

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-20>

УДК 323.2 : 351

Захарченко Володимир Іванович,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії

Вінницького національного аграрного університету,

вулиця Сонячна, 3, м. Вінниця, 21008, Україна

e-mail: zakharchenkovn@i.ua <https://orcid.org/0000-0003-3645-2597>

КОНВЕРГЕНЦІЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ СУСПІЛЬНИХ РЕФОРМ

Анотація. Підкреслено, що для забезпечення успішності реформ суспільних реформ (політичних, правових, економічних та соціальних) в Україні дуже важливо забезпечити їх адекватне оцінювання, особливо в умовах екзистенційних викликів. Зауважено, що теоретичною основою для розробки методики оцінювання успішності суспільних реформ необхідно опиратися на спеціальну теорію реформ, обґрунтовану в межах неокласичного синтезу. Показано, які фактори справляють позитивний вплив на результати реформ, а які негативний, наприклад корупція. Встановлено критерії успішності суспільних реформ, серед яких виокремлено основні – результативність і ефективність. Визначено індикатори, необхідні для кількісного оцінювання успішності суспільних реформ, зокрема індикатори результативності та індикатори ефективності. Зауважено, що на період до 2027 року одними із найважливіших будуть індикатори Плану Ukraine Facility, що використовуються Європейською Комісією для оцінювання результативності суспільних реформ в Україні в рамках програми її фінансової підтримки. Виявлено сильні і слабкі сторони різних методів оцінювання успішності суспільних реформ. Встановлено, що найширше застосування мають методи експертних оцінок, а також соціологічні методи, хоча вони й мають суб'єктивний характер. Проаналізовано результати їхнього застосування такими вітчизняними аналітичними центрами, як Міжнародний центр перспективних досліджень, Центр Разумкова та Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. Показано, що фахівці української аналітичної платформи «Вокс Україна», а також фахівці з ЄС (Єврокомісії, Європейського фонду управління якістю, Європейського інституту державного управління та ін.) віддають перевагу індексному методу та методам, які широко використовуються у стратегічному менеджменті. Відмічено, що для розробки уніфікованої методики оцінювання успішності суспільних реформ важливо усі методичні підходи об'єднати на основі спеціального конфігуратора. Визначено, що його складниками мають виступати етапи кожної реформи, процеси на кожному із етапів, завдання щодо оцінювання процесів за основними критеріями, а також індикатори та методи оцінювання. Зауважено, що кожна конкретна реформа може мати ще й спеціальну методику оцінки її успішності.

Ключові слова: *суспільні реформи, успішність (результативність, ефективність) реформ, оцінювання успішності реформ, методи оцінювання (експертних оцінок, соціологічні, індексний, стратегічного менеджменту), методичні підходи та методики оцінювання, аналітичні центри, конфігуратор.*

Як цитувати: Захарченко В. І. Конвергенція науково-методичних підходів до оцінювання успішності суспільних реформ. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 330–348. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-20>

In cites: Zakharchenko, V.I. (2025). Convergence of scientific and methodological approaches to evaluation success of social reforms. *State Formation*, no. 2 (38), 330–348. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-20> [in Ukrainian].

© Захарченко В. І., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Вступ. При проведенні суспільних реформ (політичних, правових, економічних та соціальних) дуже важливо забезпечити їх успішність. Це пояснюється тим, що успішні суспільні реформи забезпечують удосконалення інституцій, динамічне зростання ВВП та інших важливих показників національної економіки, зміцнення національної безпеки, підвищення якості життя населення тощо. Причому навіть вузькопрофільні реформи справляють мультиплікативний вплив на більшість сфер суспільного життя.

Щоб підтвердити успішність суспільних реформ необхідно провести їх оцінювання. Причому важливо проводити оцінювати їхньої успішності не тільки на фінальній стадії (після завершення тієї чи іншої реформи), але і в процесі проведення кожної реформи. Це пов'язано з тим, що сама процедура оцінювання реформ безпосередньо впливає на підвищення їхньої успішності, оскільки робить їх більш прозорими (і для фахівців, і для громадськості), а також більше придатними для поглибленого аналізу, пошуку «слабких місць» і внесення необхідних корективів у механізми функціонування та розвитку відповідних сфер та об'єктів реформування.

На тлі глибоких економічних, соціальних і безпекових викликів, які постали перед Україною у зв'язку з війною росії проти України, потреба у репрезентативній оцінці успішності суспільних реформ ще більше зросла. Проте, наразі немає єдиної уніфікованої методики оцінювання успішності суспільних реформ, тому важливо розглянути науково-методичні підходи до її створення.

Стан вивчення питання, основні праці. Науково-методичні підходи до оцінювання успішності суспільних реформ мають базуватися на ідеях, які сформулювали у своїх працях Н. Макіавеллі, Дж.Б. Віко, Б. Мандевіль, А. Фергюсон, У. Петті, Дж. Мілль, А. Сміт, Ж.-Б. Сей, К. Маркс, В. Рошер, Б. Гільдебрандт, К. Менгер, В. Парето, М. Вебер, Дж. М. Кейнс, Ф. Гайек, Л. Мізес, Дж. Коммонс, У. Мітчелл, Р. Мертон та інші видатні вчені.

Теоретичне обґрунтування сучасних підходів до оцінювання успішності суспільних реформ, пов'язаних із епохальними суспільними трансформаціями у країнах соцтабору, в т. ч. і в Україні, з 90-х років минулого століття, можна знайти у працях таких учених, як А. Аслунд, А. Гальчинський, В. Геєць, А. Гриценко, Гж. Колодко, Я. Корнаї, Г. Полтерович, Дж. Стігліц, та ін.

Глибокий аналіз факторів успішності реформ здійснили Р. Мертон [1], В. Липов [2], О. Назаренко та ін. [3]. Дослідження з визначення критеріїв успішності реформ провели Ю. Сурмін та ін. [4, с. 235], Т. Скібіна [5; 6], І. Топішко та О. Топішко [7] та ін. Вибору методів оцінювання реформ (експертних оцінок та ін.) присвячена праця С. Рудовської [8]. Оригінальні методичні підходи до оцінювання успішності усього комплексу суспільних реформ запропонували фахівці Міжнародного центру перспективних досліджень [9], Центру Разумкова [10], Європейського фонду управління якістю [11], а також фахівці, задіяні в розробці Плану Ukraine Facility [12]. Перспективні методики оцінювання успішності окремих реформ запропонували Я. Котелевська [13] – для оцінювання реформи децентралізації), Т. Милонерос та Д. Сакеллариу [14] – для оцінювання медичної реформи та ін.

Наразі нагальною є необхідність конвергенції існуючих науково-методичних підходів до оцінювання успішності суспільних реформ для створення уніфікованої методики їхньої оцінки.

Мета і завдання дослідження. Основна мета дослідження – проаналізувати і «звести до спільного знаменника» науково-методичні підходи, важливі для розробки уніфікованої методики оцінювання результативності суспільних реформ. Для досягнення визначеної мети були поставлені такі завдання: сформулювати теоретичні основи оцінювання успішності суспільних реформ; визначити базові критерії успішності реформ; відібрати найбільш репрезентативні індикатори та методи оцінки, необхідні для оцінювання реформ; проаналізувати існуючі методичні підходи до визначення успішності реформ; сформулювати інтегративний науково-методичний підхід до оцінювання успішності реформ як бази для створення уніфікованої методики оцінки.

Виклад основного матеріалу. Теоретичною основою для оцінювання успішності суспільних реформ в сучасний період, на думку Т. Скібіної, мають слугувати такі теорії: класична, результативна, функціональна, організаційна, системна та балансу інтересів [5; 6, р. 30–31]. Не маючи принципових заперечень щодо класичної теорії, яка, однак, потребує уточнень, і, до певної міри, теорії балансу інтересів (Ф. Гейдер, С. Вольт. Р. Швеллер), яка має найбільше застосування у сфері міжнародних відносин, варто зауважити, що усі інші теорії варто розглядати більше як методологічні підходи до оцінювання успішності реформ. Ми виходимо з того, що найбільше теоретичне значення для оцінювання реформ мають ідеї та положення, викладені представниками таких шкіл економічної теорії, як: класична політична економія (Дж. Мілль та К. Маркс); німецька історична школа (В. Рошер та Б. Гільдебрандт); класичний інституціоналізм (Т. Веблен, Дж. Коммонс та У. Мітчелл); кейнсіанство та некейнсіанство (Дж. М. Кейнс та ін.); монетаризм (М. Фрідман та ін.); неінституціоналізм (Дж. Гелбрейт та ін.); неокласичний синтез, зокрема спеціальна теорія реформ М. Полтеровича [15, с. 36–37].

Принагідно зауважимо, що усі школи економічної думки щодо оцінювання успішності реформ об'єднує те, що вони розглядають реформування економіки і суспільства загалом, як динамічний процес – зміни їхнього стану в часі та появи нової якості на кожній стадії процесу реформування.

Успішність суспільних реформ зазвичай визначається через певні критерії (якісні характеристики, що характеризують цілі реформ) та індикатори (кількісні показники, що характеризують результативність, тобто ступінь досягнення цілей реформ, та ефективність, тобто співвідношення витрат і результатів на досягнення визначених цілей).

На досягнення успіху реформ (іхніх цілей з найменшими витратами) впливають фактори-стимулятори, натомість гальмують їх досягнення і потребують додаткових витрат фактори-дестимулятори. Основними факторами-стимуляторами реформ є такі [2; 16]:

– послідовна та несуперечлива реформаторська політика держави. Рішучість влади впроваджувати часом непопулярні, але необхідні реформи, без порушення політичної стабільності;

– наявність ефективних державних інституцій і команди реформаторів, здатних ініціювати та реалізовувати реформи засобами державного управління із дотриманням верховенства права;

– послідовне подолання корупції у системі державного управління та в інших сферах суспільного життя;

– поєднання дерегуляції господарської діяльності з технологічною модернізацією економіки;

– поліпшення інвестиційного клімату: створення сприятливих умов для внутрішніх та іноземних інвестицій;

– забезпечення високого рівня довіри суспільства до реформ, який досягається шляхом інформування громадськості щодо процесу реформ та їх наслідків для суспільства, прозорості реалізації реформ;

– зовнішня підтримка, зокрема фінансова та експертна допомога з боку міжнародних організацій (МВФ, Світовий банк) та зарубіжних країн.

Неуспіх (негативні результати, непередбачувані наслідки) суспільних реформ, на думку американського соціолога Р. Мертона, викликають такі фактори-дестимулятори [1; 2, с. 11–12]:

– недостатня компетентність керівництва, задіяного в реалізації реформ, особливо в ситуаціях, коли не проводиться належна люстрація, або плінність кадрів є необґрунтованою;

– слідування звичним процедурам, які забезпечували успіх у минулому чи інших країнах, наприклад моделі ринкової економіки ортодоксального (лібертаріанського) стибу;

– спрямованість на досягнення негайного результату реформи, що заважає одержанню довгострокових позитивних результатів упроваджуваних заходів;

– вплив базових цінностей, зокрема національних культурних та релігійних, що вимагають певних заборонних дій, навіть якщо результат реформи може бути позитивним;

– вплив оприлюднення передбачень щодо дій економічних суб'єктів на їхню поведінку; в результаті формується ситуація, коли передбачення від позитивного результату реформи ніби саме себе скасовує. Так, позитивні результати від реформи децентралізації можуть нівелюватися тим, що платники податків можуть знаходитися на території однієї територіальної громади, а більшість її працівників проживати на території іншої громади, яка матиме дисбаланс щодо фінансування потреб соціальної сфери.

О. Назаренко з колегами вважають, що на успішність економічних реформ в негативному сенсі щонайбільше впливають [3, с. 18]:

– політичні чинники (політична нестабільність, політична та законодавча невизначеність, «війни» між силовими відомствами);

– корупція (особливо відсутність чи імітація боротьби з нею);
– економічні чинники (інфляція, девальвація національної валюти, надмірне податкове навантаження);
– відсутність, повільний хід або суперечливий характер окремих реформ, наприклад – судової, ринку праці та земельної.

Успішність суспільних реформ зазвичай визначається через певні критерії (якісні характеристики, що визначають цілі реформ).

Критерії успішності суспільних реформ різні автори визначають по-різному: або найважливіші з них, або їх систему, або в залежності від цільових орієнтирів. Якщо виходити з того, що проведення суспільних реформ – це важливий напрям управлінської діяльності, то їх успішність можна оцінювати за сукупністю таких трьох критеріїв (EER, укр. або 3E, англ.) [4, с. 235]:

1) економія (economy, англ.) – оцінка економності, розумності, правильності проведення реформ на основі економії ресурсів, зростання продуктивності праці, зниження витрат на досягнення поставлених цілей (у порівнянні з доходами);

2) ефективність (efficiency, англ.) – ефективність використання ресурсів для досягнення цілей реформи, тобто відношення вартості одержаних результатів реформи (додаткових товарів, послуг тощо) до витрат на їх досягнення;

3) результативність (effectiveness, англ.) – ступінь відповідності досягнутих результатів реформи, поставленій меті; стандартом результативності реформи є максимальне наближення результату до її мети.

І. Топішко та О. Топішко [7] успішність суспільних реформ визначають через їх прогресивність – за тим, чи сприяють вони розвитку продуктивних сил та удосконаленню відносин власності, структурним змінам в економіці (на основі її інноватизації), поліпшенню демографічної ситуації та підвищенню якості життя населення, зміцненню міжнародної конкурентоспроможності країни.

Т. Скібіна [5] вважає, що основний критерій – результативності суспільних реформ – має ще доповнюватися такими критеріями, як реальність досягнення встановленої мети, гнучкість у реалізації реформи, послідовність запланованих етапів реформи та комплексність усіх процесів (організаційних, економічних, управлінських і правових).

Фахівці Міжнародного центру перспективних досліджень (МЦПД) вважають що основним критерієм успішності будь-якої суспільної реформи виступає загальносуспільний інтерес [9].

Фахівці Європейського фонду управління якістю (European Foundation of Quality Management – далі EFQM) критерії успішності суспільних реформ заклали в модель досконалості; вона включає п'ять організаційних напрямів як чинників успішності реформ (лідерство, люди, політика та стратегія, партнерства та ресурси, процеси) та чотири результати, які вказують на досягнення цілей реформ (результати для людей, результати для клієнтів,

результати для суспільства, ключові результати діяльності) [5; 11]. Загалом модель EFQM являє собою інструмент, який дозволяє врахувати такі ключові результати проведення суспільних реформ, як якість та сталість суспільних, і передусім – економічних, процесів (рисунок).

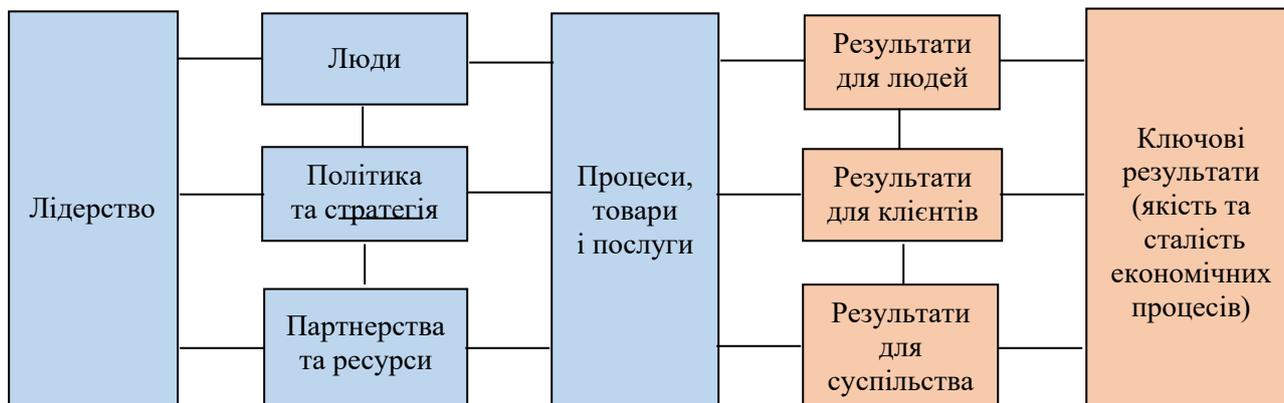


Рисунок – Критерії результативності суспільних реформ згідно моделі досконалості EFQM.

Figure – Criteria for the effectiveness of social reforms according to the EFQM excellence model.

Джерело: побудовано автором на основі [11].

Source: constructed by the author based on [11].

Фахівці Європейського інституту державного управління (EIPA) на перший план висувають такий важливий критерій успішності суспільних реформ, як задоволеність різних груп зацікавлених сторін [17]. Важливість цього критерію пов'язана з тим, що основна мета проведення суспільних реформ – це розв'язання проблем та задоволення нагальних потреб суспільства, держави та бізнесу.

Узагальнивши наявні підходи до визначення критеріїв успішності суспільних реформ, виділимо такі основні з них:

- покращення інституцій для реальної боротьби з корупцією, монопольними тенденціями та тінізацією економіки;
- стійке економічне зростання виробництва товарів і послуг та розширення економічних можливостей країни;
- досягнення макроекономічної стабільності на основі економічного зростання, зниження інфляції, стабілізації обмінного курсу, зменшення державного боргу;
- структурна трансформація економіки: від сировинної до інноваційної та диверсифікованої моделі;
- підвищення рівня життя населення – через створення нових і високооплачуваних робочих місць, зростання реальних доходів та більшу доступність високоякісних послуг (освіта, медицина тощо);

– екологічна стійкість – через раціональне використання ресурсів та мінімізацію негативного впливу людини довкілля.

– національна безпека – захищеність кожної особи, суспільства та держави (її суверенітету, територіальної цілісності, конституційного ладу) від зовнішніх і внутрішніх загроз.

З наведеного слідує, що загальними критеріями успішності суспільних реформ виступають сталість розвитку та безпека країни, її регіонів, територіальних громад, суб'єктів господарювання, домогосподарств та кожної конкретної особи зокрема.

Критеріями успішності нереалістичних реформ (вигаданих «на горі», або проведення яких не на часі), можуть виступати деякі уявні, міфічні критерії, зокрема в часи прем'єрства О. Гончарука у 2019–2020 рр., досягти 40% зростання ВВП України за п'ять років, хоча для цього не передбачалися ніякі дієві заходи. Тому рух до успішності політизованих реформ може набувати, на думку Г. Осіпова, абсурдно-формального характеру. Досягнення цілей таких реформ часто забезпечується силовими методами в центральних органах влади без врахування громадської думки. Відповідно, тоді у повний зріст постає проблема відповідності політичних цілей соціальним цілям конкретної реформи. Історичний досвід підказує, що подібна нерозбірливість поступово призводить до втрати соціального змісту навіть назрілої реформи [18].

Кожна окремо взята реформа повинна мати власну систему критеріїв успішності. Так, головними критеріями успішності освітньої реформи виступають: вибір ключових компетентностей для здобувачів освіти; якість результатів навчання (відповідно до державних стандартів); формування у учасників освітнього процесу навичок ХХІ ст. (критичного мислення, креативності, готовності до співпраці); задоволеність усіх учасників освітнього процесу.

Для кількісного оцінювання суспільних реформ необхідно використовувати різні індикатори. Їх можна, правда досить умовно, поділити на дві групи – індикатори результативності, які насамперед оцінюють ступінь досягнення цілей реформ, та індикатори ефективності, які служать для оцінювання понесених витрат на досягнення цих цілей.

Важливими індикаторами результативності суспільних реформ є:

– для інституційних реформ: індекс сприйняття корупції (Transparency International), індекс верховенства права (WJP);

– для економічних реформ: індекс ВВП на душу населення, рівень інфляції, рівень безробіття, обсяг прямих іноземних інвестицій, індекс легкості ведення бізнесу;

– для соціальних реформ: індекс людського розвитку, децильний коефіцієнт та коефіцієнт Джині (для оцінювання диференціації доходів), рівень грамотності населення, середня тривалість життя;

– для усієї системи суспільних реформ: Глобальний індекс конкурентоспроможності (WEF) індекс конкурентоспроможності Міжнародного інституту розвитку менеджменту (IMD).

На період 2024-2027 років чи не найважливішими індикаторами результативності суспільних реформ в Україні є індикатори Плану Ukraine

Facility – програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу [12]. Вони дозволяють оцінити стан виконання ключових реформ (судової, в енергетиці і агросекторі, з розвитку малого і середнього бізнесу, з оздоровлення довкілля, цифровізації тощо) та заходів у їх рамках, які Україна має реалізувати у визначені терміни для отримання фінансування ЄС.

Кожна окремо взята реформа також має характеризуватися певними індикаторами результативності. Наприклад, у реформі вищої школи – це: питома вага осіб з вищою освітою, у т. ч. сертифікованою за критеріями зовнішнього незалежного оцінювання; кількість випускників, які влаштувалися на роботу за спеціальністю; залежність рівня доходів працівників від рівня їхньої освіти; кількість іноземних студентів у закладах вищої освіти. Реформа децентралізації оцінюються через обсяг делегованих повноважень та фінансових ресурсів, переданих на нижчі адміністративні рівні відносно їх загального обсягу в державному секторі.

Індикатори результативності реформ обов'язково мають доповнюватися індикаторами їхньої ефективності [19]. Бо реформа може досягати багатьох цілей, наприклад з розбудови дорожньої інфраструктури, але її ефективність (через велику ймовірність нецільових витрат) може виявитися від'ємною.

Вихідним індикатором ефективності суспільних реформ є індикатор ефекту реформування. Під ним розуміється результат або наслідок упровадження реформи. В залежності від спрямованості реформи ефект від її упровадження може бути різним: правовий, адміністративний, економічний, соціальний, екологічний і безпековий [5].

Дуже важливим є індикатор економічного ефекту від упровадження реформи. Його зазвичай можна визначати на основі фінансових показників, передбачених новим Міжнародним стандартом фінансової звітності (МСФЗ–18). Це має бути різниця між доходами, одержаними від реалізації заходів чи проектів в рамках реформи, та витратами на них. Для цих цілей можна використовувати фінансовий показник EBITDA (англ. – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), що відображає прибуток компаній, задіяних у реалізації реформи, до вирахування (Before) відсотків (Interest), податків (Taxes), амортизації (Depreciation) та зносу (Amortization), показуючи грошовий потік від основної діяльності компаній, необхідний для оцінки операційної ефективності без впливу структури капіталу та податкових умов.

Індикатор витрат на реформу – це показник, що включає прямі витрати на неї (бюджетні кошти, капітальні інвестиції) та непрямі витрати (соціальні, економічні, політичні),

Індикатор ефективності реформи – це результат порівняння витрат з очікуваними вигодами від її реалізації у грошовій формі [20]. Його одержують на основі аналізу витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA) від реалізації певного проекту, рішення чи політики. Щоб визначити, чи вони є фінансово доцільними для досягнення цілей конкретної реформи, необхідним є переведення всіх факторів впливу у грошовий еквівалент.

Якщо вигода від реалізації реформи визначається не у грошовій формі, а, наприклад, кількістю врятованих життів або одного додаткового року життя, зокрема якісного – QALY), то в цьому випадку індикатор ефективності реформи визначається за вартістю одиниці отриманого результату на основі аналізу витрат-ефективності (Cost-Effectiveness Analysis, CEA).

Для оцінювання ефективності суспільних реформ доцільно також використовувати індикатори, які добре зарекомендували себе у стратегічному менеджменті – це система збалансованих показників (англ. – Balanced Scorecard, BSC) та система показників управління цінністю (англ. – Value-Based Management, VBM) [21, с. 293]. Перша система показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортон, дозволяє оцінювати досягнення цілей реформи, вимірюючи ефективність не лише фінансово, але й за чотирма ключовими перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання (персонал, інновації). Невід'ємною частиною BSC є ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – конкретні, вимірювані метрики для оцінки прогресу у досягненні стратегічних цілей, хоча самі по собі KPI можуть використовуватися і без повної версії BSC. Друга система показників (А. Раппорт, Б. Стюарт, Д. Мактагар) переключає увагу від традиційної фінансової звітності про виконання заходів реформи чи реалізації проєктів в її рамках до дисконтованих грошових потоків.

Індикатори успішності суспільних реформ використовуються у методах оцінювання їхньої успішності для характеристики змін, що відбуваються чи відбулися у певній сфері. Безпосередньо для оцінювання успішності реформ чи не найбільше підходять методи експертних оцінок: індивідуальних (методи інтерв'ю, аналітичний, написання сценарію) та колективних (методи комісій, мозкової атаки, Дельфі, матричний). Експертні оцінки реформ можуть надавати та узагальнюватися окремими фахівцями і науковцями, громадськістю, аналітичними центрами, науково-дослідними організаціями тощо.

Безумовно, методи експертних оцінок, особливо на основі узагальнення думки громадськості, є важливими при визначенні результативності реформ, адже кінцева мета кожної реформи – це підвищення рівня державного управління та покращення життя населення [8]. Проте, ці методи лише частково придатні для визначення рівня успішності суспільних реформ, тому що вони [5]:

- не дозволяють об'єктивно оцінити успішність окремо взятої реформи під час її впровадження, що робить неможливим оперативне її коригування;

- експерти, особливо з числа громадськості, не досить точно оцінюють результати окремих реформ, оскільки деякі з них, наприклад податкова реформа, можуть бути непопулярними серед населення, хоча ситуація в державі вимагає її реалізації;

- протягом певного часу реалізації реформи незрозуміло, що саме експерти мають оцінювати, тому деякі результати оцінювання можуть бути неконкретними;

– у членів експертної групи може не бути необхідної освіти та досвіду, що може призвести до необ'єктивних оцінок реформи;

– відсутність можливості моделювати та прогнозувати реформу до початку її впровадження також може приносити небажані результати оцінювання.

Відповідно, для оцінювання суспільних реформ необхідно використовувати не тільки експертні оцінки, але й інший методичний інструментарій, зокрема такі методи: порівняльний (зокрема бенчмаркінг); соціологічні; статистичні (індексний, групування та ін.); стратегічного менеджменту (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриці BCG, Ансоффа, Портера тощо). І це простежується у більшості сучасних методик оцінювання успішності суспільних реформ, хоча методики 10-15-річної давнини віддавали перевагу методам експертних оцінок.

Оригінальну методику оцінювання успішності суспільних реформ на основі експертних оцінок використовує Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД) [9]. Його фахівцями і асоційованими членами проводиться експертиза прийнятих державних рішень у різних сферах національної економіки та державного управління. У процесі її проведення кожна реформа проходить декілька стадій аналізу, а саме: передумови реформи, мета реформи, проблеми, що потребують вирішення, ціна нероблення реформи (на основі вартісного оцінювання) та рішення. Інструментом при проведенні оцінювання результатів реформи є механізм консультацій стейкхолдерів реформ із експертним середовищем (представниками громадського середовища та бізнес-асоціацій, експертами та науковцями) у вигляді публічних консультацій та обговорень. Так, реалізація проєкту «Аналіз якості проведених реформ та їх міжсекторного впливу» [9] включала серію публічних консультацій представників державних органів влади з експертними групами. Основною стали такі етапи реалізації реформ: розроблення аналітичної документації для обговорень кожної із реформ (податкова реформа, дерегуляційна реформа, адміністративна реформа та децентралізація, реформа судових та правоохоронних органів, реформа енергетичного сектору), у яких визначено проблеми, дослідження варіантів альтернативних дій і формування рекомендації щодо підвищення ефективності реформ [5].

Центром Разумкова було розроблено методику оцінювання суспільних реформ на основі соціологічних методів. Дослідження проведене фахівцями Центра у 2015 р. показало, що громадяни України оцінюють інтенсивність реалізації реформ як низьку (окрім популяризації України в світі – 4 бали з 10) та в цілому майже не відчувають впливу реформ на їх особисте становище. Єдина сфера, де на відсутність впливу вказує менше половини опитаних (45,7%) – це програма енергонезалежності та реформа енергетики [22, с. 2]. Наступні дослідження з успішності суспільних реформ в Україні, які проводилися Центром у 2019 р. показали, що основні реформи, які проводяться

в Україні мають низьку підтримку серед громадян, особливо медична (65,2% респондентів висловили своє негативне ставлення до неї, позитивне – тільки 18,6%), пенсійна (відповідно 61,5% та 14,1% респондентів), земельна (48,5% та 15,9%); судова (43,4% та 13,0%) та освітня (41,2% та 20,4%) [10].

Третім експертним оцінюванням під назвою «Реформи в Україні: громадська думка населення» було дослідження Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, Результати опитування громадян у 2015 р. (ще на початку перших реформ, ініційованих об'єднанням «Реанімаційний пакет реформ») є схожими на висновки попередніх двох експертних організацій і свідчать про те, що більшість українців скептично ставляться до перспектив декларованих владою реформ. Лише 5% українців упевнені в успішному здійсненні реформ і ще 25% схиляються до такої точки зору попри певні сумніви. Натомість абсолютна більшість громадян має песимістичний погляд на перспективи реформування країни: майже кожен третій (32%) має певну надію, однак загалом не вірить в успіх реформ, а 30% повністю позбавлені такої віри [23]. Пізніші дослідження фахівців Фонду, проведені спільно із соціологічною службою Центру Разумкова, підтвердили це, а також показали, що ієрархія найважливіших для українців реформ є досить стабільною: найважливішою є антикорупційна реформа – так вважають майже 63% населення; далі йдуть медична реформа (57%), пенсійна реформа та реформа системи соціального захисту (52%) [24].

Під час повномасштабної війни росії проти України (з 2022 року) найбільше уваги питання оцінювання успішності суспільних реформ приділяють дослідники з аналітичної платформи «Вокс Україна». Причому методика їхніх досліджень передбачає оцінювання і факторів, і результатів, і ефективності реформ. Основним інструментом оцінювання є Індекс реформ. Він в комплексі відображає вплив нормативних актів та конкретних дій влади щодо реалізації реформ і, таким чином, дозволяє кількісно оцінювати прогрес суспільних реформ в Україні упродовж усього періоду їхньої реалізації.

Дослідниками платформи «Вокс Україна» було встановлено, зокрема, таке [25]:

– рейтинг важливості реформ з 2022-го року практично не змінився: у першій чверті залишаються цифровізація, реформування сфери оборони і безпеки, антикорупційна та медична реформи;

– антикорупційна реформа є найбільш затребуваною суспільством (особливо на тлі гучних скандалів типу Міндічгейта);

– найбільшими перешкодами для реалізації найбільш затребуваних реформ, як вважають українці, є (за ступенем важливості): брак політичної волі, протидія зацікавлених груп та пасивність громадян;

– найбільш успішними є реформи із децентралізації влади (на це вказали 54,2% респондентів), реформи правоохоронної системи (30%) та систем енергозбереження (29%). Натомість неефективною, за методикою «Вокс Україна», визнана антикорупційна реформа (8%) [5].

Фахівці з Європейського Союзу віддають перевагу методикам оцінювання успішності суспільних реформ, побудованих на системах відповідних критеріїв та індикаторів. Так, фахівці Європейського фонду управління якістю пропонують оцінювати успішність реформ за методикою, побудованою на основі моделі досконалості EFQM; вона передбачає п'ять кроків [11]:

- 1) встановлення стандартів для всіх дев'яти ключових сфер;
- 2) визначення поточної якості операційного управління;
- 3) формулювання та визначення пріоритетів покращень;
- 4) застосування та включення покращень до різних (річних та ін.) планів;
- 5) фактичне впровадження та моніторинг коригувальних заходів.

Фахівці Європейського інституту державного управління у співпраці з Європейською Комісією та учасниками з урядових структур країн ЄС розробили Європейський інструмент самооцінки (Common Assessment Framework – далі САФ) з підвищення якості та ефективності управління в державному секторі, в т. ч. з реформування економіки. САФ включає інструментарій комплексного управління якістю (TQM), підсилений інструментами моделі досконалості EFQM [17].

Напевно, найважливішою для України в даний час методикою оцінювання успішності суспільних реформ є методика, що використовується Європейською Комісією для оцінювання реформ, які реалізуються в рамках Плану для Ukraine Facility 2024 – 2027 [12]. Ця методика передбачає комплексний підхід до виконання Україною запланованих заходів (зобов'язань), так і щодо дотримання європейських стандартів у тих сферах, у яких уже були проведені реформ. Для цього Єврокомісія використовує кількісні (для оцінювання виконання завдань) та якісні (на відповідність стандартам ЄС) критерії оцінки, що охоплюють, як базові, реформи, так і наскрізні – горизонтальні, що охоплюють усі сфери, до яких належать, наприклад, цифровізація і зелений перехід.

Наведене різноманіття методичних підходів до оцінювання суспільних реформ свідчить на користь їхньої конвергенції (зближення), що принципово важливо для розробки уніфікованої методики оцінювання реформ. Базою для конвергенції підходів може слугувати відповідний конфігуратор. Він має ув'язати в єдине ціле етапи реформи, процеси на кожному із етапів, завдання щодо їх оцінювання за критеріями результативності та ефективності, а також репрезентативні індикатори та методи оцінювання (табл.).

Наведений конфігуратор створює широку платформу не для розробки уніфікованої методики оцінювання успішності суспільних реформ, але й для їх підготовки. А оцінювання реформ на кожному із етапів їх підготовки, реалізації, а також у період після їх завершення є досить важливим, оскільки дозволяє оцінювати не лише результати реформи, але й сам процес реалізації – віднайти в ньому слабкі місця і відповідним чином коригувати на основі одержаних оцінок, вітчизняного та міжнародного досвіду [5].

Таблиця – Складники конфігуратора різних науково-методичних підходів до оцінювання успішності суспільних реформ

Table – Components of the configurator of various scientific and methodological approaches to assessing the success of social reforms

Етапи реформи Stages of reform	Процеси реформи Reform processes	Етапи оцінювання реформи за критеріями результативності та ефективності Stages of reform assessment based on performance and effectiveness criteria	Індикатори та методи оцінювання Indicators and assessment methods
Підготовка реформи	Визначення цілей	Чітке формулювання, що саме має змінитися в результаті реформи.	Метод SMART для постановки цілей
	Аналіз проблеми, цілі її (не)вирішення	Глибоке вивчення поточного стану проблеми, яку необхідно вирішити	Діагностика, декомпозиція, економічний аналіз
	Сканування середовища	Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів успішності реформи, зокрема наявних і необхідних ресурсів	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, економічна оцінка ресурсів
	Пошук та оцінка альтернатив	Визначення та аналіз (за певними критеріями) різних варіантів вирішення проблеми та вибір оптимального із них	Експертні оцінки (методи Дельфі, сценаріїв та ін.)
	Формулювання стратегії	Визначення етапів, ключових напрямків, завдань та механізмів досягнення цілей	Матриці (BCG, Ансоффа, Портера)
	Законодавче забезпечення	Розроблення і прийняття необхідних законів і підзаконних актів	Нормопроекування
	Залучення стейкхолдерів	Публічні консультації та залучення зацікавлених сторін до підготовки рішень	Карта стейкхолдерів, матриця впливу
Впровадження реформи	Прийняття рішень	Затвердження плану заходів та виділення фінансування через бюджетний процес	Експертні оцінки (мозковий штурм та ін.), теорія ігор, дерево рішень, бюджетування
	Впровадження змін	Реалізація запланованих заходів, цифровізація процесів реформи	Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, моделі Левіна та ADKAR
	Координація	Забезпечення узгодженої роботи різних органів влади (центральної, регіональної, місцевої)	Спільні наради, обмін аналітикою, розробка спільних документів, навчання кадрів
	Збір даних	Моніторинг ходу виконання реформи та аналіз проміжних результатів	Метод анкетування, індикатори виконання реформи
	Коригування процесів реформи	Внесення змін до запланованих або впроваджуваних заходів	Реінжиніринг процесів реформи, даунсайзинг (фокус на основних заходах)
	Оцінка результативності та ефективності реформи	Аналіз досягнутих показників та ефективності впроваджених заходів, порівняно з цілями	Індекс реформ, індикатори Плану Ukraine Faculty, BSC, KPI, VBM та ін., моделі TQM та EFQM, Cost-Benefit Analysis
	Звітність	Подання звітів про стан виконання реформи усім зацікавленим сторонам	На основі стандартів міжнародної фінансової звітності
Розвиток реформаційного процесу (моніторинг неуспіху)	Аналіз причин	З'ясування, чому цілі реформи були досягнуті або, навпаки, не досягнуті	Аудит, оцінювання ризиків
	Уточнення стратегії	Внесення необхідних змін у стратегію для підтримки її актуальності та ефективності в майбутньому	Стратегічний аналіз, контролінг, бенчмаркінг, рефлексивне управління

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 9; 11; 26].

Source: compiled by the author based on [5; 6; 9; 11; 26].

Звичайно, кожна конкретна реформа може мати власну методику оцінки успішності зі специфічним набором індикаторів та методів. Так, наприклад, результативність і ефективність реформи децентралізації оцінюються через обсяг делегованих повноважень та фінансових ресурсів на нижчі адміністративні рівні відносно їх загального обсягу в державному секторі. Для підтвердження цих зрушень Я. Котелевська [13] пропонує використовувати коефіцієнти децентралізації видатків і доходів, податкової децентралізації, фінансової залежності, а також індекси фінансової автономії та бюджетної самодостатності. Слід відмітити, що ці індикатори мають значну практичну цінність, зокрема для розробки державної політики з підтримки місцевих бюджетів в умовах трансформаційної економіки та російської воєнної загрози. Грецькі дослідники Т. Милонерос та Д. Сакеллариу [14] для оцінювання успішності медичної реформи розробили власну систему оцінок, яка щонайбільше підходить для оцінювання реформи у період після її завершення.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведення суспільних реформ – це складний процес, який потребує їх оцінювання для підвищення успішності (результативності й ефективності). Базою для розробки методичного інструментарію оцінювання має слугувати економічна теорія, зокрема спеціальна теорія реформ в межах неокласичного синтезу.

На досягнення успіху реформ безпосередньо впливають фактори-стимулятори, наприклад, боротьба з корупцією; гальмують його досягнення фактори-дестимулятори, наприклад інфляційні процеси. Успішність суспільних реформ зазвичай визначається через певні критерії, основними з яких є результативність і ефективність.

Для кількісного оцінювання суспільних реформ необхідно використовувати різні індикатори. Їх (за основними критеріями) доцільно поділяти на дві групи – індикатори результативності та індикатори ефективності. На період 2024–2027 років чи не найважливішими індикаторами результативності суспільних реформ в Україні є індикатори Плану Ukraine Facility – програми фінансової підтримки України від ЄС.

Для оцінювання успішності реформ з використанням різних індикаторів чи не найбільше підходять методи експертних оцінок, хоча й вони не позбавлені окремих недоліків. Ці методи разом із соціологічними є основними в методиках, які застосовують вітчизняні аналітичні центри (Міжнародний центр перспективних досліджень, Центр Разумкова та Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва). Натомість фахівці української аналітичної платформи «Вокс Україна» а також фахівці з ЄС (Єврокомісії, Європейського фонду управління якістю, Європейського інституту державного управління та ін.) віддають перевагу індексному методу та методам, які добре зарекомендували себе у стратегічному менеджменті. Для розробки уніфікованої методики оцінювання успішності суспільних реформ усе різноманіття методичних підходів необхідно

«звести до спільного знаменника». Цим цілям може слугувати конфігуратор, складниками якого є етапи реформи, процеси на кожному із етапів, завдання щодо оцінювання процесів за основними критеріями, а також репрезентативні індикатори та методи оцінювання. Водночас кожна конкретна реформа може мати ще й спеціальну методику оцінки її успішності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Merton R. *Social Theory and Social Structure*. New York : The Free Press, 1968. 714 p.
2. Липов В. Непередбачувані наслідки і проблема забезпечення сталого розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2021. № 4. С. 7–28. <https://doi.org/10.15407/eip2021.04.007>
3. Назаренко О. В., Решетняк Н. Б., Єгорова Ю. В. Оцінка процесу економічного реформування України. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Серія : Економічні науки*. 2018. № 37 (1313). С. 17–21.
4. Державне управління : підручник : у 2 т. / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
5. Скібіна Т. І. Оцінювання ефективності реформ, як дієвий інструментарій підвищення їх продуктивності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.8>
6. Skibina T. Criteria and principles of effective public governance system. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 29–36. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.4>
7. Топішко І. І., Топішко О. І. Критерії оцінки ефективності та успішності соціально-економічних реформ. *Sustainable economic development: status, problems, prospects: collection of papers from the VII International Scientific and Practical Conference, Pinsk, October 18, 2013. Part I. Pinsk: Poles State University, 2013. С. 161–163. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/214876525.pdf>*
8. Рудовська С. І. Ефективність реформ в Україні через призму громадської думки. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2016. № 2 (54). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/21.pdf
9. Актуальні проекти. Аналіз якості проведених реформ та їх міжсекторального впливу. *Міжнародний центр перспективних досліджень*. URL: <https://icps.com.ua/nashi-proekty/aktualni-proekty-mtspd/>
10. Ставлення громадян до реформ в Україні. *Разумков Центр*. 2019. 04 бер. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/stavlennya-gromadyan-do-reform-v-ukrayini>
11. Малдер П. Пояснення моделі EFQM. *Toolshero : інтернет-платформа*. 2025. 25 бер. URL: <https://www.toolshero.com/quality-management/efqm-model/>
12. План для Ukraine Facility 2024–2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
13. Котелевська Я. В. Оцінка ефективності реалізації реформи децентралізації в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-27>
14. Myloneros T., Sakellariou D. The effectiveness of primary health care reforms in Greece towards achieving universal health coverage: a scoping review. *BMC Health Serv Res*. 2021. Vol. 1(21). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06678-9>
15. Захарченко В. І. Теорія економічних реформ як складова теорії макроекономічної динаміки (в контексті управлінської парадигми). *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 45, ч. I. С. 30–41.

16. Досвід структурних реформ: як це роблять за кордоном. *Центр прикладних політичних досліджень «Пента»*. 2011. 23 черв. URL: <https://glavcom.ua/publications/114608-dosvid-strukturnih-reform-jak-tse-robljat-za-kordonom-chastina-i.html>
17. CAF – Загальна система оцінювання. *EUPAN : european public administration network*. URL: <https://www.eupan.eu/caf/>
18. Коник С. Теорія реформ та проблеми адміністративно-територіального устрою України. *Економічний часопис-XXI*. 2006. № 5/6. С. 44–48.
19. Пижук О. Що важливіше – результативність чи ефективність. *Друкарня – українська блог платформа*. 2024. 24 серп. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/show-vazhlivishe-rezultat-chi-efektivnist-JSvic>
20. Усик В. І. Публічна політика та аналіз вигід та витрат. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.3>
21. Бакуменко В.Д., Белоусова О.С., Белоусов В.М. Принципи оцінки ефективності і результативності реформування державного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 286–308. <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.14>
22. Оцінка громадянами ситуації в Україні та стану проведення реформ, ставлення до політиків та суспільних інститутів, електоральні рейтинги. Київ : Центр Разумкова. 2015. 13 с. URL: https://razumkov.org.ua/upload/1427287523_file.pdf
23. Сидорчук О. Ставлення громадян до прогресу реформ в Україні. *Громадська думка*. 2015. Вип. 5 (28). URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/1199276469644fe628035cc6.54278240.pdf>
24. Реформи в Україні: громадська думка населення. *Разумков Центр : сайт*. 2019. 15 лип. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/reformy-v-ukraini-gromadska-dumka-naselennia>
25. Сологуб І. Які реформи є важливими для українців у 2024 році? *Укрінформ : мультимедійна платформа*. 2024. 23 груд. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3940959-aki-reformi-e-vazlivimi-dla-ukrainciv-u-2024-roci.html>
26. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 242–251. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182607>

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 01.11.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

Zakharchenko V. I.

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources

Vinnitsia National Agrarian University,

3 Soniachna Street, Vinnitsia, 21008, Ukraine

e-mail: zakharchenkovn@i.ua <https://orcid.org/0000-0003-3645-2597>

CONVERGENCE OF SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION SUCCESS OF SOCIAL REFORMS

Annotation. It is emphasized that in order to ensure the success of reforms of social reforms (political, legal, economic and social) in Ukraine, it is very important to ensure their adequate assessment, especially in conditions of existential challenges. It is noted that the theoretical basis for the development of methods for assessing the success of social reforms should be based on a special

theory of reforms, substantiated within the neoclassical synthesis. It shows which factors have a positive impact on the results of reforms, and which are negative, for example, corruption. The criteria for the success of social reforms have been established, among which the main ones are singled out - effectiveness and efficiency. The indicators necessary for quantitative evaluation of the success of social reforms, in particular performance indicators and performance indicators, have been determined. It is noted that for the period until 2027, one of the most important will be the indicators of the Ukraine Facility Plan, used by the European Commission to assess the effectiveness of social reforms in Ukraine within the framework of its financial support program. The strengths and weaknesses of various methods for assessing the success of social reforms have been identified. It has been determined that the most widely used are methods of expert assessments, as well as sociological methods, although they have a subjective character. The results of their application by such domestic analytical centers as the International Center for Policy Studies, the Razumkov Center and the Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation are analyzed. It is shown that specialists of the Ukrainian analytical platform "Vox Ukraine," as well as specialists from the EU (the European Commission, the European Foundation for Quality Management, the European Institute of Public Administration, etc.) prefer the index method and methods that are widely used in strategic management. It is noted that for the development of a unified methodology for assessing the success of social reforms, it is important to combine all methodological approaches on the basis of a special configurator. It is determined that its components should be the stages of each reform, processes at each stage, tasks for evaluating processes according to the main criteria, as well as indicators and methods of evaluation. It is noted that each specific reform may also have a special methodology for assessing its success.

Keywords: *social reforms, success (effectiveness, efficiency) of reforms, evaluation of success of reforms, methods of evaluation (expert assessments, sociological, index, strategic management), methodical approaches and methods of evaluation, analytical centers, configurator.*

REFERENCES

1. Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press. 714 p.
2. Lypov, V. (2021). Unpredictable consequences and the problem of ensuring sustainable development. *Economics and forecasting*, (4), 7–28. <https://doi.org/10.15407/eip2021.04.007> [in Ukrainian].
3. Nazarenko, O. V., Reshetniak, N. B., & Yehorova, Yu. V. (2018). Evaluation of the process of economic reform of Ukraine. *Bulletin of the National Technical University "KhPI. Series: Economic Sciences*, (37), 17–21 [in Ukrainian].
4. Kovbasiuk, Yu.V., ed (2012). *Public administration: textbook: in 2 vols.* Kyiv; Dnipropetrovsk: NADU. Vol. 1. 564 p. [in Ukrainian].
5. Skibina, T.I. (2023). Evaluation of the effectiveness of reforms as an effective tool to increase their productivity. *Public Administration: Improvement and Development*, (6). <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.8> [in Ukrainian].
6. Skibina, T. (2022). Sriteria and principles of effective public governance system. *Tauride Scientific Bulletin. Series: Economics*, (12), 29–36. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.4> [in Ukrainian].
7. Topishko, I. I., & Topishko, O.I. (2013). Criteria for assessing the effectiveness and success of socio-economic reforms. *Sustainable economic development: status, problems, prospects: collected papers of the VII international scientific and practical conference, Pinsk, October 18, 2013. Part I. Pinsk: PolesSU, 161–163.* URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/214876525.pdf> [in Ukrainian].

8. Rudovska, S. I. (2016). Effectiveness of reforms in Ukraine through the prism of public opinion. *State and regions. Series: Public Administration*, 2. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/21.pdf [in Ukrainian].
9. Actual projects. Analysis of the quality of reforms and their cross-sectoral impact. International. *Centre for Policy Studies*. URL: <https://icps.com.ua/nashi-proekty/aktualni-proekty-mtspd/> [in Ukrainian].
10. Attitude of citizens to reforms in Ukraine. (2019, March 4). *Razumkov Center*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/stavlennya-gromadyan-do-reform-v-ukrayini> [in Ukrainian].
11. Malder, P. (2025, March 25). Explanation of the EFQM model. *Toolshero: Internet platform*. URL: <https://www.toolshero.com/quality-management/efqm-model/> [in Ukrainian].
12. Plan for Ukraine Facility 2024-2027. (2024). URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (date of access: 23.06.2024) [in Ukrainian].
13. Kotelevska, Ya.V. (2025). Assessment of the effectiveness of the implementation of the decentralization reform in Ukraine. *Economy and society*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-27> [in Ukrainian].
14. Myloneros, T., & Sakellariou, D. (2021). The effectiveness of primary health care reforms in Greece towards achieving universal health coverage: a scoping review. *BMC Health Serv Res*. (1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06678-9>
15. Zakharchenko, V.I. (2017). The theory of economic reforms as a component of the theory of macroeconomic dynamics (in the context of the management paradigm. *Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 45, part 1, 30–41. [in Ukrainian].
16. Experience of structural reforms: as it is done abroad. Penta Center for Applied Political Studies. (2011, June 23). URL: <https://glavcom.ua/publications/114608-dosvid-strukturnih-reform-jak-tse-roblyat-za-kordonom-chastina-i.html> [in Ukrainian].
17. CAF - General Evaluation System. *EUPAN: european public administration network*. URL: <https://www.eupan.eu/caf/> [in Ukrainian].
18. Konyk, S. (2006). Theory of Reforms and Problems of Administrative-Territorial Structure of Ukraine. *Economic Journal-XXI*, 5/6, 44–48 [in Ukrainian].
19. Pyzhuk, O. (2024, August 24). What is more important - effectiveness or efficiency. *Typography is a Ukrainian blog platform*. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/sho-vazhlyvishe-rezultat-chi-efektivnist-JSvic> [in Ukrainian].
20. Usyk, V.I. (2021). Public policy and benefit and cost analysis. *Efficient economy*, 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.3> [in Ukrainian].
21. Bakumenko, V.D., Bielousova, O.S., & Bielousov, V.M. (2020). Principles for assessing the effectiveness and effectiveness of public administration reform. *Public administration and regional development*, 7, 286–308. <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.14> [in Ukrainian].
22. Citizens' assessment of the situation in Ukraine and the state of reforms, attitude to politicians and public institutions, electoral ratings. (2015). Kyiv: Tsentrazumkova. 13 p. URL: https://razumkov.org.ua/upload/1427287523_file.pdf [in Ukrainian].
23. Sydorchuk, O. (2015). Attitude of citizens to the progress of reforms in Ukraine. *Public opinion*, 5. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/1199276469644fe628035cc6.54278240.pdf> [in Ukrainian].
24. Reforms in Ukraine: public opinion of the population. (2019, July 15). *Razumkov Center: site*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/reformy-v-ukraini-gromadska-dumka-naselennia> [in Ukrainian].

25. Solohub, I. (2024, December 23). What reforms are important for Ukrainians in 2024? *Ukrinform: multimedia platform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3940959-aki-reformi-e-vazlivimi-dla-ukrainciv-u-2024-roci.html> [in Ukrainian].

26. Minenko, M. A. (2019). Sustainable competitive advantages in the context of market globalization. *Economic Bulletin of NTUU "KPI", 16, 242–251*. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182607> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 30.10.2025.

The article is recommended for printing 01.12.2025.

Published 30.12.2025.