



# ДЕМОГРАФІЯ, ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА

УДК 352.075  
JEL Classification: H11, H76

DOI: 10.37332/2309-1533.2023.1.17

Онофрійчук Д.М.,  
*магістр з публічного управління та адміністрування,  
начальник юридичного відділу,  
Копичинецька міська рада,  
Чортківський р-н, Тернопільська обл.*

## ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Onofriychuk D.M.,  
*master of public management and administration,  
head of the legal department,  
Kopychynetsky city council,  
Chortkivsky district, Ternopil region*

## EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF LOCAL SELF- GOVERNMENT BODIES IN THE PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM

**Постановка проблеми.** Нині система оцінювання роботи органів місцевого самоврядування наштовхується на низку проблем. Передусім це ресурсні обмеження в отриманні необхідних даних, брак достовірних даних, суб'єктивність експертних оцінок, які, зазвичай, є найпоширенішими в отриманні інформації, відсутність консенсусу у виборі критеріїв оцінювання роботи органів місцевого самоврядування. Також на оцінювання роботи органів місцевого самоврядування можуть впливати контекстуальні відмінності, такі як розмір громади, економічні й соціальні умови та політичний клімат. Політичне втручання також може бути значною проблемою в оцінці роботи органів місцевого самоврядування. Посадові особи органів місцевого самоврядування можуть вплинути на процес оцінювання у власних інтересах, що може відобразитися на об'єктивності і надійності результатів оцінювання.

Важливо зазначити, що ці проблеми можна вирішити шляхом впровадження чіткого алгоритму оцінювання, який включає численні джерела даних, залучає зацікавлених сторін і використовує об'єктивні та прозорі критерії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині багато науковців та управлінців працюють над підходами до оцінювання роботи публічних інститутів. Серед них на увагу заслуговують напрацювання А. Соколова, В. Бакуменко, П. Ворони, А. Мельник, Н. Нижник, В. Толуб'яка, О. Таньчук і інших. Серед зарубіжних науковців методологічну базу оцінювання роботи публічних інститутів створили: Е. Ведунг, Г. Харті, Ф. Фікс та інші. Існуючі нині напрацювання до оцінювання систем публічного менеджменту можна згрупувати у наступні підходи:

– процесний, який передбачає оцінювання результатів надання публічних послуг за допомогою міжнародних критеріїв якості управління (ISO 9000);

– збалансований, який опирається на моніторинг взаємоузгодженості корпоративних і соціальних цілей, результатів задоволення суспільних потреб та очікувань. Цей критерій передбачений принципами доброго врядування ООН і працює на оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей;

– інноваційний, який передбачає моніторинг управління змінами та впровадження нових інструментів й кращих практик в систему публічного менеджменту;

– економічний, з позицій оцінювання результативності бюджетування;

– композиційний, який оцінює діяльність управлінського апарату з позицій «витрати–результат».

Проте, єдиного універсального підходу до оцінювання результатів роботи публічних інститутів, зокрема органів місцевого самоврядування, не напрацьовано.

Серед практиків поширеною є думка про необхідність розмежування оцінювання роботи апарату управління органів місцевого самоврядування і оцінювання спроможності територіальної громади, адже можуть існувати об'єктивні обмежуючі чинники просторового, економічного потенціалу, що впливатимуть на спроможність громади. Зокрема, І. Абрам'юк (Всеукраїнська асоціація громад) відстоює ідею оцінювання управлінської та фінансової спроможності громад. Управлінська спроможність передусім залежить від якості кадрового потенціалу, що реалізує публічний менеджмент [1].

В. Негода, заступник міністра розвитку громад та територій, акцентує увагу на необхідності оцінювання власне спроможності громад та підбору необхідних індикаторів для розрахунків, які би створили підґрунтя для реалізації важелів державної підтримки громад [1].

В системах публічного управління розвинутих країн світу для оцінювання функціональної діяльності публічних інститутів використовують методики трьох «Е» (економічності, ефективності, результативності), модель управління за результатами, модель досконалості Європейської фундації якості управління (EFQM), модель збалансованих показників (Balanced ScoreCard), загальну оціночну структуру (The Common Assessment Framework – ООС/CAF) [2].

Відповідно до програми USAID «DOBRE», при оцінюванні спроможності моніторять статистичні показники, що відображають динаміку розвитку громад і цим самим характеризують результативність управління ними.

В країнах ЄС для оцінювання роботи публічних інститутів використовують методику оцінювання врядування Світового банку за показником GRIC (Governance Research Indicator Country Snapshot). Він оцінює систему публічного менеджменту з позицій прозорого врядування, наявності відпрацьованих механізмів зв'язків з громадськістю; політичної стабільності; рівня бюрократизації; якості законодавства; верховенство закону; наявності механізмів протидії корупції [2].

Практика оцінювання роботи органів місцевого самоврядування окремих країн, зокрема Польщі, опирається на оцінку собівартості реалізації публічних послуг і користі, яку вони громаді приносять. Серед інструментів моніторингу можна виокремити: «офіційні статистичні дані Банку Локальних Даних Головного статистичного управління Польщі; галузеві дані від окремих міністерств; інструменти, які використовують асоціації органів місцевого самоврядування; рейтинги, які складають різні інституції; інструменти самооцінювання; дослідження громадської думки» [3].

У США розроблений окремий нормативний документ – Урядовий акт виконання і результатів, відповідно до якого проводиться Національний аналіз ефективності. Згідно даних документів менеджмент оцінюється з позицій двох критеріїв: отримані результати і їх наслідки.

Для органів місцевого самоврядування важливо напрацювати найприйнятнішу методику оцінювання результативності їх функціональної діяльності для того, щоб чітко прослідкувати досягнення поставлених цілей, їх вплив на розвиток територіальної громади.

**Постановка завдання.** В рамках даної наукової публікації ставимо за мету обґрунтувати механізм оцінювання результативності діяльності органів місцевого самоврядування відповідно до сучасних викликів, функціонального навантаження з метою подальшої імплементації обґрунтованих підходів модернізації публічного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для обґрунтування оптимальної моделі оцінювання функціональної діяльності публічних інститутів розкриємо теоретичні аспекти самого процесу оцінювання інститутів публічного управління. Так, на думку О. А. Таньчук, «оцінка ефективності публічного управління в теоретичному аспекті є процедурою порівняння результатів тих чи інших рішень з критеріями, що відображають офіційно визнані цінності, інтереси, цілі й норми» [3].

Найпоширенішим методом оцінювання інститутів публічного управління є аудит економічності, ефективності, результативності, відповідно до якого оцінюються витрати на ресурси для управлінської діяльності та отриманий результат. Останній прослідковується за економічним, соціальним, маркетинговим ефектом для території, на яку поширюється управлінський вплив публічних інститутів.

Різні підходи до оцінювання публічного менеджменту відображено в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців Е. Ведунга, Г. Харті, Ф. Фікс, М. Фліндерса, М. Пауера, П. Ворони, О. Таньчук, П. Шпана, О. Оболенського, Т. Желюк, А. Балана, А. Бондаренка та ін. [4–7].

Систематизація інструментів оцінювання публічних інститутів відображена на рис. 1. Здебільшого таке оцінювання здійснюється з позицій досягнення запланованих цільових орієнтирів, співставлення витрат та отриманого результату та напрацьованих важелів моніторингу й оцінювання роботи публічних інститутів, яке визначено в обов'язкових процедурах оцінювання, функціональних обстежень, аудитів тощо.



**Рис. 1. Моделі оцінювання публічного менеджменту**

*Джерело: наведено з використанням [3; 4]*

На даний час в Україні на інституційному рівні щорічно погоджуються критерії оцінювання результативності та якості посадової діяльності для службовців виконавчих структур відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 «Про порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [8] з позицій ефективності планування, організаційної роботи, управління персоналом, цифрового розвитку. Щодо оцінювання виконання посадових обов'язків посадовими особами органів місцевого самоврядування, то така оцінка здійснюється в рамках щорічного оцінювання відповідно до: Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (статті 42); постанови Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 № 1440 «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування»; Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що затверджена наказом Національного агентства України з питань державної служби 03 грудня 2020 року № 226-20; Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування, покладених на них обов'язків та завдань, які затверджені наказом Головного управління державної служби України від 30.06.2004 № 102» [9–12].

Дані документи процедури оцінювання зводять до перевірки своєчасності, якості, результативності виконання посадових обов'язків відповідно до посадових інструкцій. Однак сучасні виклики диктують необхідність модернізації діючих підходів до оцінювання систем внутріорганізаційного менеджменту публічних інститутів в частині відстеження активізації посадової мобільності (обмін досвідом; стажування як в Україні, так і в країнах ЄС; моніторингу набуття та використання у функціональній діяльності посадовими особами кращих практик управління місцевим розвитком; підвищення фахових знань та вмінь відповідно до викликів та потреб цифровізації, децентралізації, інтеграції до ЄС).

В країнах ЄС оцінюють системи публічного менеджменту владних інститутів з позицій впливу функціональної діяльності на об'єкт управління, поточного моніторингу управлінської діяльності, з позицій дотримання принципів білої книги демократичного врядування, створюються оціночні комісії у владних інституціях для оцінювання дотримання політичних та адміністративних пріоритетів програмного менеджменту (Франція, Австрія, Німеччина).

Оцінювання менеджменту органів місцевого самоврядування, як показує досвід ЄС, є складним і багатогранним процесом, до якого залучаються зацікавлені сторони, як владні інститути, так і організації громадянського суспільства, міжнародні організації. ЄС, відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, підтримує розробку методик для оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування. ЄС встановив набір індикаторів для оцінки спроможності органів місцевого самоврядування в країнах-членах, поділивши їх на чотири категорії: демократичне управління, адміністративну спроможність, фінансове управління та надання послуг. Ці категорії охоплюють ряд

факторів, таких як: прозорість, участь громадян, управління людськими ресурсами, фінансове планування та якість послуг. Повний перелік показників доступний на сайті Європейської комісії.

Важливою складовою оцінювання систем менеджменту публічних інститутів є оцінювання результатів надання публічних послуг, виконання програм, проведення опитувань та консультацій із зацікавленими сторонами. Оцінка публічного менеджменту має включати перевірку:

1. Вхідних ресурсів: аналіз ресурсів, які інвестуються в утримання апарату управління.
2. Управлінських процесів: вивчення процедур, практик і систем, які публічні інститути використовують для надання послуг.
3. Результатів управлінської діяльності: послуг, звітів, рекомендацій, програм, проєктів на предмет їх ефекту.

Аналіз діяльності органів місцевого самоврядування передбачає використання різноманітних підходів для оцінювання їх діяльності, ефективності та ефективності. Вибір методів оцінювання органів місцевого самоврядування залежатиме від цілей та наявних ресурсів для оцінювання. Комбінація цих методологій також може бути використана для більш комплексної оцінювання роботи органів місцевого самоврядування.

Методологія оцінювання роботи органів місцевого самоврядування може базуватися на конкретних якісних та кількісних індикаторах, опитуванні громадян чи ділових кіл з приводу задоволеності ними публічними послугами, які надає орган місцевого самоврядування; експертних оцінках; результатах публічного аудиту (кадрового, фінансового, адміністративного, програмного, інформаційного тощо); консультацій з зацікавленими сторонами, зокрема громадянами, організаціями громадянського суспільства та іншими посадовими особами місцевого самоврядування, для збору відгуків щодо діяльності органів місцевого самоврядування та визначення напрямків покращення їх функціональної діяльності.

В сучасній практиці оцінювання публічного менеджменту органів місцевого самоврядування вагоме місце в інформаційно-аналітичному супроводі посідає індекс спроможності територіальних громад.

Індекс спроможності територіальних громад є інструментом вимірювання адміністративної, фінансової та технічної спроможності суб'єктів місцевого самоврядування. Він використовується для оцінювання спроможності місцевих громад надавати публічні послуги та ефективно виконувати свої обов'язки.

Індекс спроможності враховує кілька факторів, таких як: розмір громади, наявність ресурсів, якість інфраструктури, рівень участі громадськості та компетентність посадових осіб місцевого самоврядування. Індекс, зазвичай, розраховується на основі комбінації кількісних і якісних показників, таких як кількість службовців органу місцевого самоврядування, розмір бюджету, рівень задоволеності громадян і якість практики управління.

Індекс спроможності є важливим, оскільки він допомагає визначити сфери, де місцеві громади потребують підтримки та допомоги, щоб покращити свою спроможність ефективно надавати послуги. Він також використовується для відстеження змін у діяльності органів місцевого самоврядування з плином часу та для вимірювання ефективності втручань, спрямованих на підвищення їхнього потенціалу. Розрахунок індексу спроможності органу місцевого самоврядування має включати такі етапи.

1. Визначення ключових індикаторів для вимірювання спроможності органу місцевого самоврядування (наприклад, розмір бюджету, кількість співробітників, рівень участі громадян, якість інфраструктури та рівень надання публічних послуг).

2. Встановлення вагових критеріїв експертним шляхом відповідно до їх значимості. Наприклад, розмір бюджету може мати більшу вагу, ніж кількість співробітників, якщо він вважається більш критичним фактором для вимірювання спроможності.

3. Вибір методу збору даних: статистичні дані, опитування, інформаційні рейтингові огляди Фонду «Регіональний центр економічних досліджень та підтримки бізнесу» («Всеукраїнський рейтинг інституційної спроможності та сталого розвитку громад», що проводиться кожні 6 місяців), інтерв'ю, зіставлення та порівняння; інформаційно-аналітичні панелі Офісу підтримки реформ (інформаційно-аналітичний дашборд основних показників виконання бюджетів територіальних громад [13]).

4. Нормалізація даних ряду за критерієм максиміна (стимулятори та дестимулятори) та визначення підсумкового значення індексу інтегральним методом, додавши добутки нормалізованих значень показників на їхню вагу. Якщо припустити рівнозначний вплив кожного показника на індекс спроможності органу місцевого самоврядування, то його значення можна визначити середньо геометричним методом. Чим вищий загальний бал, тим вища спроможність органу місцевого самоврядування.

5. Інтерпретація отриманих результатів, визначення сильних та слабких сторін в системі публічного менеджменту та управління місцевим розвитком громад. Потім ця інформація може бути використана для розробки стратегій і заходів для покращення спроможності органів місцевого самоврядування.

Важливо зазначити, що індекс спроможності не є абсолютним показником спроможності, а більше відносним, який слід використовувати у порівнянні з іншими органами місцевого самоврядування або для відстеження змін у часі в одному органі місцевого самоврядування. Але для того, щоб моніторити результативність управлінської діяльності органу місцевого самоврядування, необхідно налагодити процес збору та обробки необхідної інформації, що стосується кадрового, фінансового, адміністративного менеджменту, ресурсного забезпечення.

Для побудови дієвої системи моніторингу результативності менеджменту органів місцевого самоврядування необхідно сформувати аналітичний ресурс із основних показників місцевого розвитку та показників роботи основних організаційних підсистем, який дозволить посадовим особам органу місцевого самоврядування вчасно ідентифікувати проблеми та приймати необхідні рішення щодо їх вирішення. Це впливатиме в кінцевому результаті на управлінську зрілість виконавчих структур органів місцевого самоврядування, на їх вміння концентрувати необхідні ресурси для вирішення управлінських завдань, налагоджувати міжсекторні зв'язки та міжтериторіальну співпрацю, особливо з громадським сектором та представниками різних політичних сил, оперативно приймати необхідні рішення та нести за них політичну й соціальну відповідальність.

Попри існуючий досвід використання інтегрального показника спроможності територіальної громади, важливо в систему оцінювання результативності роботи органів місцевого самоврядування впроваджувати інноваційний підхід, який, власне, зосереджуватиметься на моніторингу впровадження змін в менеджменті органів місцевого самоврядування відповідно до викликів та потреб децентралізації, цифровізації, сталого розвитку територій, європейських принципів демократичного врядування, що підтримуватиме прозорість, підзвітність перед суспільством, культуру доброчесності в роботі публічних інститутів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Незважаючи на повномасштабну війну росії проти нашої держави, в Україні продовжують реалізовуватися реформи децентралізації, спрямовані на зміцнення інституційного потенціалу місцевого самоврядування, його ресурсного супроводу, формування соціально та політично відповідального управлінського потенціалу, розширення функціональних можливостей у вирішенні завдань місцевого розвитку, посилення економічної, соціальної результативності процесу прийняття рішень на місцевому рівні та підвищення ефективності надання місцевих послуг. Подальшої трансформації зазнаватиме система оцінювання роботи органів місцевого самоврядування в частині створення оптимальної моделі аналітичного супроводу результативності систем адміністративного менеджменту, функціональної діяльності органів місцевого самоврядування відповідно до європейських принципів демократичного врядування, посилення їх спроможності задовольняти потреби своїх громадян та підвищувати рівень конкурентоспроможності громад.

### Література

1. Абрамук І. Оцінка ефективності місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893> (дата звернення: 18.01.2023).
2. Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення : аналітичне дослідження, виконане в рамках проекту ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку». URL: [http://msdp.undp.org.ua/data/publications/PROON-2012-QMS\\_FINAL.pdf](http://msdp.undp.org.ua/data/publications/PROON-2012-QMS_FINAL.pdf) (дата звернення: 18.01.2023).
3. Ворона П. В. Теоретичні аспекти ефективності роботи органів місцевого самоврядування. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1659/1/03.pdf> (дата звернення: 18.01.2023).
4. Таньчук О. А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Вісник НАДУ*. 2015. № 3. С. 63-71.
5. Ведунг Е. Оцінювання державної політики та програм / пер. з англ. В. Шульга. Київ : ВСЕУВІТО, 2003. 350 с.
6. Балан А. А., Бондаренко А. О. Публічний аудит: теорія та практика. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6(46). С. 22-26.
7. Желюк Т. Л., Богач Ю. А. Аудит і оцінювання управлінської діяльності. Тернопіль : Крок, 2016. 260 с.
8. Про порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.01.2023).
9. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 № 1440 із змінами, внесеними Постановою № 590 від 09.08.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.01.2023).
10. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування, покладених на них обов'язків та завдань : наказ Головного

управління державної служби України від 30.06.2004 № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text> (дата звернення: 18.01.2023).

11. Методика оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2020 № 226-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0134-21#n13> (дата звернення: 18.01.2023).

12. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2023 рік : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1116-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.01.2023).

13. Венцель В., Герасимчук І., Онищук І. Інформаційно-аналітичний дашборд. 02.08.2021. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13835> (дата звернення: 18.01.2023).

## References

1. Abramiuk, I. "Evaluation of the efficiency of local self-government", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/12893> (access date January 18, 2023).

2. "Quality management systems in the provision of municipal services in accordance with the requirements of ISO 9001:2008: existing practices and directions for improvement. an analytical study carried out within the framework of the UNDP project "Municipal Governance and Sustainable Development Program", available at: [http://msdp.undp.org.ua/data/publications/PROON-2012-QMS\\_FINAL.pdf](http://msdp.undp.org.ua/data/publications/PROON-2012-QMS_FINAL.pdf) (access date January 18, 2023).

3. Vorona, P.V. "Theoretical aspects of the effectiveness of local self-government bodies", available at: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1659/1/03.pdf> (access date January 18, 2023).

4. Tanchuk, O.A. (2015), "Basic approaches to evaluating the effectiveness of public administration", *Visnyk NADU*, no. 3, pp. 63-71.

5. Vedunh, E. (2003), *Otsiniuvannia derzhavnoi polityky ta prohram* [Evaluation of state policy and programs], Translated by V. Shukha, VSEUVYTO, Kyiv, Ukraine, 350 p.

6. Balan, A.A. and Bondarenko, A.O. (2019), "Public audit: theory and practice", *Ekonomika: realii chasu*, no. 6(46), pp. 22-26.

7. Zheliuk, T.L. and Bohach, Yu.A. (2016), *Audyt i otsiniuvannia upravlinskoj diialnosti* [Audit and evaluation of management activities], Krok, Ternopil, Ukraine, 260 p.

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "About the procedure for evaluating the results of official activities of civil servants" dated 23.08.2017 no. 640, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (access date January 18, 2023).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2001), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of the Standard Regulation on the attestation of local self-government officials" dated 26.19.2001 no. 1440 with changes dated 09.08.2017 no. 590, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text> (access date January 18, 2023).

10. Main Department of the Civil Service of Ukraine (2004), Order of the Main Department of the Civil Service of Ukraine "General methodological recommendations regarding the annual assessment of the performance of local self-government officials, the duties and tasks assigned to them" dated 30.06.2004 no. 102, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text> (access date January 18, 2023).

11. National Agency of Ukraine on Civil Service (2020), Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service "Methodology for evaluating the effectiveness of professional training of civil servants and local self-government officials" dated 03.12.2020 no. 226-20, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0134-21#n13> (access date January 18, 2023).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of tasks and key indicators of effectiveness, efficiency and quality of official activity of civil servants who hold the positions of state secretaries of ministries for 2023" dated 09.12.2022 no. 1116-p, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-2022-%D1%80#Text> (access date January 18, 2023).

13. Ventsel, V., Herasymchuk, I. and Onyshchuk, I. (2021), "Information and analytical dashboard", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/13835> (access date January 18, 2023).