

УДК 35.076

DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276379>**Сергей Саханенко**

*професор кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка», д.держ.упр., професор
<https://orcid.org/0000-0001-8376-0328>
e-mail: johamaran@gmail.com*

Наталья Колісніченко

*завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка», д.держ.упр., професор
<https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>
e-mail: ird@ukr.net*

ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ЕКСПЕРИМЕНТІВ

У статті, розглянути методологічні проблеми щодо визначення ефективності експериментів у публічній сфері. Зроблений аналіз державних експериментів, що запроваджувалися у 2019-2022 рр. в Україні. Запропоновано визначення поняття експерименту в публічному управлінні, виділено основні ознаки експериментів (організованість, наявність заданої мети та очікуваного результату, новизна, оцінка результатів експерименту, обмеженість масштабу, обмеженість термінів, наявність ризиків, пов'язаних із проведенням експерименту), а також проведено класифікацію експериментів (виділено зовнішні та внутрішні експерименти; закриті та відкриті експерименти тощо). Поставлено питання щодо вироблення методичного підходу щодо результатів референдуму на основі інтеграції оцінки результативності та ефективності до управлінського циклу експерименту, що дозволяє приймати рішення про доцільність проведення експерименту, продовження його реалізації, дострокового припинення та тиражування апробованої технології (практики) на основі підсумків проведеної попередньої, поточної та наступної оцінки результативності та ефективності.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, експеримент публічний, ефективність, результативність, успішність, експериментальний режим.

Sierhiei Sakhanienko

*Professor of the Department of Public Administration and Regionalism
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University,
Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,
<https://orcid.org/0000-0001-8376-0328>
e-mail: johamaran@gmail.com*

Natalia Kolisnichenko

*Head of the Department of Social and Humanitarian Sciences
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University,
Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,
<https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>
e-mail: ird@ukr.net*

ISSUES IN DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF EXPERIMENTS IN THE PUBLIC SPHERE

In the article the theoretical issues in determining the effectiveness of experiments in the public sphere are considered. The definition of an experiment in public administration is proposed and its main characteristics are revealed as connected with an organization, the presence of a given goal and the expected result, novelty, evaluation of the results of the experiment, limited scope, limited terms, the presence of risks associated with conducting the experiment. The classification of experiments is provided during which external and internal experiments are distinguished; closed and open experiments, etc. The issues on the development of a methodical approach to the results of the referendum based on the integration of the evaluation of effectiveness and efficiency into the management cycle of the experiment are examined. It allows making decisions on the expediency of conducting the experiment, continuing its implementation, early termination and replication of the tested technology based on the results of the previous, current and subsequent assessment of performance and effectiveness.

Examining the situation in Ukraine the analysis of acts of the Cabinet of Ministers, which provide the conducting of experiments for 2019-2022, was provided. It was concluded that as a methodical approach to evaluating the effectiveness and efficiency of experiments in public management, an approach to understanding the quality of management as a complex of the parameters of its validity, effectiveness and efficiency can be applied. The purpose of evaluating the effectiveness and efficiency of experiments is to reveal the decision-making necessary to move to the next stage of the management cycle of the experiment.

Keywords: public management and administration, public experiment, efficiency, effectiveness, success, experimental mode.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Майже 100 років тому класик американський політичний філософ Джон Дьюї зазначав, що публічне управління «принципово має бути експериментальним процесом. Процес управління відбувається з різним ступенем сліпоти та випадковості, і за рахунок нерегульованих процедур спроб та помилок, намацування та промацування, без розуміння того, що люди шукають або ясного розуміння належного стану, навіть коли він досягнутий. Або актори процесу управління можуть діяти розумніше, оскільки керуються знанням умов, які мають бути виконані. Але це все – ще експериментально. І оскільки умови дії і запиту, досвід і знання завжди змінюються, експеримент завжди необхідно повторювати; державне управління завжди треба переосмислювати наново... Визначення того, якою має бути держава загалом, не є справою філософії управління та науки. Все що вони можуть зробити, так це допомогти у створенні методів, які дозволяють проводити експерименти менш всліпу, менш залежно від випадковостей, розумніше, щоб люди могли вчитися на своїх помилках і отримувати вигоду зі своїх успіхів» [10, с.33-34].

Зазначене свідчить про велику роль, яку відіграють експерименти в публічному управлінні. Невипадково, що в ряді країн експерименти у публічній сфері закріплюються на законодавчому, а іноді, навіть, на конституційному рівні. Зокрема, згідно зі статтею 37.1 Конституції Французької Республіки «закон і регламент можуть включати з обмеженими цілями та на обмежений період положення експериментального характеру». Відповідно до статті 72 Конституції Французької Республіки, «відповідно до умов, передбачених органічним законом, і за винятком випадків, коли істотні умови для здійснення громадської свободи або конституційно гарантованого права перебувають під питанням, територіальні спільноти або їх групи мають право, залежно від випадку, передбаченого законом чи іншим нормативним актом, на експериментальній основі, на обмежений термін та за обмеженим колом предметів, відступати від законодавчих чи нормативних положень, що регулюють здійснення їх повноважень» [7].

За роки незалежності в Україні було запроваджено 10 державних експериментів за законом (наприклад, [15]). Також 207 державних експериментів було запроваджено за рішеннями Кабінету Міністрів України (наприклад, [26]), а також кілька десятків деякими центральними органами виконавчої влади [19]. Досвід останніх років особливо демонструє підвищення інтенсивності застосування державних експериментів. Надзвичайно у цьому відношенні є помітним період з 2019 р. (таблиця 1), на який припадає 41% всіх державних експериментів урядового рівня. Зазначене не є випадковим, адже за думкою Софії Ранchedас інтерес до державних експериментів пов'язаний великою мірою з тим, що традиційна система управління має таку властивість, як інертність. З іншого боку, під час змін потрібно шукати динамічні управлінські інструменти, а не «косметичні дзеркала», а серед таких цінних інструментів, які можуть запропонувати адекватну відповідь на ці обставини – державні експерименти [3, с. 4].

Роки	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Загальна кількість експериментів	2	4	3	4	7	18	23	24	16

Таблиця 1. Кількість державних експериментів за рішенням Кабінету Міністрів України

Розвиток експериментальних інструментів публічного управління робить вкрай актуальним оцінку їхньої ефективності та результативності. Важливими є питання чи будуть нові інструменти публічного управління та адміністрування сприяти досягненню заявлених цілей? Проте в практиці здійснення державних експериментів є проблема відсутності у організаторів державних експериментів чітких критеріїв оцінки їхньої ефективності. На сьогодні в Україні також відсутній цілісний нормативно-правовий акт який серед інших питань проведення державних експериментів визначив б підходи до оцінки їх ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. В Україні не так багато наукових праць, які досліджують сутність та ознаки експериментів у публічній сфері. Зокрема Олена Путренко намагалася дослідити нормативно-правове регулювання державних експериментів [29] та роль державних експериментів у здійсненні публічного управління [28]. З позицій правової науки аналізує експерименти у публічній сфері Наталія Червінська [34]. Методологічні засади державно-правових експериментів щодо регіонального та міського розвитку вивчав Олег Бойко-Бойчук [11]. Особливостям державно-правових експериментів в галузі інформатизації присвячене монографічне дослідження Ярослава Дорогія, Ірини Бердиченко та Олега Кульчія [6]. Як родову категорію щодо експериментів у публічній сфері розглядав соціальні експерименти Сергій Фареник [32]. Однак у цілому слід зазначити, що експерименти у публічній сфері перебувають на периферії дослідницького інтересу вітчизняних вчених. З іншого боку, в Україні склалося кілька шкіл дослідження ефективності функціонування системи врядування, зокрема харківська [див., напр.:5; 9; 33], львівська [див., напр.:10; 12], одеська [див., напр.: 13] київська [див., напр.: 31]. В арсеналі вітчизняної науки визначення поняття та складових ефективності у публічному секторі, критерії ефективності та механізми забезпечення державного управління, ресурсне забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади тощо. Однак у вітчизняній літературі питання результативності, дієвості та ефективності експериментальної діяльності у сфері публічно-управлінських відносин як базові характеристики якісного врядування поки що не отримали свого системного вирішення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення підходів щодо оцінки результативності та ефективності експериментів у сфері публічного управління через аналіз системи показників такої оцінки, алгоритм (порядок) її проведення, а також здійснення моніторингу результативності та ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Як зазначає Олена Путренко експеримент у сфері публічно-управлінських відносин «становить урегульовану нормами права процедуру одержання досвіду щодо запровадження нових моделей державного управління на окремо взятій території» [28, с. 31]. Не заперечуючи цьому, у порядку коригування цього визначення уточнимо, що експеримент у системі публічного управління – це організована компетентним адміністративним органом апробація передбачуваних управлінських нововведень в обмеженому масштабі для перевірки ефективності, корисності та економічності експериментальних дій та норм і відпрацювання оптимальних варіантів майбутніх рішень загальної дії. Що стосується обмеженості масштабу проведення експерименту, то звичайно, мається на увазі насамперед обмеженість територіального масштабу, але не можна виключати таку модель, коли на якийсь час нові норми запроваджуються на всій території, потім результат аналізується і приймається остаточне рішення про їх постійне застосування/незастосування. Так було, наприклад, при запровадженні експерименту із присудження ступеня доктора філософії, що діяв з 2016 по 2019 рік на всій території України [22]. Звичайно, можна заперечити, що будь-який експеримент, навіть обмежений у просторі, масштаб у часі теж обмежений. Однак це не завжди так: можливий такий перебіг подій, коли, переконавшись на прикладі однієї території, що все нормально, адміністративний орган вводить норми в дію на іншій частині території, не припиняючи їхньої дії там, де вона вже почалася в рамках експерименту.

У 2002 р. була спроба законодавчо визначити державний експеримент як інструмент публічного управління. Зокрема, відповідно до проекту Закону України «Про проведення експериментів з розвитку місцевого самоврядування» під експериментом розумілося визначене відповідним законом випробування на практиці за державного сприяння поряд з традиційними нових форм організації місцевого самоврядування на території експерименту з метою розв'язання спільних проблем суб'єктів експерименту та можливого застосування набутого досвіду в діяльності органів місцевого самоврядування на всій території України [21].

Відповідно до європейських норм «експериментальна розробка» означає отримання, поєднання, формування та використання існуючих наукових, технологічних, підприємницьких та інших відповідних знань та навичок з метою розробки нових або вдосконалених продуктів, процесів або послуг. Це може також включати, наприклад, заходи, спрямовані на концептуальне визначення, планування та документацію нових продуктів, процесів або послуг [14].

Один із найпопулярніших проявів «експериментального режиму» у сучасному світі – «регуляторні пісочниці» (regulatory sandbox), під якими найчастіше розуміється «особливий правовий режим, що встановлюється регулятором для фінтех-стартапів та інших інноваційних проєктів, що дозволяє останнім проводити експерименти в контрольованій середовищі під наглядом регулятора» [2]. Термін походить від поняття «розміщення у пісочниці» (sandboxing) із галузі інформаційних технологій, де воно описує розміщення програм або їх модулів в ізольоване середовище для безпечного запуску. Цей режим передбачає встановлення спеціальних винятків і дозволів, що дозволяють суб'єктам-учасникам «пісочниці» на якийсь час протестувати свої інноваційні продукти та послуги без ризику порушення певних законодавчих норм. Зазначений механізм є необхідним в ситуаціях, коли правова система має надмірне регулювання певних сфер, що вимагає високих економічних витрат для виконання всіх загальнообов'язкових вимог, частина з яких не може бути здійсненою, у зв'язку з чим суб'єкт правовідносин завжди буде під загрозою відповідальності. Основним підсумком участі в «пісочниці» є отримання відповіді на питання про необхідність внесення законодавчих та адміністративних змін, які блокують або ускладнюють використання тих чи інших технологій, тобто в рамках «пісочниці» проводяться кристалізація та апробація потенційних варіантів вирішення суспільної проблеми. Першою країною, що запровадила режим «регуляторної пісочниці» було Сполучене королівство у 2015 р. [4].

Починаючи з 2019 р. в Україні також фактично активно запроваджується модель «регуляторних пісочниць», тобто експериментального регулювання різних сфер суспільних відносин, що потребують найбільших змін. Дана модель, зокрема, ґрунтується на наступних засадах:

- 1) спеціальний правовий режим для зацікавлених сторін (суб'єктів експериментального режиму);
- 2) тимчасове припинення дії нормативно-правового регулювання тієї чи іншої сфери на певній території або на певний період;
- 3) запровадження спеціального уповноваженого органу з метою здійснення експериментального управління;
- 4) надання уповноваженому органу права визначати норми щодо функціонування сфери суспільних відносин в межах свої повноважень;
- 5) створення системи активної діалогової комунікації зі стейкхолдерами.

Таким чином, експерименти у публічній сфері, що час від часу запроваджувалися «як виняток» у державному управлінні, набули нового кількісного та якісного змісту перетворившись фактично «у правило» реформування тієї чи іншої сфери врядування. Однак «регуляторні пісочниці» передбачають системне визначення оцінки результативності та ефективності експериментів, систему показників такої оцінки, алгоритм (порядок) її проведення, а також проведення моніторингу результативності та ефективності та подальшої оцінки.

Проте аналіз рішень Кабінету Міністрів України в період 2019-2022 рр., що передбачають проведення експериментів, свідчить, що далеко не завжди в них встановлювалися цілі проведення експериментів, механізми оцінки їхньої результативності та ефективності. Хоча оцінка їх результатів формально була передбачена, але показники, як правило, були відсутні (таблиця 2). Це ж саме стосується проектів законів України про проведення експериментів (див., напр.: [16]).

Визначено ціль та завдання експерименту	Встановлено показники (критерії) досягнення мети та завдань експерименту.	Встановлено механізм оцінки результативності та ефективності експерименту.	Передбачено необхідність розробки за підсумками експерименту пропозицій щодо вдосконалення державного управління чи правового регулювання у відповідній сфері
36%	16%	14%	17%

Таблиця 2. Результати аналізу актів Кабінету Міністрів, що передбачають проведення експериментів за 2019-2022 роки.

Так, як не дивно, такий важливий експеримент як запровадження та реалізації в Україні електронного резидентства взагалі не містить не лише показників та механізму оцінки ефективності експерименту, але й навіть його цільових засад [23]. Експеримент із підвищення ефективності організації процесів планування діяльності Кабінету Міністрів України [25] містить лише мету - підвищення ефективності організації процесів планування діяльності Кабінету Міністрів України за принципом управління, орієнтованого на результат. Проте які показники досягнення мети та завдань експерименту, який механізм встановлення оцінки результативності та ефективності експерименту та які акти за підсумками експерименту мають бути прийняті не зазначене. У більшості нормативно-правових актів із запровадження державних експериментів врегульовуються лише процедури здійснення управлінських та технологічних процесів в межах експерименту, а не складові управління самого експерименту, у т.ч. визначення його ефективності.

На наш погляд, як методичний підхід до оцінки результативності та ефективності експериментів у публічному управлінні може бути застосований підхід щодо розуміння якості управління як єдності параметрів його обґрунтованості, результативності та

ефективності. При цьому результативність публічного управління встановлюється як сукупність кінцевих суспільно значущих, проміжних та безпосередніх результатів, що характеризують їх специфічні показники результативності та цільові значення їх підтримки або покращення. Цей підхід має бути застосований, як видається, не лише загалом до публічного управління та виконання кожної з публічних функцій, а й до кожного з інструментів публічного управління, у тому числі й до експериментів.

Експерименти у сфері управління розглядаються як дієвий спосіб адаптації нових, зокрема запозичених інститутів у межах проведення адміністративних реформ, і навіть організаційних моделей і практик. Вони виступають і своєрідним засобом мотивації органів публічної влади до участі в реформах та апробації нових підходів, що було активно використано, наприклад, у межах добровільного об'єднання територіальних громад у період 2015-2020 рр. й за його наслідками відбулося суцільна зміна територіального поділу в країні. Проведення управлінських експериментів є одним із механізмів оптимізації та підвищення результативності державного регулювання, забезпечення його стабільності та обґрунтованості. Необхідність проведення експериментів також є вкрай важливою у контексті впровадження цифрових технологій.

Різноманітність експериментів у публічному управлінні призводить до того, що досі не сформовані єдині методичні підходи до оцінки їх результативності та ефективності, хоча потреба у проведенні такої оцінки, у тому числі з використанням технологій аудиту вочевидь вкрай важлива. Ця проблема пов'язана і з новизною окремих видів експериментів у публічному управлінні, зокрема, як зазначалось, наявністю «регулятивних пісочниць».

Для розробки методичного підходу до оцінки результативності та ефективності експериментів у публічному управлінні необхідно насамперед визначити предмет оцінки. Як було зазначене вище, під експериментом у публічному управлінні нами пропонується розуміти організовану апробацію нових технологій, процесів, моделей та (або) вимог при здійсненні публічних функцій в обмеженому масштабі та в обмежені терміни з метою перевірки обґрунтованості, результативності та ефективності їх повномасштабного впровадження. Надаючи дане визначення ми виходили із розуміння якості публічного управління як одночасного досягнення параметрів обґрунтованості втручання з боку органів публічної влади, результативності та ефективності. Сферою експериментів у публічному управлінні є реалізація всіх типів публічних функцій, у тому числі вироблення публічної політики, нормотворення та регулювання, надання публічних послуг, здійснення державного контролю (нагляду), управління державним майном, у т.ч. в галузевому вимірі.

Для оцінки результативності і ефективності експерименту найбільше значення мають наступні основні його властивості (ознаки):

- організованість (наявність програми (плану) проведення експерименту): дотримання даної ознаки передбачає, що проведення експерименту заздалегідь планується, і цей план у тому чи іншому вигляді фіксується документально;

- наявність заданої мети та очікуваного результату: мета експерименту не повинна обмежуватися перевіркою можливості використання тих чи інших технологій, але має бути спрямована на підвищення якості публічного управління (його обґрунтованості, результативності та ефективності);

- новизна: експерименти передбачають апробацію нових технологій, процесів, моделей та (або) вимог, що не використовувалися раніше в публічному управлінні в цілому або не використовувалися безпосередньо для реалізації конкретних публічних функцій, у діяльності конкретних органів публічної влади. Властивість новизни передбачає наявність суттєвої невизначеності щодо можливості досягнення очікуваних результатів експерименту (тобто ймовірності як успішного, так й неуспішного проведення експерименту);

- оцінка результатів експерименту, його успішності або неуспішності та прийняття рішень за підсумками такої оцінки, у тому числі про доцільність повномасштабного впровадження апробованих технологій, процесів, моделей та (або) вимог;

- обмеженість масштабу: реалізується через обмеження числа учасників

експерименту, типів публічних функцій, в рамках реалізації яких проводиться експеримент, суб'єктів, щодо яких проводиться експеримент, територій, на яких він реалізується;

– обмеженість термінів: експеримент у публічному управлінні спочатку планується на обмежений термін, після закінчення якого, за наявності позитивних результатів, експериментальна практика може отримати продовження на експериментальних майданчиках та масштабування (розширення кола суб'єктів експерименту аж до переведення експерименту у звичайну практику здійснення публічного управління);

– добровільний характер участі в експерименті, зацікавленість його учасників у досягненні очікуваних результатів;

– наявність ризиків, пов'язаних з проведенням експерименту, що обумовлює необхідність вживання заходів щодо їх мінімізації (забезпечення їх компенсації).

Враховуючи специфіку сфери публічного управління доцільно диференціювати внутрішні та зовнішні експерименти. Внутрішні експерименти спрямовані на підвищення результативності та ефективності внутрішніх процесів і не здійснюють безпосередній вплив на зовнішніх бенефіціарів публічного управління – громадян та організацій. Наприклад, до внутрішніх експериментів можна віднести експерименти із підвищення ефективності управлінських процесів у Секретаріаті Кабінету Міністрів України [17], підвищення ефективності роботи з цифровими інструментами для виконання завдань державної служби [18], запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад [20] тощо. Зовнішні експерименти спрямовані на підвищення результативності та ефективності процесів, що передбачають взаємодію із зовнішніми бенефіціарами, що не перебувають у безпосередньому підпорядкуванні учасника експерименту (громадянами та організаціями). Прикладами таких експериментів є численні експерименти у сфері регулювання окремих секторів, допуску приватних локомотивів до роботи окремими маршрутами на залізничних коліях загального користування [24], щодо формування та застосування «Документа про освіту» [27]. Учасниками (та ініціаторами) зовнішніх експериментів можуть виступати як органи публічної влади, публічні установи, так і недержавні організації та громадяни, зацікавлені у відпрацюванні тих чи інших технологій, управлінських моделей та підходів, застосування яких неможливе чи вкрай ускладнено в умовах чинного законодавства.

Реалізація експериментів у сфері публічного управління здебільше вимагає зміни (зупинення дії) нормативно-правових актів або здійснюватиметься в межах існуючого регулювання. Виходячи із зазначеного, експерименти можна диференціювати:

- на експерименти, що реалізуються в межах загального правового режиму;
- експерименти, що вимагають спеціальних правових режимів.

При цьому важливо враховувати, що спеціальні правові режими запроваджуються не лише для підтримки проведення експериментів. Так, до спеціальних правових режимів можуть бути віднесені спеціальні податкові режими (спрощена система оподаткування, патентна система), що діють на постійній основі з метою підтримки малого та середнього бізнесу [8]. У зв'язку з цим у контексті експериментів у сфері публічного управління? На наш погляд, коректніше виділяти експериментальні правові режими, що покликані забезпечити можливість реалізації експериментів. Експериментальні правові режими можуть передбачатися не лише введення власне нових норм регулювання (як це передбачає експеримент), а й призупинення дії існуючих норм регулювання, що перешкоджають (або суттєво обмежують) можливість проведення експерименту.

Обмеженість експериментів у часі передбачає, що вони проходять такі основні стадії управлінського циклу як:

– ініціація експерименту: розробка пропозиції проведення експерименту, визначення його цілей і очікуваних результатів, розробка програми проведення експериментів, визначення потреб у спеціальному правовому регулюванні;

– прийняття уповноваженим органом рішення про доцільність проведення експерименту, введення за потреби спеціального правового режиму;

- реалізація експерименту відповідно до програми (плану) учасниками експерименту;
- моніторинг ходу реалізації експерименту уповноваженим органом, у тому числі ризиків його реалізації для третіх осіб, з можливістю ухвалення рішення про зупинення експерименту;
- завершення реалізації експерименту та оцінка досягнутих результатів;
- ухвалення уповноваженим органом рішення за підсумками проведення експерименту про доцільність його продовження, розширення (масштабування), широкомасштабного впровадження.

Як було встановлено, розширення в Україні практики реалізації експериментів у публічному управлінні може призводити і до різних трактувань ключових для проведення оцінки понять «результативності» та «ефективності» експериментів, хоча зазначений аспект ще не згадувався у вітчизняній літературі. Це може бути пов'язано як з тим, що дані терміни взагалі по-різному застосовуються щодо публічного управління взагалі, так і зі специфікою експериментів як діяльності, що за визначенням сполучена із високим ризиком недосягнення очікуваних результатів. Причому недосягнення запланованих результатів експерименту не повинно розглядатися як суто негативне явище, адже досить часто негативний результат є не менш важливим, а ніж позитивний.

У зв'язку з цим, на наш погляд, доцільно диференціювати результативність експерименту та успішність його проведення. Якщо успішним може бути визнаний лише експеримент, за підсумками проведення якого досягнуто (або перевищено) очікувані результати, то результативним може визнаватися повністю реалізований відповідно до програми експеримент. Таким чином, результативним може бути визнаний як успішний експеримент, так і реалізований без відхилень експеримент, результати якого не можна визнати успішними (гідними до широкомасштабного впровадження). Від так, під результативністю експерименту у публічному управлінні пропонується розуміти повне виконання програми (плану) експерименту із забезпеченням належного контролю за ризиками перед третіми особами, що дозволяє зробити однозначні висновки про доцільність або недоцільність повномасштабного впровадження апробованих нових технологій, процесів, моделей та (або) вимог до сфери публічного управління. У свою чергу, під успішністю експерименту розуміється ступінь досягнення цілей та очікуваних результатів, у тому числі цільових значень показників результативності, визначених у програмі (плані) проведення експерименту. Успішним експериментом у сфері публічного управління є такий експеримент, результати якого позитивно вплинули на параметри якості публічного управління в цілому (підвищення його обґрунтованості, результативності та (або) ефективності), реалізацію окремих публічних функцій, діяльність органів публічної влади та публічних установ. Результати успішного експерименту рекомендуються до повномасштабного застосування.

Для визначення ефективності у публічному управлінні С. Саханенко пропонує використовувати багатоаспектні критерії, що може бути виражене, зокрема, формулою [30, с. 286]:

$$E_{\text{експерим.}} = \frac{M_{\text{експерим.}}}{P_{\text{суспільн.}}} \times \frac{R_{\text{експерим.}}}{M_{\text{експерим.}}} \times \frac{Ч_{\text{оптим.}}}{Ч_{\text{фактичн.}}} \times \frac{P_{\text{позитивн.}} - P_{\text{негативн.}}}{V_{\text{загальн.}}}, \text{ де}$$

$E_{\text{експерим.}}$	ефективність експерименту
$M_{\text{експерим.}}$	мета експерименту
$P_{\text{суспільн.}}$	суспільна потреба на вирішення якої спрямований експеримент
$R_{\text{експерим.}}$	результат експерименту
$Ч_{\text{оптим.}}$	час оптимальний на проведення експерименту
$Ч_{\text{фактичн.}}$	час фактичний на проведення експерименту
$P_{\text{позитивн.}}$	загальний результат позитивний
$P_{\text{негативн.}}$	загальний результат негативний
$V_{\text{загальн.}}$	загальні витрати на проведення експерименту

Під ефективністю експерименту в публічному управлінні розуміється добуток чотирьох співмножників, кожний із яких є відношенням:

- мети експерименту до суспільної потреби, на вирішення якої спрямований експеримент;
- результативність експерименту до мети експерименту;
- часу оптимального на проведення експерименту до часу фактичного, витраченого на експеримент;
- різниці позитивного й негативного результату до загальних витрат на проведення експерименту.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, експеримент, що завершений з порушенням термінів або такий, в межах якого витрачено більший у порівнянні з запланованим обсяг ресурсів (фінансових та матеріальних), визнається результативним, але неефективним. Незавершений експеримент, за підсумками якого неможливо визначити доцільність повномасштабного впровадження апробованих нових технологій, процесів, моделей та (або) вимог, визнається нерезультативним та неефективним.

Метою оцінки ефективності та результативності експериментів є обґрунтування прийняття рішень, необхідних для переходу до чергового етапу управлінського циклу експерименту. У зв'язку з цим можна виокремити:

- попередню оцінку результативності та ефективності експерименту, яка є необхідною для прийняття рішення про доцільність його проведення;
- поточну оцінку результативності та ефективності експерименту, яка є необхідною для прийняття рішення про доцільність дострокового припинення або продовження реалізації експерименту;
- подальшу оцінку результативності та ефективності експерименту, яка є необхідною для прийняття рішення про доцільність повномасштабного впровадження апробованих нових технологій, процесів, моделей та (або) вимог.

Таким чином, важливою особливістю розробленого методичного підходу є інтеграція оцінки результативності та ефективності до управлінського циклу експерименту, що дозволяє приймати рішення про доцільність проведення експерименту, продовження його реалізації або дострокового припинення та тиражування апробованої технології (практики) за підсумками реалізації експерименту на основі результатів проведеної попередньої, поточної та подальшої оцінки результативності та ефективності.

Література

1. Dewey J. The public and its problems: An Essay in Political Inquiry. Chicago: Gateway books, 1946. 224 p.
2. Ivo J., Lauer K. Regulatory Sandboxes and Financial Inclusion. Working Paper. URL: <https://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Regulatory-SandboxesOct-2017.pdf> (дата звернення: 22.12.2022).
3. Ranchordás S. Constitutional Sunsets and Experimental Legislation: A Comparative Perspective. Cheltenham (UK): Edward Elgar, 2014. 238 p.
4. Regulatory Sandbox Lessons Learned. Report 2017. URL: <https://www.fca.org.uk/publication/researchand-data/regulatory-sandbox-lessons-learned-report.pdf> (дата звернення: 22.12.2022).
5. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія. Х. : Видавництво ХарПІ УАДУ "Магістр", 2003. 236 с.
6. Дорогий, Я. Ю., Бердиченко І. О., Кульчій О.О. Державно-правовий експеримент в галузі інформатизації : монографія,. Полтава : ПУЕТ, 2022. 137 с.
7. Конституція Французької Республіки. Х. : Право, 2015. 68 с.
8. Матвеева А. В. Спеціальний правовий режим господарювання: поняття і види. Право та інновації. 2018. № 4. С. 39-44.

9. Механізми підвищення ефективності діяльності органів державного управління на регіональному рівні. Х. : Видавництво ХарРІ НАДУ "Магістр", 2004. 207 с.
10. Моделі ефективності державного управління: монографія. Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2010. 100 с.
11. Нові підходи до розвитку міст та регіонів України : методологічні засади державно-правових експериментів / О. В. Бойко-Бойчук [и др.] ; Асоціація агенцій регіонального розвитку України. К.: Міленіум, 2003. 133 с.
12. Оцінка ефективності управління в районних державних адміністраціях. Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2005. 296 с.
13. Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Одеса. : Оптимум, 2009. 299 с.
14. Про визнання певних категорій допомоги сумісними з внутрішнім ринком на застосування статей 107 та 108 Договору: Регламент Комісії (ЄС) № 651/2014 від 17.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_042-14/ed20210405#n219 (дата звернення 22.12.2022)
15. Про державно-правовий експеримент розвитку місцевого самоврядування в місті Ірпені, селищах Буча, Ворзель, Гостомель, Коцюбинське Київської області: Закон України від 05.05.2001 №2352-III
16. Про Економічний експеримент на території міста Одеси: Проект Закону України від 29.02.2016 рег. №4169. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58307 (дата звернення: 22.12.2022)
17. Про запровадження експериментального проекту щодо підвищення ефективності управлінських процесів у Секретаріаті Кабінету Міністрів України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.09.2019 № 879-р
18. Про запровадження експериментального проекту щодо підвищення ефективності роботи з цифровими інструментами для виконання завдань державної служби: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2019 № 1079-р
19. Про затвердження Порядку реалізації експериментального проекту щодо надання особам, взятим під варту, в слідчих ізоляторах Державної кримінально-виконавчої служби України платної послуги з доступу до Інтернету та телефонного зв'язку за допомогою засобів IP-телефонії: Наказ Міністерства юстиції України від 09.09.2021 № 3191/5
20. Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2020 № 1414-р
21. Про проведення експериментів з розвитку місцевого самоврядування: Проект Закону України №2607 від 30.12.2002. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=13941 (дата звернення 22.12.2022)
22. Про проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.07.2016 №567
23. Про реалізацію експериментального проекту із запровадження та реалізації в Україні електронного резидентства: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2020 № 648
24. Про реалізацію експериментального проекту щодо допуску приватних локомотивів до роботи окремими маршрутами на залізничних коліях загального користування: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1043
25. Про реалізацію експериментального проекту щодо підвищення ефективності організації процесів планування діяльності Кабінету Міністрів України Постанова Кабінету Міністрів України від 10.11.2021 № 1171
26. Про реалізацію експериментального проекту щодо проведення шокварталу моніторингу та оцінки ефективності діяльності голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій: Постанова Кабінету Міністрів України від від 24.01.2020 р. № 35

27. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 691
28. Путренко О. Державно-правовий експеримент: поняття та ознаки. Актуальні проблеми державного управління. 2014. Вип. 1. С. 29-32.
29. Путренко О. Роль державного експерименту в теорії державного управління. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2014. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_6 (дата звернення 22.12.2022)
30. Саханенко С. Політичне управління містом в умовах самоврядування: монографія. Одеса: Вид-во ОФ УАДУ, 2001. 380 с.
31. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування: навч. посіб. К. : НАДУ, 2012. 259 с.
32. Фареник С. А. Соціальні експерименти: сутнісні характеристики і типологія. Культурологічний вісник. 2000. Вип. 6. С. 106-112
33. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності: політико-правовий аспект. Х. : Право, 1996. 164 с.
34. Червінська Н. В. Правовий експеримент як важливий засіб підвищення ефективності законодавства. Альманах права. 2016. Вип. 7. С. 256-259.

References

1. Dewey J. The public and its problems: An Essay in Political Inquiry. Chicago: Gateway books, 1946. 224 p.
2. Ivo J., Lauer K. Regulatory Sandboxes and Financial Inclusion. Working Paper. URL: <https://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Regulatory-SandboxesOct-2017.pdf>
3. Ranchordás S. Constitutional Sunsets and Experimental Legislation: A Comparative Perspective. Cheltenham (UK): Edward Elgar, 2014. 238 p.
4. Regulatory Sandbox Lessons Learned. Report 2017. URL: <https://www.fca.org.uk/publication/researchand-data/regulatory-sandbox-lessons-learned-report.pdf>
5. Dzyundzyuk V.B. Efektyvnist' diyal'nosti publichnykh orhanizatsiy: monohrafiya. KH. : Vydavnytstvo KharRI UADU "Mahistr", 2003. 236 s.
6. Dorohyy, YA. YU., Berdychenko I. O., Kul'chiy O.O. Derzhavno-pravovyy eksperyment v haluzi informatyzatsiyi : monohrafiya,. Poltava : PUET, 2022. 137 s.
7. Konstytutsiya Frantsuz'koyi Respubliki. KH. : Pravo, 2015. 68 s.
8. Matveyeva A. V. Spetsial'nyy pravovyy rezhym hospodaryuvannya: ponyattya i vydy. Pravo ta innovatsiyi. 2018. № 4. S. 39-44.
9. Mekhanizmy pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti orhaniv derzhavnoho upravlinnya na rehional'nomu rivni. KH. : Vydavnytstvo KharRI NADU "Mahistr", 2004. 207 s.
10. Modeli efektyvnosti derzhavnoho upravlinnya: monohrafiya. L. : LRIDU NADU, 2010. 100 s.
11. Novi pidkhody do rozvytku mist ta rehioniv Ukrayiny : metodolohichni zasady derzhavno-pravovykh eksperymentiv / O. V. Boyko-Boychuk [y dr.] ; Asotsiatsiya ahentsiy rehional'noho rozvytku Ukrayiny. K.: Milenium, 2003. 133 s.
12. Otsinka efektyvnosti upravlinnya v rayonnykh derzhavnykh administratsiyakh. L. : LRIDU NADU, 2005. 296 s.
13. Prykhodchenko L.L. Zabezpechennya efektyvnosti derzhavnoho upravlinnya: teoretyko-metodolohichni zasady: monohrafiya. Odesa. : Optimum, 2009. 299 s. 14. Pro vyznannya pevnykh katehoriy dopomohy sumisnymy z vnutrishnim rynkom na zastosuvannya statey 107 ta 108 Dohovoru: Rehlament Komisiyi (YES) № 651/2014 vid 17.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_042-14/ed20210405#n219
15. Pro derzhavno-pravovyy eksperyment rozvytku mistsevoho samovryaduvannya v misti Irpeni, selyshchakh Bucha, Vorzel', Hostomel', Kotsyubyns'ke Kyuyivs'koyi oblasti: Zakon Ukrayiny vid 05.05.2001 №2352-III
16. Pro Ekonomichnyy eksperyment na terytoriyi mista Odesy: Proyekt Zakonu Ukrayiny vid 29.02.2016 reh. №4169. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58307

17. Pro zaprovadzhennya eksperymental'noho proektu shchodo pidvyshchennya efektyvnosti upravlins'kykh protsesiv u Sekretariati Kabinetu Ministriv Ukrayiny: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 29.09.2019 № 879-r
18. Pro zaprovadzhennya eksperymental'noho proektu shchodo pidvyshchennya efektyvnosti roboty z tsyfrovymy instrumentamy dlya vykonannya zavdan' derzhavnoyi sluzhby: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 15.11.2019 № 1079-r
19. Pro zatverdzhennya Poryadku realizatsiyi eksperymental'noho proyektu shchodo nadannya osobam, vzyatym pid vartu, v slidchykh izolyatorakh Derzhavnoyi kryminal'no-vykonavchoyi sluzhby Ukrayiny platnoyi posluhy z dostupu do Internetu ta telefonnoho zv'yazku za dopomohoyu zasobiv IP-telefoniyi: Nakaz Ministerstva yustytseyi Ukrayiny vid 09.09.2021 № 3191/5
20. Pro pidhotovku ta realizatsiyu eksperymental'noho proektu shchodo zaprovadzhennya systemy opłaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv na osnovi klasyfikatsiyi posad: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 11.11.2020 № 1414-r
21. Pro provedennya eksperymentiv z rozvytku mistsevoho samovryaduvannya: Proekt Zakonu Ukrayiny №2607 vid 30.12.2002. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=13941
22. Pro provedennya eksperymentu z prysudzhennya stupenya doktora filosofiyi: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 27.07.2016 №567
23. Pro realizatsiyu eksperymental'noho proektu iz zaprovadzhennya ta realizatsiyi v Ukrayini elektronnoho rezydentstva: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 25.06.2020 № 648
24. Pro realizatsiyu eksperymental'noho proektu shchodo dopusku pryvatnykh lokomotyviv do roboty okremymy marshrutamy na zaliznychnykh kolyakh zahal'noho korystuvannya: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 04.12.2019 № 1043
25. Pro realizatsiyu eksperymental'noho proektu shchodo pidvyshchennya efektyvnosti orhanizatsiyi protsesiv planuvannya diyal'nosti Kabinetu Ministriv Ukrayiny Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 10.11.2021 № 1171
26. Pro realizatsiyu eksperymental'noho proektu shchodo provedennya shchokvartalu monitorynhu ta otsinky efektyvnosti diyal'nosti holiv oblasnykh, Kyiv's'koyi ta Sevastopol's'koyi mis'kykh derzhavnykh administratsiy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 24.01.2020 r. № 35
27. Pro realizatsiyu eksperymental'noho proektu shchodo stvorennya spryyatlyvykh umov dlya realizatsiyi prav dytyny: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 10.07.2019 № 691
28. Putrenko O. Derzhavno-pravovyy eksperyment: ponyattya ta oznaky. Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya. 2014. Vyp. 1. S. 29-32.
28. Putrenko O. Derzhavno-pravovyy eksperyment: ponyattya ta oznaky. Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya. 2014. Vyp. 1. S. 29-32.
29. Putrenko O. Rol' derzhavnoho eksperymentu v teorii derzhavnoho upravlinnya. Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka. 2014. Vyp. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_6
30. Sakhanenko S. Politychne upravlinnya mistom v umovakh samovryaduvannya: monohrafiya. Odesa: Vyd-vo OF UADU, 2001. 380 s.
31. Soroko V.M. Rezul'tatyvnist' ta efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya: navch. posib. K. : NADU, 2012. 259 s.
32. Farenk S. A. Sotsial'ni eksperymenty: sutnisni kharakterystyky i typolohiya. Kul'turolohichnyy visnyk. 2000. Vyp. 6. S. 106-112
33. Tsvytkov V.V. Derzhavne upravlinnya: osnovni faktory efektyvnosti: polityko-pravovyy aspekt. KH. : Pravo, 1996. 164 s.
34. Chervinska N. V. Pravovyy eksperyment yak vazhlyvyi zasib pidvyshchennya efektyvnosti zakonodavstva. Al'manakh prava. 2016. Vyp. 7. S. 256-259.