показників про підконтрольність уряду лімітам, правилам і запитам виборців); 3) ефективність, як структурність (відповідність внутрішньої конструкції уряду ідеям про продуктивність та відповідальність, тобто: а) відповідальність і продуктивність уряду загалом, як структури виконавчої влади; б) відповідальність окремих компонентів уряду, насамперед посад міністрів [2, с. 27]. Натомість, професор С. Коен виділяє державного службовця як одиницю аналізу і зазначає, що цей підхід дозволяє зрозуміти складові відносної ефективності (або неефективності) і, отже, навчити службовців, як працювати краще [10, с. 54, 56]. Ефективний публічний службовець, продовжує автор, пропонує перевірені до впровадження ефективні інструменти управління в динамічному політичному, організаційному, економічному та технологічному контексті [11]. Отже, методологічною проблемою у сучасній науці і практиці державного управління залишається питання визначення універсального інструментарію для аналізу урядової діяльності.

Третій, емпіричний тип наукових робіт з теми ефективності уряду, представляє результати експериментальних досліджень і впровадження їх у практичну діяльність. Слід відзначити конкретно-наукові розробки прикладного характеру щодо пізнання ефективності уряду, представлені вченими, експертами і аналітиками міжнародних організацій: Глобальний індекс конкурентоспроможності (GCI, враховує показник «якість державних інститутів» [30]); Індекс процвітання (містить показник «ефективність урядування» [38]); Індекс сприйняття корупції (CPI [14]); Світові показники бюрократії (WWBI [39]); Міжнародний індекс ефективності державної служби (INCISE [21]); Загальна система оцінювання (CAF [8]) і інші. Зокрема, Д. Кауффман з 1996 року займається розробкою Глобальних показників управління (WGI) для практичного застосування Світовим банком [24]. У свою чергу, іспанські вчені проаналізували поведінку показника управління WGI та його еволюцію по країнах у різних географічних зонах за допомогою статистичних методів: тріадичного аналізу (X-STATIS), методу Tucker3 і порівняльного аналізу. Загальний висновок їх дослідження підтвердив дієздатність WGI і підкреслив можливі комбінації з іншими техніками для більш глибокого розуміння взаємозв'язків між країнами, показниками та роками [16]. Відтак наукова галузь демонструє множинність інструментів емпіричного типу для реальної практики визначення і вимірювання ефективності уряду, проте кожна країна в цій сфері повинна виходити із власної мети.

Таким чином, систематизований огляд літератури свідчить про наявність значного наукового досвіду дослідження ефективності уряду. Однак, незважаючи на численні звертання до цієї тематики, сучасній науці державного управління притаманна відсутність однозначного тлумачення як ефективності уряду, так і чинників її формування та вимірювання, що суттєво ускладнює дослідження та моніторинг у суспільстві зазначеного феномену, заважає винайденню важелів посилення спроможності уряду формулювати та впроваджувати розумну політику і забезпечувати сталий розвиток.

Мета статті – розширення знань про спроможність уряду ефективно формувати та впроваджувати розумну політику, зокрема, приділяючи пріоритетну увагу ефективності уряду, а також розроблення пропозицій для нових ініціатив зі створення ефективних, підзвітних та прозорих урядів в країнах, що розвиваються.

Застосована методологія і методи. Дослідження здійснюється в рамках Програми прийому українських науковців – Безперервний потік, за підтримки FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA - Агентства фінансової підтримки наукового та технологічного розвитку штату Парана (Бразилія). У зв'язку з цим, матеріали підготовлені з урахуванням політико-адміністративного досвіду Бразилії – міжнародного партнера України.

Для підготовки статті було використано сукупність загальних і спеціальних методів дослідження. Науковий метод поглибив отримані раніше знання про ефективність уряду на основі дослідження новацій у теорії державного управління. Контент-аналіз дозволив відібрати наукові праці з теми дослідження та інтерпретувати результати бібліографії для формування об'єктивних висновків. Методи динамічного та порівняльного аналізу із застосуванням індикативної методики WGI сприяли відстеженню динаміки якості урядової діяльності Бразилії, країн PROSUR і України. Методи узагальнення допомогли сформулювати висновки і пропозиції зі створення ефективних, підзвітних та прозорих урядів в країнах, що розвиваються.

Джерелами, що стали основою цього дослідження, є: наукова література з питань ефективності уряду на українській, англійській та португальській мовах; офіційні документи органів державної влади Бразилії і України; експертні оцінки та загальнодоступні дані міжнародних організацій про ефективність уряду за 2011–2021 роки; загальнодоступна інформація про ефективність державного управління.

Виклад основного матеріалу. Уряд (від лат. *gubernare* «керувати, управляти», від грец. *kubernao* «володар» [18]) являє собою унікальний вид вищих державних органів. Залежно від адміністративних механізмів країни, він створюється в результаті політичних процесів як колегіальний орган виконавчої влади. Очільниками можуть бути глава держави (президент, монарх) або прем'єр-міністр (канцлер, голова ради або кабінету міністрів). У більшості країн, уряди є великими та складними системами, які зазвичай зобов'язані забезпечити мінімальні умови життя своїм громадянам (охорону здоров'я, житло, харчування, освіту) та дотримання норм і принципів, встановлених Конституцією. Уряд також відповідає за збір коштів для фінансування цієї діяльності (як правило, за рахунок податків та інших зборів). Політична влада уряду поширюється на всю територію країни. Хоча все ще існують розбіжності щодо точного визначення уряду [18] і лунають ідеї «управління без уряду» [29], відзначається загальна згода щодо розуміння уряду як необхідної умови управління державою. Уряд знаходиться в центрі державного управління як суб'єкт формування та впровадження національної політики, а також як постачальник державних послуг. Суспільною вимогою до сучасних урядів є запровадження ефективних засобів, що призводять до потрібних результатів, дають найбільший ефект, гарантують людині можливість реалізації всіх її прав, включно з соціальними правами. «Добрий уряд не той, який хоче зробити людей щасливими, а той, який знає, як цього досягти» – зазначав британський політик Томас Бабінгтон Маколей [4, с. 347].

Щоб оцінити якість і корисність результатів роботи Уряду, використовуються різні методології: щодо реалізації програм/стратегій, досягнення цілей і завдань, прогресу реформ в сфері державного управління тощо. Останнім часом набула поширення методика Світового банку «Глобальні показники управління (WGI)» [24]. Дані 215 країн і територій з понад 30 інформаційних джерел оцінюються на основі 6 індикаторів: право голосу та відповідальність (Voice and Accountability Indicator); політична стабільність і відсутність насильства/тероризму (Political Stability and Absence of Violence/Terrorism); ефективність уряду (Government Effectiveness); якість регулювання (Regulatory Quality); верховенство закону (Rule of Law) та боротьба з корупцією (Control of Corruption). З 1996 року ці показники також використовуються політиками для моніторингу якості управління в країнах – одержувачах міжнародної фінансової допомоги.

У методиці WGI, запропонованій Світовим Банком у 2010 році, управління визначається як традиції та інститути, за допомогою яких здійснюється влада в країнах. Це включає (а) процес, за допомогою якого уряди обираються, контролюються та змінюються; (б) здатність уряду ефективно формулювати та впроваджувати розумну політику; і (с) повага громадян і держави до інститутів, які регулюють економічні та соціальні взаємодії між ними. Із цих трьох областей управління для цілі нашого дослідження найбільшою мірою нас цікавить область (б) спроможність уряду ефективно формулювати та

впроваджувати розумну політику. Їй відповідають два показники управління: Ефективність уряду (GE) і Регуляторна якість (RQ).

Вважаємо актуальним і корисним випробування даної методики на досвіді федеративної республіки Бразилії, яка у пошуках ефективної стратегії росту та формування позитивного іміджу країни в міжнародному співтоваристві демонструє бажання змінити підходи до управління державою. На підтвердження цього, у Бразилії були розроблені та подані до Національного конгресу Пропозиції про внесення змін до Конституції (PEC) № 32/2020 [33], в яких йдеться про трансформацію та досягнення високого рівня продуктивності державного управління шляхом надання якісних, найнижчої вартості, послуг громадянам за будь-яких умов. Цікаво також порівняти ефективність Уряду Бразилії з іншими латиноамериканськими країнами, зокрема, її партнерами у новому міжнародному утворенні – Форум прогресу та інтеграції Південної Америки (PROSUR, 2019): Аргентиною, Колумбією, Еквадором, Гаяною, Парагваєм, Перу, Суринам, Чилі (участь призупинено з 2022 р.) [32].

Згідно методики WGI, ефективність уряду визначається «як фіксація сприйняття якості державних послуг, якості державної служби та ступінь її незалежності від політичного тиску, якості формування та впровадження політики, а також довіри до уряду і прихильності до такої політики» [24, с. 3]. Проаналізуємо зміну показників GE для Бразилії за 2011–2021 роки (табл. 1).

Таблиця 1

Дані показника «Ефективність уряду» за оцінкою WGI, 2011–2021 рр. [40]

Table 1

Data of the «Effectiveness of Government» indicator as assessed by the WGI, 2011–2021 [40]

Країна	Ефективність уряду (GE) / Роки										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Бразилія	49,29*	49,76	50,71	46,63	47,12	46,15	41,35	34,13	41,83	36,03	35,10
Аргентина	54,03	46,45	45,97	49,52	52,40	62,50	59,13	54,81	48,56	44,23	38,46
Гаяна	53,08	52,13	51,66	45,67	43,27	41,83	42,31	44,71	37,50	37,02	42,31
Еквадор	36,02	39,34	38,86	40,38	40,87	39,90	40,38	42,31	37,98	35,58	43,75
Колумбія	54,50	56,40	56,87	48,08	50,96	52,40	50,00	48,56	54,81	54,81	52,40
Парагвай	21,33	20,85	21,33	17,31	16,35	21,15	20,19	32,69	32,69	33,17	29,33
Перу	47,87	47,87	49,29	42,31	42,79	45,19	47,12	41,35	47,60	41,35	41,35
Суринам	50,71	55,92	54,98	47,12	42,31	40,38	29,33	25,96	30,77	31,73	27,40
Чилі	82,94	84,36	82,46	81,73	76,92	76,92	77,88	78,37	77,88	75,00	71,15

*Процентиль (0-100) вказує на рейтинг країни серед усіх країн світу. 0 відповідає найнижчому рангу, а 100 відповідає найвищому рангу.

Аналіз наведених у табл. 1 даних дозволяє зробити ряд висновків. Розглядаючи динаміку індексу ефективності уряду Бразилії у 2011–2021 рр. можна відзначити, що за цим показником протягом всього аналізованого періоду країна поступово знижувалася у рейтингу: з 96-го місця у 2011 р. Бразилія змістилася донизу на 26 позицій і зайняла 122-е місце у 2021 році. Падіння по цьому показнику продемонстрували й інші країни Латинської Америки – члени PROSUR. Загалом, середнє значення індексу ефективності уряду за 2021 рік по 192 країнам склало -0,02 балів (-2,5 слабкий; 2,5 сильний): найвище значення було у Сінгапурі (2,29 балів), а найнижче в Ємену (-2,3 балів) [19]. Стабільно збільшувалися показники Бразилії протягом періоду 2011–2013 рр., а ось з 2014 р., навпаки, набули негативного тренду і досягнули найнижчого рівня за весь досліджуваний період – 34,13 процентиля у 2018 р., відтак у цей рік Бразилія опинилася в аутсайдерах розглянутого списку країн – членів PROSUR. З усіх країн PROSUR найкращими показниками характеризується Чилі, але й вона не належить до групи країн-лідерів. У 2019 р. індикатор ефективності уряду у Бразилії незначно, але виріс. З 2020 р. по відношенню до 2011 р. Бразилія знову опускається у рейтингах. З країн PROSUR певну динаміку у роки пандемії COVID-19 щодо даного показника продемонстрували Гаяна та Еквадор, а лідером, незважаючи на зниження показника, залишилися Чилі і Колумбія. Нажаль, станом на 2021 р. Бразилія за показником ефективності уряду поступається майже всім країнам – членам PROSUR, за виключенням Парагваю і Сурінам.

Аби обміркувати результати проведеного динамічного аналізу ефективності уряду Бразилії протягом 2011–2021 рр., вважаємо корисним звернутися і до емпіричних даних показника «Регуляторна якість (RQ)». З точки зору розробників методики WGI Д. Кауфманна, А. Краая і М. Мастрucci, саме взаємозв'язок цих двох показників дозволяє глибше зрозуміти суть проблеми управління, зокрема в області спроможності уряду ефективно формувати та впроваджувати розумну політику. У методиці WGI, «Регуляторна якість» визначається як «фіксація уявлень про здатність уряду формулювати та впроваджувати розумну політику та правила, які дозволяють і сприяють розвитку приватного сектора» [24, с. 3]. З метою виявлення залежності розвитку приватного сектору від ефективності уряду сформовано таблицю (табл. 2).

Аналіз даних «Регуляторна якість» показує, що цей індикатор Бразилії значно вище за показник ефективності уряду. Однак, тренд його зміни стабільно негативний: з 59,72 процентиля 2011 р. індикатор опустився до 48,08 процентиля в 2021 р. Це свідчить про те, що за даним показником Бразилія у 2021 р. також, як і за індикатором «Ефективність уряду», перебувала у зоні погіршення рейтингу серед країн світу. Негативною тенденцією характеризується і показник Перу, Сурінам та Чилі, а інші країни PROSUR, навпаки, покращили свої показники. Динаміка показника Чилі хоч і негативна, проте по даному індикатору ця країна серйозно випереджає Бразилію і інші країни, що розглядаються. Проте жодна з країн PROSUR не входить до лідерів за даним показником. Варто відзначити, що між регуляторною якістю і ефективністю уряду фіксується причинно-наслідковий зв'язок: зниження ефективності уряду погіршує якість державного регулювання економічними системами різного рівня: від підприємства до країни. Звернемо увагу, що якість регуляторного середовища є досить важливим у набутті країною сталого розвитку.

Дані показника «Регуляторна якість» за оцінкою WGI, 2011–2021 рр. [40]

Table 2

Data of the indicator «Regulatory quality» according to the assessment of WGI, 2011–2021 [40]

Країна	Регуляторна якість (RQ)/ Роки										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Бразилія	59,72*	56,87	56,40	50,96	48,08	47,60	48,56	40,87	49,04	48,08	48,08
Аргентина	26,54	21,80	19,91	14,42	20,67	40,87	44,71	46,15	36,06	34,13	29,81
Гаяна	27,96	29,38	29,86	32,69	34,62	36,54	37,02	31,73	29,33	32,21	34,13
Еквадор	19,43	20,38	23,22	17,79	12,98	16,83	14,90	16,83	20,67	18,75	26,92
Колумбія	60,19	61,61	63,03	66,83	66,83	66,35	64,42	62,98	64,90	60,10	60,58
Парагвай	40,28	44,08	45,02	48,08	46,63	44,71	44,23	50,00	48,08	46,15	45,19
Перу	63,98	65,40	64,93	67,31	67,31	68,27	66,83	68,27	70,19	68,27	55,29
Сурінам	31,28	34,12	36,02	28,85	29,81	27,88	31,25	27,88	26,92	23,08	26,44
Чилі	91,47	92,42	91,94	91,83	88,94	89,90	88,94	87,98	83,65	80,77	79,33

Таким чином, домінування негативного тренду щодо ефективності уряду постає викликом для спроможності Бразилії формувати та впроваджувати розумну політику і стати на шлях сталого розвитку. Виходячи з цього, система органів виконавчої влади потребує змін. Бразилія вже зазнала неодноразові спроби трансформації державного управління: 1937, 1967 і 1995 р. (або 1998 рік, рік прийняття Конституційної поправки № 19 [12]). Складність і тривалість процесу змін передбачає розробку програми реформи та вибір її загальної парадигми. Наприклад, у 1995 р. було розроблено Генеральний план реформування державного апарату (PDRAE) на основі концепцій Нового державного управління [34]. Наразі, як вище відзначалося, Національний конгрес Бразилії отримав адміністративну реформу у формі однієї пропозиції щодо поправки до Конституції (PEC), визначеній як 32/2020 [33]. Відповідно до цих пропозицій, у пункті 37 статті 1 Конституції «належне державне управління (boa governança pública)» зазначається як один із основних принципів. Тобто, можна припустити орієнтованість країни на концепцію належного урядування («good governance»), одним із принципів якої є принцип ефективності, що полягає в досягненні результатів відповідно узгодженим цілям шляхом максимально ефективного використання доступних ресурсів, а системи управління ефективністю дозволяють оцінювати та підвищувати ефективність та результативність послуг за допомогою регулярного проведення аудитів для оцінки та покращення продуктивності [35]. Можливість запровадження в Бразилії принципу належного урядування як нової концептуальної форми організації життя суспільства пояснюється, насамперед, тим, що наразі «спільним для країн Латинської Америки є їхнє управління, дотепер засноване на високоієрархічних структурах і бюрократичних правилах. Поштовхом для проведення адміністративних реформ стали глобальна

фінансова криза та COVID-19» [15, с. 744]. До підходу «good governance» у своїх реформаторських рухах схиляється багато країн, що розвиваються, зокрема і Україна. Поступово, але стабільно українська влада у співробітництві з суспільством успішно продовжує процес реформування державного управління в напрямі імплементації європейських цінностей і стандартів належного урядування в національну адміністративну систему (рис. 1).

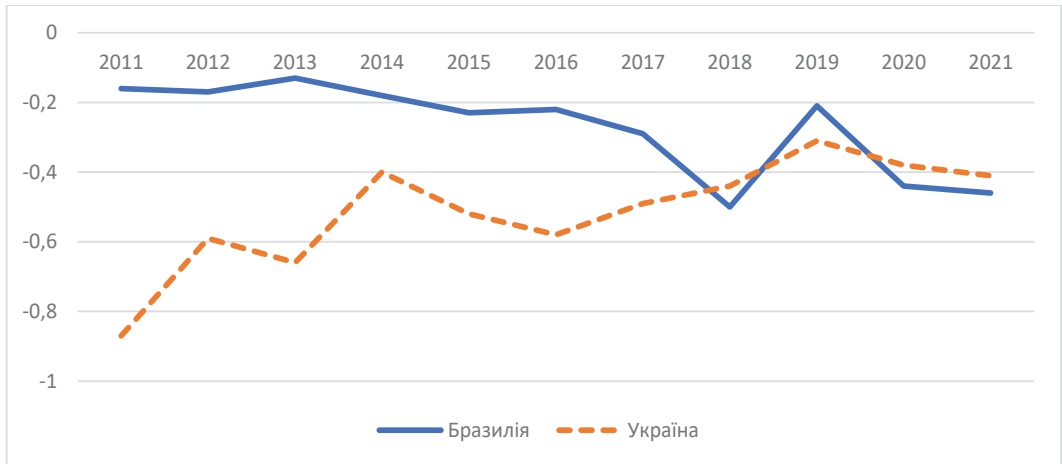


Рис. 1. Бразилія і Україна: дані показника «Ефективність уряду (-2,5 слабкий; 2,5 сильний)» за оцінкою WGI, 2011–2021 рр. [40]

Fig. 1. Brazil and Ukraine: data of the indicator «Government efficiency (-2.5 weak; 2.5 strong)» according to the WGI estimate, 2011–2021 [40]

Законопроект PEC 32/2020, поданий до Національного конгресу Бразилії, все ще представляє себе як незавершений, пасивний, викликаючий численні дебати та дискусії. Як висловлюють думку бразильські дослідники, PEC 32/2020 під впливом міжнародних організацій презентує «силовий тип реформи (reformas do tipo *powering*)», який в країнах Латинської Америки немає ні середньострокової, ні довгострокової перспективи через величезну соціально-економічну нерівність, політичну нестабільність, інституційну культуру та управління на основі веберівських принципів [36, с. 22]. Вчені також зауважують, що ретроспектива сценаріїв бразильських адміністративних реформ визначила перешкоди, які заважали цьому процесу: формалізація прагматичності реформ (законодавство має пріоритет над адміністративними практиками); відсутність визначення пріоритетів і цілей реформ; непрозора та закрита політика реформ; відсутність «схеми послідовного реформування». Велика перешкода для реформи, на думку фахівців, полягає в тому, що недостатньо змінити адміністративну структуру, необхідно, щоб ці адміністративні зміни були вкорінені в свідомості правителів і управлінців, із залученням широкого кола акторів. Вважається, що ця обізнаність правителів, управлінців і суспільства відбудеться не через негайні реформи, а через знання та щоденні адміністративні практики [31, с. 12–13].

Вищевикладене свідчить, що спроби Бразилії підвищити ефективність уряду, використовуючи відомі моделі реформування державного управління, не поки що не забезпечують бажаних результатів. Бюрократія була і залишається однією з найбільших проблем бразильської держави. Але, якщо в країні існує суспільний запит на ефективний уряд, не варто копіювати підходи зарубіжних реформаторів (хоча вони можуть бути дуже позитивні та продуктивні), а треба в них навчатися, при цьому не втрачаючи своєї унікальності, та розробляти свій сценарій змін. Кожна країна має ряд фундаментальних переваг і недоліків. Хтось має ресурси, у когось – людський капітал, а в інших – вигідне розташування. Багато успішних країн зобов'язані своїм рівнем життя саме зовнішнім факторам. Проте, є країни, які досягають найвищих результатів розвитку та рівня життя завдяки ефективній роботі державного апарату. Краща управлінська практика наразі фокусуються на гібридизації, «коли різні характеристики одних парадигм перекривають іншу» [22, с. 127], а «попередні реформаторські рухи зберігаються як цінності і отримують кисень від цифрової хвилі технологічних інновацій, що впливає на суспільства, ринки та уряди» [26, с. 391]. Описуючи модель гібридних адміністративних реформ, наприклад турецький професор Волкан Гьочогулу, пропонує концепцію «режим за запитом». Її основна суть у тому, що управління складною системою відбувається залежно від потужності зареєстрованого запиту на певну функцію, завдання, ціль. Іншими словами, система управління автономно визначає, яка функція повинна набувати максимальної потужності і впливу відповідно до мети запиту. З точки зору державного управління, вважає автор, покращена таким чином адміністративна структура набуває спроможності відповідати запитам кожного можливого періоду у швидко змінних умовах при раціональному використанні ресурсів, які, як правило, в державному секторі обмежені [17, с. 3]. Долучаючись до цієї дискусії, науковці також пропонують перехід від застарілої, однорангової державної системи до варіанту P2P (з англ. – рівний до рівного: принцип рівноправності учасників і їх взаємозв'язку між собою для надання певних послуг), заснованої на ініціативі солідарності, продемонстрованої спільнотою у відповідь на кризи [9]. Висловлюється думка і про дотримання при реформуванні державного управління трьох невід'ємних принципів: інклюзивність, неупередженість, підзвітність [23]. Наголошується про запровадження в діяльність уряду системи, заснованій на знаннях – «інтелектуальні інформаційні технології», за якою технології, адміністрації та персонал розвиваються разом [25].

Серед розмаїття наукових рекомендацій щодо підвищенні ефективності уряду ми пропонуємо звернути увагу на концепцію «*intelligent governance*» («інтелектуальне управління»). Джерелом ідеї про інтелектуальне управління слугує концепція «*Intelligent Power*» («інтелектуальна сила»), яка розвивається на засадах концепції «*smart power*», що передбачає поєднання ресурсів та інструментів «м'якої» та «жорсткої сили». Уперше концепцію представлено професором К. Сайедом на семінарі в Університеті Карачі (Пакистан) 29 вересня 2010 р. Згідно її контексту, влада використовує дипломатичне переконання, розуміння культури, історії та релігії, особисті мости (аналіз особистості лідерів), підтримку справи/проблеми через наукові аргументи, формування громадської думки, виявлення порушень прав людини та (опосередковане/обмежене) застосування жорсткої сили. Технологія управління формується

з кількох кроків влади: 1) визначення ключових ролей у процесі прийняття рішень з їхньою відносною ефективністю (трансформація та управління конфліктами) та результативністю (вирішення конфліктів); 2) аналіз їх (суб'єктів прийняття рішень) особистості; 3) трансформація конфлікту за допомогою інтелектуальної влади, яка керується низькою кількістю рішень, спрямованих на поступове посилення дій для досягнення цілей у контексті національних стратегій; 4) управління конфліктом (мирний процес із використанням важелів впливу); і 5) вирішення конфлікту (дорожня карта з визначенням пріоритетів). Втім, лунають думки про невідрефлексованість в повній мірі цього концепту і заснованої на ньому стратегії управління. Тому дослідники активно уточнюють, розширюють розуміння цього феномену, пропонуючи свої рекомендації. Наглядний приклад того, книга «Інтелектуальне управління для 21 століття. Середній шлях між Заходом і Востоком» Ніколаса Берггрюена і Натана Гардельса, опублікована у 2012 році [7]. В ній автори виступають за «середній шлях» - синтетичний підхід до внутрішнього та міжнародного управління і стверджують, що ключовим для інтелектуального управління є підзвітна меритократія і усвідомлена демократія. Підвищення компетентності, незалежності і ефективності уряду розглядається на засадах стримування і протидії за рахунок участі громадян, вільних ЗМІ та незалежних наглядових органів.

Ми, у свою чергу підкреслимо, що важливе місце в концепції інтелектуального управління має посідати питання професійного інтелекту посадовця як важеля ефективності уряду. Динамічний і непередбачуваний розвиток суспільства XXI століття, що «сьогодні перебуває у критичній точці перегину» [13], потребує швидких і нестандартних рішень від високоінтелектуальних управлінців, які компетентно думають. Саме тому посадовцям треба на випередження розвивати свої інтелектуальні здібності, які стануть у пригоді професійної діяльності. Загалом професійний інтелект розглядається як набір різних інтелектів особистості (загального інтелекту, емоційного, культурного, тощо), що у сукупності забезпечує ефективність професійної діяльності. Згідно з О. Б. Мельничук [1, с. 98], вчені виокремлюють деякі умови формування професійного інтелекту, зокрема це: високий рівень базового, загального інтелекту; прийом на роботу (чи навчання) кращих, перспективних фахівців; включення фахівців у процес вирішення складних, реальних, професійних проблем; постійне ускладнення професійних завдань; об'єктивне оцінювання результатів діяльності й відсів неуспішних фахівців; організація системи безперервної професійної освіти та інтелектуального розвитку; створення інтелектуально-центрованого типу управління й діяльності фахівців в організації; застосування психотехнологій, що оптимізують розвиток інтелектуального потенціалу фахівців; демонстрація керівниками інтелектуальних зразків, моделей і технологій вирішення стратегічних і ситуативних професійних завдань; тренерський (сократичний) стиль управління професійною діяльністю фахівців; систематичне підкріплення інтелектуальних досягнень працівників; самоформування, саморозвиток та самоактуалізація власного інтелектуального потенціалу кожним фахівцем, тощо. У цій публікації теоретичний дискурс проблеми професійного інтелекту посадовців представлений лише попередньо, що дозволяє визначити її як перспективний напрям майбутніх досліджень.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проблема ефективності національних урядів країн, що розвиваються, є необхідним та важливим напрямом наукових досліджень як зарубіжної бібліографії, так і в Україні. Адже йдеться про прагнення цих країн розвиватися в рамках існуючої глобальної системи, захищаючи при цьому свій суверенітет і національну владу. Активна дискусія в світовому науковому середовищі формує міждисциплінарний підхід щодо цієї теми. Описані в дослідженнях концепції ефективності уряду і методології її вимірювання, переважно зосереджені на кооперації влади і громадськості заради їх загальної взаємної вигоди. Актуалізується необхідність гібридних підходів щодо перебудови урядів і оцінки їх ефективності. Очевидно, що кожна країна має віднайти свою технологію ефективної діяльності національного уряду, виходячи з розуміння внутрішнього і зовнішнього стану держави. Перспективним наразі вважається концепт інтелектуального управління, що орієнтується на компетентний уряд, ефективність діяльності якого посилюється застосуванням інформаційних технологій нового покоління (штучний інтелект, тощо), а питання прозорості і відповідальності вимірюються громадськістю за допомогою встановлених параметрів. Пріоритет у цьому підході, на нашу думку, повинен належати розвитку професійного інтелекту державних службовців, від чого залежить якість формування та впровадження розумної політики, розвитку державної служби і надання державних послуг. Проблема формування професійного інтелекту посадовців потребує окремого, ґрунтованого дослідження, що дозволяє визначати її як перспективний напрям майбутніх досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельничук О. Б. Професійний інтелект як проблема психології. *Науковий вісник Херсонського державного університету, серія «Психологічні науки»*. 2015. № 1 (2). С. 95–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhpr_2015_1%282%29__20 (дата звернення: 27.07.2023).
2. Осадчук І. Ю. Ефективність урядів у пострадянських країнах. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна, серія «Питання політології»*. 2015. № 28. С. 26–31. URL: <https://periodicals.karazin.ua/politology/article/view/5479/5021> (дата звернення: 02.05.2023).
3. Оценка эффективности деятельности государственных органов в Кыргызской Республике (методика и практика) : учеб. пособие / Под общ. ред. Н. С. Момуналиева. Бишкек, 2015. 248 с. URL: <file:///D:/Downloads/kgz-evaluation-of-effectiveness-of-public-administration-RUS.pdf> (дата звернення: 17.06.2023).
4. Словник економічної афористики / уклад.: А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2013. 444 с. URL: https://uk.wikiquote.org/wiki/%D0%A3%D1%80%D1%8F%D0%B4#cite_ref-%D1%81347_6-4 (дата звернення: 11.06.2023).
5. 17 цілей Сталого розвитку. Global Compact Network Ukraine : веб-сайт. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 01.04.2023).
6. Andrews R., Entwistle T. Four Faces of Public Service Efficiency. *Public Management Review*. 2013. № 15 (2). P. 246–264. URL: https://www.researchgate.net/publication/261473839_Four_Faces_of_Public_Service_Efficiency_What_How_When_and_For_Whom_to_Produce (Last accessed: 18.05.2023). DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.725760>
7. Berggruen N., Gardels N. Intelligent Governance for the Twenty-first Century. *Publisher(s): Polity Press*. 2012. 200 p. URL: <https://www.foreignaffairs.com/reviews/capsule-review/2012-12-27/intelligent-governance-twenty-first-century> (Last accessed: 21.07.2023).
8. CAF – Common Assessment Framework: official web-portal. URL: <https://www.eupan.eu/caf/> (Last accessed: 11.06.2023).
9. Chavez D. The State, Public Responses, and the Day After the Pandemic. URL: <https://longreads.tni.org/the-state-public-responses-and-the-day-after-the-pandemic> (Last accessed: 16.05.2023).
10. Cohen S. Defining and Measuring Effectiveness in Public Management. *Public Productivity and Management Review*. 1993. № 17 (1). P. 45–57. URL: <https://www.jstor.org/stable/3381048> (Last accessed: 13.06.2023). DOI: <https://doi.org/10.2307/3381048>

11. Cohen S., Eimicke W., Heikkilä T. The effective public manager: Achieving success in government organizations. 5th Edition. Publisher(s): Jossey-Bass John, 2013. 296 p.
12. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL : Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 66 de 13 de julho de 2010. URL: <https://www.wipo.int/wipolex/ru/text/267224> (Last accessed: 04.04.2023).
13. Cooperation in a Fragmented World. World Economic Forum : official web-portal. URL: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023/about/meeting-overview> (Last accessed: 22.02.2023).
14. Corruption Perception Index. Transparency International Ukraine : official web-portal. URL: https://ti-ukraine.org/en/ti_format/research/corruption-perception-index/ (Last accessed: 22.05.2023).
15. Direct Management of COVID19 at National and Subnational Level: The Case of the Western Amazon Countries / G. Weber and etc. *Public Organization Review*. 2021. № 21. P. 741–757. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-021-00565-x> (Last accessed: 03.06.2023). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00565-x>
16. Gallego-Álvarez I., Rodríguez-Rosa M. and Vicente-Galindo P. Worldwide Governance Indicators Stable or Do They Change over Time? A Comparative Study Using Multivariate Analysis. *Mathematics*. 2021. № 9. P. 3257. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7390/9/24/3257> (Last accessed: 26.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.3390/math9243257>
17. Göçoğlu V. A Descriptive Model for Hybrid Administrative Reforms: Public Administration-On-Demand. *Academia Letters*. 2021. URL: https://www.academia.edu/49058075/A_Descriptive_Model_for_Hybrid_Administrative_Reforms_Public_Administration_On_Demand (Last accessed: 15.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.20935/AL1002>
18. Government Definition. Merriam-Webster : Dictionary : official web-portal. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/government> (Last accessed: 04.05.2023).
19. Government effectiveness - Country rankings. The Global Economy.com : official web-portal. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/ (Last accessed: 21.07.2023).
20. Gunuboh T. M. Efficiency as a Central Concept in the Science of Administration, Fact and Value-Contexts in the Administrative Processes, and Democracy. *Open Journal of Social Sciences*. 2023. № 6 (11). P. 108–119. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=125654> (Last accessed: 16.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.4236/jss.2023.116009>
21. InCiSE : official web-portal. URL: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019> (Last accessed: 09.07.2023).
22. Ingram K., Nitsenko V. Comparative analysis of public management models. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 4. P. 122–127. URL: http://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2021/4/04_2021_Ingram.pdf (Last accessed: 19.05.2023). DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-4/122>
23. Kabiri A. The Intrinsic Features of Modern Public Administration / QASED Strategic Resource Center. URL: <https://qased.org/en/2021/05/28/the-intrinsic-features-of-modern-public-administration/> (Last accessed: 22.06.2023).
24. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. Draft Policy Research Working Paper. 2010. 30 p. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WGI.pdf> (Last accessed: 12.05.2023).
25. Kim H.-S. E-Government of Intelligent Information Society. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2653/paper3.pdf> (Last accessed: 03.07.2023).
26. Lindquist E. A. The digital era and public sector reforms: Transformation or new tools for competing values? *Canadian Public Administration*. 2022. № 65 (3). P. 547–568. URL: https://www.researchgate.net/publication/363079377_The_digital_era_and_public_sector_reforms_Transformation_or_new_tools_for_competing_values (Last accessed: 18.06.2023). DOI: <https://doi.org/10.1111/capa.12493>
27. Livia Maria de Pádua Ribeiro, José Roberto Pereira, Gideon Carvalho de Benedicto. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5205770/mod_resource/content/0/Reformas%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20ANPAD%202013.pdf (Last accessed: 28.06.2023).
28. Manzoor A. A Look at Efficiency in Public Administration: Past and Future. *SAGE Open*. 2014. № 4 (4). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244014564936> (Last accessed: 30.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244014564936>

29. Menkhaus K. Governance without Government in Somalia Spoilers, State Building, and the Politics of Coping. *International Security*. 2006-2007. № 3 (31). P. 74-106. URL: <https://www.jstor.org/stable/4137508> (Last accessed: 28.07.2023).
30. Metadata Glossary. The World Bank : official web-portal. URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/africa-development-indicators/series/GCI.INDEX.XQ> (Last accessed: 09.07.2023).
31. Nogueira O. Da arte de governar. *Correio Braziliense*. 2011. p. 13. Institucional. Biblioteca Digital : official web-portal. URL: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/48019/noticia.htm?sequence=1&isAllowed=y> (Last accessed: 12.06.2023).
32. PAÍSES MIEMBROS. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Forum_for_the_Progress_and_Integration_of_South_America (Last accessed: 10.06.2023).
33. PEC 32/2020. Proposta de Emenda à Constituição. Camara dos deputados : official web-portal. URL: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083> (Last accessed: 02.04.2023).
34. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. – Brasília: Presidencia da Republica, Camara da Reforma do Estado, Ministerio da Administracao Federal a Reforma do Estado, 1995. 86 p. URL: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf> (Last accessed: 14.05.2023).
35. 12 Principles of Good Governance. Council of Europe : official web-portal. URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles> (Last accessed: 03.07.2023).
36. Regina Coeli Moreira Camargos. Caderno da Reforma Administrativa. 18. Reformas Administrativas no Brasil e no Mundo: revisão bibliográfica sugere cautela extrema com a importação de ideias e modelos estrangeiros. Brasília; Fonacate. Abril de 2021. 24 p. URL: <https://fonacate.org.br/wp-content/uploads/2021/04/Cadernos-Reforma-Administrativa-18-V3.pdf> (Last accessed: 28.07.2023).
37. Rutgers M. R., van der Meer H. The Origins and Restriction of Efficiency in Public Administration: Regaining Efficiency as the Core Value of Public Administration. *Administration & Society*. 2010. № 42 (7), P. 755–779. URL: <https://doi.org/10.1177/0095399710378990> (Last accessed: 08.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399710378990>
38. The legatum prosperity index. The Legatum Institute : official web-portal URL: <https://www.prosperity.com/rankings> (Last accessed: 17.06.2023).
39. Worldwide Bureaucracy Indicators Dashboard. The World Bank : official web-portal. URL: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2019/05/21/worldwide-bureaucracy-indicators-dashboard> (Last accessed: 15.05.2023).
40. Worldwide Governance Indicators. The World Bank : official web-portal. URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

Стаття надійшла до редакції 30.07.2023 р.

Стаття рекомендована до друку 30.08.2023 р.

Gazarian S. V.,

*D.P.A. Professor of the Department of Public Administration and Public Service,
Education and Research Institute of Public Administration,*

*V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: svetkras2006@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-9720-2260>

BUILDING EFFECTIVE GOVERNMENTS IN DEVELOPING COUNTRIES: FROM A GLOBAL GOAL TO INTELLIGENT ACTION (EXPERIENCE OF BRAZIL)

Abstract. The problem of creating effective governments in developing countries within the framework of the existing global system, while protecting their sovereignty and national power, is studied. An interdisciplinary approach to the study of the topic is highlighted. It is shown that the answer to the search for objective criteria for evaluating the results of administrative activity, which would testify to its effectiveness, is currently considered to be the Good Governance concept. One of

its key principles is the principle of effectiveness, which consists in achieving the maximum possible positive result in accordance with the needs of society, given the most rational use of resources. An analysis of the effectiveness of the Government of Brazil, which has undergone repeated attempts to reform public administration, has been made. However, bureaucracy still remains one of the biggest problems of the state. It was noted that in the countries of Latin America, the reforms implemented under the influence of international institutions have been yet unsuccessful due to substantial socioeconomic inequality, political instability, and institutional culture and management based on Weberian principles. It is emphasized that the key obstacle to reforms is that the need for administrative changes is not rooted in the minds of administrators and managers. The values of the 'government effectiveness' indicator for Brazil and Ukraine are compared. A gradual positive dynamics of Ukrainian government's activity (as distinct from that of the Brazilian government) is noted, which is assumed to be due to cooperation with society and the implementation of European values and standards of Good Governance. The focus is laid on the possibility of applying a mixed, hybrid approach to improving governance efficiency in developing countries. Its reference point is a competent government, the effectiveness of which is enhanced by the use of information technologies of new generation (artificial intelligence, etc.), and issues of transparency and accountability are measured by the public using established parameters. It is proposed to expand the knowledge about the concept of 'Intelligent Governance' with the provision about the professional intelligence of officials as a lever for increasing government efficiency. It has been concluded that to ensure the effectiveness of the government in developing countries, it is important to focus on the cooperation between the authorities and the public for their general mutual benefit.

Keywords: *developing countries, government efficiency, Good Governance, Worldwide Governance Indicators (WGI), Brazil, Ukraine, administrative reform, model of hybrid administrative reforms, Intelligent Governance, professional intelligence of civil servant.*

REFERENCES

1. Melnychuk, O.B. (2015). Professional intelligence as a problem of psychology. *Scientific Bulletin of Kherson State University, series "Psychological Sciences", is. 1(2)*, 95–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2015_1%282%29_20 (Last accessed: 27.07.2023) [in Ukrainian].
2. Osadchuk, I.Yu. (2015). Effectiveness of governments in post-Soviet countries. *Bulletin of V.N. Karazin KhNU, series "Questions of Political Science", no. 28*, 26–31. URL: <https://periodicals.karazin.ua/politology/article/view/5479/5021> (Last accessed: 02.05.2023) [in Ukrainian].
3. Shadybekov, K.B., Tretyakov, A.V., Murzaev, S.K. et al. (2015); N. S. Momunaliyeva (Ed.). Evaluation of effectiveness of the activities of state bodies in the Kyrgyz Republic (methodology and practice) – Study guide. *Bishkek*. URL: <file:///D:/Downloads/kgz-evaluation-of-effectiveness-of-public-administration-RUS.pdf> (Last accessed: 17.06.2023).
4. Zahorodnii, A.G., Vozniuk, H.L. (2013). Dictionary of economic aphorisms Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University. URL: https://uk.wikiquote.org/wiki/%D0%A3%D1%80%D1%8F%D0%B4#cite_ref-%D1%81347_6-4 (Last accessed: 11.06.2023) [in Ukrainian].
5. 17 Sustainable Development Goals. *Global Compact Network Ukraine: official web-portal*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (Last accessed: 01.04.2023) [in Ukrainian].
6. Andrews, R., Entwistle, T. (2013). Four Faces of Public Service Efficiency. *Public Management Review*, no. 15 (2), 246–264. URL: https://www.researchgate.net/publication/261473839_Four_Faces_of_Public_Service_Efficiency_What_How_When_and_For_Whom_to_Produce (Last accessed: 18.05.2023). DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.725760>
7. Berggruen, N., Gardels, N. (2012). Intelligent Governance for the Twenty-first Century. Publisher(s): Polity Press. URL: <https://www.foreignaffairs.com/reviews/capsule-review/2012-12-27/intelligent-governance-twenty-first-century> (Last accessed: 21.07.2023).
8. CAF – Common Assessment Framework: official web-portal. URL: <https://www.eupan.eu/caf/> (Last accessed: 11.06.2023).
9. Chavez, D. The State, Public Responses, and the Day After the Pandemic. URL: <https://longreads.tni.org/the-state-public-responses-and-the-day-after-the-pandemic> (Last accessed: 16.05.2023).
10. Cohen, S. (1993). Defining and Measuring Effectiveness in Public Management. *Public Productivity and Management Review*, no. 17 (1), 45–57. URL: <https://www.jstor.org/stable/3381048> (Last accessed: 13.06.2023). DOI: <https://doi.org/10.2307/3381048>.
11. Cohen, S., Eimicke, W., Heikkilä, T. (2013). The effective public manager: Achieving success in government organizations. 5th Edition. Publisher(s): Jossey-Bass John.

12. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (2010): Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 66 de 13 de julho de URL: <https://www.wipo.int/wipolex/ru/text/267224> (Last accessed: 04.04.2023).
13. Cooperation in a Fragmented World. World Economic Forum : official web-portal. URL: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023/about/meeting-overview> (Last accessed: 22.02.2023).
14. Corruption Perception Index. Transparency International Ukraine: official web-portal. URL: https://ti-ukraine.org/en/ti_format/research/corruption-perception-index/ (Last accessed: 22.05.2023).
15. Weber, G. and etc. (2021). Direct Management of COVID19 at National and Subnational Level: The Case of the Western Amazon Countries. *Public Organization Review*, no. 21, 741–757. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-021-00565-x> (Last accessed: 03.06.2023). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00565-x>
16. Gallego-Álvarez, I., Rodríguez-Rosa, M., Vicente-Galindo, P. (2021). Worldwide Governance Indicators Stable or Do They Change over Time? A Comparative Study Using Multivariate Analysis. *Mathematics*, no. 9, 3257. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7390/9/24/3257> (Last accessed: 26.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.3390/math9243257>.
17. Göçoğlu, V.A. (2021). Descriptive Model for Hybrid Administrative Reforms: Public Administration-On-Demand. *Academia Letters*. URL: https://www.academia.edu/49058075/A_Descriptive_Model_for_Hybrid_Administrative_Reforms_Public_Administration_On_Demand (Last accessed: 15.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.20935/AL1002>.
18. Government Definition. Merriam-Webster : Dictionary : official web-portal. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/government> (Last accessed: 04.05.2023).
19. Government effectiveness - Country rankings. The Global Economy.com : official web-portal. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/ (Last accessed: 21.07.2023).
20. Gunuboh, T.M. (2023). Efficiency as a Central Concept in the Science of Administration, Fact and Value-Contexts in the Administrative Processes, and Democracy. *Open Journal of Social Sciences*, no. 6 (11), 108–119. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=125654> (Last accessed: 16.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.4236/jss.2023.116009>
21. InCiSE: official web-portal. URL: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019> (Last accessed: 09.07.2023).
22. Ingram, K., Nitsenko, V. (2021). Comparative analysis of public management models. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 4, 122–127. URL: http://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2021/4/04_2021_Ingram.pdf (Last accessed: 19.05.2023). DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-4/122>
23. Kabiri, A. The Intrinsic Features of Modern Public Administration / QASED Strategic Resource Center. URL: <https://qased.org/en/2021/05/28/the-intrinsic-features-of-modern-public-administration/> (Last accessed: 22.06.2023).
24. Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. Draft Policy Research Working Paper. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WGI.pdf> (Last accessed: 12.05.2023).
25. Kim, H.-S. E-Government of Intelligent Information Society. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2653/paper3.pdf> (Last accessed: 03.07.2023).
26. Lindquist, E.A. (2022). The digital era and public sector reforms: Transformation or new tools for competing values? *Canadian Public Administration*, no. 65 (3), 547–568. URL: https://www.researchgate.net/publication/363079377_The_digital_era_and_public_sector_reforms_Transformation_or_new_tools_for_competing_values (Last accessed: 18.06.2023). DOI: <https://doi.org/10.1111/capa.12493>
27. Livia Maria de Pádua Ribeiro, José Roberto Pereira, Gideon Carvalho de Benedicto. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5205770/mod_resource/content/0/Reformas%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20ANPAD%202013.pdf (Last accessed: 28.06.2023).
28. Manzoor, A.A. (2014). Look at Efficiency in Public Administration: Past and Future. *SAGE Open*, no. 4 (4). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244014564936> (Last accessed: 30.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244014564936>
29. Menkhaus, K. (2006-2007). Governance without Government in Somalia Spoilers, State Building, and the Politics of Coping. *International Security*, no. 3 (31), 74–106. URL: <https://www.jstor.org/stable/4137508> (Last accessed: 28.07.2023).

30. Metadata Glossary. The World Bank: official web-portal. URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/africa-development-indicators/series/GCI.INDEX.XQ> (Last accessed: 09.07.2023).
31. Nogueira, O. (2011). Da arte de governar. *Correio Braziliense*, p. 13. Institucional. Biblioteca Digital: official web-portal. URL: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/48019/noticia.htm?sequence=1&isAllowed=y> (Last accessed: 12.06.2023).
32. PAÍSES MIEMBROS. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Forum_for_the_Progress_and_Integration_of_South_America (Last accessed: 10.06.2023).
33. PEC 32/2020. Proposta de Emenda à Constituição. Câmara dos deputados : official web-portal. URL: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083> (Last accessed: 02.04.2023).
34. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. (1995). Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. URL: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf> (Last accessed: 14.05.2023).
35. 12 Principles of Good Governance. Council of Europe: official web-portal. URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles> (Last accessed: 03.07.2023).
36. Regina Coeli Moreira Camargos. (2021). Caderno da Reforma Administrativa. 18. Reformas Administrativas no Brasil e no Mundo: revisão bibliográfica sugere cautela extrema com a importação de ideias e modelos estrangeiros. Brasília; Fonacate. URL: <https://fonacate.org.br/wp-content/uploads/2021/04/Cadernos-Reforma-Administrativa-18-V3.pdf> (Last accessed: 28.07.2023).
37. Rutgers, M.R., van der Meer H. (2010). The Origins and Restriction of Efficiency in Public Administration: *Regaining Efficiency as the Core Value of Public Administration. Administration & Society*, no 42 (7), 755–779. URL: <https://doi.org/10.1177/0095399710378990> (Last accessed: 08.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399710378990>
38. The Legatum prosperity index. The Legatum Institute: official web-portal URL: <https://www.prosperity.com/rankings> (Last accessed: 17.06.2023).
39. Worldwide Bureaucracy Indicators Dashboard. The World Bank: official web-portal. URL: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2019/05/21/worldwide-bureaucracy-indicators-dashboard> (Last accessed: 15.05.2023).
40. Worldwide Governance Indicators. The World Bank: official web-portal. URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

The article was received by the editors 30.07.2023.

The article is recommended for printing 30.08.2023.